

## **UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

Vicerrectorado de Innovación, Investigación y  
Posgrado



Trabajo final de Maestría en Administración de  
Empresas (MBA)

# ***Gestión de la economía circular en las empresas B cordobesas***



Autora

**Lic. Stimolo Vanessa Natali**

Directora

**Dra/PhD. Belen Barroso**

**2023**

### **Agradecimientos/ Dedicatoria**

A mis hijos Giovanna y Gennaro, mi corazón entero, por y para quienes decido cada paso de mi vida, con el fin de sembrar la semillita del bien ya que representan la generación consciente del hoy y del mañana.

A mi esposo Daniel, quien sostiene, motiva y acompaña con un amor incondicional cada paso que esta alma inquieta decide iniciar.

A mi mama Adriana y mi nona Nelly, quienes, desde su amor puro e inconmensurable, son en parte las responsables de la mujer que hoy soy; y por supuesto también a mi familia toda.

A mi directora de tesis Belén, por su generosidad y tiempo de calidad, por quien siento una enorme admiración y gran cariño.

A cada referente de empresas B cordobesas y de la comunidad B de Córdoba, quienes me han brindado tiempo de calidad permitiendo así llevar a cabo este proyecto y contagiar su espíritu del triple impacto.

A los referentes del movimiento circular en Córdoba, por su granito de arena para generar más actores activos propulsores del cambio.

A esta casa de estudios y a todos mis formadores, a mis compañeros y amigos tanto de estudio como de trabajo acompañándome en el día a día, hablando un mismo lenguaje.

A todos mis afectos y amistades que hoy son parte de mi vida.

A cada lector para que continúe promoviendo esta transición hacia nuevas economías sostenibles.

**Mail de la autora: [vastimlogg@gmail.com](mailto:vastimlogg@gmail.com)**

## Resumen

El presente trabajo final consiste en un proyecto de investigación cuyo objetivo general plantea conocer el proceso de la gestión de Economía Circular que transitan las empresas B cordobesas durante el periodo 2021-2022. Se consideran tres ejes temáticos sobre los cuales se sustenta el análisis: *1-Impacto Medioambiental*: área de impacto medioambiental y modelos de negocio de impacto; *2-Circularidad Empresarial*: facilitadores, resultados y modelos de negocio circulares y *3-Desarrollo de modelos de negocios circulares*: Oportunidades y Obstáculos.

En base a los objetivos planteados, se aplica una metodología cualitativa, mediante el uso de fuentes primarias y secundarias. Se acude a trabajos de investigación previos, publicaciones, y a los resultados publicados desde la Evaluación de Impacto B obtenidos por las empresas B cordobesas participantes al momento de alcanzar la certificación; observando principalmente el área de impacto medioambiente, así como al relevamiento de información a través de entrevistas en profundidad dirigidas a sus directivos y/o referentes, sobre sus prácticas de triple impacto en función de los principios de la economía circular y las oportunidades y obstáculos para ello, según el assement de B Lab y la herramienta Cyrcultics. Consecuentemente se analizan los resultados para elaborar conclusiones y sugerencias.

Finalmente, es conveniente acotar que se evidencia un progresivo camino hacia la circularidad a nivel local, donde la redefinición del éxito empresarial apunta al triple impacto y tiene como referentes a las empresas B cuya gestión y esencia es facilitadora de una transición hacia nuevas economías. Se observa que las empresas de la muestra presentan un alto nivel de desarrollo circular en sus prácticas medioambientales, acompañadas de prácticas sociales y económicas favorables. Cabe resaltar que la gestión de economía circular es un sistema resistente y propicio para las empresas, las personas y el medioambiente, que debe ser acompañado por programas de sensibilidad, concientización, compromiso y monitoreo de todas las partes interesadas. En este sentido, la trilogía cliente-empresa -gobierno debe ser promotora del cambio, cuyo desafío es permitir la continuidad de los beneficios de la ciencia, la tecnología y la producción, pero

cuidando el medioambiente. Se pretende que en un futuro cercano la competencia entre empresas no solo sea para ser las mejores del mundo sino las mejores para el mundo.

**Palabras claves:** Triple impacto, Empresas B, Economía Circular. Medioambiente. Modelos de negocio de impacto, modelos de negocio circulares, oportunidades y obstáculos

### Abstract

This final assessment consists of a research project whose general objective is to understand the Circular Economy management process that Cordoba's B companies are going through during the 2021-2022 period. The analysis is based on three thematic axes: *Environmental Impact*: environmental impact area and impact business model; *Business Circularity*: facilitators, results, and circular business model; *Development of circular business models*: Opportunities and Obstacles.

Based on the stated objectives, a qualitative methodology is applied, using primary and secondary sources. Previous research work, publications, papers, and the published results of the B Impact Assessment in environmental impact, obtained by the participating Cordovan B companies at the time of achieving the certification granted by Sistema B, are used, as well as the collection of information through in-depth interviews with their directors and/or managers about their triple impact practices in relation to the principles of the circular economy and its opportunities and obstacles. Consequently, the results are analyzed to draw conclusions and suggestions.

Finally, it is convenient to note that there is evidence of a progressive path towards circularity at a local level, where the redefinition of business success aims at a triple impact and it has the B companies as its referents, whose management and essence are a facilitator of a transition to new economies. It is observed that they have a high level of circular development in their activities and environmental practices, accompanied by favorable social and economic practices. It should be noted that Circular economy management is a resistant and favorable system for companies, people, and the environment, which must be accompanied by programs of sensitivity, awareness, commitment, and monitoring from all stakeholders. In this sense, the

customer-company-government trilogy must be the promoter of change, whose challenge is to allow the continuity of the benefits of science, technology, and production while taking care of the environment. It is intended that soon the competition between companies will not only be to be the best in the world but the best for the world.

**Key words:** Triple Impact- B-Companies-Circular Economy- environment- environmental impact business model- circular business model- Opportunities - Obstacles

## Indice

Introducción	8
Antecedentes	9
Planteamiento y formulación del problema de investigación	11
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Justificación	13
Marco teórico	15
1-Triple Impacto y Empresas B	15
2-Economía Circular	35
Diseño Metodológico y tipo de investigación	49
Diseño y Enfoque	49
Métodos o instrumentos para la recolección de la información	50
Participantes	51
Desarrollo de la investigación	53
Análisis de datos	53
Resultados obtenidos de la investigación	54
EJE 1 Impacto Medioambiental: área de impacto medioambiental y Modelos de negocio de impacto	55
EJE 2 Circularidad Empresarial: facilitadores, resultados y modelo de negocio circulares	73
EJE 3 Desarrollo de modelos de negocios circulares: Oportunidades y Obstáculos	88
Conclusiones	93
Recomendaciones	102
Futuras líneas de investigación	103
Referencias	105
Anexos QR	108
Anexo 1: Resultados de Evaluación de Impacto B de empresas cordobesas	109
Anexo 2: Guía de pautas	121
Anexo 3: Entrevistas en profundidad	122

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Industrias en las que operan las empresas B Cordobesas	55
Gráfico 2: Impacto Medioambiental sobre el puntaje general de Impacto B según tipo de industria	56
Gráfico 3: Impacto en Gestión ambiental según Evaluación de Impacto B	59
Gráfico 4: Impacto en Aire y Clima según Evaluación de Impacto B	60
Gráfico 5: Impacto Agua según Evaluación de Impacto B	62
Gráfico 6: Impacto en Tierra y Vida según Evaluación de Impacto B	63
Gráfico 7: Impacto en Tierra oficina y planta según Evaluación de Impacto B	64
Gráfico 8: Impacto en Entradas según Evaluación de Impacto B	65
Gráfico 9: Impacto en Salidas según Evaluación de Impacto B	66
Gráfico 10: Impacto en Transporte y distribución de proveedores según Evaluación de Impacto B	68
Gráfico 11: Tipo de Modelo de Negocio de Impacto según factor diferencial	70
Gráfico 12: Facilitadores en las empresas B cordobesas	74
Gráfico 13: Resultados en las empresas B cordobesas	79
Gráfico 14: Tipo de Modelo de Negocio Circular	88

## Índice de Tablas

Tabla 1: Muestra - Empresas B Cordobesas	52
Tabla 2: Impacto Medioambiental sobre el Puntaje general de Impacto B según tipo de industria	56
Tabla 3: Impacto en Gestión ambiental según Evaluación de Impacto B	59
Tabla 4: Impacto en Aire y Clima según Evaluación de Impacto B	60
Tabla 5: Impacto Agua según Evaluación de Impacto B	61
Tabla 6: Impacto en Tierra y Vida según Evaluación de Impacto B	63
Tabla 7: Impacto en Tierra oficina y planta según Evaluación de Impacto B	64
Tabla 8: Impacto en Entradas según Evaluación de Impacto B	65
Tabla 9: Impacto en Salidas según Evaluación de Impacto B	66
Tabla 10: Impacto en Transporte y distribución de proveedores según Evaluación de Impacto B	67
Tabla 11: Tipo de Modelo de Negocio de Impacto según factor diferencial	69
Tabla 12: Actividades Circulares-Tipo de Modelo de Negocio Circular	87

