



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Contador Público Nacional

LAS EMPRESAS B Y EL CONTROL DE GESTIÓN

Autores

José Royo

(Reg. N° 28356/correo: royojose.00@gmail.com)

Nicolás I. Marcelloni

(Reg. N° 27757/correo: nmarcelloni4@gmail.com)

Florencia Fiocchetta

(Reg. N° 27659/correo: florencia.fiocchetta@fce.uncu.edu.ar)

Profesor tutor

Marcela Asensio

Mendoza, 2021.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN TÉCNICO	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, VALOR COMPARTIDO Y EMPRESAS B	9
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	9
A. INDICADORES RSE	10
B. EL BALANCE SOCIAL DEL ENTE	11
2. VALOR COMPARTIDO	12
3. SISTEMA B	13
A. ¿QUÉ ES SISTEMA B?	14
B. ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS B?	15
C. INICIATIVAS GLOBALES	15
D. EL MOVIMIENTO B	17
E. NUEVA ECONOMÍA	17
F. ¿CÓMO SER EMPRESA B CERTIFICADA?	18
G. ELEMENTOS CLAVES DE LAS EMPRESAS B	18
H. REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER EMPRESA B	18
I. CERTIFICACIÓN EMPRESA B: PASO A PASO	19
J. ¿POR QUÉ SER UNA EMPRESA B?	21
4. DIFERENCIAS ENTRE UNA EMPRESA TRADICIONAL CON ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y EMPRESA B	22
CAPÍTULO II EMPRESAS B EN MENDOZA	24
1. EL SISTEMA B PISA FUERTE EN MENDOZA	24
A. BODEGAS LAGARDE	25
B. XINCA ECO SHOES	27
C. SÍLICE	28
D. EL BOTELLÓN	30
E. ENERGE	31
F. AGUAS DANONE ARGENTINA	33
G. BODEGAS OTAVIANO	35
H. LA MARCHIGIANA	37
I. QUINTO IMPACTO	40
J. DOLIUM BODEGA SUBTERRÁNEA	42
2. PRESENTE Y FUTURO DE SISTEMA B	43
CAPÍTULO III CONTROL DE GESTIÓN	45

1. EL CONTROL DE GESTIÓN	46
A. SISTEMA DE GESTIÓN	47
B. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	48
C. EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	54
D. INDICADORES DE GESTIÓN	57
CAPÍTULO IV EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS B DE MENDOZA	59
1. EMPRESAS B GESTIONANDO	59
A. SISTEMAS DE MEDICIÓN DE GESTIÓN	61
B. SISTEMAS DE COSTEO	62
C. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	63
D. PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO	65
E. INDICADORES DE GESTIÓN	68
2. TRIPLE IMPACTO	69
A. COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE	70
B. COMPROMISO CON LAS PROBLEMÁTICAS SOCIALES	70
C. IMPORTANCIA DEL BENEFICIO ECONÓMICO	71
3. ¿POR QUÉ MEDIR Y GESTIONAR EL TRIPLE IMPACTO?	71
A. FORMAS DE MEDIR EL IMPACTO	71
4. EL ROL DEL ESTADO	72
CONCLUSIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXO	80

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, a todos sus profesores quienes nos enseñaron con tanta dedicación, principalmente a la cátedra de Control de Gestión en la que se enmarca el presente trabajo de investigación y de un modo especial a nuestra tutora, Marcela Asensio, que nos guió de la mejor manera posible con gran profesionalismo, esfuerzo y paciencia.

En segundo lugar, a todas aquellas personas que trabajan en las Empresas B de Mendoza y se tomaron el tiempo necesario para responder nuestras preguntas. Gracias a David Soriano de Energe por su tan pronta respuesta y a Matías Bismach, fundador de El Botellón que dedicó el tiempo necesario para completar la encuesta; gracias a Alejandro Malgor, co-fundador de Xinca y a Florencia Castellani, Jefe de calidad de Bodega Lagarde por la predisposición; gracias a Rafael Kemelmajer, director de Quinto Impacto; a Jimena Ayala, co-fundadora de Sílice que nos respondió con tanta amabilidad, a Estefanía Maure, controller en Aguas Danone Argentina; gracias a Jorge Cahiza, gerente de Otaviano Bodegas & Viñedos; a Santiago Barbera, CEO en Grupo Broda del cual La Marchigiana es parte y a Ricardo Giadorou, dueño de Dolium Bodega Subterránea. Gracias a cada uno de ellos porque sin su ayuda este trabajo no hubiera sido posible.

Por último, a nuestros seres más queridos, por el apoyo infinito durante toda nuestra carrera cursada, por los consejos, a todos los que nos acompañaron este largo camino y estuvieron siempre cerca.

Fue un privilegio para nosotros recibir educación universitaria en una institución como es la Universidad Nacional de Cuyo.

¡GRACIAS!

RESUMEN TÉCNICO

El cuestionamiento a los modelos de empresa tradicionales atribuidos a patrones de conducta inherentes a los sistemas organizacionales, generó un nuevo modelo de gestión llamado Responsabilidad Social Empresaria, que se propone minimizar los impactos negativos de las empresas en los diferentes stakeholders con los que se vinculan. Yendo más allá y aplicando una estrategia de largo alcance que combine el lucro de la empresa con la creación, al mismo tiempo, de bienestar social y ambiental, se logra el valor compartido, que consiste en reconectar su éxito de negocios con el progreso social. Luego, como consecuencia de una visión crítica y propositiva al camino recorrido, algunas personas y empresas se conectaron y agruparon en torno a un concepto más amplio, llamado empresa social, y surgen así las llamadas “Empresas B”: empresas que cambian su propósito y su modelo de negocio para solucionar un problema social (Camou D., 2016).

El presente trabajo de investigación busca profundizar el conocimiento del vínculo entre las Empresas B y el control de gestión, y establecer si es posible considerar el modelo sistémico de trabajo llamado Sistema B junto con las herramientas de control de gestión analizadas en la materia.

A partir de las encuestas realizadas a diez Empresas B mendocinas se llevará a cabo un análisis de tipo cualitativo y otro cuantitativo mediante gráficos y anexos, para luego poder generar una teoría interpretativa. Con las encuestas, se pretende descubrir si estas empresas emplean sistemas de medición de gestión y de costeo, herramientas estratégicas de control de gestión, si utilizan presupuestos, realizan controles presupuestarios o establecen desvíos presupuestarios, cuánta importancia le dan al beneficio económico y qué tan comprometidas están con el medio ambiente y las problemáticas sociales.

Los resultados indican que no es necesario aplicar las herramientas específicas de control de gestión para ser Empresa B certificada, lo que no quita que sea muy útil y provechoso a la hora de gestionar y medir sus resultados.

Palabras claves: modelo de gestión, Responsabilidad Social Empresaria, valor compartido, stakeholders, Empresas B, control de gestión.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social surge como una respuesta a los nuevos desafíos empresariales, desde sus inicios, este concepto ha avanzado ofreciendo nuevas teorías y ventajas para el aspecto empresarial. A partir de esto, Porter y Kramer desarrollaron una nueva teoría del valor compartido, afirmando que: el valor compartido se crea cuando las empresas generan valor para sí mismas de tal manera que produce valor para la sociedad al enfrentar los retos sociales y ambientales. Las empresas pueden crear valor compartido de tres maneras: al reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir Clusters industriales de respaldo en las localidades de la empresa. Este esquema difiere de la tradicional Responsabilidad Social Corporativa que frecuentemente se construye alrededor del cumplimiento de las regulaciones sociales y ambientales, la mejora de la reputación de la empresa y las donaciones desenfocadas a una variedad de causas, frecuentemente sin relación con el negocio (Porter & Kramer, 2011)

Asimismo, una reciente publicación (Evolución IARSE N° 44 Edición, 2016, p.13) señala que en los últimos años el mundo empresarial ha ido girando hacia una transición positiva que va desde empresas con visión tradicional -donde el tema ambiental es considerado como un gasto, la gestión es reactiva no proactiva, no se tienen en cuenta a los stakeholders con los que se rodean y la actitud de la empresa es negativa hacia los ambientalistas-, hasta empresas con una visión innovadora que son estrategas y analíticas, que valoran diferentes enfoques relacionados a la triple entente, que reconocen los beneficios de ser ambiental y socialmente responsables, entienden que los problemas ambientales y sociales pueden causar que su negocio vaya gradualmente a pérdida, y ven que las buenas relaciones con los grupos de interés; así como los planes de gestión ambiental; son ventaja competitiva, que les permite insertarse en mercados mundiales donde cada vez son más exigentes.

Las “Empresas B” o “B Corps”, son empresas que cambian su propósito y su modelo de negocio para solucionar un problema social, por lo que es importante conocer qué las hace especiales y cuáles son los principios sobre los que se rigen. Existe hoy una organización que promueve estos conceptos a través de un modelo sistémico de trabajo, llamado “Sistema B”. El Movimiento B es un fenómeno que se desarrolló en el año 2006 y ha demostrado tener un interesante crecimiento, esto se evidencia no sólo en el aumento de las certificaciones a nivel mundial, sino también en el fuerte avance que el B Lab (y sus respectivas sedes alrededor del mundo) ha logrado en cuanto al cambio de paradigma que plantean sobre el propósito de la empresa (Malec C.,2017).

Tomando en consideración este nuevo modelo de negocio o nuevo sistema organizacional, el presente trabajo de investigación busca profundizar el conocimiento del vínculo entre esas Empresas B, junto al triple impacto que generan y el control de gestión. Por ello, el objetivo general que pretendemos alcanzar es establecer si es posible considerar el modelo sistémico de trabajo llamado Sistema B junto con las herramientas de control de gestión estudiadas en la materia, analizando la existencia de esas herramientas y la eficiencia de su uso, así como también, la eficacia de los indicadores de control de gestión. En virtud de ese objetivo, como hipótesis general se plantea si es necesario aplicar el control de gestión, para poder llevar a cabo las prácticas de Empresas B.

Entre otros objetivos más específicos, también se pretende analizar la gestión de cada stakeholder en una “Empresa B”, es decir, analizar la creación de valor de empleados, proveedores, clientes, comunidad a la que pertenecen y el medioambiente, así como también, los beneficios que obtienen las empresas con la certificación de Empresa B, otorgado por el B Lab. También analizar desde el punto de vista del empleado, la motivación de formar parte de una empresa con esa metodología e investigar si los estímulos aportados por el Estado son suficientes para incentivar el desarrollo de estos nuevos sistemas organizacionales.

El tipo de investigación que se llevará a cabo en el presente trabajo es de carácter descriptivo. Se realizará un análisis de tipo cualitativo y otro de tipo cuantitativo mediante gráficos y anexos en los que plasmamos los análisis y las conclusiones a las que arribamos luego del estudio de las empresas B mendocinas. En efecto, en el marco de este trabajo nos limitaremos a realizar una investigación de búsqueda, recolección y análisis de datos teóricos, para luego poder generar una teoría interpretativa.

Para el presente trabajo de investigación se procederá a recolectar datos de fuentes de investigación tanto primaria, como secundaria; en primer lugar, se obtendrán fuentes secundarias como libros, artículos y trabajos académicos; por otro lado, se realizarán entrevistas a miembros de Empresas B mendocinas para conocer las herramientas de trabajo que emplean; también, se consultará a la plataforma academia B para acceder a todo el material bibliográfico existente sobre Sistema B y las Empresas B.

Por último, cabe mencionar cómo está estructurado el trabajo. En el Capítulo I se desarrollan las principales diferencias entre las empresas que aplican acciones de Responsabilidad Social Empresaria y las Empresas B, detallando los beneficios de una u otra. Luego, en el Capítulo II, se efectúa una presentación de las Empresas B de Mendoza que fueron encuestadas, a qué se dedican, cómo fue el proceso de certificación B, su objetivo, las políticas y prácticas B, el principal problema que busca solucionar y cómo resuelve los problemas sociales y ambientales. En el Capítulo III, se desarrollan aspectos fundamentales

sobre el control de gestión, haciendo hincapié en las herramientas analizadas en la materia y en el Capítulo IV se describen los métodos que las Empresas B mendocinas utilizan en el desarrollo de su gestión. Finalizando, se encuentran las conclusiones donde se presenta en forma clara y sintética, todo el conjunto de resultados obtenidos a lo largo del trabajo de investigación y una valoración de los mismos.

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, VALOR COMPARTIDO Y EMPRESAS B

Las empresas socialmente responsables tienen algunos puntos similares respecto a las Empresas B. Sin embargo, convendría preguntarse si una empresa socialmente responsable es en sí una empresa B. En este sentido Virginia Píttaro, directora ejecutiva de Sistema B explica que: “Si una empresa que ya tiene prácticas de RSE genuinas quiere ser Empresa B, ayudará a que se obtenga la representación porque ya habrá ciertas políticas y acciones implementadas respecto a los públicos. Esto ayuda, pero no basta porque se necesita ver primero si todas esas prácticas que ya tienen cumplen ciertos estándares que exige este ente externo. La otra diferencia es que hay que estar dispuesto a hacer este cambio de estatuto requerido que de alguna manera auto obliga a la empresa, y esto es diferente a la RSE que son acciones positivas pero voluntarias”. (Ibarbia, 2013)

1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

La Ley de RSE N° 8.488 tiene por objetivo promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general, en el diseño y materialización de sus políticas, con el fin de que se cumpla una objetiva valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera (Ibarbia, 2013).

La norma es de cumplimiento voluntario, debiendo presentar un Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE) una vez al año, aquellas empresas que deseen adherirse a la normativa. El mismo será público y de libre acceso. La autoridad de aplicación será el Ministerio de Agroindustria, que deberá elaborar en forma progresiva un Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE), considerando los indicadores establecidos como un instrumento de medición y evaluación que permita valorar el trabajo realizado por cada una de las empresas.

Aquellas empresas que adhieran a la norma podrán recibir el distintivo: “Compromiso con la RSE” por un año. Además, las empresas podrán ser premiadas ya que se entregará anualmente un reconocimiento a la excelencia a las empresas socialmente responsables.

Por otro lado, respecto al sentido del concepto de RSE, el Ingeniero Marcelo Paladino propuso cambiar el orden de las palabras de la responsabilidad social empresaria hacia empresa socialmente responsable, ya que “las acciones concretas de responsabilidad que las empresas se esfuerzan por desarrollar son una pequeña parte del todo. La empresa es responsable de todo lo que hace individual y grupalmente y no puede ser sustentable si hay acciones intrínsecamente injustas. Es hacer RSE, que es mitigar el daño o ser lo menos malo posible, sino hacer el bien y principalmente no pedir donaciones. En algún punto queremos hacer un nuevo capitalismo. No es posible cambiarle la cabeza a todo el mundo, pero por eso hay que estar y mostrar que este modelo es posible y sostenible”, expresa Federico Seineldín, un joven quien junto a Paula Cardenau y Emiliano Fazio fundaron Njambre en 2011, buscando apoyar a empresas sociales y a personas que tengan integradas todas sus esferas: personal, profesional, social y ambiental. “A los futuros emprendedores les quiero dar capital social. Por eso me comprometo a poner mi tiempo, vida y energía en cambiar el planeta. Porque, aunque todos hagan RSE ya no podemos revertir los umbrales ambientales. Estoy mucho más feliz ahora que logré integrar todas mis esferas: lo económico, lo tecnológico, lo social y lo ambiental”, cuenta el joven emprendedor. “Hay que remarcar la diferencia entre ganar plata y generar riqueza. Confío en que las generaciones Y y Z se van a llevar puestas a la sociedad de hoy, y que van a forzar a los líderes a ser más transparentes, a reparar en la huella hídrica y a hacer balances sociales”, expresa Seineldín. Este es uno de tantos ejemplos de jóvenes empresarios que buscan cambiar la realidad a través del trabajo que poseen tomando la fuerza del mercado para construir una alternativa distinta, que al mismo tiempo les permita disfrutar de lo que hacen.

A. INDICADORES RSE

Es muy importante medir RSE, se pueden utilizar indicadores para medir la aplicación de la política de RSE en las diferentes perspectivas de la organización: indicadores específicos (Ej: Ethos). Los Indicadores RSE, son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo. Son un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso esencialmente interno a la empresa (IARSE, 2009).

Lanzados por el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, en Brasil en el año 2000, una organización no gubernamental creada en 1998, con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable. Fueron adoptados como base de referencia para el desarrollo de indicadores de otras organizaciones de RSE en Latinoamérica, tal como viene haciendo IARSE en sucesivas ediciones desde el año 2003.

De estas experiencias, del trabajo en alianza con las organizaciones de RSE locales y con el apoyo técnico del Instituto ETHOS, surgió el componente de indicadores del “El programa latinoamericano de responsabilidad social empresarial” (PLARSE) que tiene por objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del programa.¹

B. EL BALANCE SOCIAL DEL ENTE

a. Balance Social

Según la RT N°36 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas el Balance social es un instrumento para medir, evaluar e informar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada, el resultado de la política económica, social y ambiental de la organización. En dicho documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, informando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento.

b. Legislación Mendoza

Según el art.1 de la Ley 8.488 su objeto es promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general, en el diseño y materialización de sus políticas, con el fin que se cumpla una objetiva valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera. Para ello se fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRS AE).

El art. 7 de la Ley 8.583 establece que la Autoridad de aplicación debe elaborar un índice de responsabilidad social empresarial (IRSE) considerando los indicadores establecidos mediante los mecanismos mencionados anteriormente, como instrumento de medición y evaluación del aporte integral de las empresas al bienestar de la sociedad mendocina. Las organizaciones podrán obtener el certificado de “Empresa socialmente responsable” que servirá para acreditar que alcanzaron o superaron las pautas fijadas en el IRSE (Índice de Responsabilidad Social Empresaria).

Para ello deberán presentar sus balances, reportes o memorias debidamente auditados. Las empresas ganadoras contarán con una bonificación de hasta 10% en el pago de impuestos provinciales u otro tipo de beneficios fiscales. Al mismo tiempo las empresas socialmente responsables tendrán prioridad en las contrataciones con el Estado Provincial y/o Municipal siempre que exista igualdad de condiciones en la oferta. También tendrán mejor y mayor posibilidad de acceso a líneas de crédito y financiación del Fondo para la Transformación y el Crecimiento de la Provincia, así como de toda entidad financiera pública o

¹ Test Online gratuito: <https://indicadoresethos.ethos.org.br/Login.aspx?ReturnUrl=%2f>

privada. Toda aquella empresa que se adhiera a la norma tendrá la posibilidad de publicitar sus productos o servicios en eventos públicos de índole provincial o municipal, además de poder representar a la provincia en las ferias nacionales e internacionales con sus productos o servicios, todos estos beneficios están enumerados en el art. 11 de la Ley 8.583.

2. VALOR COMPARTIDO

El gurú en economía y profesor en la Universidad de Harvard, Michael Porter afirma que ya estamos en condiciones para dar otro paso en la economía: la creación de valor compartido². Porter plantea que la responsabilidad social de las empresas “suele basarse en minimizar lo negativo, protegerse contra los riesgos, mientras que el valor compartido implica buscar nuevas oportunidades. No solo oportunidades económicas sino también oportunidades sociales. El concepto de valor compartido se basa en mejorar el desempeño o reducir los problemas de las sociedades con un modelo de negocio. No solucionamos el hambre o la desnutrición mediante donaciones caritativas, debemos hacerlo creando productos o servicios que podamos vender y obtener ganancias. No solucionamos los problemas ambientales adecuándose a todos los estándares existentes. Solucionamos los problemas ambientales inventando nuevas formas de tener un impacto profundo en el desempeño ambiental de nuestros clientes o los clientes de nuestros clientes”. “El valor compartido está combatiendo los problemas sociales con el capitalismo, aunque suene a mala palabra para muchas personas, es hoy en día la herramienta más poderosa que tenemos para satisfacer las necesidades y solucionar los problemas sociales. Si podemos hallar una solución con el Capitalismo que nos permita hacer este trabajo de forma efectiva con un modelo comercial, entonces el sistema funciona: se paga solo y no se necesitan más impuestos o fondos públicos, porque si tenemos un modelo de negocio podemos hacerlo a gran escala y ayudar a la cantidad de gente que quisiéramos. Se trata de reinventar la cadena de valores” (Porter M. , 2015).

Porter y Kramer señalan que hay tres formas distintas de proporcionar simultáneamente valor para la empresa y valor para la sociedad que se complementan, construyendo un círculo positivo. Estas tres formas complementarias son: 1) nuevos mercados y productos, 2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y 3) creando grupos locales de apoyo a la empresa, lo que también se conoce con la palabra clúster. Cada una de estas tres vías forma parte del círculo virtuoso de valor compartido; al aportar cada una de ellas valor en un área determinada, facilita el surgimiento de nuevas oportunidades en las otras áreas. La habilidad del directivo de empresa para crear valor compartido es aplicable tanto a las economías avanzadas como a los países en desarrollo, aunque las oportunidades específicas y los modelos de negocio diferirán. Las

² La idea del valor compartido fue explorada inicialmente en un artículo de HBR Diciembre 2006 de Michael E. Porter y Mark R. Kramer, “Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”

oportunidades van a ser distintas para cada industria y para cada empresa pero cada empresa tiene posibilidades.