## Índice de Figuras

Figura 1: Elementos de las Empresas B	22
Figura 2: Pasos de la Evaluación de Impacto B	27
Figura 3: Evaluación de impacto B	30
Figura 4: Modelo de Negocio de Impacto	31
Figura 5: Tipología de Modelos de Negocio de Impacto	35
Figura 6: Esquema de una Economía Circular	39
Figura 7: Modelo comparado: economía circular contra economía lineal	40
Figura 8: Cyrcultics: mida la circularidad de su negocio	45



## Introducción

Desde hace un tiempo nació un nuevo paradigma económico que va de la mano de lo social y ambiental. Según Eisler (2017) es necesario tomar conciencia que lo verdaderamente importante es la calidad de vida de las personas y su entorno desarrollando el concepto de *Economía del Cuidado*, el cual sostiene que la verdadera riqueza de los países se basa en las contribuciones a las personas y a la naturaleza, es decir hacer visible el trabajo de cuidar al prójimo y al planeta. Afortunadamente se está avanzando, tanto en empresas como en individuos, hacia una economía sostenible. Así es como surgen las *empresas con propósito*, las Empresas B; que junto con otros actores buscan construir una nueva economía donde el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental. Estas redefinen el sentido del éxito porque trabajan para resolver problemas sociales y ambientales de la actualidad mientras obtienen ganancias. Su objetivo es generar un economía más inclusiva, regenerativa y equitativa para todas las personas y el planeta. En la provincia de Córdoba, Argentina ya son 14 empresas B y hay varias en proceso de certificación (Sistema B,2022)

La comunidad B está trabajando en pos del camino hacia una nueva economía mediante la utilización del poder de los negocios para generar triple impacto positivo. La combinación de factores económicos, tecnológicos, ambientales, demográficos, y sociales está haciendo posible esta transición hacia una Economía Circular a escala. Tomando la definición de Ellen MacArthur Fundación (2015), la misma consiste en “aquella que es restaurativa y regenerativa a propósito; trata de que los productos, componentes y materias primas, mantengan su utilidad y valores máximos en todo momento, distinguiendo entre ciclos técnicos y biológicos” (p. 2). Todo lo anterior deriva al siguiente interrogante: ¿Ser una empresa B garantiza una ágil transición hacia modelos de negocios circulares?

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo conocer el proceso de gestión de Economía Circular que transitan las empresas B cordobesas durante el periodo 2021-2022. Para alcanzarlo, se trabajará en diseñar un instrumento de análisis (guía de pautas) sobre la gestión de Economía Circular de las empresas bajo estudio, construido con variables específicas relacionadas, referenciadas de las herramientas Cyrcultics y Evaluación de Impacto B. Se toman en cuenta tres ejes principales: 1- Impacto medioambiental y Modelos de Negocio de Impacto .2-Circularidad empresarial

y 3- Desarrollo de modelos de negocios circulares. Siguiendo los objetivos propuestos, se aplica un diseño exploratorio con metodología cualitativa, mediante el uso de fuentes secundarias y primarias. En un principio se realiza un relevamiento de los resultados obtenidos por las empresas participantes al momento de obtener su certificación como empresa B ,desde la herramienta de Evaluación de Impacto B haciendo foco en la dimensión medioambiente y luego se completa la información con entrevistas en profundidad dirigidas a los referentes de empresas B cordobesas de la muestra, donde los tópicos de la guía de pautas están basados en la herramienta de medición CIRCULTICS y la Evaluación de Impacto B, para poder así detectar en sus prácticas de triple impacto los principios del modelo circular en crecimiento. Resultando en una serie de conclusiones y sugerencias susceptibles de ser aplicadas en las empresas a nivel local para impulsar un cambio ligado a la circularidad generando un efecto contagio en otros actores. Cabe aclarar que este estudio procura llevar a cabo un análisis de gestión empresarial sobre Economía Circular de manera transversal al triple impacto, es decir mínimamente cubrir los aspectos económicos, sociales y ambientales, validando que gestionar una organización afecta a todos los grados de administración, todos los procesos y todas las áreas que la componen. Así mismo, el alcance de esta investigación apunta a profundizar el impacto medioambiental dentro de la Evaluación de Impacto B y desagregar solo aquellos aspectos referidos a lo social y económico que sean afines a los objetivos propuestos. De este modo, se abren hilos conductores a nuevos cursos de investigación sobre el resto de las áreas de impacto.

### **Antecedentes**

#### **Economía Circular en Argentina**

Argentina requiere un ritmo mayor en la formulación de planes nacionales regidos por la Economía Circular, presenta avances dispersos en diferentes jurisdicciones administrativas. La mayoría de la legislación referida a la gestión de residuos (domiciliarios o industriales) busca la prevención, disminución y recuperación, así mismo el país no cuenta con una regulación integral que oriente las corrientes de residuos para transformarlas en insumos para la producción favoreciendo a una producción y consumo responsable. Tampoco existen normas de responsabilidad extendida del productor en cadenas de valor como envases y embalajes, aparatos eléctricos y electrónicos, neumáticos, demolición, etc. Resulta importante destacar que

existe un grupo de grandes empresas privadas y nuevos proyectos de emprendedores que impulsan la transición hacia la circularidad, y las Pymes, que, si bien no alcanzan a desarrollar iniciativas a gran escala por falta de financiamiento o inexistencia de obligatoriedad, advierten la necesidad de reconvertirse, lo cual sienta las bases necesarias de interés por demandar programas de asistencia en Industria Sostenible. (PAGE ,2021. p.9-10)

### **Economía Circular en Córdoba**

En la provincia de Córdoba, menciona Garbovetzky (2022), se empezó a hablar de Economía Circular sin previo aviso, no existe registro del momento preciso en el cual apareció el concepto en la agenda pública. En sintonía con esa idea, el autor manifiesta que surgen instituciones cuyo foco es lo ambiental como impulsoras de la Economía Circular a nivel provincial, mencionando algunos: 1-Instituto de Protección Ambiental y Animal (IPA) un organismo específico para el cumplimiento de normativas, entre sus funciones se destacan la gestión y administración del registro de grandes generadores de residuos, de operadores y transportistas de residuos peligrosos y/o patógenos, así como de la promoción ambiental y bienestar animal y la evaluación de impacto ambiental y cambio climático,2-Ente BioCordoba que se encarga de cuidar y conservar la flora y fauna del parque de la Biodiversidad y los pulmones verdes, y de promocionar la Economía Circular y energías renovables ,3- Córdoba Obras y Servicios (COyS), encargado de obras públicas, del mantenimiento espacios verdes y del reciclado y circularidad; 4- Centros de Transferencia de Residuos (CTR),que son espacios habilitados donde se almacenan diversos tipos de residuos, hasta alcanzar un tratamiento final adecuado 5- la Escuela Municipal de Economía Circular (EMEC) aquí se divulga la temática ambiental, la economía circular y su aplicación, se brindan capacitaciones y visitas guiadas gratuitas y 6-el Parque Industrial de la Economía Circular Morrison que es un espacio recreativo y de producción agroecológica, donde también cuenta con plantas de tratamiento y recuperación de residuos y de compostaje, etc. Por otro lado, es importante mencionar que la provincia estuvo a cargo por segundo año consecutivo en 2022, de la Cumbre Mundial de Economía Circular que representa un puente entre actores que comparten y difunden ideas, experiencias y casos de éxito para potenciar este modelo circular en la región, donde el Clúster de Economía Circular ocupa el rol protagonista.

### Planteamiento y formulación del problema de investigación

Las investigaciones llevadas a cabo hasta la fecha por la Fundación Ellen MacArthur (2015) revelan varios factores que indican que el modelo lineal actual que prevalece esta cada más cuestionado:

- *Pérdidas económicas y residuos estructurales:* Se genera una cantidad de residuos asombrosa.
- *Riesgos de precios:* Hay volatilidad de los precios de los insumos e interrupciones de suministro de recursos incrementando la incertidumbre, lo que entorpece el crecimiento económico, repercute en los precios finales y desalienta la inversión de las empresas.
- *Riesgo de suministros:* Hay riesgos para el suministro de las propias materias primas, y para la seguridad del suministro asociada a las cadenas de suministro global largas y minuciosamente optimizadas.
- *Deterioro de los sistemas naturales:* El agotamiento de las reservas de bajo costo, el deterioro del capital natural, está afectando a la productividad de las economías y ocasiona un conjunto de consecuencias medioambientales negativas.
- *Evolución de la normativa:* Cada vez hay más evidencias de organizaciones, empresas y figuras prominentes que trabajan expresamente por un nuevo modelo económico. Las organizaciones como B Lab están trabajando en pos del «camino hacia una nueva economía», ofreciendo servicio a un movimiento global de emprendedores que utiliza el poder de los negocios para generar un impacto positivo. **El «Equipo B» está formado por un número de líderes empresariales prominentes comprometidos con «poner fin a las actividades como han sido hasta ahora».**
- *Avances de la tecnología:* Las tecnologías industriales y de la información tienen el soporte de internet, lo que permite la creación de enfoques empresariales de economía circular y con eso una colaboración y un intercambio de conocimiento más eficientes.
- *Urbanización:* La mayor parte de la población mundial reside en zonas urbanas, se prevé la continua urbanización y un

crecimiento demográfico.

- *Aceptación de modelos de negocios alternativos:* Surgimiento de un nuevo modelo de transacción, donde se accede a servicios en lugar de poseer los productos que se ofrecen, convirtiéndose así los individuos en usuarios. (p.4)

La presente investigación se centra en el estudio del proceso de gestión de la Economía Circular de las empresas B en la provincia de Córdoba durante el periodo 2021-2022. Se parte desde el análisis del proceso vivenciado por las empresas cordobesas durante la obtención de la certificación como empresa B, detallando la importancia de monitorear y ajustar paulatinamente su gestión en base a los estándares observados dentro de las cinco áreas de impacto: gobierno, trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente, haciendo foco en los aspectos abordados en esta última área de impacto dentro de la Evaluación de Impacto B. Sucede pues, que políticas y acciones que mejoren el medio ambiente impactan de manera positiva en ciertos aspectos sociales, y por ende los beneficios económicos generalmente aumentan de una u otra manera. En efecto, las empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental son, a medio y largo plazo, más competitivas en el mercado internacional, en la medida en que el respeto de las normas en este ámbito estimula la innovación y la modernización de los procesos y los productos, y fomenta el uso de tecnologías más limpias. (Fernández, 2018, p. 68).

Por consiguiente, se pretende conocer las prácticas medioambientales vinculadas a la gestión de la Economía Circular de las Empresas B cordobesas bajo estudio, es decir profundizar en el impacto medioambiental de la dinámica empresarial a nivel local según los principios y actividades de la Economía Circular, acompañando el análisis con aspectos sociales y económicos teniendo en cuenta que la gestión empresarial de la muestra es transversal al triple impacto. Esto deriva a interrogantes tales como: ¿Cuál es el impacto de las prácticas medioambientales y modelos de negocios de impacto de las empresas B cordobesas? ¿Cuáles son los facilitadores y resultados de la gestión circular en las empresas B cordobesas? ¿Qué tipología de modelos de negocios circulares aplican las empresas B cordobesas según los principios de la economía circular? ¿Cuáles son las oportunidades y obstáculos para el desarrollo de modelos de negocio circulares en las empresas B cordobesas?

En base a lo anterior se formula el siguiente problema de investigación: *¿Cómo es el proceso de gestión de Economía Circular que transitan las empresas B cordobesas durante el periodo 2021-2022?*

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Conocer el proceso de gestión de Economía Circular que transitan las empresas B cordobesas durante el periodo 2021-2022.

### **Objetivos específicos**

OE 1: Analizar el impacto de las prácticas medioambientales y modelos de negocio de impacto de las empresas B cordobesas.

OE 2: Identificar facilitadores y resultados de la gestión circular en las empresas B cordobesas.

OE 3: Comprender la tipología de modelos de negocios circulares que aplican las empresas B cordobesas según los principios de la economía circular.

OE 4: Especificar oportunidades y obstáculos o desafíos para el desarrollo de modelos de negocios circulares en las empresas B cordobesas.

## **Justificación**

El desarrollo de esta tesis parte de una mirada consciente por las personas y el planeta con el fin de contribuir al crecimiento del campo disciplinar de la Economía Circular y su articulación con las Empresas B. Es un área de vacancia en la investigación a nivel local que demanda mayor atención para poder acelerar la transición hacia modelos de negocios sostenibles y contagiar a más actores activos.

Las empresas B, como menciona Muñoz (2017) no son empresas perfectas, ni empresas que sólo atienden comunidades vulnerables o que trabajan exclusivamente modelos de servicios ambientales. Se alienta a todo tipo de empresa a medir sus impactos, y gestionarse incluyendo propósito y transparencia más allá de los aspectos financieros. Si además desea comunicarlo, puede hacerlo a través de la certificación B.

Los modelos de negocio convencionales están dando un giro hacia modelos con impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente a través de cambios oportunos y certeros. En este sentido resulta pertinente mencionar la importancia de la creación de modelos de negocios circulares dejando atrás los modelos lineales. El presente trabajo analiza la gestión empresarial de las empresas B o de triple impacto, mediante un recorte de aquellas ubicadas en la provincia de Córdoba, teniendo en cuenta los principios y actividades de la Economía Circular, así como también oportunidades y desafíos de su implementación.

Se pretende difundir conocimiento sobre el modelo de Economía Circular y apoyar el avance hacia la circularidad a través de la descripción de ejemplos específicos extraídos de las acciones detectadas en la muestra a modo de guía, y en consecuencia que otras empresas salgan en busca de la medición de sus impactos y en paralelo desarrollen modelos circulares. Observar el tipo de gestión de las empresas B será referencial para las mejoras en los estándares empresariales, donde la Evaluación de Impacto B actúa como agente de control y la herramienta Cyrcultics refuerza las bases sobre las cuales se aplica la circularidad empresarial.

Como menciona Cecilia Peluso Copresidenta de Sistema B Argentina (*Sistema B, 2022*) “Somos los líderes quienes debemos animarnos a dar ese primer paso hacia un propósito empresarial al servicio de modelos de negocios que contemplen a la sociedad y la naturaleza” “Con la mirada activa y sensible sobre la calidad de vida de las personas y la protección de la biosfera esta investigación aborda la necesidad de cambio en el paradigma económico, busca promover la gestión de la Economía Circular tomando como casos de estudio las empresas con propósito cordobesas, consideradas como las pioneras a nivel local, para generar agentes de cambio con base en el triple impacto ; entre los cuales se puede mencionar a empresas sin distinguir tamaño ni rubro, consumidores, inversores, entidades financieras, academias, emprendedores, gobierno y demás partes interesadas en la temática .Se pretende cultivar con sustento la semilla de la sostenibilidad, es decir concientizar que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental.

Persiguiendo esta misión se procede a recopilar información de las variables vinculadas a la gestión de la Economía Circular a través del diseño de un instrumento útil, que les sirva como base y los oriente en el desarrollo de objetivos, estrategias y

prácticas que posibiliten materializar el modelo circular y ser un motor de cambio. En esa línea, este estudio busca entonces, convertirse en una herramienta servicial para colaborar a sensibilizar y sumar actores activos desde el rol que cada uno decida vivenciar.

### **Marco Teorico**

Se desarrolla el marco teórico para lograr así una conceptualización adecuada de los términos empleados en el presente trabajo de investigación “El marco teórico tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido”. (Sabino C ,1992)

A continuación, se definirán aspectos claves para una correcta comprensión y fundamentación de la investigación propuesta. Serán redactados en relación a dos componentes principales:

1-Triple Impacto y Empresas B

2-Economía Circular

### **1-Triple Impacto y Empresas B**

#### **Concepto de Triple Impacto**

La sustentabilidad empresarial es un paradigma que cobra mayor interés en la teoría administrativa. En 1994, el término “Triple botón line” (TBL) en español “triple impacto”, fue acuñado por el consultor y activista John Elkington, pero recién se popularizo a través de su obra “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business” en el año 1997. El concepto se basa en que el éxito de una empresa puede y debe medirse no solo por el resultado económico tradicional, sino también por su desempeño social y ambiental (Elkington, 2018). Desde entonces la mirada del triple impacto va en aumento, pero se convive con un escenario de degradación medioambiental y social.



Lamentablemente el planeta alcanzara sus límites en un corto plazo, en el caso que continúen las tendencias actuales de crecimiento de la población mundial, industrialización, contaminación ambiental, producción que lleven a un agotamiento de los recursos. El resultado más probable sería un súbito e incontrolable descenso tanto de la población como de la capacidad industrial. (Meadows y otros citados por Barroso y Nobell, 2018).

En palabras de Kraaijenbrink (2019), el TBL implica, en el marco de las 3P:

- People (personas): el impacto positivo y negativo que una organización tiene en sus grupos de interés más importantes. Estos incluyen empleados, familias, clientes, proveedores, comunidades y cualquier otra persona que influya o se vea afectada por la organización.
- Planet (planeta): el impacto positivo y negativo que una organización tiene en su entorno natural. Esto incluye la reducción de su huella de carbono, el uso de recursos naturales, materiales tóxicos, etc., pero también la eliminación activa de desechos, la reforestación y la restauración de los daños naturales causados.
- Profit (ganancia): el impacto positivo y negativo que una organización tiene en la economía local, nacional e internacional. Esto incluye crear empleo, generar innovación, pagar impuestos, crear riqueza y cualquier otro impacto económico que tenga una organización.