Porter & Kramer definen la creación de valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”, concepto que parte de la base de que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas. Para lograr este círculo virtuoso empresa-sociedad, se requieren líderes que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma, advierten.

3. SISTEMA B

Pedro Tarak, primer representante de Avina, líder de las organizaciones sociales y co-fundador de Sistema B, sostiene que "los seres humanos somos parte de la Tierra y cuando logramos alinear todas nuestras partes somos mucho más felices: hacer plata para mí, ocuparnos de los demás y cuidar el planeta. Necesitamos nuevas formas organizacionales para poder integrar todas las esferas en el ADN de la empresa. Es pasar del deber ser al ser integrado". ¿Pero es realmente sustentable hacer negocios con fines más altruistas? Los involucrados afirman que sí, aunque los retornos no son los mismos y los tiempos se alargan. Sin embargo, todos confiesan que son más felices ahora que pueden integrar sus diferentes esferas: la laboral, la social y la medioambiental. "Todos los empresarios en algún punto ponen su corazón en lo que hacen. Los inversores que se suman a financiar empresas sociales lo hacen porque tienen la oportunidad de acompañar a los emprendedores durante todo su proceso. Uno no le puede cambiar la cabeza a nadie, pero sí le puede mostrar que es posible hacer negocios desde otro lugar", afirma Margarita Carlés, fundadora de Equitas Ventures, un fondo de inversiones para proyectos sociales y ambientales rentables. Y agrega: "Muchos de los emprendedores de hoy tienen tantas ganas de cambiar el mundo que les falta el hambre de ganar plata. Y lamentablemente todavía es fundamental este aspecto para poder ser sustentables. Esto es lo lindo. Que este mundo todavía necesita del anterior. Lo viejo no está funcionando, pero lo demasiado nuevo tampoco. Hay que conseguir un mejor equilibrio".

Estos empresarios comprometidos tienen que atravesar numerosos desafíos como la falta de fuentes de inversión para sus proyectos, la fuerte estructura del mercado y el modelo capitalista que hoy impera en la economía actual, la poca escala y la ampliación de sus grupos de interés al incorporar a las comunidades en las que trabajan, el cuidado del medio ambiente y de sus propios empleados. No es un camino fácil pero quieren mostrar que es posible un modelo de negocios más inclusivo y sustentable. "Si el empresario ha tenido la sensibilidad para darse cuenta de que no le alcanza con trabajar para su bienestar y quiere empezar

a hacer algo para los demás, ya es positivo. Pero si funda una Organización de la Sociedad Civil (OSC) con el mismo modelo con el que venía haciendo negocios, con el centro puesto en él mismo, no sirve. Si el empresario ve que hacen falta puentes de unión para hermanar a la comunidad, lo celebro. Conozco a muchísimas personas completamente egoístas porque la causa es de ellos y no de la comunidad. Y lo que hay que conseguir es que los proyectos sean de la comunidad", enfatiza Luis Astarloa, empresario y consultor.

Para Tarak, las nuevas economías con sentido tienen que tener determinadas características: descentralización de la estructura de mercado, estar basadas en los recursos renovables, conseguir que el residuo pase a ser un insumo, estar basadas en una producción sustentable que proteja la biodiversidad e impulsar una economía de la regeneración. La crítica que más golpea a este tipo de empresas sociales es que son demasiado idealistas, que están muy concentradas sólo en los logros positivos y que no pueden ganar mucha escala porque no logran adaptarse al sistema capitalista actual ni tener una incidencia significativa en el mercado financiero. "No creo que necesariamente haya que cambiar el modelo de hacer negocios. Uno aspira a empresas con un mayor grado de responsabilidad y compromiso para generar mejores impactos sociales y ambientales. Pero en algún punto creo que no hay tanto recorrido de este tipo de empresas como para decir que son el modelo ideal. Es un fenómeno interesante que hay que acompañar y sostener, pero hay que tener en cuenta que un tipo de empresa no se puede adaptar a todos los modelos, escalas y contextos. Estas compañías existen para generar impactos de diferente tipo y éstos tienen que estar balanceados", dice Gabriel Berger, profesor y director del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés. "A medida que un empresario toma contacto con una problemática social aunque lo haya hecho como una oportunidad de negocio, eso lo empieza a movilizar como persona. Esto toca una fibra interna y abre nuevas puertas. Sí es cierto que una empresa con mejores indicadores ambientales y sociales es más competitiva, genera más aliados y más oportunidades. Este tipo de empresas permiten vivir vidas más íntegras y generan más satisfacción", acota Berger.

A. ¿QUÉ ES SISTEMA B?

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

Sistema B busca generar conexiones críticas entre los actores clave para incentivar la formación de Comunidades de Práctica y lograr un cambio sistémico. Para ello genera espacios, instancias de reflexión, diálogo, apropiación de valores y construcción de agendas colectivas que van más allá de las agendas personales, porque entiende que “Las Comunidades de Práctica estarán construyendo la visión conjunta de la economía con propósito social y ambiental que queremos compartir, así como los medios para lograrla.” (Sistema B, Modelo de Sistema B).

“La implementación de la comunidad de práctica como mecanismo central de la teoría de cambio involucra la identificación de actores críticos en cada país, la diseminación de nuevos conocimientos entre estos actores, mejorar el acceso a mercados e inversión de impacto, y gestionar las comunidades.” (Abramovay, et al. 2013, p.7)

B. ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS B?

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

Se diferencia del resto de organizaciones por ser modelos innovadores que persiguen el Triple Impacto:

- Propósito: Crear impacto positivo en el ámbito social y el ambiental.
- Responsabilidad: Tener en cuenta como fin primordial los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- Transparencia: Publicar informe anual sobre el impacto social y ambiental certificado por un organismo externo e independiente que le de veracidad a tus datos³.

C. INICIATIVAS GLOBALES

a. B Corporation

B Lab es una organización sin fines de lucro que nace en Estados Unidos y Canadá en el año 2006 con el objetivo de redefinir el sentido del éxito en la empresa: Solucionar problemas sociales y ambientales

³ <https://sistemab.org/>

a partir de los productos y servicios que se comercializan. Las empresas se certifican como BCorp y cambian sus estatutos.

Sistema B nace en América Latina en el 2012 de la mano de Juan Pablo Larenas (¡Late!), Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa (Triciclos) junto a Pedro Tarak (Guayakí) quienes se alían con B Lab para expandir el movimiento B en Latinoamérica con una visión sistémica.

Está formado por empresas que se comprometen a mejorar de forma continua y a generar impactos sociales y ambientales positivos.

a. B the Change

Multiplataforma dedicada a informar e inspirar a personas acerca de la utilización de la fuerza del mercado para solucionar problemas sociales y ambientales en el mundo. Presenta historias de empresas que lo están haciendo, un directorio de Empresas B, y reportes de impacto. Además, presenta una revista mensual y un calendario de eventos del movimiento B.

b. Best for the World

B Corp Best for the World' (Mejores Empresas B para el Mundo) es el nombre del reconocimiento que entrega B Lab que destaca a aquellas Empresas B certificadas que se encuentran en el 10% de los mejores puntajes en la medición de su desempeño como Empresa B, al realizar la Evaluación B. Esta evaluación mide distintos aspectos de la empresa como su gobernanza, modelo de negocios, además de políticas y prácticas con sus trabajadores, comunidades y el impacto en el medioambiente.

c. Benefit Corp

Una nueva herramienta legal para crear una base sólida para la alineación de la misión a largo plazo y la creación de valor. Protege la misión a través del aumento de capital y cambio de liderazgo, crea más flexibilidad al evaluar posibles opciones de venta y liquidez, y prepara a las empresas para liderar una vida basada en misiones post-IPO.

d. CIUDADES+B / Cities CAN B

Movimiento global que busca movilizar los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) en las ciudades. Para acelerar los cambios que se requieren a la hora de asumir estos grandes desafíos de la humanidad (plasmados en los ODS), necesitamos sumar y entrelazar esfuerzos e iniciativas, transformando a cada vecino, organización o empresa en un actor protagónico del cambio.

CIUDADES+B es un esfuerzo de colaboración radical liderado, hasta ahora, por Gulliver (agencia de innovación certificada como Empresa B), Sistema B y la BMW Foundation.

e. Measures What Matters

La comunidad de Measure What Matters Partners tiene el objetivo de involucrar a los negocios para medir el impacto como lo hacen con sus ganancias, promoviendo un cambio en nuestra economía,

fomentando una nueva cultura en los negocios. Esta comunidad opera a través de un programa donde las empresas están invitadas a manejar su impacto a través de campañas que hacen medir lo que importa y lo valioso. Aprovechando las herramientas de gestión de impacto de B Lab, sus socios crean vías para educar a las empresas e inspirar acciones que beneficien a todos los interesados.

D. EL MOVIMIENTO B

En América Latina, y en el resto del mundo, miles de personas se reconocen como parte de un movimiento donde el encuentro surge de forma casi espontánea cuando se dan cuenta que comparten la misma búsqueda: una nueva “genética” económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar, al mismo tiempo, necesidades particulares encontrando trascendencia, sentido y propósito.

¿Qué sentido tiene una economía que crece financieramente y que por su misma naturaleza genera inequidad creciente, acaba el agua y otros recursos de la Tierra, profundiza el individualismo y la exclusión de miles de personas? La propuesta de Sistema B apunta a una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. Desde su creación, ya existen 10 Sistemas B nacionales, un Sistema B Internacional y 8 Comunidades B Locales; una comunidad de más de 650 Empresas B en la región, que dan el ejemplo real que es posible concretar esta visión en los negocios incluso desde los acuerdos de los mismos accionistas y que juntas facturan más de 5.000 millones de dólares anuales; impulsan proyectos legislativos para crear una nueva opción societaria comercial; introducen estas nuevas opciones empresarias en la educación universitaria; y llevan esta misma conversación a parques públicos y festivales musicales, para que sea tema de cientos de miles de personas⁴.

E. NUEVA ECONOMÍA

Hay un nuevo modelo de capitalismo en marcha. Es necesario que los principales actores del mercado replanteen el modelo económico actual y evalúen la mejor manera de incorporar formas e instrumentos que reflejen las necesidades actuales de nuestra sociedad y el medio ambiente. En la nueva economía, las empresas compiten por ser mejores para el mundo, las personas y la naturaleza.

⁴ <https://sistemab.org/>

La construcción de un nuevo modelo económico requiere empresas que equilibren el propósito y las ganancias. Las Empresas B adoptan los más altos estándares de prácticas ambientales, sociales y de gobernanza y, como resultado, tienden a ser mucho más resilientes durante las crisis, algo que se demostró en la crisis de 2008 y ya se ha visto en los desafíos del momento actual.

Promover el cambio en el sistema económico va más allá de las Empresas B. El Movimiento B colabora con líderes de todos los sectores de la sociedad y lo construyen todos los que trabajan, compran, invierten, aprenden, enseñan o apoyan a las empresas que se esfuerzan por crear un Sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta.

F. ¿CÓMO SER EMPRESA B CERTIFICADA?

Cada vez son más las empresas y empresarios que buscan la transparencia y medir sus impactos sociales y ambientales. Las empresas que se certifican como Empresa B no son perfectas, pero asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Miden y analizan las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto.

La certificación de Empresa B es entregada por B Lab, una entidad sin fines de lucro en Estados Unidos. Las Empresas B redefinen el sentido del éxito de la empresa, recibiendo una marca colectiva como identidad de mercado. Se someten a una evaluación integral de su sustentabilidad con instancias de certificación y recertificación y realizan enmiendas a sus herramientas de gobernanza legales.

G. ELEMENTOS CLAVES DE LAS EMPRESAS B

- **Propósito:** Las motiva la creación de impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
- **Requisito Legal:** Amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros.
- **Certificación:** Se evalúa y se compromete a mejorar sus estándares de gestión y transparencia.
- **Interdependencia:** Son parte de una comunidad: declaración de interdependencia.

H. REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER EMPRESA B

- a. **Llevar más de 12 meses de operaciones**

Esto se debe a que la evaluación mide las prácticas y políticas de la empresa durante el último año y no sobre lo que ésta quiere hacer en el futuro. Las empresas que llevan menos de ese tiempo operando deberán acceder al sello B Pendiente.

b. Operar en un mercado competitivo

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

c. Requerimiento legal de Empresa B

La empresa debe poder, y estar dispuesta a cumplir el requerimiento legal de Empresa B y a realizarlo efectivamente cuando corresponda según su proceso de certificación.

d. Entidad con fines de lucro

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

e. Negocio completo y distinto

La Certificación de Empresa B es para negocios completos, incluyendo todas las áreas de gestión de dicha empresa. No es posible acceder a la certificación de manera individual para sus divisiones, marcas, departamentos o empresas que no tengan el control de su producto o servicio⁵.

I. CERTIFICACIÓN EMPRESA B: PASO A PASO

a. Completar la evaluación de Impacto B (Evaluación B o EIB)

La Evaluación B es una herramienta de Gestión gratuita online, la información entregada es confidencial y está diseñada para las empresas que quieren medir su éxito y gestionar el impacto positivo, no sólo en términos económicos, sino también en cuanto a su habilidad para crear valor para sus clientes, empleados, comunidad y el medio ambiente. Esta medición se realiza en base a los estándares que crea el Consejo Asesor de Normas (SAC), un grupo independiente del área de los negocios y la academia.

b. Cuestionario de Divulgación e Industrias Controversiales

Además de completar la Evaluación de Impacto B, la empresa debe declarar la relación de la empresa con industrias o prácticas controversiales o negativas. Mientras la Evaluación de Impacto B se enfoca principalmente en evaluar el impacto positivo de una empresa, cualquier impacto negativo

⁵ <https://sistemab.org/>

significativo se considera mediante el Cuestionario de Divulgación, la revisión de antecedentes, y un canal público de denuncias o reclamos.

c. Envío de evaluación de impacto B a revisión

Una vez completada la evaluación de Impacto B, la empresa deberá obtener un puntaje de al menos 80 puntos sobre los 200 para poder enviar su evaluación a revisión y así dar inicio formalmente al proceso de certificación.

d. Elegibilidad inicial

En esta etapa Sistema B Internacional confirmará que la empresa cumpla con los requisitos básicos para optar a la Certificación de Empresa B y requerimientos adicionales dependiendo de las características de la empresa.

e. Pago inicial

La empresa debe realizar el pago inicial para poder dar inicio formal al proceso de Certificación. Este pago inicial no reembolsable corresponde al 30% del fee anual de certificación, valuado según la facturación anual de la empresa. Además, deberán firmar la declaración de pago inicial en donde se aceptan los términos y condiciones de este pago. Es importante considerar que hay impuestos locales que deben ser contemplados según el país.

f. Evaluación y Verificación

En la etapa de Evaluación se revisará en detalle elementos claves de la Evaluación de Impacto B completada: sector, industria, tamaño y área con mayor puntaje. Si el puntaje se mantiene por sobre los 80 puntos, la empresa podrá avanzar al proceso de verificación.

Para poder dar inicio a la etapa de verificación se requieren documentos y evidencias para probar las prácticas, políticas y procesos reportados. Si luego de la verificación la empresa aún permanece con 80 puntos, será elegible para ser Empresa B certificada pagando el fee anual y firmando el Acuerdo de Empresa B. En base a las características de la empresa, existe la posibilidad de que se requiera una auditoría presencial por parte del equipo de B Lab.

g. Fee anual

El costo de la certificación debe pagarse anualmente y varía según la facturación anual de la empresa. Al momento de obtener la certificación, se abona el 70% restante al fee anual de certificación valuado al inicio del proceso.

h. Modifique sus estatutos

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

Beneficio de Interés Colectivo (B.I.C.) en América Latina, que es una nueva forma jurídica para el desarrollo de las Empresas B, sin embargo, aún no está legislada en Argentina.

- **Beneficios:** Los estatutos B dan protección legal para los directores y gestores de la empresa a considerar los intereses de todos sus públicos de interés, no solamente sus accionistas, cuando se toman decisiones. Este cambio crea derechos adicionales para accionistas, permitiéndoles solicitar que los directores o gestores de la empresa. Estos derechos de rendición de cuentas están exclusivamente otorgados a los accionistas.

i. Recertificación de Empresa B

Para poder mantener la Certificación de Empresa B, una empresa debe actualizar su Evaluación de Impacto B cada 3 años, e ingresar al proceso de recertificación. La recertificación da la oportunidad para que la empresa pueda definir metas de mejora según los más recientes estándares y poder comparar su desempeño social y ambiental. Para poder dar inicio al proceso de recertificación la empresa debe haber cumplido con el requerimiento legal de ser Empresa B. Anualmente, se selecciona el 10% de las empresas que deben recertificar para tener una auditoría presencial o virtual con el equipo de B Lab.

J. ¿POR QUÉ SER UNA EMPRESA B?

- **Movimiento Global:** Las Empresas B son líderes de las nuevas fuerzas económicas, logrando inspirar a muchos a sumarse a una comunidad global interdependiente.
- **Mejora continua:** La certificación B es una herramienta de mejora continua, que permite que las Empresas B aumenten su impacto positivo de manera permanente.
- **Transparencia:** La Evaluación de Impacto B y la certificación son herramientas para mostrar al mundo cómo se opera internamente y con toda tu cadena de valor de una forma transparente.
- **Alianzas Comerciales:** Las Empresas B tienen la oportunidad de generar alianzas comerciales y de colaboración con otras empresas y también ser muy atractivas para inversionistas de impacto.
- **Posicionamiento:** Las Empresas B tienen características que las hacen diferenciarse y destacar en medios de comunicación, eventos masivos, foros y seminarios.
- **Atraen talentos:** Las Empresas B atraen profesionales especialmente los llamados Millenials, que cada vez más buscan trabajar en empresas con un propósito.
- **Protección de Misión:** El propósito de las Empresas B perdura en el tiempo, al protegerse legalmente⁶.

⁶ <https://sistemab.org/>

4. DIFERENCIAS ENTRE UNA EMPRESA TRADICIONAL CON ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y EMPRESA B

Como puede observarse las empresas socialmente responsables tienen algunos puntos similares respecto a las Empresas B. Sin embargo, convendría preguntarse si una empresa socialmente responsable es en sí una Empresa B. En este sentido Virginia Píttaro, Directora Ejecutiva de Sistema B explica que: “Si una empresa que ya tiene prácticas de RSE genuinas quiere ser Empresa B, ayudará a que se obtenga la representación porque ya habrá ciertas políticas y acciones implementadas respecto a los públicos. Esto ayuda, pero no basta porque se necesita ver primero si todas esas prácticas que ya tienen cumplen ciertos estándares que exige este ente externo. La otra diferencia es que hay que estar dispuesto a hacer este cambio de estatuto requerido que de alguna manera auto obliga a la empresa, y esto es diferente a la RSE que son acciones positivas pero voluntarias”.

Según (Propatto, 2017) también, se puede llegar a confundir a las Empresas B con las organizaciones que tienen programas de Responsabilidad Social Empresaria (o RSE). La diferencia es que la RSE implica acciones más bien puntuales o de alcance limitado, que lleva a cabo una empresa, a través de un sector particular. Por ejemplo, hacer donaciones a una escuela. El alcance de esta medida está limitado: es una campaña puntual, para una escuela en particular. Mirando hacia adentro, vemos que no está involucrada toda la actividad corporativa: la campaña la realiza un sector determinado y no forma parte de la cultura empresarial la responsabilidad social. Las Empresas B, por su parte, se proponen desarrollar prácticas innovadoras y transformadoras de la cultura empresarial, colocando las preocupaciones sociales y ambientales en un lugar central. Dado que en las Empresas B la ética forma parte de las bases fundacionales y está internalizada en la cultura de cada área, es difícil que las grandes empresas transformen su cultura y modelo de negocio actuales, en pos de una visión social de Empresa B. Es más probable que encontremos este tipo de compañías en organizaciones más pequeñas.

En años anteriores se sostenía que la única obligación de las empresas era crear utilidades y cumplir con los objetivos que se disponían de rangos jerárquicos superiores, pero en los últimos años la importancia de las empresas está orientado a la preocupación por el medio ambiente y el contexto social. Este cambio de actitud en las empresas viene dado por los grupos denominados grupos de presión o stakeholders. Estos grupos son aquellos que tienen intereses directos o indirectos de una empresa que pueden ser afectados ya sea para bien o para mal.

La gente quiere trabajar, comprar e invertir en las empresas en las que cree. Ser una Empresa B es la forma más poderosa de crear credibilidad, confianza y valor para su negocio. Las empresas certificadas

asumen un compromiso con la mejora continua y sitúan el objetivo empresarial en el centro de su modelo empresarial. Así, se comprometen con un plan de desarrollo continuo, que pasa de la lógica de mitigar los impactos negativos a una nueva lógica de generar impactos positivos. Las Empresas B son empresas que buscan ser mejores para el mundo y no solo las mejores del mundo.