Tal como explica el autor esta interpretación generalizada de la 3BL sugiere que las organizaciones alcanzan el éxito solo cuando generan grandes ganancias y limitan su daño a las personas y al planeta, ignorando que el impacto económico es el más potente, entre sus efectos se encuentran la generación de empleo, innovación y el pago de impuestos. Por otro lado entiende que la intención de Elkington con el 3BL era minimizar impactos negativos y maximizar impactos positivos, pero hasta el momento se había aplicado más como un modelo de medición que de gestión de impactos, entonces sugiere un cambio de terminología manteniendo la simplicidad de tener 3 P para reflejar con mayor precisión el significado original del 3BL que pretendía; es así como se reemplaza profit (ganancia) por prosperity (prosperidad). Refleja que a través de impactos económicos como la creación de empleo, la innovación y el pago de impuestos se logra la prosperidad. Se propone transformar el modelo de negocio hacia la sostenibilidad y no solamente medirlo.

Así, el Triple Impacto de las Empresas B debe ser entendido desde el aporte del modelo del Triple Balance de Resultados o Triple Bottom Line (TBL), definido por Elkington (1999) como una prosperidad económica, calidad medioambiental y justicia social. Este modelo debe tener en cuenta también criterios de transparencia, lo que implica inevitablemente un cambio en su cultura organizacional o bien una conformación de la misma teniendo en cuenta estas características. (Barroso, 2018).

En definitiva, el TBL, puede ser pensado como una herramienta de gestión empresarial para la toma de decisiones, generando un gran impulso para el cambio hacia el desarrollo de modelos de negocio sostenibles. Las Empresas B, cuya esencia es el 3BL, representan un modelo de negocio a seguir contagiando a más actores dado que buscan ser no solo las mejores del mundo sino las mejores para el mundo.

### **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, deben trabajar junto a las empresas B y otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros trabajen por construir una economía más justa, equitativa y regenerativa para las personas y el planeta. 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 bienestar social y ambiental.

Sistema B nace en América Latina de la mano de Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz, María Emilia Correa y Pedro Tarak quienes se alían con B Lab para expandir el Movimiento B con una visión sistémica. Su visión es crear un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta, mientras que 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.

B Lab ONG es la creadora de la certificación B, para empresas cuyo desempeño tiene un alto impacto social y ambiental y que son muestra de transparencia y responsabilidad en sus actividades diarias. Está transformando la economía global para beneficiar a todas las personas, comunidades y al planeta. Como líder en el cambio de

sistemas económicos, esta red global crea estándares, políticas y herramientas para los negocios, y certifican a las empresas, conocidas como Empresas B, quienes están liderando el camino. Sistema B (2022)

La certificación B, se crea para distinguir a las empresas que comulgan con sus postulados. Alcanzar el sello B significa que la empresa cumple con los altos estándares de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia. Al mismo tiempo asume valores y pretensiones de la Comunidad B dentro de “una economía global que utiliza las empresas como fuerza para el bien”. Los integrantes firman la Declaración de Declaración Interdependencia de B Corp., en la cual se incluyen los principios básicos, motivando a actuar con el pensamiento de que todos dependen el uno del otro, es decir existe la responsabilidad individual y la colectiva.

Sistema B (2022) expresa los pasos para obtener la certificación B:

1. Completar la Evaluación de Impacto B: Responder el cuestionario de preguntas para medir el desempeño social y ambiental de la empresa.
2. Cuestionario de Divulgación e Industrias Controversiales: Declarar la relación de la empresa con industrias o prácticas controversiales o negativas, cualquier práctica sensible, multas o sanciones recibidas en relación a la empresa o sus afiliados.
3. Envío de Evaluación de Impacto B a revisión: Obtener un puntaje de al menos 80 puntos para poder enviar la valuación a revisión y así dar inicio formalmente al proceso de certificación.
4. Elegibilidad inicial: Esperar a que Sistema B Internacional confirme 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.
5. Pago inicial: 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.
6. Verificación: Sistema B confirma que la empresa cumple con los requisitos básicos para optar a la Certificación de Empresa B. Se requieren documentos y evidencia para probar las prácticas, políticas y procesos reportados en la Evaluación de Impacto B. Si, luego de la verificación, la empresa aún

permanece con 80 puntos o más, es elegible para ser Empresa B Certificada pagando la tarifa anual y firmando la hoja de compromiso de B Lab. Sujeta a una auditoria in situ.

7. Pago anual: Luego de haber transcurrido el proceso, y haber obtenido la certificación, se abona el 70% restante al fee de certificación valuado al inicio del proceso.

## **Empresas B**

En los últimos años una serie de iniciativas están empezando a sentar las bases del cambio de paradigma en el modelo productivo: las empresas de economía social o triple impacto; la certificación de Empresas B; las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC); y el movimiento de Ellington social son diferentes denominaciones y tipologías que se enmarcan en el movimiento de la Economía del Bien Común (Felber, citado por Barroso y Nobell, 2018).

En sintonía con este cambio, nacen nuevos modelos de organizaciones sustentables, entre ellas las organizaciones de triple impacto en las cuales las dimensiones sociales y ambientales pasan a ser parte constitutiva de las metas organizacionales al igual que la generación de riqueza. Berger G. (2014),

Las empresas B o B corporations son un tipo novedoso de compañías que también trabajan por el bien común mediante la actividad económica lucrativa. Buscan la creación de beneficios sociales y ecológicos, además de económicos, con elevados estándares de transparencia y rendición de cuentas. Este modelo fue creado en 2007 por la ONG estadounidense B Lab, que desarrolló una certificación para constituirse como empresa B. (Groppa, O., & Sluga, M. L. ,2015).

Las Empresas B están comprometidas con un sistema económico que beneficia al planeta y a todas las personas. 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. (Sistema B, 2022)

Bajo esta línea, surge entonces en Estados Unidos y Canadá, la ONG llamada “B Lab”, para impulsar la creación de empresas B, a través de colaboración, plataformas de ayuda, el dialogo y concientización; su objeto es buscar soluciones a los problemas de índole social y ambiental, mediante la creación de una certificación nueva que avala a nivel mundial a las empresas de triple impacto bajo el análisis de cinco áreas de impacto: gobernanza, trabajadores, clientes, medioambiente y comunidad.

Las empresas B son un tipo de empresas que brindan soluciones concretas a problemas sociales y ambientales a través del poder del mercado. Estas poco a poco van aumentando a nivel mundial de la mano de la conciencia empresarial y han logrado expandirse por el mundo contagiosamente. En Argentina llegan alrededor del año 2012, actualmente suman 170 a nivel país y en Córdoba son 14 (Sistema B, 2021).

Por su parte, Alter citado por Barroso y Nobell (2018) describe este tipo de organizaciones como híbridos entre organizaciones con y sin fines de lucro: “generan valor social y económico simultáneamente”, también son conocidas como “Empresas B” o “B Corps”.

Continuando con los autores; las mismas forman parte del movimiento mundial “Sistema B” basado en una certificación de acuerdo a una serie de lineamientos específicos y poseen ciertos elementos distintivos que las diferencian de las empresas tradicionales:

- En su ADN constitutivo está inscripta la búsqueda de impactos sociales y medioambientales positivos, brindando soluciones a partir de productos y servicios que comercializa cada empresa.
- Proponen cambios en los estatutos ampliando el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses financieros.
- Están certificadas con estándares de transparencia, desempeño e impacto.
- Trabaja en conjunto con otros sistemas que evalúan el desempeño de las mismas, generando informes y controlando que todos los requisitos sean cumplidos.
- Son parte de una comunidad y se consideran interdependientes: combinan su interés público con el privado llegando a nuevos clientes y mercados.

- Poseen acceso a inversionistas y diferentes fuentes de financiamiento, como así también tienen espacios de posicionamiento en diversos medios/formas de comunicación. (p 9)

Figura N°1 Elementos de las Empresas B



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/ser-b/>

Sistema B (2022) expresa que existen requisitos mínimos para ser empresa B:

- Llevar más de 12 meses de operaciones: Las empresas que llevan menos de ese tiempo operando deberán acceder al sello B Pendiente.
- Operar en un mercado competitivo: La empresa debe operar en un mercado competitivo y estar expuesta a los riesgos normales de ser empresa, competidores, impuestos, cambios en el mercado. Las empresas que operan en un monopolio, son controladas por el gobierno o que tienen beneficios sustanciales relacionados a la paga de impuestos, por ejemplo, no serán elegibles para la Certificación B.
- 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.
- Entidad con fines de lucro: La filosofía de las Empresas B es probar que las empresas pueden hacerse cargo de resolver problemáticas

socioambientales a través de su negocio. De este modo, entidades sin fines de lucro como fundaciones, ONGs, entre otras entidades civiles, no podrán acceder a la certificación de Empresa B dado que han sido creadas específicamente para resolver esos problemas.

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

### **Medición del triple impacto: Evaluación de Impacto B como herramienta de control de gestión.**

Como expresan Barroso y Nobell (2018), el Triple Impacto de las Empresas B debe ser entendido desde el aporte del modelo del Triple Balance de Resultados o Triple Bottom Line (TBL), definido por Elkington (1999) como una prosperidad económica, calidad medioambiental y justicia social. Este modelo debe tener en cuenta también criterios de transparencia, lo que implica inevitablemente un cambio en su cultura organizacional o bien una conformación de la misma teniendo en cuenta estas características. (p.5).

Así, resulta relevante analizar en detalle el proceso de cambio organizacional que transitan las empresas para obtener la certificación B desde todas sus áreas e implicancias. Según Gareth (2008) se trata de aquel proceso por medio del cual las organizaciones se mueven desde su estado actual hacia aquel estado futuro deseado para así lograr el aumento de su eficacia. Se redefine el éxito empresarial que va de la mano con ese deseo de superación e intención de aportar mejoras al contexto actual.

Las empresas de triple impacto adoptan los más altos estándares de prácticas ambientales, sociales y de gobernanza, donde la evaluación B actúa como herramienta de gestión para conocer qué impactos a nivel económico, social y ambiental está generando. Se entiende al control de gestión como un control de orden superior abarcativo de toda la actividad de la organización, que implica la evaluación de gestión en todos sus niveles y funciones, con el objetivo de señalar los aspectos positivos y

negativos que afectan a la organización y a la gestión en sí misma, en la búsqueda de niveles de eficacia y eficiencia en el corto, mediano y largo plazo. (Kaplan 2013)

Estas empresas son atentamente observadas por sus stakeholders, o grupos de interés. Se puede afirmar que las empresas B son empresas con propósito por lo cual, se considera relevante vincularlas con la gestión de economía circular, su conceptualización y aportes en perspectivas de análisis complementarias, en esta investigación. Se analiza la gestión de la organización en un sentido amplio, no sólo se vincula a tareas de conducción o decisión ejecutiva. Además, incluye: las tareas de gobierno, diseño de proyectos y decisiones de política; la articulación de esfuerzos dispersos en un conjunto cohesionado; los acuerdos en las relaciones laborales; los procesos de socialización, enseñanza y aprendizaje, y las decisiones que movilizan los comportamientos. A su vez, desde un enfoque responsable o cooperativo, la gestión no sólo razona en términos de eficacia, también piensa en el clima de colaboración, integración de conocimientos, condiciones de equidad y respeto a los valores éticos (Etkin, citado por Barroso y Nobell ,2018).

Para poder ser Empresa B, se debe completar la Evaluación de Impacto B (Evaluación B o EIB). Es una herramienta gratuita, la información entregada es confidencial y está diseñada para ayudar a medir y gestionar el impacto positivo de tu empresa en relación a sus trabajadores, la comunidad, los consumidores y el medio ambiente. (Sistema B 2022)

Según Groppa, O., & Sluga, M. L. (2015) para certificar como empresa B, las compañías deben cumplir con altos estándares sociales, ambientales y de transparencia. A su vez, es necesario que se comprometan a considerar el interés a largo plazo de todos los grupos vinculados a ella como criterio para la toma de decisiones. Para ello deben atravesar un proceso de certificación en el que se revisan cinco áreas de impacto: gobernanza, clientes, trabajadores, medioambiente y comunidad. Para obtener el certificado es preciso alcanzar un mínimo de 80 puntos sobre 200. Al no tener una estructura binaria (cumple-no cumple), la certificación incentiva la mejora continua. En este sentido, las capacitaciones y el trabajo en red están pensados de forma que las empresas mejoren su puntaje año tras año. Los directivos de estas empresas deben conjugar los derechos de los accionistas a recibir utilidades con los intereses de los demás públicos de interés: los colaboradores o trabajadores, la cadena de valor, el



medio ambiente y las comunidades en donde operan (Della Mea, 2013). Por tal motivo, las empresas deben realizar enmiendas legales en sus estatutos –si es que no nacieron con esta perspectiva– antes de alcanzar esta certificación. En Latinoamérica, la organización que coordina y nuclea a las empresas B es Sistema B, con presencia en varios países. Ella se encarga de organizar la estrategia de comunicación, la visibilidad y la capacitación para expandir el proyecto, que presenta un fuerte crecimiento desde que fue creado. (p.5)

La Evaluación de Impacto B (BIA) es una herramienta de gestión gratuita y online diseñada por B Lab en base a los más altos estándares de gestión internacional (Fair Trade, Great Place to Work, ISO, FSC, USDA Organics, etc.) que permite medir el impacto socioambiental de las organizaciones., colabora con las empresas para medir y mejorar su impacto mediante el diseño de hojas de ruta. (Sistema B, 2022)

Presenta las siguientes características:

- Es gratuita y online
- Es actualizada cada tres años. La sexta y última versión fue lanzada en enero 2019
- Es dinámica y se adapta al contexto de cada empresa (número de trabajadores, sector, industria y el lugar de las operaciones.) que determinan el track de la evaluación.
- Otorga un puntaje cuantitativo que permite compararse con un benchmark de más 80 mil organizaciones a nivel global.
- Cuenta con alrededor de 200 preguntas estructuradas en cinco áreas de impacto: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente y Clientes. Cada una de estas secciones cuenta con un set de preguntas operacionales que miden el impacto “del día a día” de la organización y además preguntas sobre cómo el modelo de negocio de la empresa genera un impacto positivo hacia sus grupos de interés. Estos son los denominados Modelos de Negocio de Impacto (p. 2)

Además, ofrece los siguientes beneficios para las empresas:

- Si la empresa cuenta con mediciones de triple impacto, la participación de un índice que engloba a todo el sector privado, brinda una relevancia de impacto mayor a los resultados que la empresa en sí misma genera.
- Si la empresa no mide el triple impacto, la evaluación es la oportunidad de realizar un autodiagnóstico y contar con una herramienta de gestión.
  - Medir con estándares internacionales el impacto socio-ambiental y compararlo con una muestra de 40.000 empresas en el mundo.
  - Obtener un reporte confidencial del impacto para aumentar la capacidad de gestión, promover la innovación e impulsar una cultura de mayor cuidado de los recursos.
  - Sensibilizar al equipo gerencial sobre el movimiento global hacia empresas de triple impacto, una de las tendencias de mayor crecimiento de los últimos veinte años.
  - Disminuir los riesgos y aumentar la resiliencia en episodios de crisis.
  - Hacer la empresa más atractiva para nuevas generaciones de empleados y clientes, que buscan empresas con propósito y con conciencia de su rol en la economía. (p1)

Para realizar la Evaluación de Impacto B, Sistema B (2022) indica que se debe seguir una serie de pasos:

1. Creación de una cuenta: Se debe ingresar al sitio oficial de Sistema B, buscar la ventana destinada para Evaluación de Impacto B y dar comienzo
2. Registro de datos: Se registra una cuenta de correo electrónico que es vinculada a esa única cuenta.
3. Registro de la empresa: Se indica la definición exacta del tipo de industria
4. Completar la Evaluación: Se procede a responder el cuestionario con preguntas relevantes y obtener un puntaje de 80 puntos o más

5. Completar el cuestionario de divulgación: Se identifica información potencialmente sensible para la empresa. (multas, sanciones, demandas, prácticas o industrias polémicas)

Figura N°2 Pasos de la Evaluación de Impacto B



Fuente: Recuperado de demandas, prácticas <https://academiab.org>

Bajo la mirada de Sistema B (2020), existen dos caminos para evaluar a las empresas: 1- Impacto Operacional y 2- Modelos de Negocio de Impacto. A continuación, se los detalla:

### Impacto Operacional

Se centra en el rendimiento operativo de su empresa en sus grupos de interés, ya que se gestiona y opera en el día a día. Las preguntas en estas secciones evalúan el impacto inherente que su empresa tiene en las partes interesadas al administrar y operar un negocio en el día a día. Todas las empresas tienen un impacto operativo, independientemente de su diseño o intención. Las preguntas relacionadas con el impacto operativo pueden evaluar el impacto de las instalaciones, compras, políticas internas o estructuras de gobierno de su empresa. Todos los usuarios verán el mismo conjunto de temas de impacto

operativo. Se observan 5 áreas de impacto: gobernanza trabajadores, clientes, comunidad y medioambiente, donde cada una de éstas apunta a una sección específica de la empresa evaluada y a su vez para cada una se definen sub áreas o temas pertinentes.