CAPÍTULO II

EMPRESAS B EN MENDOZA

1. EL SISTEMA B PISA FUERTE EN MENDOZA

Al igual que a nivel nacional, en Mendoza se está propagando este fenómeno. "Esta es una de las provincias con más organizaciones sociales dentro del país y con universidades involucradas. Miremos los movimientos ambientales, ¿qué pasó hace más de 100 años para que esto sea un oasis? Hay una esencia de la que nos tenemos que hacer cargo. Mendoza está en un grado alto de maduración y tenemos que aprovechar ahora para hacer estos cambios y liderar lo que está pasando en el mundo", aseguró Navarro, referente del sistema y Coordinador de Unculab, de la Universidad Nacional de Cuyo.

El movimiento empezó en la provincia unos siete años atrás y ha ido creciendo al punto que existe una campaña para elegir a la empresa más querida por los mendocinos (aunque no es requisito ser B, sí compartir una mirada similar sobre el modo de hacer negocios); la Municipalidad de Capital aprobó en 2018 una ordenanza en la que incorpora el criterio del triple impacto como uno a considerar en las contrataciones de la comuna; y el gobierno de la provincia desarrolló Mendoza+B, una iniciativa que apuntó a promover la creación de valor social, ambiental y económico.

En Mendoza ya son doce las empresas que han logrado la certificación: La Marchigiana, Aguas Danone Argentina, Bodega Lagarde, Energe, Dolium Bodega Subterránea, Bianco & Nero, Bodega Otaviano, Sílice, Reciclarg, Xinca, Quinto Impacto y recientemente El Botellón, un bar sustentable se sumó a la lista.

En nuestro trabajo de campo, elaboramos una encuesta (Anexo A) de 9 puntos, en el cual recolectamos datos principales de la empresa entre ellos el rubro y su constitución jurídica, su objetivo como Empresa B y también sobre su Control de Gestión, si tienen sistema de medición del mismo, si emplean sistemas de costeo, si utilizan herramientas de control específicas de gestión estratégica. En cuanto al presupuesto, si elaboran y hacen control presupuestario, si establecen desvíos presupuestarios y si tienen indicadores de presupuestos. Luego al final, una opción para marcar de las casillas 1 al 10 qué tan comprometidas están con el medio ambiente, con las problemáticas sociales y qué importancia tiene para ellas el beneficio económico.

Intentamos contactar a todas las empresas por redes sociales, llegar a través de contactos cercanos ya que queríamos obtener la información de la mayor cantidad posible, para así obtener un resultado más completo sobre su gestión. Luego de varios meses de intercambios de mails y contactos, obtuvimos respuesta de diez empresas, a quienes aprovechamos este espacio para agradecerles el tiempo que se tomaron en brindarnos información que para nosotros es tan importante en este trabajo.

A continuación, desarrollaremos las Empresas B mendocinas que fueron encuestadas, detallando cuáles son sus objetivos, cómo lograron la certificación B, sus políticas y prácticas B, el principal problema que buscan solucionar y cómo resuelven sus problemáticas sociales y ambientales.

A. BODEGAS LAGARDE

a. Sobre Bodegas Lagarde

Fundada en 1897, Bodega Lagarde fue adquirida en el año 1969 por la familia Pescarmona, quien le imprimió un sello que marcaría su identidad de bodega familiar productora de vinos de alta gama, tanto en la Argentina como en el resto del mundo.

Hoy, la bodega es liderada por las jóvenes Sofía y Lucila Pescarmona, tercera generación de la familia, quienes continúan incansablemente con el proyecto de crear vinos únicos que tengan un perfecto balance entre el pasado que perdura y la proyección hacia el futuro. Todo ello acompañado de un fuerte compromiso sustentable con su tierra y su gente⁷.

b. Empresa B

Bodega Lagarde, recibió la certificación de Sistema B como empresa de triple impacto de B Corporation, una organización global con un único fin: que todas las compañías compitan por ser las mejores para el mundo. De esta manera, Lagarde se convirtió en la bodega más antigua de América y la más grande de Latinoamérica en sumarse a la comunidad mundial de Empresas B. Desde sus inicios, Lagarde acompañó la producción de sus vinos con un criterio de sustentabilidad a través de un modelo de gestión que promueve el respeto por las personas, la comunidad y el medio ambiente. En cada botella, honran lo que la naturaleza nos ofrece a través de la tierra, el clima y la viña.

El Movimiento B no es guiado por ninguna ideología o persona en particular, sino por miles de personas que quieren trabajar por un mundo mejor. El eje fundamental se basa en la creencia de que las

⁷ <https://www.lagarde.com.ar/>

empresas pueden ser agentes de cambio y contribuir a la solución de las grandes problemáticas sociales y ambientales. En pocas palabras, se trabaja por una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y la naturaleza.

c. Objetivos

María Florencia Castellani, Jefa de calidad en Bodegas Lagarde afirma que “la Bodega Lagarde mantiene un compromiso histórico con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de su comunidad. Desde su fundación, se investiga y trabaja para reducir el impacto que la actividad vitivinícola provoca en las zonas de Mendoza donde están plantados sus viñedos. Entendiendo que la tierra es la principal fuente de trabajo, ya que da vida a una materia prima de primer nivel y que es mundialmente reconocida, el equipo se esfuerza por honrar en cada botella lo que la naturaleza ofrece de primera mano.” Persiguiendo este mismo objetivo, recientemente, certificó como orgánicos sus viñedos de Drummond, en Luján de Cuyo, y está en proceso de convertir parte de su red de energía eléctrica a solar mediante la instalación de paneles producidos a nivel local. En las fincas más nuevas, como las que posee en Valle de Uco, se experimenta y estudia el impacto de la flora y la fauna autóctona buscando obtener el máximo nivel de tipicidad del terroir afectando lo menos posible el entorno.

Siempre se buscó crecer siguiendo prácticas socialmente responsables, manteniendo un fuerte compromiso con la comunidad y su gente para así generar un desarrollo de la industria a largo plazo. De esta manera se estimulará a los empleados que no hayan terminado sus estudios secundarios a hacerlo y se reforzará la participación de los equipos en programas de voluntariado y mentoreo en escuelas e instituciones locales.

d. Políticas y prácticas B

Trabajan en agricultura orgánica y sustentable, hacen aportes a la comunidad en materia de educación y asumen compromisos y acciones de impacto permanente con los equipos de trabajo. Entre las prácticas responsables, estratégicas y proactivas que realizan encontramos:

- **Conciencia Hídrica:** El agua es un recurso indispensable, tanto para su comunidad como para sus viñedos. Siendo un recurso limitado, en Lagarde profundizan el control sobre el uso eficiente y responsable del agua, junto con una correcta ejecución del sistema de riego y mediante un sistema de tratamiento de efluentes que logra acondicionar las aguas que utilizadas en la bodega para su reúso agrícola en la finca.
- **Implementación de botellas eco:** Asumen el compromiso de utilizar botellas ecológicas en todos sus vinos. Estas, al ser más livianas, contribuyen a disminuir la emisión de gases de carbono (CO₂) en su producción, causando un menor impacto en el medioambiente.

- **Gestión de residuos:** Cuentan con un programa de clasificación de residuos en origen. Los residuos reciclables se distribuyen en cooperativas zonales para su tratamiento y aprovechamiento, a través de la empresa LIME Mendoza, quien se encarga también de la disposición final de los residuos no reciclables. A su vez, los residuos orgánicos son reutilizados en su compostera, para fortalecer las plantas y flores decorativas del restaurante y jardín de la Bodega.

e. Principal problema que buscar solucionar

En Bodega Lagarde buscan elaborar vinos expresivos que representen el terroir, la identidad y cultura de Mendoza, cuidando el ambiente y salvaguardando la tierra para las generaciones futuras.

f. ¿Cómo resuelve problemas sociales y ambientales?

Desde sus inicios, Lagarde acompañó la producción de sus vinos con un criterio de sustentabilidad a través de un modelo de gestión que promueve el respeto por las personas, la comunidad y el ambiente. En cada botella, Lagarde honra lo que la naturaleza ofrece a través de la tierra, el clima y la viña⁸.

B. XINCA ECO SHOES

a. Sobre Xinca Eco Shoes

Formada por tres amigos mendocinos que a fines del 2013 ganaron el reality show transmitido por Telefe "El Emprendedor del Millón", lo que les permitió conseguir el dinero para comenzar su empresa. La actividad de Xinca es la fabricación de calzado a partir de la utilización de residuos, mediante procesos que permitan incluir a personas excluidas del sistema. Estos emprendedores están en constante creación de valor para la sociedad y el ambiente; con un producto dirigido a un sector de mercado que cada vez es más sensible al consumo responsable. A través de campañas de concientización y educación sobre ecología y cuidado ambiental, demuestran su compromiso y sus valores siendo totalmente congruentes en su accionar.

b. Empresa B

Los empresarios B quieren hacer empresas que ofrezcan soluciones a problemas sociales y/o ambientales y además sean rentables. Saben que es necesario generar utilidades para mantener y hacer crecer una empresa, pero no están dispuestos a obtener utilidades a cualquier costo. A diferencia de la empresa tradicional, cuya misión es obtener utilidades a corto plazo para sus accionistas, la Empresa B tiene como centro de su labor un propósito, en torno al cual se construye un Modelo de Negocios que genera los ingresos y utilidades, y considera en sus decisiones cuatro áreas: gobernanza, trabajadores, comunidad y medioambiente.

⁸ <https://www.sistemab.org/empresasb/bodega-lagarde/>

Xinca es una Empresa B. Una empresa cuyo propósito es trabajar a partir de una nueva “genética” económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar necesidades particulares. Apunta a un modelo de negocios que permita obtener ingresos y utilidades, y al mismo tiempo brindar soluciones sociales y ambientales. Todo un ejemplo a seguir en cuanto a valores y compromiso con el otro⁹.

Pretenden desarrollar una empresa rentable que les permita cumplir sus objetivos ambientales y sociales, generando oportunidades para el desarrollo y crecimiento de todos los involucrados en su empresa. Dos de los objetivos más importantes de Xinca es generar impacto social y ambiental, por ello, su calzado está fabricado con caucho reciclado de neumáticos de auto y con la reutilización de telas de diferentes orígenes, reduciendo la demanda de recursos naturales. Buscan transformar desechos en productos en un proceso sin contaminación y por otro lado generar conciencia en el reciclado. Su empresa está ligada al ahorro de recursos, ya que cada calzado desarrollado estará producido con residuos, de esta forma están sustituyendo un par de zapatillas de origen nuevo por una de origen reciclado. Para fabricar sus zapatillas sustentables en su proceso productivo generan trabajo genuino para personas excluidas del sistema y con los que menos oportunidades tienen, personas privadas de su libertad y de los talleres sociales, generando de esta forma su integración social. Además de crear trabajo, se proponen generar bienestar físico, emocional y espiritual en sus grupos de influencia.

Xinca Eco shoes lleva más de 21800 zapatillas con impacto. Ezequiel Gatti, Nazareno El Hom y Alejandro Malgor son los creadores de Xinca, que es un claro reflejo de cómo viven sus vidas, no entienden la naturaleza sin personas, creen en el cuidado de los valores humanos y la familia como parte importante de su vida. Su filosofía es ser algo más que una marca de zapatillas, buscan hacer negocios de una forma diferente, sin traicionar sus valores y disfrutar mientras hacen lo que más les gusta, las personas les importan y creen que su empresa puede ser espacio de transformación social¹⁰.

c. Objetivo

Alejandro Malgor, co-fundador y socio de Xinca Eco Shoes nos cuenta que “el objetivo de su empresa B es que el mercado se emocione y se comprometa con la integración de personas y el cuidado del medio ambiente”.

C. SÍLICE

a. Sobre Sílice

⁹ <https://seminarioiintref.wordpress.com/2018/06/15/xinca-una-empresa-b/>

¹⁰ <http://www.xinca.com.ar/web/>

Nació en el 2001 siendo un ejemplo vivo de democracia, espíritu cooperativo e innovación. Están dedicados a generar productos y servicios relativos a las tecnologías de la información y comunicaciones, junto a dos inversores ángeles, fundaron AuthenWare Corporation en EEUU en el 2008. Entre ambas empresas han logrado destacarse internacionalmente en temas de RSE e Innovación recibiendo reconocimientos tales como el de la prestigiosa revista estadounidense Fast Company en su ranking anual "Las 10 compañías más innovadoras del mundo, originadas en Sudamérica", el premio más importante en la categoría "Líderes en Innovación" otorgado por medio de la votación de los 80 principales bancos del mundo, realizado en San Antonio, Estados Unidos, recibieron el primer premio del "Mendoza Innova", concurso provincial de Innovación, el primer premio del Concurso Nacional de Innovación Tecnológica "Premio Sadosky a la Inteligencia Argentina" y el máximo reconocimiento a nivel nacional: "Sadosky de Oro", entregado al mayor referente nacional de la industria tecnológica en la Argentina, obtuvieron el primer puesto en los premios de ProMendoza por "innovación e incorporación de valor agregado al producto exportado". Son una de "las diez empresas que hicieron historia en Argentina en el sector TIC" por el Suplemento tecnológico del diario El Cronista Comercial. Son fundadores y activos participantes del Polo TIC de Mendoza (Parque Tecnológico) y otras empresas y organizaciones sociales de alto impacto social. Son certificados como empresa ISO 9001:2008 y ahora están orgullosos de ser empresa B fundadora.

b. Empresa B

Certificaron B Corp porque creen profundamente en que si las empresas del mundo fueran todas B, este mundo sería un mejor lugar para todos. Se sienten completamente identificados con los principios, valores y fundamentalmente la visión de las empresas B. Sienten que ese espíritu B ha estado en su ADN desde que se concibió Sílice. Definitivamente, si las empresas tuvieran su grupo sanguíneo, el de Sílice sería B y POSITIVO.

Sílice espera que puedan contribuir a inspirar a otras empresas y emprendedores a evolucionar con este nuevo paradigma, ampliando de esta forma la comunidad de empresas que sean las mejores para el mundo, contribuyendo a mejorar la sociedad y el medio ambiente por medio de sus prácticas laborales, ambientales y su relación con la comunidad y con los proveedores¹¹.

c. Objetivo

María Jimena Ayala, co-fundadora de Sílice afirma que "buscan dejar las cosas mejor que como las reciben en todos los sentidos, son una empresa comprometida en ser ese cambio que quieren ver en la comunidad empresaria. Sueñan con una sociedad donde las organizaciones sean siempre de personas que usan a las empresas para desarrollarse y no al revés. Buscan con pasión modelos alternativos empresariales

¹¹ <https://silice.biz/>

que incluyan el bien común como parte de su modelo de éxito. Aspiran a que, con el tiempo, no tenga sentido diferenciar a las Organizaciones por su clasificación de "con o sin fin de lucro", porque nadie buscará el lucro como un fin en sí y todos buscarán el bien común, como el máspreciado de los bienes.”

D. EL BOTELLÓN

a. Sobre El Botellón

El Botellón nació a finales de 2017 y actualmente es un éxito. Reconocido como un bar eco sustentable, cuenta con tratamiento y uso de materiales residuales. Además, a meses de abrir sus nuevas franquicias en distintos puntos del país, busca reutilizar el agua de lluvia, generar calor con cáscaras de maní y disminuir el consumo energético.

b. Empresa B

“Todo comenzó como un proyecto de recarga de cerveza artesanal, pero con el tiempo, ese negocio mutó a la idea de bar porque esa onda se venía a pique. Entonces empezamos a desarrollar un bar sustentable”, expresó Emanuel Facello, socio del negocio.

En este sentido, la tarea no fue sencilla, ya que Matías Bismach, fundador de El Botellón, provenía del área de la ingeniería en petróleo, profesión bastante alejada de lo gastronómico. Desde los inicios del bar, la idea de sustentabilidad estaba presente, y poco a poco fue conociendo el mundo de las empresas B y los pasos para certificarse como tal.¹²

c. Objetivo

Matías agregó que la Misión de El Botellón es la “Cultura Expansiva” es un bar innovador, que apuesta a la excelencia de sus productos y servicios, inmersos en un clima amigable y un espacio único que permite vivir una experiencia enriquecedora dentro de su propuesta. En términos de RSE, uno de sus propósitos es brindar un espacio cultural donde se fomente al artista emergente, posibilitando un espacio de visibilización para la promoción y difusión de sus diversas creaciones.

Quieren ser reconocidos como referentes en el rubro, basando su propuesta en la fusión de un Bar, un espacio cultural que está comprometido con la sociedad y medio ambiente. Cultivar un ambiente en el cual los trabajadores sean capacitados y motivados a desarrollar su más alto potencial de productividad y creatividad, generando una estructura de negocio que posibilite al personal ser parte del crecimiento. Ser una empresa capaz de alcanzar retos con una estructura dinámica que promueva inversiones con potencial

¹² <https://www.unidiversidad.com.ar/el-botellon-un-espacio-con-raices-ecologicas>

de desarrollo y rentabilidad, sin dejar de lado nuestro respeto por el medio ambiente y al mejoramiento de la sociedad, caracterizándose como una empresa líder en responsabilidad empresarial del rubro”.

d. Políticas y prácticas B

Están comprometidos en superar el 10% del personal con alguna discapacidad, buscan la segregación de residuos en origen y la cuantificación de los mismos. Además, tienen un sistema de captación de agua de lluvia para limpieza y están trabajando en la creación de un manual de buenas prácticas ambientales para locales gastronómicos, hoteles, escuelas y comunidad.

e. Principal problema que busca solucionar

En Argentina los locales gastronómicos son, por lo general, convencionales. En la búsqueda de aportar en la solución de diversas problemáticas ambientales y sociales, El Botellón mantiene una política de superar el 10% de su personal efectivo con personas con alguna discapacidad, crearon un puesto de gestión ambiental para educar a su equipo, a colegas, proveedores y a la comunidad sobre buenas prácticas ambientales, segregación de residuos en origen, disminución de los residuos generados y aprovechamiento de los mismos para su disposición final. Cuentan con un estudio de grabación, radio y galería de arte para ser un canal de difusión gratuito para artistas emergentes.

f. ¿Cómo resuelve problemas sociales y ambientales?

El Botellón es una empresa que desarrolla, de forma expansiva, herramientas innovadoras que tienden a visibilizar el impacto ambiental, social y cultural, en locales gastronómicos. Su visión y misión se encuentran movilizadas por la inequidad social actual y la falta de espacios de difusión para artistas, profesionales y personas que busquen mostrar su cultura, su visión y su trabajo por el ambiente y la comunidad. En este sentido, el espacio propone soluciones transformadoras, desde la creación de puestos de trabajos netamente ambientales (gestor ambiental) para personas con discapacidad, herramientas de accesibilidad cultural y espacios de difusión (radio, estudio de grabación, sala de arte) hasta la activación de procesos a largo plazo con proveedores y empleados, priorizando su empoderamiento económico, a través de garantías de capital y de trabajo para activar la economía circular¹³.

E. ENERGE

a. Sobre Energe

El concepto de Energe se funda sólo de la mano del compromiso ecológico, brindando soluciones que acerquen al usuario a una práctica de la conciencia ambiental, alentando una mejora en la calidad de vida de todos. Así, desarrollan, fabrican y comercializan sistemas de energía solar para uso doméstico e industrial, proveyendo resultados estándar y a medida para sus usuarios preocupados por el medio ambiente.

¹³ <https://www.sistemab.org/empresasb/el-botellon/>

b. Empresa B

Energe tiene el compromiso de trabajar bajo los requisitos de la calidad vinculados a los principios de cuidado del medio ambiente, compromiso social y desarrollo económico. Genera productos sustentables a partir del uso de la energía solar que tiene carácter renovable con potenciales infinitos. Sumado a ello, el interés fundamental de que sus productos sean accesibles a todos para que representen una opción que cada vez más personas elijan creando a su vez conciencia, ya que al utilizar los productos de Energe se cuida al planeta. El compromiso ambiental de la marca estuvo desde su nacimiento y es su razón de ser y preocupados porque esta filosofía sea conocida, Energe participa en cursos, disertaciones, conferencias y charlas en el marco de variadas actividades socio-educativas y empresariales, vinculadas al movimiento ecológico y la sustentabilidad.

Están convencidos que nacieron siendo B y luego conocieron que había otras empresas que hacían lo mismo, y existía la posibilidad de certificar. La motivación para certificar en Sistema B se origina por la importancia que tiene en la toma de conciencia colectiva, el impulso que brinda a las empresas comprometidas en un giro al consumo de energías renovables a niveles regionales, nacionales y globales, y al posibilitar el trabajo en red hacia economías sustentables. Para Energe, al formar parte de las B Corp se generan oportunidades de crecimiento mutuo, potenciando las capacidades de cada sector e impulsando para lograr un crecimiento sostenido que, de otra manera, es más complicado lograr¹⁴.

c. Objetivo

David Soriano, miembro del equipo de Marketing de Energe agregó que su misión es transformar ideas sustentables en soluciones reales mediante pequeñas acciones que generan grandes resultados. Por ello, desarrollan ideas que solucionan el modo de calefaccionar hogares e industrias, adaptándose de forma sostenible a las nuevas tecnologías. En este sentido, David, afirma que la visión de Energe es que seamos todos protagonistas de la Revolución Energética.

d. Políticas y prácticas B

Permite llevar energía a lugares donde es imposible llegar con otras fuentes. Los equipos son amigables con el ambiente logrando el equivalente a no emitir CO₂ y generan cambios en la vida de las personas.

e. Modelo de Negocio de Impacto

- Conservación de Recursos: Reconoce productos/servicios que reducen el uso de recursos naturales o reducen el envío de desechos a vertederos.