1. Gobernanza: Se refiere a los estándares relacionados en la misión y compromiso de la empresa, ética, participación de los accionistas, estructura y control del Directorio, accionistas, estructura de accionistas, estructura. Hay 4 temas:

- Misión y compromiso.
- Transparencia.
- Métricas de Gobernanza
- Protección de la misión

2. Comunidad: Se refiere a aquellas prácticas que impacten positivamente a los individuos que se relacionan de manera directa o indirecta con la empresa. Hay 4 temas:

- Diversidad, Equidad e inclusión
- Impacto económico
- Compromiso cívico y donaciones
- Gestión de la cadena de suministros

3. Trabajadores: Se refiere a aquellas practicas sobre sueldos, políticas de remuneración y beneficios, capacitaciones, inclusión, salud, bienestar y ambiente laboral, desarrollo social, etc. Hay 5 temas:

- Métricas de trabajadores
- Salud bienestar y seguridad
- Desarrollo profesional
- Satisfacción y compromiso
- Seguridad financiera

4. Medio Ambiente: Se refiere a prácticas tales como reciclaje y control de residuos, criterios de selección de proveedores según su impacto socioambiental, uso de energías prácticas. Hay 5 temas:

- Introducción al área de impacto "Medioambiente"
- Gestión ambiental.
- Aires y clima
- Agua
- Tierra y Vida

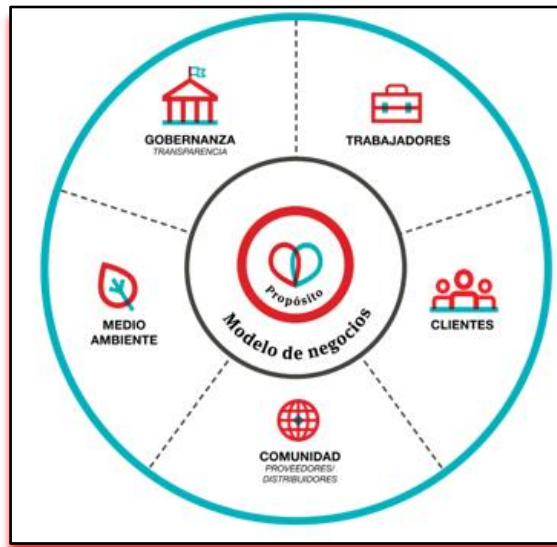
En función de la dinámica que la evaluación ofrece a las empresas “sigue tu propia aventura”, la nomenclatura de los temas puede también ser la siguiente:

- Terreno, oficina y planta
- Entradas
- Salidas
- Transporte, distribución y proveedores

5-Clientes: Hace referencia a la relación con los clientes en términos de garantías, satisfacción, marketing ético, privacidad, seguridad de datos y otros. Hay 2 temas:

- Introducción al área de impacto "Clientes"
- Gestión de Clientes

Figura N°3 Evaluación de impacto B



Fuente: Recuperado de prácticas <https://academiab.org/>

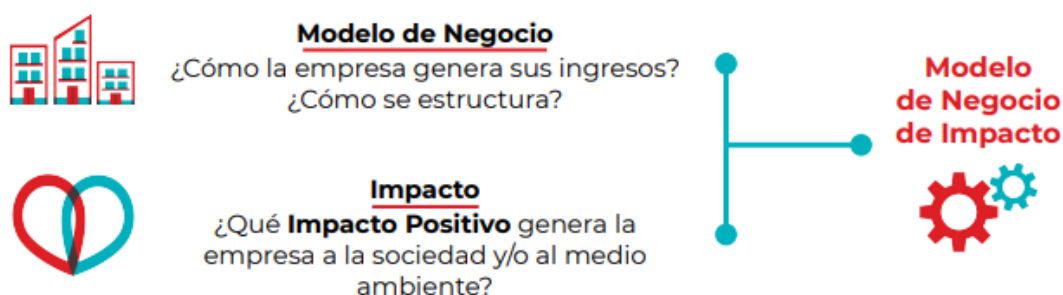
### Modelos de Negocio de Impacto (IBM)

Son las formas en que una empresa puede diseñarse para crear un beneficio/resultado positivo específico para alguna de sus partes interesadas. Pueden basarse en su producto, un proceso o actividad en particular, o la estructura del negocio. Los modelos de negocio de impacto van un nivel más profundo al identificar y evaluar si una empresa está diseñada para crear un impacto social y / o ambiental positivo específico y cómo. Las preguntas son atípicas y no se aplicarán a todas las empresas que tomen la Evaluación de Impacto B. Pueden basarse en el producto o servicio de una empresa, un proceso o actividad en particular, o la estructura del negocio en sí. Es difícil obtener crédito en un IBM, y es extremadamente raro que una empresa tenga 3 o más IBM que sean aplicables.

Un modelo de negocio de impacto es la manera en que está diseñado el modelo de negocio de la empresa para generar un beneficio/resultado positivo en algún grupo de interés. Si bien cada empresa presenta su modelo de negocio específico, para que este califique como modelo de negocio de impacto debe cumplir ciertas características:

- Especifico: Beneficia a un grupo y/o comunidad en particular
- Material: Proporciona a los destinatarios, beneficios significativos.
- Verificable: Posee un respaldo documentable que lo valide
- Duradero: Se estima que su duración es de largo plazo
- Extraordinario: Representa algo fuera de lo tradicional.

Figura N°4 Modelo de Negocio de Impacto



Fuente: Recuperado de <https://academiab.org/>

Un modelo de negocio centrado en el propósito empresarial que, a su vez, está definido precisamente por el mencionado Triple Impacto y alineado con las acciones de la empresa a través de cinco áreas: Gobernanza, Clientes, Trabajadores, Medioambiente y Comunidad (Muñoz, 2017)

En base a las cinco áreas de impacto que observa Sistema B para otorgar la certificación, se detiene en aspectos diferenciales que identifica en el modelo de negocio de la empresa. De este modo otorga un puntaje extraordinario dentro del área de impacto específica bajo esa categoría diferencial con el objeto de valorar su gestión y motivar a su desarrollo y continuidad. Entiende que una empresa está diseñada intencionalmente para crear un desarrollo específico para una de las partes interesadas, como los trabajadores, la gobernanza, la comunidad, el medioambiente o los clientes. Mientras que las empresas tradicionales no tendrán un IBM, la mayoría de las empresas no tendrán más de uno o dos. A continuación, se muestra una lista de los diferentes modelos de negocio de impacto que se presentan y evalúan en el BIA.

Teniendo en cuenta las 5 áreas de impacto: gobernanza trabajadores, clientes, comunidad y medioambiente, se destacan los siguientes modelos de negocio de impacto.

1-Gobernanza: Se evalúa la misión general de una empresa, el compromiso en torno a su impacto social / ambiental, la ética y la transparencia. Esta sección también evalúa la capacidad de una empresa para proteger su misión y considerar formalmente a las partes interesadas en la toma de decisiones a través de su estructura corporativa (por ejemplo, corporación de beneficios) o documentos de gobierno corporativos. (Sistema B,2022).

- *Protección de la misión*: Reconoce a las empresas que protegen su misión y capacidad de considerar formalmente a las partes interesadas en la toma de decisiones a través de su estructura corporativa o documentos de gobierno corporativo.

2-Trabajadores: Se evalúan las contribuciones de una empresa a la seguridad financiera, la salud y la seguridad, el bienestar, el desarrollo profesional y el compromiso y la satisfacción de sus empleados. Además, esta sección reconoce los modelos de negocios diseñados para beneficiar a los trabajadores, como las empresas que son al menos 40% propiedad de empleados no ejecutivos y aquellas que tienen programas de desarrollo de la fuerza laboral para apoyar a las personas con barreras para el empleo. (Sistema B,2022).

- *Participación societaria de trabajadores*: Reconoce los modelos de propiedad distributiva que empoderan a los empleados, incluidas las cooperativas y los ESOP
- *Desarrollo de la fuerza laboral*: Reconoce brindar empleos de calidad y capacitación laboral para poblaciones con subempleo crónico

3-Comunidad: Se evalúa el compromiso y el impacto de una empresa en las comunidades en las que opera, contrata y de las que se abastece. Los temas incluyen diversidad, equidad e inclusión, impacto económico, compromiso cívico, donaciones caritativas y gestión de la cadena de suministro. Además, esta sección reconoce los modelos de negocios que están diseñados para abordar problemas específicos orientados a la comunidad, como el alivio de la pobreza a través del abastecimiento o distribución



de comercio justo a través de microempresas, modelos de cooperativas de productores, desarrollo económico enfocado localmente y compromisos formales de donaciones caritativas. (Sistema B,2022).