¹⁴ <https://energe.com.ar/>

- Energías Renovables/Limpias: Reconoce productos/servicios que reducen las emisiones de GEI por medio de provisión de energías renovables o más limpias que las energías fósiles.

f. Principal problema que busca solucionar

Contribuir a la matriz energética. Brindar una fuente de energía renovable y alternativa a las propuestas convencionales, a fin de presentar una alternativa de ahorro para el consumidor.

g. ¿Cómo resuelve problemas sociales y ambientales?

Brindan soluciones domésticas e industriales mediante las instalaciones de equipos de energía solar, amigables con el ambiente que generan a su vez energía mediante una fuente inagotable como el Sol y permiten reducir las emisiones de CO₂¹⁵.

F. AGUAS DANONE ARGENTINA

a. Sobre Aguas Danone Argentina

Dedicada a llevar salud a la mayor cantidad de personas posible a través de la alimentación, Danone es una compañía líder a nivel global en el sector alimenticio con cuatro líneas de negocios: Productos lácteos frescos, Nutrición infantil, Aguas y Nutrición médica. A través de su misión y el compromiso dual de éxito comercial y progreso social, la compañía tiene por objeto desarrollar un futuro más saludable, gracias a una mejor salud, mejor calidad de vida y un mundo mejor, para todas las partes interesadas (sus más de 100.000 empleados, consumidores, clientes, proveedores, accionistas y todas las comunidades con las cuales se compromete).

b. Empresa B

Aguas Danone Argentina, fue reconocida con la certificación de “Empresa B”, sello que distingue a empresas transparentes, que miden sus impactos sociales y ambientales y que se destacan como verdaderos agentes de cambio para la comunidad. Es así como se convierte en la primera empresa de consumo masivo del país en obtener tal distinción.

Esta certificación es una revisión rigurosa y exhaustiva transversal a toda la empresa, que considera cuatro ejes para su evaluación: Gobernanza, Trabajadores, Medioambiente y Comunidad. Como “Empresa B”, la compañía se compromete a operar con altos estándares de gestión y transparencia, atendiendo el impacto económico, social y ambiental de forma simultánea. Además, deberá optimizar la búsqueda para mejorar su desempeño socioambiental de manera continua, identificando las posibles áreas de oportunidades.

¹⁵ <https://www.sistemab.org/empresasb/energe/>

“Estamos muy orgullosos de haber obtenido la certificación, que reconoce el camino que Aguas Danone comenzó hace años. Queremos ser agentes multiplicadores, para que otras empresas se unan al movimiento B e impacten positivamente con sus actividades y productos. Todavía queda mucho para hacer y nos desafía a lograr altos estándares de impacto social y ambiental, transparencia y responsabilidad”, afirmó Mariano Perotti, Director General de Aguas Danone Argentina.

“Estamos convencidos que el cambio de paradigma que queremos exige el protagonismo de todos, por esto buscamos involucrar a los agentes económicos que quieran ser parte. Estamos felices y orgullosos del camino que inició Aguas Danone Argentina y seguros que esto puede inspirar a que grandes empresas inicien un cambio hacia una Nueva Economía” explicó Francisco Murray, Director Ejecutivo de Sistema B Argentina.

Esta certificación es otorgada por B Lab, una entidad sin fines de lucro de Estados Unidos. En América Latina, Sistema B es el socio que promueve la idea de usar la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Alcanzar este escalafón significa ser parte de un movimiento que aboga por una nueva “genética” económica para que los valores y la ética corporativa inspiren soluciones colectivas sin olvidar las necesidades particulares. Así, se busca un nuevo nivel de trascendencia, sentido y propósito.¹⁶

c. Objetivo

Estefanía Maure, CAPEX & Industrial Controller de Aguas Danone afirma que el objetivo de la empresa es fomentar la hidratación saludable con productos y servicios basados en agua de manera innovadora y sustentable a través de marcas con propósito.

d. Políticas y prácticas B

Aguas Danone Argentina cuenta con un programa de reciclaje inclusivo en el que impulsan el “Proyecto Cartoneros” que busca empoderar recuperadores urbanos hacia la recuperación de PET brindándoles mejores condiciones laborales. Además, trabajan con el programa de acceso al agua con distintas organizaciones para brindar acceso al agua a comunidades vulneradas de nuestro país. Trabajan también en la medición y reducción de su Huella de Carbono, midiendo todos los años la huella de carbono generada por la compañía y tienen un plan de reducción de la misma para llegar a ser carbono neutrales para el año 2050.

e. Principales problemas que busca solucionar

¹⁶ <https://tercersector.org.ar/aguas-danone-argentina-recibe-la-certificacion-como-empresa-b-y-se-convierte-en-la-empresa-mas-grande-de-argentina-en-obtenerla/>

La misión de Aguas Danone Argentina es mejorar los hábitos de hidratación hacia hábitos más saludables a través de propuestas a base de agua de una manera innovadora y sustentable, puso en práctica su misión inspirando a las personas hacia una hidratación más saludable a través de sus bebidas frutales que combinan agua mineral natural con jugo de frutas, brindando hidratación de manera rica y saludable y a través de sus bebidas de agua pura, incorporando el hábito de alimentación más saludable.

f. ¿Cómo resuelve problemas sociales y ambientales?

Aguas Danone Argentina cree que la única forma de operar es poniendo en acción su misión, cuidando el ambiente y las comunidades. Por esta razón, sus marcas apuntan a crear valor a través de propósitos relevantes para la comunidad, abordando problemas como el cambio climático, el acceso a agua potable, la protección y regeneración de los ecosistemas, y el manejo adecuado de los residuos de envases. Sus plantas están ubicadas en la provincia de Mendoza, donde el agua brota naturalmente en la Reserva Natural Villavicencio, y en Chascomús en la provincia de Buenos Aires. La Reserva Natural Villavicencio también protege 72.000 hectáreas de patrimonio histórico, cultural, arqueológico y biológico¹⁷.

G. BODEGAS OTAVIANO

a. Sobre Otaviano Bodegas & Viñedos

En el año 2004, cinco ejecutivos tomaron la decisión de ingresar al apasionante mundo de negocios de la industria vitivinícola. Teniendo en cuenta la creciente importancia de la Argentina como productora de vinos de alta calidad se escogió en la región de Mendoza, en Alto Agrelo, Luján de Cuyo, una finca de 70 ha. , ya dedicada al cultivo de uvas Malbec, el cepaje emblemático de la zona y de uvas Cabernet Sauvignon, cepaje tinto de mayor reconocimiento mundial. Unieron ricas experiencias alcanzadas durante sus carreras profesionales, sobresaliendo sus capacidades de pertenecer y formar parte activamente en negocios internacionales en los campos financieros, jurídicos, comerciales y administrativos, y por último involucrados en un amplio conocimiento y participación en el vino como un placer que forma parte de sus vidas. Nace de esta manera Otaviano, emprendimiento vitivinícola dedicado a la elaboración de vinos de alta calidad por medio del cuidadoso trabajo labrado en sus cultivos. Las características geográficas excepcionales de la zona se conjugan con el manejo altamente técnico de los viñedos empleando los más eficientes sistemas de conducción y riego. A través de un control de las labores culturales de regulación de poda, raleo y deshoje se logra una producción equilibrada de uvas de alta calidad, cosechadas manualmente en el momento más propicio. El trabajo del ingeniero agrónomo y del enólogo se realiza de forma coordinada empezando en este momento el diseño de vinos con características especiales e identidad única.

¹⁷ <https://www.sistemab.org/empresasb/aguas-danone-argentina/>

Estos cuidados son esenciales para nuestro objetivo de producir pequeñas cantidades de vinos excepcionales.

b. Empresa B

Fue la segunda bodega de Argentina en obtener la Certificación de Empresas B, apostando así por la búsqueda del triple impacto: económico, social y ambiental; validando su fuerte compromiso con la sustentabilidad y el entorno social que la rodea. La firma tiene un alto compromiso con prácticas sustentables, fundamentalmente su impacto en el entorno y el medio ambiente. Es por ello que además de la utilización de paneles solares, la empresa cuenta con una planta de tratamiento de efluentes, riego por goteo en toda la propiedad y un sistema de clasificación de residuos para su posterior reciclado. Bodega Otaviano, una pyme referente del sector con un permanente e innovador aporte para ofrecer al consumidor la más alta variedad de productos vitivinícola incorporando prácticas de triple impacto como estrategia de su negocio¹⁸.

c. Objetivo

Jorge Cahiza, Socio Gerente de Bodegas Otaviano afirma que “el objetivo de la empresa de trabajar bajo conceptos de sustentabilidad, se debe a la generación de conciencia y responsabilidad de todos los colaboradores que interactúan con la empresa. Por medio del cuidado de los recursos de medio ambiente, manipulación de residuos, uso de energía renovable, reutilización de efluentes y eliminar todos los procesos de prácticas o tareas en contra a estos principios”.

d. Políticas y prácticas B

En Otraviano trabajan sobre diversas prácticas relacionadas con los trabajadores, por ejemplo, orientandonos a beneficios complementarios, manual de información para los trabajadores y prácticas de seguridad. Respecto a la comunidad, seguimos un programa de responsabilidad social empresaria, analizamos la conducta de los proveedores en aspectos sociales y ambientales y nos ocupamos de la eliminación de barreras de empleo. En lo relacionado al ambiente buscan controlar los cultivos y contamos con planta física para procesamiento y envasado. Por último, en cuanto a la gobernanza y/o transparencia, tienen incluida en la declaración de la misión corporativa el Triple Impacto enfatizando el compromiso interno hacia la sociedad y el ambiente.

e. Modelo de Negocio de Impacto

Desarrollo de la Fuerza Laboral: Reconoce la provisión de trabajos con buenos estándares de calidad y el acceso a capacitación para personas en situación de vulnerabilidad.

f. Principal problema que busca solucionar

¹⁸ <http://www.bodegaotaviano.com/>

En Otaviano Bodega & Viñedos buscan reducir la utilización de energías no renovables en todo el proceso productivo de la bodega logrando una utilización del 85% de energía solar. Se ocupan también de la clasificación de residuos para su reciclado con el objetivo de alcanzar un 80% de todo el residuo que desecha. Además, priorizan la utilización de insumos ecológicos para los productos de la bodega como corchos y botellas. Por último, apuntan a la reutilización de aguas provenientes de planta de tratamiento de efluentes ya que ayuda a mejorar o utilizar de manera responsable el recurso hídrico de la provincia de Mendoza que es siempre escaso.

g. ¿Cómo resuelve problemas sociales y ambientales?

Moddo Marketing Lab busca día a día generar una conciencia verde en todos sus clientes; ya sea a través de programas específicos de concientización o bien fomentando el desarrollo económico de los distintos emprendimientos sustentables o cooperativas relacionadas a regalos corporativos. La primera opción de Moddo es siempre un evento, acción, o regalo con un trasfondo sustentable. Esto puede ser desde la forma de su concepción como también en los integrantes de su desarrollo¹⁹.

H. LA MARCHIGIANA

a. Sobre La Marchigiana

El espíritu de La Marchigiana viene desde la Regione Marche italiana. En 1948, después de vivir la guerra, la Nonna Fernanda llega a Mendoza con sus hijos y dos años después crea la primera casa. Desde ese día hasta ahora se mantiene el mismo espíritu audaz y la misma idea: que sus clientes pasen un momento agradable en su casa. Hoy todos los miembros de esa familia creen en generar buenos momentos cocinando y sirviendo con amor²⁰.

b. Empresa B

Joaquín Barbera de La Marchigiana, una de las pioneras en la provincia, señaló que no son muchas las empresas que han certificado, pero son varias más las que se comprometen a generar un impacto positivo. Y agregó que la organización que favoreció esta mirada es Valos, a partir de la promoción de acciones de responsabilidad social empresaria que creen valor económico, social y ambiental. Barbera resaltó que las empresas B buscan un resultado económico, porque de lo contrario no son sostenibles, pero también incorporan en su modelo de negocios el trabajo con la comunidad. Y si bien estas compañías son cada vez más valoradas por los clientes y hay otras firmas que las buscan como proveedores -Mercado Libre está haciendo “compras con propósito”-, trabajar en esta línea permite, además, mejorar el desempeño, ya que el clima laboral y la relación con los proveedores se enriquece.²¹

¹⁹ <https://www.sistemab.org/empresasb/otaviano-bodega-vinedos/>

²⁰ <https://marchigiana.com.ar/>

²¹ <https://prepro.losandes.com.ar/article/view?slug=empresas-b-se-afianza-como-otro-modo-de-hacer-negocios>

c. Objetivo

Santiago Barbera, Chief Operating Officer del Grupo Broda y miembro de la familia dueña de La Marchigiana afirma que el objetivo es ser una empresa de triple impacto global que con originalidad: invierte, desarrolla y gestiona negocios consiguiendo una rentabilidad adecuada.

d. Políticas y prácticas B

Con el fin de disminuir la deuda social llevan a cabo diversas prácticas, cada una de ellas refleja el nivel de compromiso a largo plazo de la empresa como así la inversión de La Marchigiana comprometida a acciones de sustentabilidad. Van por el segundo loteo para el personal del restaurante, esto significa que la empresa adquirió las tierras para iniciar el segundo loteo para empleados de La Marchigiana. Luego, una vez urbanizado, los lotes son financiados a los empleados a través de la Asociación Mutual de Empleados de La Marchigiana (A.M.E.M.A). Esto se hizo porque muchos de sus colaboradores viven en villas marginales o barrios peligrosos, otros nunca han accedido a una vivienda propia. Resulta difícil radicarse en otros barrios debido al costo de los lotes y la construcción.

La empresa apunta a brindar lotes en zonas seguras y en desarrollo, se financian a valor de costo (lo cual resulta muy económico y accesible); esto les permite a sus colaboradores invertir su capital en la construcción de su nueva vivienda.

En cuanto a reciclaje existen tres programas:

- El primero es del vidrio: botellas de vidrio (en su mayoría de vino) que el personal separa en contenedores, luego se almacenan en el espacio de reciclado. Por último, se vende a una empresa de reciclaje, el dinero recaudado se dona a la Asociación Mutual de Empleados de La Marchigiana (A.M.E.M.A).
- El segundo del cartón: en alianza con otros restaurantes, municipalidad de Godoy Cruz y AHEGA proporcionamos cartón como materia prima, generando trabajo para “Los Triunfadores” cooperativa de recicladores urbanos.
- El tercero del aceite: el aceite luego de ser utilizado en la cocina es entregado a “más ambiente” quienes lo reciclan y crean jabones ecológicos. Esto lo hacen porque tienen como objetivo mejorar su impacto ambiental y vieron la oportunidad de reducir la huella social. Siguiendo con el comercio justo y negocios inclusivos eligen proveedores locales, buscan llegar al pequeño productor. El proveedor más destacado es “El Arca” cooperativa de pequeños productores locales quienes les proveen desde materias primas hasta los uniformes para el personal. La Marchigiana cedió al ARCA el uso de una finca en la zona de Corralitos para que empezaran sus actividades. Comenzó con varias familias que se unieron para cultivar distintos productos en esta finca. Luego, La Marchigiana

financió parte de las maquinarias necesarias para la elaboración de distintos productos (desde salsas de tomates hasta fabricación de uniformes). El ARCA devolvió esta inversión a La Marchigiana en canje por productos. También decidieron brindarles capacitación propia para ayudarlos a aumentar la calidad. Fue así como, con el esfuerzo de muchas familias y su apoyo, el ARCA ha llegado a ser el proveedor exclusivo en uniformes y salsas de tomates para sus locales.

También han logrado ingresar como proveedores de otros establecimientos. De esta forma generaron comercio justo y negocios inclusivos para más de 130 familias mendocinas. Eligieron hacerlo porque su principal objetivo fue apoyar al productor local. Los pequeños productores no recibían precios justos por sus productos. Gran parte del precio de sus productos era absorbido por comercializadoras. Por lo cual decidieron entablar relaciones directas con familias de productores locales y colaborar en su organización para lograr que fuesen proveedores eficientes de nuestro establecimiento. También detectaron que trabajar con productores locales genera un ahorro en los recursos utilizados para transporte y refrigeración de mercadería.

e. Modelo de Negocio de Impacto

Cadena de Suministros: Reconoce estrategias para la cadena de suministros que ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, condiciones laborales o el apoyo para proveedores en situación de vulnerabilidad.

f. Principal problema que busca solucionar

La Marchigiana desea ser un modelo de empresa sostenible que trascienda en el tiempo creando valor social, ambiental y económico, trabajando diariamente en el desarrollo emocional, físico, intelectual y económico de todos los que forman parte del universo de la empresa; empleados, clientes, proveedores y la comunidad. Son además una empresa responsable: creando valor económico, social y ambiental. Buscan trascender en el tiempo con un proyecto sostenible que abarque a varias generaciones. Apuntan a la dignidad en las personas apostando al desarrollo intelectual, económico y afectivo de su gente, buscando lograr un equilibrio entre la familia y el trabajo.

g. ¿Cómo resuelve la empresa problemas sociales y ambientales?

La Marchigiana es una Empresa B que desarrolla permanentemente herramientas para visibilizar e implementar acciones que nos ayuden a mejorar el impacto ambiental, social y económico de sus empleados, proveedores y comunidad. Se trabaja bajo principios de RSE y sustentabilidad desde el primer día que abrió sus puertas, trabaja con los valores éticos y morales de la familia; por ejemplo, cuando la “nonna” insistía en cuidar cada gota de agua - “Vivimos en un desierto, dejar la canilla abierta es un pecado”-. Fueron estos valores los que la llevaron a crecer a lo largo del tiempo; hoy se profesionalizaron estas prácticas midiendo constantemente el impacto económico, social y ambiental. Buscan formas de crear valores en estos tres

pilares. Finalmente, están convencidos que dar a conocer, compartir y contagiar las acciones que realizamos en términos de RSE y desarrollo sustentable genera un impacto positivo en la comunidad²².

I. QUINTO IMPACTO

a. Sobre Quinto Impacto

Quinto impacto surgió en el año 2009 de la mano de 2 socios: Rafael Kemelmajer y Sebastián Arbona. Luego de experiencias en el sector hotelero, en consultoría y evaluación de proyectos, en 2013 armaron un grupo para desarrollar tecnología con impacto. “Empezamos a trabajar en distintos temas pero nos dimos cuenta de que realmente queríamos dedicarnos a los que tuvieran impacto (ambiental, social y económico), sumando el cultural, que creemos que es el impacto madre, y el del alma, es decir, aquel que involucra las emociones, los afectos y el cariño. Así nació Quinto impacto”, cuenta Rafael Kemelmajer, uno de los socios de la consultora.

Por un lado, la consultora trabaja con proyectos tecnológicos y desarrollo de software, aunque no se define como software factory. “Una de las tareas consiste en convocar a chicos fuera del mercado y enseñarles a programar. De ahí, algunos emprenden sus propios proyectos y con otros, formamos un club de proveedores de software para distintas organizaciones. Esta tecnología brinda la posibilidad de escalar soluciones”, explica. Por el otro, acompaña a las empresas en proyectos de certificación, marketing y comunicación. También tiene alianzas estratégicas con diferentes organizaciones como Matteredia, una plataforma de headhunting que vincula a empresas que persiguen impacto con profesionales que pueden dar respuestas a estos nuevos desafíos. En la actualidad, Quinto Impacto trabaja en distintos proyectos innovadores: Pizarra Blanca (plataforma educativa), Oficios.Club (plataforma de búsqueda y recomendación de personas con distintos oficios), PupiLink (herramienta de comunicación para personas que solo pueden mover sus ojos), Divergente (e-commerce para pequeños productores), Yecas (aplicación de participación ciudadana), Wipper (aplicación para lavar autos), “La empresa más querida” (iniciativa para que los consumidores reconozcan buenas prácticas empresarias), entre otros. “Hay muchas ideas nuestras, algunas vienen de emprendedores o de incubadoras que nos recomiendan. El foco es aportar, desde nuestro lugar, para hacer tecnologías buenas para todos”, destaca²³.

b. Empresa B

Quinto Impacto posicionada como "Consultora B" a través de distintos proyectos y alianzas buscan vincular a las Universidades, Gobierno y Empresas para generar impacto positivo, caminando juntos

²² <https://www.sistemab.org/empresasb/la-marchigiana/>

²³ <https://ecocuyo.com/el-sistema-b-pisa-fuerte-en-mendoza-y-cada-vez-son-mas-las-empresas-locales-que-se-suman-al-movimiento/>

hacia un mundo más colaborativo y sostenible donde el desarrollo, la tecnología y las personas estén puestas al servicio de los grandes desafíos que tiene hoy la humanidad. La consultora busca desarrollar soluciones escalables de “triple impacto” con componentes tecnológicos generados desde la integración. Al respecto, Rafael Kemelmajer, indica: “En principio, la certificación B te expone a hacer las cosas bien para obtener un puntaje alto en la auditoría y en 3 años, mejorarlo para lograr recertificar; es un compromiso a largo plazo el que asumimos. Sin dudas, lo mejor es participar de una comunidad activa que busca utilizar la fuerza del mercado para dar soluciones, revisar permanentemente el norte ético, descubrir lo que no hacemos bien y lo que podemos mejorar. Por ejemplo, dentro del cuestionario para certificar, nos consultaron si utilizábamos energías limpias para nuestros desarrollos tecnológicos, lo que llevó a plantearnos la posibilidad de incorporar paneles solares en algún momento. El impacto de las empresas B se genera dentro del modelo de negocios. Mientras más gana la empresa, mejor le hace al mundo. Estas empresas pasan a ser más competitivas, es decir, al menos al mismo precio, el consumidor las elige (incluso, algunos están dispuestos a pagar más). Los talentos que queremos que trabajen en nuestros equipos también prefieren empresas que sean buenas para el mundo”.