- *Mitigación de la pobreza en la cadena de suministro:* Reconoce las estrategias de la cadena de suministro que reducen la pobreza a través de términos comerciales, condiciones laborales positivas y apoyo a los proveedores desatendidos.
- *Desarrollo Económico Local (solo para mercados desarrollados):* Reconoce estrategias para fortalecer las economías locales a través de adquisiciones, propiedad, banca, clientes y donaciones benéficas.
- *Desarrollo Económico Nacional (solo para mercados emergentes):* Reconoce estrategias para fortalecer el desarrollo económico nacional a través de la privatización o sustitución de importaciones en mercados subdesarrollados
- *Cooperación de productores:* Reconoce las estructuras de propiedad del proveedor que empoderan a los proveedores mediante la organización de la producción, la toma de decisiones y la distribución de beneficios.
- *Donaciones benéficas:* Reconoce compromisos permanentes para proporcionar porciones significativas de las ganancias, los ingresos, el capital o el tiempo de la empresa a causas benéficas.
- *Micro franquicia/ micro distribución:* Reconoce oportunidades de microemprendimiento para personas desfavorecidas a través de franquicias o distribución de productos

4-Medioambiente: se observa en las empresas todas las practicas relacionadas a la gestión ambiental, evalúa el impacto en el clima, tierra, agua, aire y la biodiversidad. Se tiene en cuenta tanto el impacto directo de las operaciones de una empresa y, cuando corresponda, su cadena de suministro y canales de distribución. Por otro lado, se otorga un reconocimiento a las empresas que tienen procesos de producción ambientalmente innovadores y/o que

comercializan venden productos o servicios con un impacto ambiental positivo. (Sistema B,2022).

- *Energías renovables o combustión más limpia:* Reconoce productos/servicios que reducen las emisiones de GEI mediante el suministro de energía renovable o de combustión más limpia
- *Conservación de Recursos:* Reconoce los productos/servicios que reducen el uso de recursos y/o limitan los desechos al vertedero. (Reduce desperdicios y Energía/Agua. Eficiencia)
- *Conservación de la tierra/vida silvestre:* Reconoce productos/servicios que preservan o restauran ambientes naturales y/o protegen a los animales
- *Saneamiento/reducción de toxinas:* Reconoce productos/servicios que reducen o remedian toxinas o contaminación
- *Educación e información sobre el medioambiente:* Reconoce los productos/servicios que promueven la concienciación sobre importantes problemas ambientales y la conservación de las instalaciones.
- *Procesos innovadores y ecológicos:* Reconoce prácticas ambientales integrales que rediseñan los procesos tradicionales para conservar los recursos naturales

5-Clientes: se evalúa la administración de una empresa de sus clientes a través de la calidad de sus productos y servicios, marketing ético, privacidad y seguridad de datos y canales de retroalimentación. Además, esta sección reconoce productos o servicios que están diseñados para abordar un problema social particular para o a través de sus clientes, como productos de salud o educativos, productos de arte y medios, servir a clientes / clientes desatendidos y servicios que mejoran el impacto social de otras empresas u organizaciones. (Sistema B,2022).

- *Servicios básicos para los desatendidos:* Reconoce productos/servicios que proporcionan o ayudan en la prestación de servicios básicos fundamentales a personas sin acceso previo
- *Oportunidades económicas/empoderamiento:* Reconoce productos/servicios que brindan o ayudan en la provisión de

- actividades generadoras de ingresos para personas desatendidas
- *Mejoras a la salud y al bienestar:* Reconoce productos/servicios que promueven la salud y el bienestar de las personas.
- *Enseñanza:* Reconoce productos/servicios que mejoran las habilidades y el conocimiento de las personas.
- *Apoyo en empresas con propósito o desfavorecidas:* Reconoce los productos/servicios que permiten el éxito financiero u operativo de las empresas impulsadas por un propósito o desatendidas
- *Mejora de impacto:* Reconoce productos/servicios que impulsan cambios positivos en las organizaciones para mejorar su impacto social o ambiental
- *Arte cultura y medios de comunicación:* Reconoce productos/servicios que promueven o preservan el compromiso artístico, cultural o cívico
- *Desarrollo del acceso al mercado/infraestructura:* Reconoce productos/servicios que brindan la infraestructura necesaria a comunidades que antes eran inaccesibles Academia B (2021)

Figura N°5 Tipología de Modelos de Negocio de Impacto

**¿CUÁLES SON TODOS LOS MODELOS DE NEGOCIO DE IMPACTO?**



Fuente: Recuperado de Academia B <https://academiab.org/>

## 2-Economía Circular

### Desarrollo del Concepto de Economía Circular

La economía circular no es gestión de residuos, sino la búsqueda mucho más ambiciosa de mecanismos socio-económicos que regeneren los ecosistemas naturales y promuevan el bienestar, salud y felicidad de todo ser vivo. (Cerantola,2022)

En palabras de García y Carrillo-Hermosilla (2018), el concepto de Economía Circular se ha desarrollado y abordado a través de los años por diferentes autores hasta alcanzar la apreciación actual:

- En la década de los 60/70, Thomas Malthus o John Stuart Mill en las obras “Primavera Silenciosa de Carson” (1962) o “Tragedia de los Comunes de Hardin” (1969); se planteaba la idea de una gestión responsable de los recursos naturales y la problemática que generaría la escasez de recursos.
- En 1966 el economista ecológico Kenneth Boulding en su publicación de “The economy of the coming spaceship Earth”, presentó la idea de una economía cerrada, un nuevo sistema cuya preocupación principal es la conservación de los recursos limitados y el mantenimiento de su valor
- En 1972 en la obra “Limites del Crecimiento” de D.H. Meadows, se proyectó la tendencia de una serie de variables que, de mantener su ritmo de crecimiento, encaminarían hacia una crisis potencial que amenazaría el sistema mundial, donde la solución estaba dada por un cambio en los valores y objetivos de toda la población a nivel mundial, así como una sociedad en constante equilibrio económico y ecológico.

En ese mismo año, en la Conferencia de Estocolmo de las Naciones Unidas, los países miembros señalaron las amenazas generadas por la contaminación y su relación con la actividad económica, proponiendo como solución medidas de conservación y buena praxis del medio ambiente.

- En 1981 Walter Stahel y Geneviève Reday-Mulvey en su libro “Jobs for tomorrow: the potential for substituting Manpower for energy” surge el concepto “Cradle-to-cradle” (de la cuna a la cuna), el cual propone un nuevo enfoque basado en reducir el impacto sobre el medio ambiente, ralentizándolo, pero llegando a un mismo final. También acuñó el término economía del rendimiento, con el que propuso un modelo económico en bucles. La creación de empleo era consecuencia

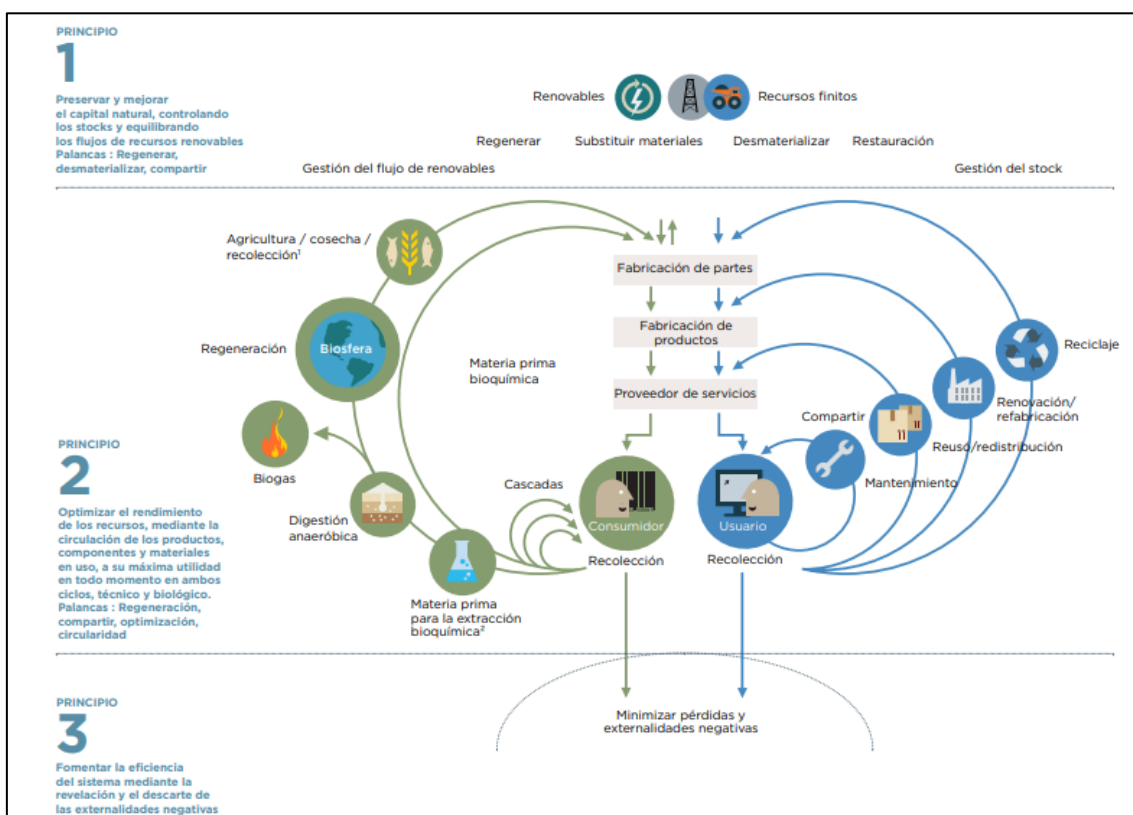
directa del modelo y había competitividad económica entre empresas a causa de un ahorro de los recursos y una minimización de los residuos. El modelo consigue que la empresa tenga interés por alargar la vida útil de sus productos e insta a fabricar de manera más eficiente en términos de costes y a maximizar el valor de los recursos