Buscan dejar una huella positiva en sus clientes y generar una red de cambio en la comunidad. Caminan hacia un mundo sostenible donde la tecnología esté puesta al servicio de los grandes desafíos que tiene la humanidad. Tienen la convicción de que pueden ser los mejores para el mundo. Les inspiran las personas que confían en su trabajo y las personas que hacen ese trabajo. Los moviliza saber que el mundo está cambiando y que todos podemos ser partes de ese proceso²⁴.

c. Objetivo

Quinto Impacto es una consultora que realiza desarrollos tecnológicos con impacto, desarrollan plataformas y aplicaciones con impacto positivo desde Mendoza para el mundo junto a un equipo interdisciplinario que aporta su mirada a los procesos de co-creación junto a sus clientes internacionales, para generar cambios positivos a partir de las nuevas tecnologías no sólo con quienes confían en su misión sino también en la comunidad.

d. Prácticas y políticas B

Modelo de Proveedores, Gobernanza.

e. Modelo de Negocio de Impacto

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

f. Principal problema que busca solucionar

²⁴ <http://quintoimpacto.net/>

Brindar soluciones a las problemáticas sociales, ambientales, económicas y culturales con una fuerte base tecnológica²⁵.

g. ¿Cómo resuelve problemas sociales y ambientales?

Aplicando la tecnología.

J. DOLIUM BODEGA SUBTERRÁNEA

a. Sobre Dolium

Es la primera bodega de la Argentina totalmente subterránea que fue diseñada para compatibilizar las antiguas tradiciones con la más moderna tecnología y producir vinos de alta calidad en tierras mandolinas. Dolium nace con el más alto concepto de calidad incorporado. Sus vinos responden a un perfil internacional manteniendo la personalidad de su terruño natal. Es un compromiso hacia el consumidor y con ellos mismos.

Dolium es el nombre que les daban los antiguos romanos a unas ánforas que terminaban en punta hacia abajo, que usaban para enterrar y guardar el jugo de uva y vino para que se mantuviera a una temperatura constante y mejore a través del tiempo. Ellos quieren darle al vino el mejor tratamiento posible, que implica temperatura constante, y al tener una bodega subterránea no gastarían energía en ese aspecto.

La bodega fue creada por su padre cuando se jubiló, luego de trabajar muchos años en ingeniería. Decidió seguir en actividad con algo que le resultara placentero, y creó esta bodega totalmente subterránea que es única en la región. Al hacerla de esta manera le puso, desde sus inicios, su impronta ecológica: nace como una empresa que cuida el medioambiente. Eso fue lo que nos permitió acercarnos al sistema B de forma natural y lógica. Es como si nosotros hubiéramos sido B ya desde antes de formalizar nuestra certificación²⁶.

b. Empresa B

También, Dolium es Empresa B certificada, la primera bodega en América Latina, y una de las pocas empresas B argentinas que se encuentran en el interior del país.

c. Objetivo

Ricardo Giadorou, presidente de Dolium, afirma que el objetivo de la Bodega es generar un impacto positivo significativo y sostenible en ambiente y sociedad a través de venta de vinos y servicios asociados.

²⁵ <https://www.sistemab.org/empresasb/quinto-impacto/>

²⁶ <https://noticiaspositivas.org/dolium-bodega-subterranea-y-la-primera-empresa-b-de-la-region-en-su-sector/>

d. Certificación B

El proceso de certificación lo inició la hermana de Ricardo, Laura, que vive en los Estados Unidos. Ella empezó con la inquietud a raíz del movimiento que veía en ese país, en donde ya está muy avanzado el movimiento. Le gustó de entrada este movimiento que redefine el éxito empresarial poniendo el eje en el impacto social y medioambiental por encima del impacto a la rentabilidad del accionista. El 14 de junio de 2014 ya estaban certificados como empresa B. Las distintas instancias de la certificación fueron las habituales, con mucho intercambio de información y preguntas sobre cómo hacen cada cosa. Les ayudó a ordenarse y a ver cómo muestran su condición de amigables al medioambiente²⁷.

e. Políticas y prácticas B

- Todos los nuevos colaboradores serán parte del programa de capacitación al personal para ayudarlos en su desarrollo personal.
- Dar prioridad a la compra de proveedores locales para la fabricación de los productos de cuidado de personal.
- Las decisiones importantes y grandes de la empresa deben pasar por un análisis o aprobación de una junta directiva conformada por integrantes externos e internos, el cual nos ayuda a tener una buena estructura de gobernanza.

f. Modelo de Negocio de Impacto

Prácticas Sostenibles – Agricultura: Reconoce prácticas ambientales sostenibles que mejoran los procesos tradicionales de la empresa para aportar a la conservación de recursos naturales.

g. Principal problema que busca solucionar

Generar la urgencia de tomar partido en los temas de la gente y del ambiente, generando impacto económico PARA generar impacto social y ambiental.

h. ¿Cómo resuelve problemas sociales y ambientales?

Boca a boca, a cada turista que los visita y a través de participar con donaciones de productos en todos los eventos posibles que estén en el camino de la sostenibilidad ambiental y social²⁸.

2. PRESENTE Y FUTURO DE SISTEMA B

Si nos situamos tiempo atrás donde las empresas sólo veían la rentabilidad como fruto de su negocio, podíamos ver como se dejaban de lado los dos aspectos que más las pueden llegar a influir en un emprendimiento: lo ambiental y lo social. Fue con el tiempo, que estos aspectos fueron tomando relevancia, es decir, si agoto o destruyo los recursos naturales que me permiten obtener mis productos elaborados, o

²⁷ <https://www.dolium.com/>

²⁸ <https://www.sistemab.org/empresasb/dolium-bodega-subterranea/>

insumos que me permitan prestar un servicio, mi negocio a largo plazo va a fracasar. Y, si no me preocupó por la sociedad donde está mi negocio, podría a largo plazo no tener personal que quiera trabajar en mi empresa, o no tenga las capacidades; o bien no tendría consumidores. Estos pensamientos llevados a cabo dentro del negocio fueron un buen puntapié para el inicio de un cambio en la forma de hacer negocios.

Gracias a la capacidad inspiradora de los fundadores; al entusiasmo de empresarios comprometidos con lo social y lo ambiental desde tiempo atrás, y al dinamismo de empresas que se han contagiado de esta nueva forma de hacer negocios, la B Latinoamericana ha dado inmensos frutos. Desde su fundación hasta la fecha, se han creado oficinas de Sistema B en Argentina, Brasil, América Central, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay. Se han certificado más de 659 empresas (y 3720 en todo el mundo); han realizado la medición de impacto más de 29.000 organizaciones; se han formado como multiplicadores B y Académicos B cerca de 5.000 personas, y lo más interesante, siete ciudades han apostado por convertirse en Ciudades B.

Este movimiento de empresarios con visión ética está buscando, a través de una Nueva Economía integradora y consciente, hacerle frente a las problemáticas sociales y ambientales. A partir de una certificación, están redefiniendo el sentido del éxito en la economía partiendo del rol de los negocios, con formas disruptivas, inspiración y una ética del cuidado. El objetivo último no es sólo la certificación, sino que busca crear un ecosistema favorable para que las empresas de Triple Impacto puedan desarrollarse, operar y profundizar su impacto positivo. Por eso, se abre al diálogo con otros ámbitos, como la academia, lo público y la ciudadanía, y está adquiriendo la fuerza necesaria para soñar nuevos y mejores mundos.²⁹

²⁹ <http://hojasdeinspiracion.com/sistema-b-empresas-para-el-mundo/>

CAPÍTULO III

CONTROL DE GESTIÓN

Las empresas, como actores sociales independientes de las personas que las componen, son un fenómeno que toma fuerza en el siglo XIX, con la revolución industrial. Desde principios del siglo XX hasta hoy, hay un continuo encuentro entre los movimientos sociales, que reconocen que las empresas han sido la fuente de grandes avances en calidad de vida para millones de personas, pero también pueden ser causa de gran destrucción social y ambiental, y que en procesos muchas veces contenciosos, exigen cambios en la forma como las empresas funcionan.

Las exigencias de estos movimientos sociales son eventualmente reconocidas por los gobiernos y convertidas en normas legales y nuevas reglas del juego para los empresarios. Las empresas, a su vez, tienen gran capacidad de adaptación: las presiones públicas y los cambios legales motivan el desarrollo de nuevas herramientas de gestión empresarial que se convierten en la forma común y corriente de funcionar.

En los inicios del siglo XX los trabajadores se manifestaron en todo el mundo, exigiendo límites a las jornadas laborales, el derecho de asociación y la prohibición del trabajo infantil. Los derechos de los trabajadores han sido reconocidos en el mundo entero, y las demandas sociales a las empresas continúan actualmente, por ejemplo, con las expectativas de igualdad de género y diversidad. Las empresas gestionan las correspondientes obligaciones a través de herramientas de gestión de personas y van adecuando sus modelos de negocio según los cambios en las legislaciones.

En la década de los 30 surge la exigencia de responsabilidad frente a los inversionistas, después de los efectos de la Gran Depresión. El ejercicio de estos derechos sigue en discusión con la crisis financiera del 2008, por ejemplo, gracias a lo cual se avanza en gestión de transparencia financiera.

En la década de los 50, los avances de la industria química motivaron el desarrollo del derecho de los consumidores. Las empresas deben asumir la responsabilidad de vender productos que no hagan daño a la salud de sus clientes; ellas, a su vez, desarrollan controles de calidad de sus procesos.

La década de los 70 vio el comienzo del movimiento ambientalista, cuyo inicio fue marcado por el libro *Primavera silenciosa*, de Rachel Carson, que denunciaba los efectos de la “lluvia ácida” y la contaminación, que llevaba hasta incendios en los ríos en los países más desarrollados. Desde esta década surge con fuerza la exigencia a las empresas de responder por el uso de los recursos naturales, ahora incluso con responsabilidad penal en muchos países. Las empresas han desarrollado métodos para el control de la contaminación, gestión de la ecoeficiencia y sistemas de control de procesos, como la norma ISO 14001.

Las diversas presiones sociales, legales y de mercado, hasta finales del siglo XX, han motivado cambios en la gestión empresarial, que se conocen englobadas en el concepto de sostenibilidad corporativa, tema cada vez más presente en empresas y escuelas de negocios en el mundo. La siguiente fase de la sostenibilidad empresarial, sin embargo, responde a nuevos retos y se requieren nuevos modelos de negocio que tengan impacto positivo (Correa, 2019).

1. EL CONTROL DE GESTIÓN

En un entorno tan dinámico y competitivo como el actual, la eficiencia se impone como una condición básica de supervivencia para la empresa. Mantener un adecuado sistema de control de gestión es fundamental para lograr un comportamiento eficiente.

La clave para mejorar la performance de una empresa no se basa en rediseñar la estrategia, sino en ocuparse explícitamente de las razones organizacionales por las cuales no funciona la estrategia en marcha. Al modificar el modelo organizacional, aparece una oportunidad para desarrollar una ventaja competitiva perdurable. Y se consideran, de un modo distinto, los problemas relacionados con la estrategia. El nuevo modelo debe favorecer la toma de decisiones alineada con los objetivos generales de la compañía, y aprovechar el conocimiento existente en la organización, pero que no puede ser traducidos a la acción.

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

Las empresas que se certifican con Empresa B se evalúan a sí mismas con estándares internacionales y se comprometen a mejorar sus estándares de gestión y transparencia. Al ser parte de una Comunidad hacen

una Declaración de Interdependencia de B Lab que sintetiza la filosofía que debe compartir toda Empresa B.

A. SISTEMA DE GESTIÓN

Primero deberíamos definir qué es un sistema de gestión, que según el diccionario un sistema es un conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad. Gestionar implica dirigir y administrar. Por lo tanto, un sistema de gestión va a ser el conjunto de procedimientos que nos ayuden a administrar y dirigir empresas, procesos o bien un área particular.

Cuando nos referimos a controlar la gestión de un ente vamos a ver que controlar es un proceso administrativo que sirve para medir o evaluar, por ende, el control de gestión no es ni más ni menos que un proceso que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos con los logros alcanzados. No solo hablamos de costos, ingresos y rentabilidad sino el valor de la empresa.

Si analizamos el proceso administrativo podemos señalar que las empresas gestionan para poder cumplir con sus objetivos. Este proceso se compone de:

- Planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:
 - Establecer los objetivos de la empresa,
 - Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse,
 - Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos,
 - Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y
 - Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.
- Organizar es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.
- Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.
- Dirigir y motivar es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (a este proceso también se le conoce como dirigir o actuar).

- Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: establecer metas y normas, comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y reforzar los aciertos y corregir las fallas (Welsch, Hilton, & Gordon, 2005).

Si queremos ubicarnos, los sistemas de gestión abarcan del proceso de planificar, organizar, administrar recurso y dirigir. Mientras que el control de gestión se ubica en el proceso de control.

El propósito primordial del control es asegurar el cumplimiento de los objetivos, las metas y las normas de la empresa. El control tiene muchas facetas, como la observación directa, la expresión verbal, la memoranda narrativa, las políticas y los procedimientos, los informes de los resultados reales y los informes de desempeño. La planificación y control integral de utilidades centra su atención en los informes de desempeño y en su evaluación para determinar las causas tanto de los desempeños altamente satisfactorios como de los desempeños mediocres.

B. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

a. ¿Cómo alinear la estrategia con la organización?

La visión estratégica no basta para que una compañía sea exitosa. Lo que distingue a las mejores son los modelos organizacionales que desarrollan para concretar sus metas. Encontrar el modelo organizacional apropiado para una compañía es difícil, pero no imposible. Si alinear a la organización con la estrategia es fundamental para el éxito, averiguar de qué manera la organización está obstruyendo la estrategia puede arrojar importantes conclusiones sobre lo que hace falta cambiar. La mayoría de las organizaciones no fueron diseñadas por expertos; evolucionaron, con el correr del tiempo, en respuesta a las fuerzas del mercado. Por lo tanto, si se investiga cómo opera la organización, es posible entender qué debería modificarse para liberar el potencial de la firma. El resultado será una organización mucho más “afín con el mercado”, que asigna los recursos con eficacia y se corrige a sí misma naturalmente. La estrategia tendrá mayores probabilidades de concretarse y, además, irá desarrollándose a medida que la organización se ajuste al feedback del mundo exterior.

Aunque sean difíciles de alcanzar, los resultados pueden ser eficaces. Para las firmas que lo logran, la organización no sólo está alineada con la estrategia, sino que se convierte en un elemento clave de la estrategia. Esas compañías descubren que la combinación de estrategia con un modelo organizacional complementario es capaz de conducir a drásticas mejoras en la performance. Muchas veces, estas soluciones impulsan nuevas oportunidades de crecimiento, ya que posibilitan y recompensan un comportamiento más emprendedor en múltiples niveles. Y, con el tiempo, atraen y retienen a individuos más calificados y motivados. En última instancia, un nuevo modelo organizacional es la única manera segura de alinear a la

gente de una compañía con su estrategia, que —a su vez— es la única manera segura de impulsar la mejora continua (Bennett, Pernsteiner, Kocourek & Hedlund, 2001)

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

Las empresas B basan su gestión en cuatro pilares: el gobierno, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Para ser una Empresa B, el modelo de negocio de una compañía debe acompañar al propósito cumplir con los requisitos de transparencia en su gobierno corporativo y debe generar beneficios a sus trabajadores, a su comunidad y al medio ambiente. Su visión es crear un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y para el planeta, en línea con el control de gestión, como visión uno de los mayores desafíos para los empresarios es asegurar que la solución que se ofrece a un problema social o ambiental hace parte central del negocio, y no es sólo filantropía o acciones puntuales en la periferia. Lo ideal es, además, lograr que el crecimiento financiero esté directamente asociado con el impacto positivo que se quiere lograr; es decir, si la empresa aumenta sus ventas al doble, por ejemplo, que su impacto positivo aumente en esa misma dimensión. Para este fin, la Evaluación de Impacto B propone los “Modelos de Negocio de Impacto”, una herramienta muy útil para integrar el impacto esperado dentro de la gestión del negocio.

En tanto su misión es apoyar la construcción de ecosistemas favorables para Empresas B y otros actores económicos que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales, en el control de gestión una Empresa B debería ser una empresa capaz de alcanzar retos con una estructura dinámica que promueva inversiones con potencial de desarrollo y rentabilidad, sin dejar de lado el respeto por el medio ambiente y al mejoramiento de la sociedad.

A continuación, algunas herramientas específicas de gestión estratégica:

- **Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores

organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

Con la implantación del Cuadro de Mando Integral en una organización se consigue que la relación causa-efecto de los factores clave de la estrategia sean explícitas, se identifica y alinea las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos, y permite que toda la organización conozca y demuestre su contribución (Nieto Peña, 2003).

La alineación de las actividades de una organización con su estrategia implica que el trabajo de cada persona se ha de orientar a la consecución de los objetivos estratégicos. Esta es una condición necesaria para obtener algún éxito en la implantación de la estrategia y, por extensión, del Cuadro de Mando. Por lo tanto, la clave se sitúa en las personas. Pero un principio que nunca debe olvidarse es que ninguna persona individual posee toda la información para construir un CMI.

La implantación del CMI, en la medida en que necesita la participación de todas las personas de la empresa requiere otra estructura organizativa basada en los siguientes aspectos clave:

- Diseño de la organización: implica definir la estructura en unidades estratégicas y la relación entre ellas, la organización del trabajo y el papel de cada persona, la estructura de tareas y el flujo de la información, la aplicación de nuevas tecnologías.
- Cultura organizativa: es necesario transmitir valores a través de toda la estructura, motivando a cada persona para la asunción de dichos valores. También implica mejorar el clima de trabajo, fomentar el trabajo en equipos dinámicos y la capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes.
- Desempeño personal: un Cuadro de Mando sólo puede tener éxito por la acción de las personas que componen la organización, por lo que hay que considerar las capacidades de cada una de ellas, sus conocimientos y aptitudes, estudiando cómo pueden contribuir de manera eficiente a la alineación de las acciones con la estrategia. En muchas ocasiones resulta difícil convencer a una persona de la importancia de su trabajo, sus conocimientos, su capacidad de aprendizaje y su feedback operativo para conseguir los objetivos estratégicos propuestos; por ello no conviene olvidar que una muy importante motivación consiste en vincular incentivos al cumplimiento de los objetivos estratégicos personales.

La implementación del Cuadro de Mando Integral ha de permitir que todo el mundo pueda conocer y demostrar su contribución a los objetivos globales de la empresa. Esto se consigue mediante el desarrollo en cascada del cuadro de mando que llega a la construcción del CMI para los equipos y las personas individuales.

El objetivo final de una organización orientada a la estrategia es que todas las personas que la integran desempeñen eficientemente las acciones fundamentales de conocer los objetivos estratégicos, así como sus objetivos personales, actuar con medidas que pueden ser puestas en marcha para lograr objetivos y mantener el feed-back sobre la actuación de cada persona y la repercusión de las actividades individuales sobre los objetivos estratégicos, garantizan la vigencia del Cuadro de Mando.

Y ¿son suficientes las cuatro perspectivas clásicas formuladas por Kaplan y Norton? Partiendo de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton: Financiera, Cliente, Procesos, Formación y Crecimiento, el Cuadro de Mando es una estructura que cada organización ha de hacer suyo, adaptándolo a las necesidades del negocio. Por tanto, las cuatro perspectivas tradicionales son la base a partir de la que se pueden desarrollar nuevas perspectivas. Una empresa puede plantearse incorporar al CMI una perspectiva de ‘Segmento’ si pretende poner en marcha un sistema de CRM para mejorar las relaciones con los clientes. O se puede definir una perspectiva de proveedores cuando éstos forman parte de la fuerza para captar y retener clientes. En estos casos, igual que en el resto de perspectivas, habrá que diseñar los objetivos e indicadores correspondientes (Nieto Peña, 2003).

- **Teoría de los Stakeholders**

Sobre fines del siglo pasado, investigadores de Ciencias Económicas comenzaron a percibir una nueva mentalidad, que postula la esencialidad de la participación de todos los stakeholders³⁰ en los procesos de negocio. La Teoría jerarquiza todos los roles, dado que la ausencia de alguno de ellos (y no sólo la ausencia del empresario y/o la del cliente) haría desaparecer el proceso (Farré, 2009).

Para lograr la sustentabilidad, el empresario debe involucrarse y hallar el equilibrio en cada una de las interrelaciones: Con aquellos stakeholders que tienen similar fortaleza en la cadena (en el contexto económico actual hay mayor cantidad de agentes con fortaleza similar o superior a un empresario que en la época industrial) para hacer factible el negocio; y con aquellos stakeholders más débiles (Farré, 2009).

³⁰ El concepto "stakeholder" incluye a todos los grupos que son vitales para la supervivencia de la empresa, ya sea en forma directa o indirecta (el término "stake" abarca los conceptos "aporte" e "interés"): Accionistas, Directivos, Empleados, Proveedores, Clientes, Estado, Comunidad y Medio Ambiente. La Teoría de los Stakeholders fue iniciada por Freeman en 1984 y complementada por Donaldson & Preston en 1995.

Enfoque de gestión vinculado a la Teoría de los stakeholders:

- Cadena de Valor Multidimensional: En el enfoque multidimensional de valor se sugiere contemplar las percepciones de valor de todos los agentes. Por otra parte, la visión multidimensional incorpora la problemática económica real de los intereses contrapuestos (no todos los eventos económicos significan aumento de valor para todos al mismo tiempo –conocidas como relaciones “win-win”-), la cual debe ser resuelta por el decisor, desde la estrategia: priorizar cada stakeholder de acuerdo a la relevancia de la participación de cada uno de ellos y al horizonte de planeamiento del negocio en análisis; asumiendo, ante las situaciones contrapuestas, posicionamientos más cercanos o lejanos a los distintos puntos de indiferencia o equilibrio de cada uno. Como todo enfoque, la CVM requiere de técnicas para plasmarlo en los procesos directivos. Por ello, proponemos la adaptación del Balanced Scorecard para su aplicación.
- El Cuadro de Mando Integral como técnica consistente con la estrategia: En la gráfica se debe observar el balanceo de concatenaciones con todos los agentes y las posiciones relativas de las metas definidas por la compañía. Las diferencias entre los valores de existencia y los valores proyectados de la alternativa en análisis representan, en la unidad de medida de valor de cada agente, el reparto del valor agregado en cada participante. La dimensión de estas brechas aclara la priorización asignada fácticamente a cada uno. Si estas no coinciden con la relevancia de cada agente dentro del negocio, reconocida en las reuniones de consenso de estrategias, se deberá replantear el plan de acción para lograr un rebalanceo (Farré, 2009).

- **Mapas Estratégicos**

Los mapas estratégicos o mapas de objetivos proveen un marco gráfico y conceptual que ilustra o describe la estrategia de una Empresa, Institución o Sector (no es un organigrama). Se realizan con el consenso del más alto nivel, permiten comunicar a todo el personal el alineamiento organizacional y muestran la conexión entre los procesos internos de creación de valor con los clientes y proveedores. Además, convierten activos intangibles en tangibles (productos) y las relaciones que se establecen son entre objetivos, no entre indicadores, estos sirven para la medición de los objetivos. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo de preparar un mapa estratégico proporciona un aprendizaje, muy importante para toda la Empresa o Institución.

El mapa estratégico permite sintetizar una estrategia de impacto positivo y fácilmente captado por el/los receptores, establecer vínculos entre objetivos, aumentar la imagen y credibilidad de los productos ofrecidos, ser reconocidos como referentes y elevar el prestigio de la organización.

Dos de las características principales para su elaboración son el pensamiento sistémico, el cual es una manera cualitativa de pensar y modelar una organización y permite establecer relaciones entre la estructura organizativa, estrategias, actividades, procesos y productos; y la dinámica de sistemas, una metodología cuali-cuantitativa de modelar un mapa para lograr un comportamiento determinado en el tiempo que permite la validación y evaluación de políticas y estrategias, y la relación Causa-Efecto.

Los objetivos de los mapas estratégicos para comunicar la estrategia a toda la organización son:

- Identificar relaciones entre objetivos a lograr dentro de una organización.
- Identificar y testear intervenciones de alto impacto para lograr resultados positivos.
- Se requiere consenso de todos los participantes.
- El proceso constituye una visión compartida de toda la organización.
- Genera aprendizaje individual, en equipo y organizacional.
- Permite identificar iniciativas.

- **Tableros de Control**

El Tablero de Control es un conjunto de indicadores que proporcionan a la Alta Dirección una visión comprensiva y a la vez concisa del negocio, y cuyo seguimiento periódico permitirá tener mejor conocimiento de la Empresa en general o un Sector en particular, siendo un Enfoque multidimensional para medir el rendimiento Corporativo de la Empresa. Permite alinear todos los recursos y energías en pos de un objetivo común logrando aumentar el valor de la empresa.

Tipos:

- Tablero de control operativo: Sirve para que a través de un golpe de vista se pueda tener información relevante de un sector de la Empresa, ya sea ventas, compras, vendedores, fabricación, inventarios, logísticas, etc.; y cómo están evolucionando aquellos indicadores de uso más frecuente.
- Tablero de control directivo: Abarca a todos los sectores de la empresa permitiendo diagnosticar la situación global (hacia adentro), intenta medir todos los aspectos relevantes que hagan al objetivo de control y puede haber uno para cada unidad de negocio.
- Tablero de control estratégico: Nos permite conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno, es una herramienta más general que el Tablero de Control Directivo, destinada a la Alta Dirección. Incluye indicadores internos T.C.D, externos (de la competencia, de benchmarking) y de posicionamiento sectorial y global. Entre sus usuarios se destacan accionistas, directorios, inversores y gerentes.
- Tablero de control Integral B.S.C: Es la consolidación en una “unidad integrada” de los tres tipos de tableros anteriormente mencionados.

Establecer tableros de control implica:

- Influir en el comportamiento de las personas que dependen de nosotros.
- Medir todo. Lo que no se mide no se dirige y, con seguridad los niveles de logro serán mediocres.
Autonomía sin medición equivale a fracaso.
 - * La rentabilidad de una unidad
 - * La actuación de un responsable
- Anticipar oportunidades y amenazas, especialmente cuanto más dinámico es el entorno.

C. EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

“Un presupuesto es a) la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un período determinado y b) una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan” (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 184). Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un período próximo.

a. Ventajas de los presupuestos

Los presupuestos son una herramienta de gestión que forman una parte esencial de los sistemas de control administrativo y que ayudan a la consecución de los objetivos plasmados en la planificación. Cuando los responsables de cada área los aplican de una manera correcta y razonable, según la cátedra de Control de Gestión, los presupuestos logran lo siguiente:

- Obligan a la planeación estratégica.
- Brindan criterios de desempeño.
- Fomentan la comunicación y la coordinación.
- Obliga a homogeneizar criterios de gestión de costos.
- Unificar esfuerzos hacia una meta en común.
- Ayudan a la motivación personal.

b. Función de los presupuestos

El presupuesto sirve para:

- Influir en el comportamiento.
- Medir la rentabilidad de una unidad o la actuación de un responsable.
- Anticipar oportunidades y amenazas.
- Es un plan de acción estratégico.
- Evaluar la gestión.
- Coordinar actividades con la ejecución de los planes.

- Comunicar, motivar y autorizar acciones.

A los presupuestos debemos dedicarle tiempo y compromiso, imponer competencia profesional, recursos y un buen entorno físico, flexibilidad y comunicación, ética y calidad.

c. Tipos de presupuestos operativos

- **Presupuesto de Ventas**

Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos. Volumen de ventas expresado en términos monetarios que es factible lograr por una empresa, integra información sobre cantidades y precios por clase, forma y marca de producto, representa la base para planear las compras, la producción, el financiamiento, los inventarios y la liquidez (Burbano Ruiz J. E., 1997)

- **Presupuesto de Producción**

Es la determinación del número de unidades a producir para cubrir el estimado de ventas y mantener los niveles proyectados de inventarios de artículos terminados de acuerdo a la política de la empresa. Proporciona la base para hacer un estimado sobre los gastos de consumo de materia prima, el costo de mano de obra indirecta y los gastos indirectos de fabricación; para cada uno de estos gastos es necesario hacer un presupuesto que permita establecer el volumen proyectado de trabajo o actividad de los centros de producción y consecuentemente estimado en base a estos el volumen de trabajo o actividad a desarrollar en los centros de servicios (Burbano Ruiz J. E., 1997).

- **Presupuesto de gastos**

Toda empresa para su funcionamiento normal debe disponer de recursos razonables y equilibrados con los objetivos de venta a alcanzar, debiendo realizar ciertas adquisiciones de bienes o servicios, por lo que la preparación del presupuesto va a obligar a la administración a realizar su planeación, además definirá los objetivos y se expondrán en términos financieros, convirtiéndose en un instrumento de control (Muñiz, 2009).

d. Análisis de desvíos y Control Presupuestario

Según Miguel Ángel Di Ranni, “es muy importante la participación de los funcionarios de la organización que van a estar involucrados en la dinámica propia de la elaboración del presupuesto y también en el control presupuestario, en la definición de los objetivos generales y específicos implícitos en la elaboración de un presupuesto. Pero también es muy importante la participación que dichas mismas personas, y sus colaboradores, tengan en la explicación de los desvíos, en la etapa del control presupuestario. Los que impulsan el establecimiento de un sistema de presupuesto y control presupuestario tienen que llegar al convencimiento que este instrumento llegó para quedarse. Que es importante cómo se elabora el presupuesto, cómo se realiza el control de gestión, y también es crucial que se mantengan siempre las fechas

que se hayan previsto para su emisión como también el tiempo, la periodicidad y las fechas en que se deben llevar adelante las reuniones de control presupuestario.”

Di Ranni aclara además que “a través del mecanismo del control presupuestario, se produce gradualmente una asunción de la responsabilidad en compartir la administración de la compañía, y de profundizar los análisis de gestión para producir explicaciones útiles para entender las razones de las variaciones, desde lo gestacional, y para proponer cambios que podrían ser hábiles para compensar el desvío adverso o para evitarlos desde el momento en que ocurrieron hacia adelante. Muchos confiesan que a partir del establecimiento del sistema de control presupuestario, sienten que tienen menos confort en el día a día, porque sienten que comenzó a ser más transparente la información disponible de la gestión de su sector respectivo, pero que ello los motivó a partir de ese momento a imaginar alternativas de cambio que mejoren la eficiencia, a conversar sobre esos aspectos por quienes son sus colaboradores a los fines de compartir dichos conocimientos adicionales. Hacia abajo, se produce un efecto cascada que es muy útil para conocer el comportamiento de ciertos ingresos y costos, los riesgos existentes, y cómo neutralizarlos, compensarlos o transferirlos a terceros.”

“Todo desvío que se explique de resultados de la etapa del control presupuestario se supone que ha sido dado o autorizado por el responsable máximo de la función respectiva. Los desvíos o variaciones que surgen de comparar los montos previstos frente a los montos efectivamente incurridos, tienen que ser explicados al menos, teniendo en cuenta la ejecución total o parcial de las tareas previstas y, si se agregaron en la realidad tareas no previstas. Por tanto, no es razonable comparar en una partida el total del monto estimado y el total del monto real, sin entrar a considerar las tareas analíticamente previstas dentro de dicha partida, y si en el real se han agregado tareas que no habían sido previstas. Adicionalmente el responsable de la explicación de los desvíos, tiene que brindar información para aclarar no sólo porque hubo excesos sobre lo previsto, sino también cuál es, gestualmente, la razón por la cual se han producido economías en el total de dicha partida” concluye Di Ranni.

Según Horgren y Foster existen dos niveles de análisis de desvíos, el presupuesto estático el cual comprende el NIVEL 0 en donde se analiza la variación total presupuestaria y el NIVEL 1 en donde se comparan los resultados renglón por renglón; y el presupuesto flexible el cual comprende el NIVEL 2 en donde se determinan las variaciones por cambios en el volumen de ventas y las variaciones en el presupuesto flexible y el NIVEL 3 en donde se detallan las variaciones. Los presupuestos flexibles son útiles tanto antes como después de un periodo específico. (Pruebas de planeación, Ej. selección de volúmenes de actividad; o análisis de resultados).

D. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa. En el pasado la economía era dominada por los activos tangibles y predominaban los indicadores financieros, en el mundo actual donde los activos intangibles son la fuente más importante de ventaja competitiva, requerimos de herramientas que describan los activos con base en el conocimiento y las estrategias de creación de valor, es por esta razón que los indicadores deben enfocarse en aspectos como:

- Calidad: satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Impacto: Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno.
- Economía: Idoneidad de los insumos.
- Eficiencia: Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles.
- Eficacia: Superar o alcanzar los resultados esperados.
- Equidad: Distribución equilibrada de los recursos y beneficios.
- Ética: Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad.
- Rendimiento: Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia.

Visto los factores en los que deben ir enfocados los indicadores se los clasifica en los diferentes tipos de perspectivas en los que se basa la empresa.

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

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.

Sistema B, además, desarrolla e implementa múltiples herramientas creativas para avanzar en su gestión: programas, como Multiplicadores B, talleres y encuentros; programas Mide lo que Importa, Camino+B, asociaciones para premios y fondos; iniciativas globales, como Ciudades+B, Academia B y

Abogados B. Como dice Sergio Peláez, Director de Estrategia de Clientes BTB, Bancolombia: “Sistema B propone una mirada desarrollada por empresarios para empresarios, un puente entre empresas y economía, que anima a hacer negocios con impacto positivo, a llegar donde no llegan otros, a crear marcas que hagan sentir orgullosos a los ciudadanos de un país. Los empresarios nos levantamos todos los días a hacer negocios, y la mirada del Sistema B nos invita a hacer lo que sabemos hacer y solucionar problemas”.

CAPÍTULO IV

EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS B DE MENDOZA

En este capítulo trataremos de explicar los métodos que están utilizando las empresas B en Mendoza para mejorar su gestión, incluso añadiendo ideas que, en función de los recursos de cada empresa, pueden llegar a mejorar sustancialmente sus ganancias y sus aportes a la sociedad mendocina.

1. EMPRESAS B GESTIONANDO

Las empresas B necesitan primero de una transición. En el periodo de transformación se deberá identificar en primer lugar que procesos de la empresa se quieren modificar para incorporar el nuevo paradigma, en segundo lugar, conectar, es decir, vincular esos procesos con proyectos que persiguen el triple impacto, fortalecerlos mediante la creación de espacios para aprender y compartir experiencias y por último empezar a proyectar. Dicha planificación se da para que la empresa conozca nuevas prácticas sociales y medioambientales. Dentro de la modificación se debe incorporar la responsabilidad social empresarial, la cual se basa en destinar un porcentaje mínimo del lucro de la empresa a aquello que le parece bueno para la sociedad y la tierra. En este sentido, la empresa tendrá un compromiso con el sector público generando valor (mayor transparencia), con el sector privado buscando la participación en los mercados mediante el impacto positivo social y medio ambiental y con el sector social, mediante la orientación de su misión. La empresa va a tener que redefinir su visión, la cual va estar orientada a la sostenibilidad. Un punto importante en el proceso de transformación de la empresa, es el cambio de la cultura que posee la organización, es decir, se deberá modificar la cultura actual a una cultura de sostenibilidad para que la misma logre generar un compromiso muy fuerte en todos los rangos jerárquicos. Mediante la cultura nueva la empresa debería demostrar los valores que predominan en ella, por ejemplo:

- Congruencia: la empresa tiene que tener congruencia entre el compromiso de lo que dice con lo que realiza.
- Derechos humanos: este valor deriva con los temas de la discriminación y diversidad, solidaridad, tolerancia dicho valor hace referencia al respeto de género dentro de este tipo de empresas, entre otros.

A su vez, tiene que haber una alineación de todos los objetivos de la organización para gestionar el negocio de manera sostenible, es decir, no se debe entender como una moda pasajera sino como un modelo nuevo de negocio que la empresa va a adoptar. Para esto se deben generar programas y acciones concretas bajadas a la empresa con la finalidad de que el negocio sea sostenible en un futuro.

La transformación debe ser de manera sistémica, donde se va a requerir la creación y articulación de diferentes plataformas de apoyo que resuelvan las necesidades y generen los suficientes incentivos para lograr la escalabilidad e incidencia en estas empresas.

En este sentido la empresa para facilitar la complejidad del proceso de cambio se va a concentrar en los empleados con el objetivo de que el cambio se logre de manera eficaz. Deberá implementar planes para incentivar a los empleados a que tengan la oportunidad de desarrollar capacidades como medio ágil para poder incorporar las nuevas prácticas en la empresa. En este sentido, se busca que los empleados tengan dominio de las nuevas acciones que se van a adoptar, dejando de lado ciertas habilidades antiguas que no servirían actualmente. El recurso humano es esencial ya que será el facilitador del cambio, haciendo un manejo eficaz de las fuerzas positivas y negativas que se van a presentar, es decir, se va a buscar el equilibrio entre ellas para que el cambio sea exitoso. Las fuerzas positivas en este tipo de empresas sería la predisposición y voluntad de los participantes de la organización de querer cambiar el rumbo de su empresa y generar una colaboración ambiental y social, pero en cambio, las fuerzas negativas en este sentido se podrían dar por viejos paradigmas culturales que trae arraigado la propia empresa a lo largo de su trayectoria lo que da como consecuencia que se genere una posible resistencia al cambio, convirtiendo su gestión en un factor clave del negocio. Si la empresa no tiene personas cuidadas, protegidas y con posibilidades reales de desarrollo, la empresa no puede tener una cultura orientada al cuidado.

Cabe destacar que la transformación a la que se enfrenta la empresa tendrá un costo tanto humano como económico. En el caso del costo humano está basado en el costo de horas de producción no trabajadas. Este costo se da porque las personas van a destinar parte de su tiempo de trabajo a realizar capacitaciones y entrenamientos por la incorporación de procedimientos nuevos que se den en la empresa junto a la adaptación de equipamiento en el caso de que hubiera. Por esto mismo, las personas van a necesitar un periodo de adaptación lo que para la empresa va a generar un costo por la mantención del recurso humano. En cuanto al costo económico, se basa primordialmente en las prácticas que la empresa debe adoptar para transformarse en una Empresa B, por la incorporación de nuevas metodologías de trabajo la empresa seguramente deberá gastar dinero en la incorporación de equipamiento necesario para el proceso de producción, en capacitaciones que se den por algún profesional externo a la empresa mediante talleres y/o

seminarios y por último, el costo del proceso de certificación para formarse y poder pertenecer al sistema B (Fiaschetti, 2019).

Teniendo en cuenta el proceso, se realizaron encuestas a 10 empresas B del medio local para analizar su situación, tanto como modelo de empresa B, como su gestión en general y focalizamos en el control de dicha gestión. De antemano, podemos decir que tanto la gestión como su control va a depender de varios factores, en los que podemos nombrar específicamente: el tamaño de la empresa medida en términos de capital o inversión y el rubro al cual se dedican, el cual es muy variado: Bodega Lagarde, Otaviano Bodegas & Viñedos y Dolium Bodega Subterránea en el rubro vitivinícola, El Botellón y La Marchigiana en el rubro gastronómico, Aguas Danone en el rubro de consumo masivo, Xınca en el rubro de calzado y textil, Energe en el rubro de energías renovables, Sílice en tecnología y Quinto Impacto en la rubro del software.

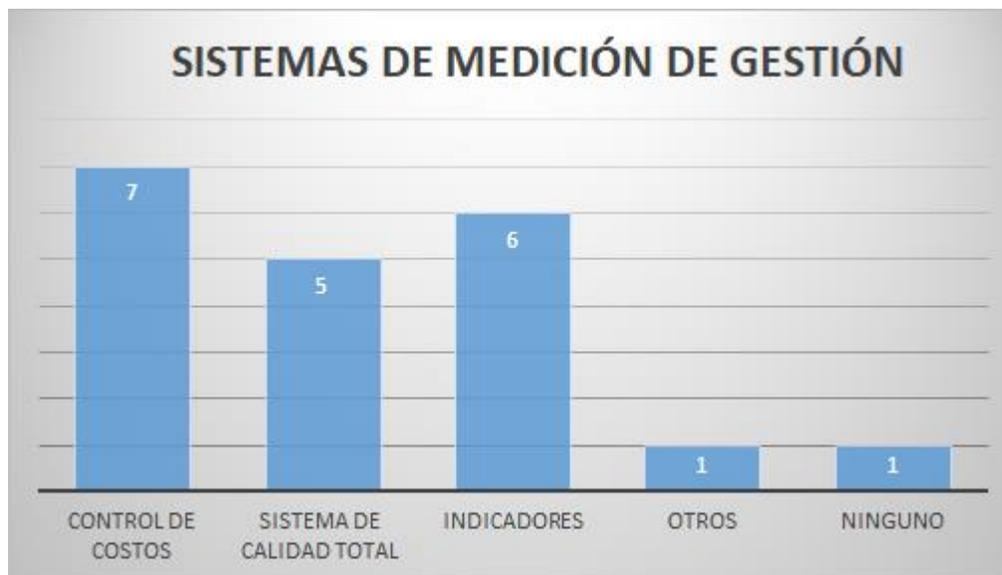
Trataremos de plasmar los resultados de las encuestas, interpretando las causas y las consecuencias de la información recibida y un breve comentario respecto de posibles salidas que encontramos a la problemática de la falta de gestión o de su control.

A. SISTEMAS DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

Se nota en algunas empresas la falta de gestión, ya que dos de diez respondieron que no utilizan sistemas para medir su gestión.

Sin embargo, Bodega Lagarde, Quinto Impacto y Aguas Danone utilizan tres o más sistemas de medición de su gestión entre los cuales nombran: Indicadores, Control de Costos y Sistema de Calidad Total, otros de los que Aguas Danone en particular aplica son: Reporting de variaciones Real vs. Presupuesto y Reporte de \$/Lts. Esto puede deberse a muchos factores, pero observamos que esas tres empresas son algunas de las más conocidas (podemos decir que son empresas de cierta envergadura en el medio), y no tan pequeñas como es el caso de Dolium Bodega Subterránea, empresa familiar que solo cuenta con cuatro empleados, eliminó todos los sistemas de gestión y no reemplazaron los que los alimentaban.

El resto de las empresas por lo general aplica dos sistemas para medir su gestión como Sílice y La Marchigiana que emplean Indicadores y Control de Costos, el caso de Otaviano Bodegas & Viñedos emplea Sistema de Calidad Total y Control de Costos, Energe por su lado Indicadores y Sistema de Calidad Total. Xınca es la única de las encuestadas que emplea solo Control de Costos como sistema para medir su gestión.



B. SISTEMAS DE COSTEO

Un sistema de costos es un conjunto de procedimientos, técnicos, administrativos y contables que se emplea en un ente, para determinar el costo de sus operaciones en sus diversas fases, de manera de utilizarlo para fines de información contable, control de gestión y base para la toma de decisiones.

En este punto, más de la mitad de las empresas B mendocinas aseguran tener uno. Los sistemas mencionados son: Redline por Sílice, Sistema por costeo estándar a través de SAP por Aguas Danone, costeo por absorción por Otaviano Bodegas & Viñedo, FIFO por Energe y Tango por La Marchigiana. Por su parte, Quinto Impacto tiene, pero no lo mencionó y El Botellón también y aclaró que principalmente en el rubro gastronómico, pero que no tienen lo mismo para fábrica o nuevos productos, tampoco para franquicias. Xinca y Sílice no emplean sistemas de costeo tradicionales, mientras que Dolium no emplea sistemas de costeo.

En cuanto a los sistemas informáticos consultados podemos ver que tanto SAP como TANGO son sistemas que permiten a las empresas administrar recursos. Estos softwares son útiles para organizar las empresas y armar una red de procedimientos donde plasmar toda la actividad del ente de compras, ventas, stocks, contabilidad, tesorería, etc., que permiten llevar un adecuado control de la actividad del ente en general. Si bien estos softwares son pagos, encontramos hoy en día gracias a internet, algunos gratuitos que permiten hacer control de costos que podrían ser muy útiles para algunas empresas pequeñas. Algunos ejemplos como VISIONWIN, FACTUSOL, GANTTPROYECT, MISCLIENTES, etc., que brindan información a la empresa a partir de los módulos de compras, ventas y contabilidad, permitiendo gestionar costos.

Analizando este tema, descubrimos que los costos en que incurren estas empresas para ayudar a las comunidades locales, empleados, a la economía regional y al medioambiente, pueden segregarse fácilmente de los demás costos y podemos analizar en detalle cual es el verdadero desembolso monetario que hacen las empresas B para certificar como tales. Lo que no podemos controlar, es el tiempo que dedican estas empresas a dichos objetivos. Una buena solución podría aplicarse en aquellos softwares que tienen módulos de liquidación de sueldos, conjuntamente con planillas horarias o similares para analizar el tiempo que dedican empleados de las empresas para tales fines.



C. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

También consultamos a las empresas si utilizaban herramientas de gestión estratégica, con respecto a esto, Tableros de Control y Mapas Estratégicos son utilizados por Quinto Impacto, La Marchigiana y Aguas Danone, quien además agregó: Variaciones vs. YA y YTG/Búsqueda de productividades y proyectos de COPROD(ahorros)/ CAPEX y seguimiento de proyectos de inversión/ Comité de costos/ Análisis de estructura y FTE del site. Por su parte, Bodega Lagarde, Energe y El Botellón usan sólo Tableros de Control, Otaviano Bodegas & Viñedos utiliza planes de acción por área y presupuestos por área como herramientas de gestión estratégica. Mientras que Sílice, Xinca y Dolium Bodega Subterránea no emplean ninguna herramienta.



Vimos anteriormente que el Tablero de Control es una herramienta gerencial que tiene por objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la medición de la gestión de una compañía, bien sea a nivel global o por cada una de sus áreas o procesos. Notamos que hay empresas que utilizan esta herramienta, pero con distinta profundidad, algunas solo la utilizaban para un sector de la empresa como puede ser producción, mientras que otras, que tienen más negocios/servicios amplificaban dicha herramienta para cada segmento.

Como ya mencionamos los mapas estratégicos o mapas de objetivos proveen un marco gráfico y conceptual que ilustra o describe la estrategia de una Empresa, institución o sector y permiten comunicar a todo el personal el alineamiento organizacional y muestran la conexión entre los procesos internos de creación de valor con los clientes y proveedores.

Este trabajo no alcanzaría para analizar los mapas que las organizaciones afirman tener, y tampoco es su objetivo, por ende, solo nos vamos a analizar cuáles son las herramientas, suponiendo que las aplican de manera eficiente y cuáles son los beneficios que les traen. Un mapa estratégico aplicado a la responsabilidad social de estas empresas, podría marcar la diferencia en los mercados de estas empresas. Podría ser una buena iniciativa para otras empresas del medio para que en su conjunto generen un valor a la sociedad necesario.

Viviendo en Mendoza entendemos que uno de los grandes problemas desde hace ya algún tiempo es el agua y si analizamos las encuestas realizadas, podríamos decir que las empresas B encuestadas tienen

una fuerte preocupación por los recursos naturales. Los mapas estratégicos podrían brindar una buena alternativa para mejorar tanto la eficacia como la eficiencia del uso de dichos recursos. Una buena solución fue la planteada por las Bodegas, que indicaron que un uso adecuado del agua podría generar un beneficio incalculable tanto a la calidad de la uva, como al medio donde se ubican.

D. PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación de la empresa como un todo y de cada subunidad del negocio (Dávalos, 2016).

Cuantifica en unidades monetarias las expectativas en relación de la utilidad futura y a los flujos de efectivo esperados. Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr, en un cierto periodo, los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero. Desde esta perspectiva un presupuesto es una buena herramienta para planificar un periodo, un ciclo o una determinada operación a fin de cumplir objetivos y poder alcanzar las metas con la mejor utilización de los recursos. Es decir, un presupuesto es una buena herramienta para poder lograr eficacia y eficiencia en las operaciones.

El 70% de las empresas encuestadas afirman que realizan presupuestos. Las empresas que no lo utilizan, es por falta de personal capacitado y/o tiempo para realizarlos. Las empresas que los hacen, tienen cierta estructura que les permite tener no solo personal para realizar dicha tarea, sino el tiempo de la administración y la dirección para revisarlo.



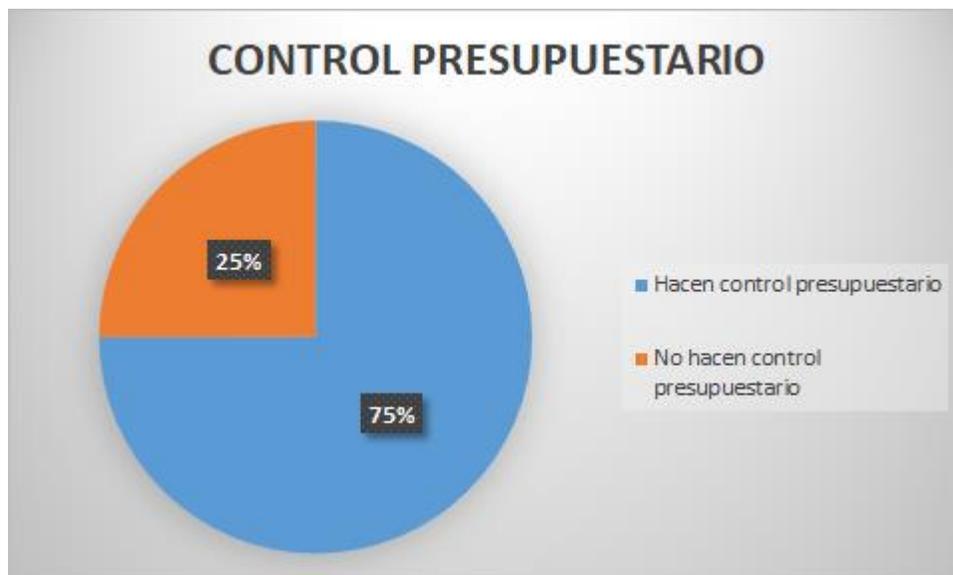
Les preguntamos a las empresas qué tipos de presupuestos emplean, las respuestas fueron muy variadas: Aguas Danone elabora presupuestos por sector (Calidad, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Seguridad e Higiene, Servicios Médicos, Fundación Villavicencio), proyección de \$/Lts por marca formato; La Marchigiana elabora presupuestos de venta para comerciales, marketing, mantenimiento, etc.; Bodegas Lagarde por área; Energe a través del sistema de gestión de la empresa elabora presupuestos a medida; El Botellón los emplea para eventos particulares, además afirmaron que ahora surgen nuevos desafíos para el nuevo modelo de negocios llamado “nuevos proyectos”. Quinto Impacto y Xinca elaboran presupuestos, pero no especificaron cuáles. Sílice y Dolium Bodegas Subterránea no elaboran presupuestos.

Otaviano Bodegas & Viñedos utiliza presupuesto integral, este tipo de presupuesto muestra la articulación y las relaciones entre los distintos cálculos presupuestarios, dejando sentadas las bases sobre las que oportunamente deberá realizarse el Control de Gestión y cumplimiento del Plan. También es una forma de diferenciarlo de los presupuestos aislados que puedan realizarse (desde un pronóstico de ventas hasta un cashflow), que justamente por ser individuales no permiten visualizar la cuantificación del plan estratégico como conjunto. La empresa que realiza este tipo de presupuesto explicó que tiene una cantidad de personal en su empresa que le permite realizar estos trabajos y tener sistemas de control y seguimiento de dichos presupuestos.

De las ocho empresas que elaboran presupuestos, solo seis hacen control presupuestario, entre ellas: Aguas Danone mencionando variaciones BGT vs. Actual, Comité de mermas, análisis de cierres mensuales y anuales, control de inventarios, reportes mensuales y anuales, reuniones mensuales con responsables del sector y gerente de planta, Control de \$/Lts; La Marchigiana por su parte, hace Control de presupuestos internos; Bodega Lagarde por área; en cuanto a Energe, afirma que los presupuestos quedan registrados en sistema y pueden contabilizarse; Otaviano Bodegas & Viñedos también hacen control presupuestario integral; Quinto Impacto no detalló qué tipo de Control presupuestario realizan; mientras que Xinca, Sílice, El Botellón y Dolium Bodega Subterránea no realizan ningún Control Presupuestario.

Hacer control presupuestario no es un tema menor, ya que, si el presupuesto solo se utiliza para planificar, durante la marcha del negocio pueden ocurrir ciertos hechos, que nos harían cambiar el rumbo y el presupuesto quedaría de lado.

Lo importante de estos presupuestos es que nos ayuden a mejorar, tanto en la eficacia como en la eficiencia para el cumplimiento de objetivos. Por ende, una empresa que no mide su desempeño, no lo conoce; si no lo conoce, no lo controla; si no lo controla, no lo gestiona y si no lo gestiona, no mejora.



a. Tipos de presupuestos

Notamos que hay una notable diferencia entre aquellos que tienen cierto poder en el mercado para formar precios y los que no. Ya que aquellos que tienen cierta antigüedad y cierto “nombre” tienen la capacidad de utilizar métodos de precio en función de su margen deseado y otros que tienen que adecuarse al precio del mercado con utilidades menores; y otros que están entrando al mercado que necesitan penetrar y hacer conocido su producto.

Una herramienta de gestión como el presupuesto es muy útil si la entidad tiene la capacidad de controlar. Es decir, poder utilizar el presupuesto para mejorar y ser cada vez más eficaz y eficiente. La gestión de un ente se puede controlar y a su vez establecer etapas todo con el fin de evaluar resultados y mejorar en cuanto al logro de objetivos.

b. Análisis de desvíos

Seis empresas afirmaron que establecen desvíos presupuestarios, la mayoría de los desvíos establecidos son de ventas y de producción en el caso de Quinto Impacto, Otaviano Bodegas & Viñedos, Energe, Bodega Lagarde y Aguas Danone además establece desvíos presupuestarios de gastos y de ahorro. El Botellón establece desvíos sin indicar cuáles, mientras que Xinca, La Marchigiana, Sílice y Dolium Bodega Subterránea no establecen desvíos presupuestarios.

Esto no es ni más ni menos que la comparación de los resultados obtenidos con los resultados presupuestados. Analizar estos desvíos nos lleva a ver las áreas donde hubo mayor o menor eficiencia, o las

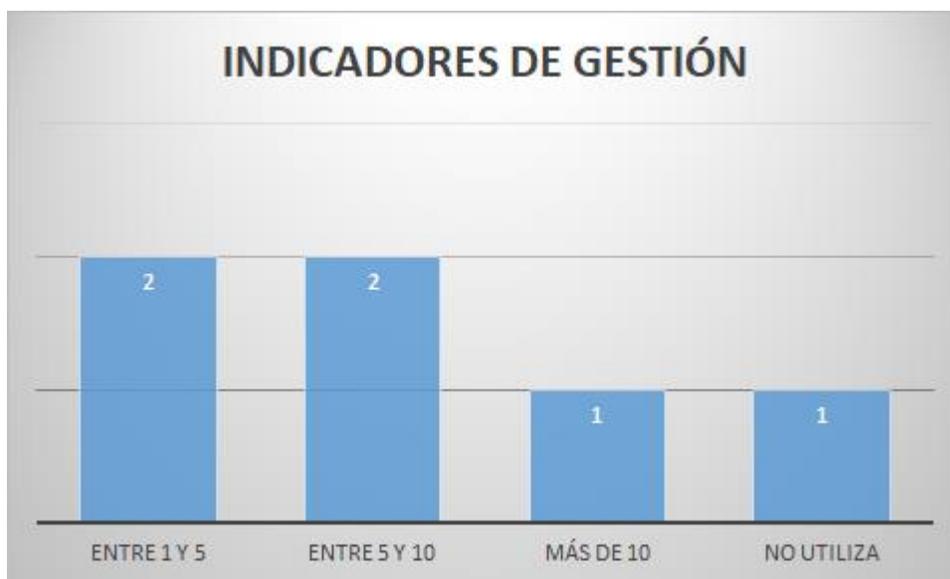
áreas donde hubo cambios o mejoras en el proceso. Dentro de estos desvíos presupuestarios hay cuatro niveles de los que solo nos centraremos en el primero que es el más conocido por los encuestados.



E. INDICADORES DE GESTIÓN

En cuanto a los indicadores la mitad de las Empresas B mendocina los utiliza, La Marchigiana y Quinto Impacto utiliza entre 1 y 5 indicadores; Energe y Otaviano Bodegas & Viñedos utiliza entre 5 y 10 indicadores mientras que Aguas Danone es la única que gestiona con más de 10 indicadores. Mientras que la otra mitad indicó que no utilizaba las cuales son Dolium Bodega Subterránea, Xınca, Sílice, El Botellón y Bodega Lagarde.

Como ya vimos los indicadores permiten evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa. Podríamos pensar que, para tener indicadores, las empresas, previamente deberían contar con presupuestos y con un control presupuestario, y además un sistema de gestión que les permita identificar números y variables cuantificables. Es por eso que creemos que las empresas de menor tamaño solo pueden tener a mano indicadores básicos pero útiles. Ejemplos claros de esto serían indicadores como volumen de ventas (cantidades vendidas del producto xx), ventas netas (sumatoria de ventas netas), compras totales (sumatoria de compras), todo para un ejercicio determinado. pero para las empresas productoras de bienes, pensar en un indicador como producción total del periodo podría ser un buen punto de partida para desarrollar un flujo de ventas, de caja, de gastos, etc.



2. TRIPLE IMPACTO

Uno de los mayores desafíos para los empresarios es asegurar que la solución que se ofrece a un problema social o ambiental hace parte central del negocio, y no es sólo filantropía o acciones puntuales en la periferia. Lo ideal es, además, lograr que el crecimiento financiero esté directamente asociado con el impacto positivo que se quiere lograr; es decir, si la empresa aumenta sus ventas al doble, por ejemplo, que su impacto positivo aumente en esa misma dimensión.

Ser Empresa B significa el compromiso de demostrar que las empresas pueden ser agentes de cambio contribuyendo a la solución de las grandes problemáticas sociales y ambientales. Las Empresas B tienen la convicción de ser las mejores para el mundo y por eso protegen su misión y cumplen un estándar para poder certificarse. Además, significa demostrar que es posible perseguir el triple impacto de manera simultánea, con un compromiso de mejora permanente, legal y a largo plazo. Esta conciencia triangular de rédito económico, mirada social y cuidado ambiental define a la gestión de una empresa como sustentable, se basa en tres pilares: impacto económico, impacto social e impacto ambiental.

Dentro de las encuestas realizadas a 10 de las empresas B mendocinas, les indicamos que marcaran su nivel de compromiso que tienen actualmente con el medio ambiente, con las problemáticas sociales y la importancia del beneficio económico para ellas, utilizando la escala de 1 al nivel más bajo y 10 al más alto nivel.

A. COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

Tiene que ver con el desempeño ambiental de la empresa a través de sus instalaciones, prácticas y operaciones, como así también con los materiales y recursos utilizados, uso de energía y generación de emisiones y desechos. Cuando corresponde, también contempla las cadenas de transporte y distribución de la empresa y el impacto ambiental de la cadena de suministro. Por último, si aplica, considera también si el producto o servicio de la empresa está destinado a solucionar una problemática medioambiental como la provisión de energía renovable, la conservación de recursos, reducción de basura, conservación ambiental, prevención de sustancias tóxicas y educación ambiental.

En definitiva, se busca que los productos y procesos de fabricación sean amigables con el medio ambiente. El reciclaje, el consumo responsable de energía y el tratamiento de residuos son factores importantes al momento de analizar este indicador.

De todas las empresas B encuestadas las que más comprometidas se encuentran con el medio ambiente son Aguas Danone, Energe, Bodega Lagarde y Dolium Bodega Subterránea, luego en menor medida El Botellón, La Marchigiana, Otaviano Bodegas & Viñedos, Xınca y Sílice, quien aclaró que son industria limpia por lo que sus acciones están limitadas, pero que de por sí contribuyen. Mientras que Quinto Impacto es la que menos comprometida está con 6 de un total de 10.

B. COMPROMISO CON LAS PROBLEMÁTICAS SOCIALES

Los empleados son el centro de atención, aspectos como equilibrio con la vida familiar y promoción de la igualdad son fundamentales. Indaga acerca del impacto de la empresa en su comunidad tanto a nivel local, como con sus clientes, proveedores y distribuidores. También las empresas tienen que prestar especial atención sobre cómo es su cadena de valor. Evalúa los métodos de selección y evaluación de proveedores, la diversidad intra-organizacional, y la relación con la comunidad local. También tiene que ver sobre servicio comunitario y donaciones. Por último, esta sección considera si el producto o servicio de la empresa está designado para solucionar problemáticas sociales, incluyendo acceso a servicios básicos, salud, educación, oportunidades económicas, artes y acceso a capital para empresas/organizaciones con propósito.

Quinto Impacto, Aguas Danone, Dolium Bodega Subterránea, y Bodega Lagarde son las empresas B mendocinas más comprometidas con las problemáticas sociales, luego La Marchigiana y Energe, en menor medida Sílice, Xınca y El Botellón, mientras que Otaviano Bodegas y Viñedos es la que menor comprometida se encuentra con las problemáticas sociales.

C. IMPORTANCIA DEL BENEFICIO ECONÓMICO

Se valora el resultado comercial y cómo se ha llegado hacia él teniendo en cuenta la gestión, el trato de los clientes, la productividad, entre otros.

Las empresas B de Mendoza que le dan mayor importancia al beneficio económico son Energe, Dolium Bodega Subterránea, Bodega Lagarde y La Marchigiana, luego Sílice y El Botellón, en menor medida Otaviano Bodegas y Viñedos, Quinto Impacto y Xinca, y la empresa que tiene menor interés en el beneficio económico es Aguas Danone.

3. ¿POR QUÉ MEDIR Y GESTIONAR EL TRIPLE IMPACTO?

La única empresa de las encuestadas que indicó como sistema de medición de su gestión la certificación B fue Otaviano Bodegas & Viñedos, pero en realidad todas están midiendo y gestionando el triple impacto al ser Empresa B.

A. FORMAS DE MEDIR EL IMPACTO

a. De forma personalizada

- **Camino + B:** Es un programa diseñado para grandes empresas que buscan medir su impacto positivo en base a los más altos estándares internacionales que provee la Evaluación de Impacto B. Se busca así incorporar la gestión de triple impacto dentro de la estrategia organizacional de la empresa, para dar un primer paso a la implementación en un corto, mediano y largo plazo. En caso de querer optar por la certificación de Empresa B, se incluyen etapas de análisis de elegibilidad y definición de los procesos que debe seguir la empresa para alcanzar este objetivo. El programa no garantiza alcanzar la certificación, y dependerá del desempeño de la empresa en la medición y el cumplimiento del proceso respectivo.
- **Mide lo que importa:** Es un programa disponible para empresas que quieren medir el impacto positivo de su cadena de valor, considerando a sus proveedores y clientes en la gestión de dicho impacto a través de la Evaluación de Impacto B. El programa no apunta a la certificación de empresas de la red. En caso de existir interés, contactar al equipo del Sistema B local del país.

b. De forma colectiva

- **Camino + B:** Es un programa disponible para empresas pequeñas y medianas que buscan medir su impacto positivo y establecer planes de mejora a corto y mediano plazo. El programa considera una

explicación general sobre el proceso de certificación orientado a las empresas participantes, interesadas en optar por este camino de certificación como Empresa B.

Sistema B invita a las empresas a conectar con su propósito organizacional, a tomar un alto sentido de responsabilidad y transparencia con la sociedad y el medioambiente, entendiendo que las empresas deben jugar un rol clave en la construcción de nuestra sociedad. Esta visión y forma de concebir a las empresas, resulta no solo en un impacto positivo para el mundo, sino también en una propuesta estratégica a mediano plazo. Comportarse como una Empresa B es un buen negocio, y se ha demostrado: las Empresas B son más resilientes en tiempos de crisis económica, cuentan con un mayor nivel de atracción y retención de talentos y, sobre todo, están siendo reconocidas por gobiernos y los mercados financieros, lo que da a entender que esta visión está avanzando rápidamente a dejar de ser solo una opción, para pasar a ser un requisito para el funcionamiento de toda empresa.

4. EL ROL DEL ESTADO

En América Latina no existe un marco jurídico claro que regule las obligaciones y compromisos de este nuevo actor social, los empresarios e inversores se enfrentan a un dilema a la hora de elegir el vínculo legal para sus empresas cuando quieren tener un impacto material positivo en la sociedad. Hasta ahora la legislación distingue entre personas jurídicas con ánimo de lucro que protegen el interés privado de los accionistas, y personas jurídicas sin ánimo de lucro que buscan el interés público y general. Sin embargo, estas nuevas empresas híbridas combinan ambos propósitos y, por lo tanto, necesitan una nueva categoría legal que les permita configurarse como tales en el ecosistema.

En Argentina el estado interviene en las empresas con distintas finalidades, en principio con el propósito de que las empresas adopten y se ajusten a determinadas normas o reglas para garantizar el funcionamiento eficiente de los mercados argentinos, generar un amparo jurídico, así como también para evitar daños de la salud, al bienestar de la sociedad y no perjudicar al medio ambiente, recursos naturales o a la economía.

Mientras que no exista una figura legal de Empresa B (empresas benefactoras), con ese o cualquier otro nombre, las obligaciones aquí incluidas se circunscriben estrictamente a las relaciones entre los socios y su gerencia y administración, sin un eficaz impacto social positivo.

El sector público en general y especialmente el gobierno de turno, tiene un rol fundamental en la promoción de este nuevo paradigma. No basta sólo con la convicción individual de emprendedores y empresarios de transformarse en una Empresa B o de crear nuevas empresas bajo estos principios. Es fundamental contar con un marco regulatorio adecuado, que vaya en directo, con el objetivo de

diferenciarlas, promoverlas y resguardarlas estructuralmente. El Estado debiera favorecer y alentar la creación de estas empresas que benefician a la comunidad y le ayudan a cumplir sus propios fines.

Adecuando el sistema legal de cada país, se puede ofrecer una protección legal cierta para quienes incorporan en la toma de decisiones intereses no-financieros.

Los ciudadanos tendrían un nuevo modelo disponible, ya que, como consumidores y trabajadores podrían elegir a este tipo de compañías a la hora de comprar o de decidir dónde trabajar.

En nuestros países, si no hay un marco regulatorio apropiado, las Empresas B certificadas se rigen por las disposiciones legales de la figura jurídica que sus fundadores hayan optado para su creación, como SA en el caso de Aguas Danone, Dolium Bodega Subterránea, Bodega Lagarde, Energe, Xinca, Sílice; Otaviano Bodegas & Viñedos; también SRL constitución jurídica de Quinto Impacto y el Botellón, etc., ello, es hoy insuficiente, porque en nuestra opinión, aún si se establece un estatuto para la empresa B, solamente mediante reglas estatutarias ellas pueden resultar trabajosamente aplicables o conducir a un no deseado conflicto afectando así la seguridad jurídica.

Es preciso construir nuevos esquemas legales para lograr un tipo nuevo que contemple todos estos intereses. Teniendo en cuenta las estructuras jurídicas vigentes en nuestros países, es posible materializar ya mismo estas nuevas ideas en Sudamérica que, una vez comprendidas, tendrán gran aceptación. Aunque sería mejor y más confiable, una regulación legal. (Etcheverry, 2015)

Respecto al rol del Estado en la difusión y promoción de este tipo de empresas, (Pittaro, 2015) plantea que: “El nombre de Sistema B viene asociado desde el principio con entender que otros actores se involucren para que este sector que es la empresa pueda florecer en todo su potencial.” detalla. “También el Estado, que es un comprador importante, puede decidir priorizar este tipo de empresas en sus compras o impulsarse mediante créditos destinadas a las mismas”, explica.

Al mismo tiempo Juan Pablo Larenas, co-fundador de Sistema B explica que “si bien el rol y la función del Estado es fundamental en el desarrollo de un país, hay que tener presente que las empresas son motores de ese desarrollo y que el público en general es cada vez más consciente de la necesidad de un sector privado responsable y busca empresas que den garantías de trabajar sin dañar el medio ambiente o la sociedad. Es más, los ciudadanos esperan ver retornos sociales positivos de las empresas”.(Ibarbia, 2013)

Según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, la norma crea un nuevo tipo de figura jurídica, las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). De acuerdo al anteproyecto, los elementos esenciales que distinguen estas sociedades son:

- Propósito: las empresas de las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo se definen por la persecución de un triple objetivo: económico, social y ambiental.
- Deberes de los administradores: los administradores deberán considerar los intereses a mediano y a largo plazo de los actores vinculados al negocio (o stakeholders): socios, empleados, consumidores, la comunidad y el medio ambiente.
- Reporte y Transparencia: los administradores presentarán un reporte anual mediante el cual acrediten las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de su triple objetivo (económico, social y ambiental). El reporte será de acceso público y un tercero imparcial se encargará de auditar.

Las Sociedades de Beneficios e Interés Colectivo deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Especificar de forma precisa y determinada cuál es el impacto social y ambiental positivo y verificable que se obligan a generar.
- Indicar las causales de exclusión de socios que ejecuten actos contrarios a esta premisa.
- Exigir el voto favorable al 75% de los socios con derecho a voto para modificar el objeto y los fines sociales de la empresa.

En resumen y como se nombró previamente, tradicionalmente la empresa se divide en tres sectores: el sector privado, público y la sociedad civil. Pero por los requerimientos de los consumidores nace el cuarto sector donde se incluyen las empresas B. La gran diferencia entre dichos sectores es que los primeros tres se encuentran amparados por las regulaciones provenientes del estado, pero el cuarto sector no posee un marco jurídico que lo regule. Por este motivo, las Empresas B mientras no tengan una figura legal, se suscribirán estrictamente a las relaciones entre los socios, gerencia y administración. Vale aclarar que aquellas Empresas B que hayan adoptado algún tipo societario que dispone la ley, se regirán bajo sus normas y reglas estatutarias.

La problemática cuando se quiere adoptar este tipo de empresas, es el dilema al que se enfrentan los empresarios a la hora elegir el vínculo legal. Las Empresas B son una combinación de empresas con fin de lucro y empresas sin fin de lucro que buscan el interés público. En este sentido, es fundamental que el estado aliente y favorezca a este tipo de empresas bajo algún sistema legal para que puedan cumplir sus fines y además para fomentar el crecimiento de las mismas debido a que actualmente son un factor importante para la sociedad por el impacto ambiental y social que generan.

Actualmente en el país, contratar mano de obra especializada y generar sistemas automatizados es muy caro, Además, requiere tiempo para adaptar esas herramientas al negocio y capacitación continua de empleados y de quienes gestionan. La certificación B, favorece a la empresa a tener más facilidad para

captar financiación para sus proyectos y poder así crecer más. La evaluación que se realiza por un tercer agente independiente como B lab, también fomenta el crecimiento de estas empresas ya que los resultados alcanzados son comunicados a posibles inversores, consumidores y demás partes interesadas.

Tenemos que tener en cuenta que, las empresas B familiares, como es el caso de Dolium Bodega Subterránea, o las nuevas pequeñas empresas se desempeñan en el mercado ocupando una plaza ganada por la innovación y/o la calidad en sus productos, en el momento en que estas empresas aspiren a agrandar su participación en el mercado, van a requerir indudablemente mejorar su control de gestión, pero por sobre todo conocer y gestionar sus costos.

En este trabajo pudimos observar muchos aspectos que resultan interesantes. El primero a destacar es la diferencia de capital invertida en los distintos negocios. Hay algunos que arrancaron con muy poco y están en pleno desarrollo de sus productos, mientras otros se encuentran en su auge y con mucho futuro por delante. Notamos que algunos todavía no tienen empleados, indicando que sus dueños son quienes lo gestionan, y otros que ya cuentan con un gran número de empleados.

Indistintamente creemos que, a pesar del tamaño, empleados, posición en el mercado, etc., es indispensable la eficacia y la eficiencia en sus operaciones, ya que en una economía tan cambiante como la de Argentina ante pequeños errores en la utilización de los recursos podríamos generar un gran daño a la economía de la empresa.

CONCLUSIONES

Hoy, lo único permanente en las organizaciones es el cambio, estamos continuamente tomando decisiones oportunas e inteligentes. El Control de Gestión es el que ejerce esa función de diagnóstico permanente y adecua las acciones y los comportamientos con el objeto de lograr cumplir los objetivos de la empresa. Permite además implementar estrategias, aplicarlas y controlarlas a través de herramientas que permitan hacerlo, son esas herramientas las que pueden emplearse en la Gestión de las Empresas B. Pero es una realidad que no todas las empresas B cuentan con los recursos necesarios para emplear sistemas de medición de gestión, sistemas de costeo, utilizan herramientas estratégicas de control de gestión, realizan presupuestos o hacen controles presupuestarios, y eso depende de muchos factores, no solo por lo económico, en cuanto a adquirir los sistemas de gestión, contratar mano de obra especializada, sino también el tiempo que lleva adaptar nuevas herramientas al negocio.

Las respuestas de las encuestas realizadas al 90% de las empresas B mendocinas, nos permiten negar la hipótesis propuesta: no es necesario aplicar las herramientas específicas de control de gestión para ser Empresa B certificada.

1. Las empresas familiares o las nuevas empresas se desempeñan en el mercado ocupando una plaza ganada por la innovación y/o la calidad en sus productos, pero es una realidad que no aplican muchas herramientas de gestión como sí lo hacen empresas grandes. En el momento en que estas empresas aspiren a agrandar su participación en el mercado, van a requerir indudablemente mejorar su control de gestión, pero por sobre todo conocer y gestionar sus costos.

2. La certificación B es una herramienta de control de gestión en sí misma, la evaluación premia prácticas que están sobre los estándares de cada industria y los mínimos requeridos por la ley en cada país; cada punto refleja un impacto positivo e incremental. El promedio refleja que la evaluación es efectiva en encontrar puntos ciegos o aspectos que se presentan en las empresas como posibilidades u oportunidades de mejoras. Esto la transforma en una herramienta aún más valiosa porque no se limita a definir requerimientos mínimos, sino que puede ser utilizada como una hoja de ruta para establecer prácticas y políticas de gestión eficaces.

Aun así, las empresas que tienen una certificación de impacto crecen más y tienen más facilidad para captar financiación, de hecho, ser evaluados por un tercer agente independiente como B Lab (o Sistema B en Latino América), ayuda a comunicar a inversores, consumidores y demás partes interesadas el impacto que la empresa está teniendo o buscar alcanzar.

Una forma de asegurar que además de un beneficio económico las Empresas B buscan tener un impacto social/ambiental es a través de la certificación. La certificación B es una herramienta de Gestión clave para las empresas con propósito o para cualquier tipo de organización pues consiste en una herramienta que permite medir, comparar y obtener puntos de posibles mejoras sobre su desempeño ambiental y social. Es de acceso gratuito y busca realizar mediciones de la empresa en su totalidad, es decir no solamente la habilidad de un negocio de generar ganancia, sino también la habilidad de crear valor para sus clientes, empleados, comunidad y el medio ambiente. Las empresas interesadas en obtener la certificación deben obtener 80 o más puntos.

La empresa puede nacer como B o hacerse B. Lo importante es tener los valores reflejados en el modelo de negocio, en las políticas, acciones, y en los estatutos de la empresa. Sea como fuere, cuantas más fuentes de inspiración tenga la empresa para dar soluciones a problemas sociales y ambientales, más rápido y profundo será en cambio de timón hacia una cultura empresarial a favor de la sostenibilidad.

Actualmente en Mendoza es un desafío instalarlas, pero el panorama es bueno porque existen muchos emprendedores con talento y vocación para transformar negocios. Por esto mismo es primordial que intervenga el Estado en este tipo de empresas con distintas políticas incentivadoras para lograr que una empresa privada cree beneficios públicos como por ejemplo la disminución de la pobreza, reconstruir comunidades, preservar el medio ambiente y crear lugares donde el trabajo sea de manera comfortable e integral con la vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Ley de Responsabilidad Social Empresaria (Pcia. de Mendoza), Argentina § 8.488 (2012)
- Modificación Ley de Responsabilidad Social Empresaria (Pcia. de Mendoza), Argentina § 8.583 (2013)
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. *Normas Contables Profesionales: Balance Social*. Resolución Técnica N°36 [abril, 2011]
- Porter, M y Kramer, M (2011). *Creación de Valor compartido*. Harvard's Business Review.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria
- Farré Daniel (2009). Vinculando la teoría de los stakeholders con enfoques y técnicas de gestión. XI Congreso Internacional de Costos y Gestión
- IARSE (2009). *Guía de autoaplicación – Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria - Programa Latinoamericano de RSE (versión 1.0)*. Guía de autoaplicación
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. México: Pearson Educación
- José Carlos Nieto Peña (2003, abril) Por qué Implantar un CMI. *Estrategia Financiera*, 194, 12-18
- IARSE (2016, junio). El arte de la RSE en la Gestión Ambiental. *Evolución, desarrollo y transformación de ideas*, 44, 5-52.
- Propatto, M. (2017). *Más allá de las ganancias: Sustentabilidad, Medioambiente y las Empresas B*. Dolarsi .
- Bennett, Jeffrey W., Pernsteiner, Thomas E., Kocourek, Paul F. & Hedlund Steven B. (2001, marzo/abril). Cómo alinear la estrategia con la organización. *Estrategia*, 3, 100-109
- Luis Muñiz (2009). *Control Presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Profit editorial.
- Burbano Ruiz, Jorge E (1997). *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. McGraw-Hill
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., & Foster, George. (1987). *Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial*. Pearson Prentice Hall
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., Rajan Madhav V., George. (2012). *Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial*. Pearson Prentice Hall

- Abramovay, Correa, Gatica, Van Hoof, (2013) *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. IDB Group.
- Etcheverry, R. A. (2015). Investigación para la creación y desarrollo de principios y normas tendientes a regular las Empresas B (empresas con finalidad social) en la República Argentina
- Pittaro, V. (2015). Los negocios desde otra óptica. Recuperado de:
www.sistemab.org:https://sistemab.org/entrevista-a-virginia-pittaro-directora-ejecutiva-de-sistema-b-empresas-b-los-negocios-desde-otra-optica/
- Ibarbia, M. (2013). ¿Por qué las empresas pueden cambiar el mundo? Campaña de comunicación masiva para impulsar las Empresas B en Mendoza. (Tesis para Licenciatura en comunicación social no publicada. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina) Recuperado de:
<https://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/Tesis-sobre-Empresas-B-Magdalena-Ibarbia.pdf>
- 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. Recuperado de:
<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>
- Fiaschetti Florencia (2008). Empresas B. (Trabajo Final de graduación, Licenciatura en Administración. Recuperado de:
https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1987/38951119_FIASCHETTI_FLORENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Milagros Josefina Vigil Dávalos (2016). La Planificación Presupuestaria y su Influencia. (Maestría en gestión y políticas públicas). Recuperado de:
<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/621>
- Malec, Cecilia. (2017). Empresas B: una solución PARA el mundo – Análisis del caso Guayakí. (Universidad de San Andrés, Argentina.) Recuperado de:
<https://academiab.org/wp-content/uploads/2017/07/Trabajo-de-graduacio%CC%81n-CECILIA-MALEC.pdf>
- Camou, D. (2016). Sistema B, ensanchando el camino hacia una nueva economía. (Tesis de posgrado. Universidad Politécnica de Valencia. España.) Recuperado de:
<https://academiab.org/sistema-b-ensanchando-el-camino-hacia-una-nueva-economia/>

ANEXO

ANEXO A - Modelo de encuesta



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

ENCUESTA A EMPRESAS B

EL MOTIVO DE LA ENCUESTA ES LA DE REUNIR INFORMACIÓN SOBRE LAS
HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN USADAS POR LAS EMPRESAS B EN MENDOZA.
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO DE: FLORENCIA FIOCCHETTA; NICOLÁS MARCELLONI Y JOSÉ ROYO.
DIRIGIDO POR LA CONTADORA MARCELA ASENSIO.

Datos de la empresa:

Denominación o Razón Social: _____

Rubro: _____

Especificar si es Empresa Familiar: Sí - No

Constitución Jurídica: S.R.L. - S.A. - S.A.S - Otra: _____

1) ¿Cuál es el objetivo de su Empresa B? (Objeto social, visión, misión)

2) ¿Tiene un Sistema de medición de su Gestión?

No - Sí, a través de: Indicadores - Control de Costos - Sistema de Calidad total

Otros: _____

3) ¿Emplea Sistemas de Costeo?

No - Sí, ¿Cuáles?: _____

4) ¿Utiliza herramientas específicas de Gestión estratégica?

No - Sí, ¿Cuáles?: Mapas Estratégicos - Cuadro de Mando Integral - Tableros de Control

Otros: _____

5) ¿Elabora presupuestos?

No - Sí, ¿Cuáles?: _____

6) ¿Hace control de Presupuestos?

No - Sí, ¿Cuáles?: _____

7) ¿Establece desvíos Presupuestarios?

No - Sí, ¿Cuáles?: De Ventas - De Producción - Otros: _____

8) ¿Tiene Indicadores de Presupuestos? No - Sí, ¿Cuántos Indicadores de cada uno tiene?

Entre 1 y 5 - Entre 5 y 10 - Más de 10

9) Marque las casillas, utilizando la escala de "1" al nivel más bajo y "10" al más alto nivel.

a) Compromiso que tiene actualmente con el medio ambiente:

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

b) Compromiso que tiene actualmente con las problemáticas sociales:

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

c) Importancia del beneficio económico para la Empresa:

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Modelo de encuesta enviada a Empresas B en Mendoza.

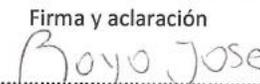
DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27 de ABRIL 2021


Florensis Focchetto
27659
37002464


Nicolas Marcelloni
27757
36059990


.....
Firma y aclaración

.....
Número de registro
28356
.....
DNI
37737363