- En 1983 en el marco de la Organización de las Naciones Unidas, en la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente, se fija el concepto de desarrollo sostenible. Reflexionaron los temas vinculados al desarrollo y medio ambiente y se elaboraron una serie de propuestas relativas a nuevas formas de cooperación internacional para tratar los problemas ambientales.
- En 1987, a causa de lo tratado en la comisión de 1983, en el informe “Our Common Future”, quedó consolidado que el desarrollo sostenible consistía en “asegurar que se satisfagan las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, para satisfacer las propias. En ese mismo año los países miembros de la ONU, de la Unión Europea, el Vaticano y los Estados Federados de la Micronesia firmaron el Protocolo de Montreal, el cual proponía acciones concretas para revertir el proceso de emisión de sustancias a la capa de ozono.
- En 1989 Frosch y Gallopoulos en su publicación “Strategies for Manufacturing”, plantearon las bases de la ecología industrial. como inicio a un sistema de producción sostenible en el que las industrias funcionaran como organismos interrelacionados en términos de productividad, producción y servicios
- En 1990 Pearce y Turner, introdujeron el concepto de Economía Circular utilizado por una gran parte de autores para referirse al desequilibrio entre el sistema económico de la época de la Revolución Industrial y los problemas medioambientales, apostando por la reducción en la extracción de materiales para su fabricación y creando modelos de producción más equilibrados y sostenibles que cierren el círculo de la economía lineal.
- En 1994 Gunter Pauli, a través del concepto, economía azul, apuesta por innovaciones que impliquen bajos costes, que creen empleo, que amplíen el capital de las empresas y que generen beneficios.

- En 1997 Janine M. Benyus desarrolla el concepto de Biomímesis, el cual se basa en tomar como modelo el mundo natural, cuyas estrategias, imaginativas y eficientes, responden a nuestros problemas más acuciantes
- En 1999, Amory y Hunter Lovins y Paul Hawken; establecen el concepto de capitalismo natural , el cual establece que la economía global es dependiente de los recursos naturales y los servicios de los ecosistemas que nos proporciona la naturaleza.
- En 2002 Reid Lifset and Thomas E. Graedel acuñan el termino Ecología Industrial, el cual explora la asunción de que los sistemas industriales pueden contemplarse como un cierto tipo de ecosistema.
- En 2007 Braungart, McDonough y Bollinger profundizan el concepto “Cradle-to-cradle” (de la cuna a la cuna), es necesaria la separación de los recursos en aquellos que son biodegradables y que pueden ser devueltos al medio ambiente después de su uso sin contaminar, de los materiales duraderos que, después de su uso, se incorporarían otra vez a los sistemas de producción para su reprocesamiento e introducción en nuevos productos, para así continuar con la idea del círculo cerrado.
- En 2013, (si bien hoy día no existe una definición plenamente consensuada), la propuesta por la Fundación Ellen MacArthur es la más aceptada.: La Economía Circular es una economía industrial que tiene como objetivo la transición hacia las energías renovables; la eliminación de productos químicos que sean tóxicos en los procesos de producción; la eliminación de los residuos gracias a un rediseño de la fabricación; la manutención de los productos, los componentes y los materiales en su máximo valor posible a lo largo del tiempo; y acabar con el fin del ciclo de vida de los productos con el objetivo de reducir la generación de residuos. (p.10-11). Además, manifiesta que es la acción de desacoplar la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde el diseño. Respaldada por una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social, y se basa en tres principios: eliminar residuos y contaminación desde el diseño, mantener productos y materiales en uso y regenerar sistemas naturales. PAGE (2021)

Continuando con lo expresado por Ellen MacArthur (2015), la Economía Circular distingue dos ciclos: El *ciclo técnico* consiste en la gestión de reservas de materias finitas. El uso sustituye al consumo. Las materias técnicas se recuperan y la mayor parte se restauran; y el *ciclo biológico* comprende los flujos de materias renovables. El consumo únicamente se produce en este ciclo. Los nutrientes renovables (biológicos) se regeneran en su mayor parte en este también. (p.8)

Figura N°6 Esquema de una Economía Circular



Fuente: Fundación Ellen MacArthur (2015)

Por otro lado, la autora menciona que una Economía Circular se define a partir de las siguientes características fundamentales:

- *Los residuos se eliminan del diseño:* Las materias biológicas no son tóxicas y pueden devolverse fácilmente al suelo mediante el compostaje o la digestión anaeróbica. Las materias técnicas –polímeros, aleaciones y otras materias artificiales– se diseñan para ser recuperadas, renovados y mejorados, minimizando la aportación de energía necesaria y maximizando la retención de valor.



- *La diversidad genera solidez:* Las economías precisan de un equilibrio de varias escalas de actividades para prosperar a largo plazo. Las empresas más grandes aportan volumen y eficiencia, mientras que las pequeñas ofrecen modelos alternativos cuando hay crisis.
- *Las fuentes de energías renovables impulsan la economía:* La energía debería ser de carácter renovable, para reducir la dependencia de los recursos e incrementar la resiliencia de los sistemas
- *Pensar en «sistemas»:* empresas, personas o plantas, forman parte de sistemas complejos en los que las distintas partes están fuertemente vinculadas entre sí, lo que tiene algunas consecuencias sorprendentes
- *Los precios u otros mecanismos de retroalimentación deben reflejar los costes reales:* Los precios actúan como mensajes y, por consiguiente, deben reflejar los precios totales para ser efectivos.<sup>20</sup> Los costes totales los factores externos negativos se dan a conocer y se tienen en cuenta, eliminándose los subsidios perversos (p.8)

Figura N°7 Modelo comparado: economía circular contra economía lineal



Fuente: Da Re (2021)



La circularidad supera los modelos tradicionales de economía lineal, que consideran que los procesos finalizan en los mercados de consumo y no considera la disposición de los residuos como integrantes del este. La economía circular se define como un sistema económico con un conjunto de intervenciones circulares que mantienen los recursos en la economía y reducen así la entrada de nuevos materiales vírgenes. Así, la economía circular es un modelo económico que promueve el desarrollo, la creación de valor, a partir del desacople del consumo de materias primas. La intención es “cerrar el círculo”, manteniendo el valor de los recursos materiales, productos o servicios durante el mayor tiempo posible, evitando los residuos convirtiéndolos en insumos de otros procesos, preservando el medio ambiente, generando oportunidades de empleo y nuevas formas de producción PAGE (2021)

### **Principios de la Economía Circular**

La Economía Circular descansa sobre tres principios, tal y como expresa Ellen MacArthur (2015):

- *Preservar y mejorar el capital natural controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables:* Se desmaterializa la utilidad, ofreciendo utilidad de forma virtual cuando es óptima. Cuando se necesitan recursos, se seleccionan de forma sensata y con tecnologías y procesos que utilicen recursos renovables o de mayor rendimiento, cuando resulta posible. Se mejora también el capital natural alentando los flujos de nutrientes dentro del sistema y generando las condiciones para la regeneración, por ejemplo, del suelo.
- *Optimizar los rendimientos de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima en todo momento tanto en ciclos técnicos como biológicos:* Se diseña para refabricar, reacondicionar y reciclar y así mantener los componentes técnicos y materias circulando y contribuyendo a la economía. Se maximizan también el número de ciclos consecutivos y/o el tiempo empleado en cada ciclo, aumentando la vida útil de los productos y optimizando la reutilización. A su vez, el compartir incrementa la utilización de los productos. Promueven también que los nutrientes biológicos vuelvan y entrar en la biosfera de forma segura para que la descomposición resulte en materias más valiosas para un nuevo ciclo.

- *Promover la eficacia de los sistemas detectando y eliminando del diseño los factores externos negativos:* Se reducen los daños en sistemas y ámbitos como la alimentación, la movilidad, los centros de acogida, la educación, la sanidad y el ocio, y gestionan factores externos como el uso del suelo y la contaminación acústica, del aire y del agua o el vertido de sustancias tóxicas. (p.7)

A nivel global la gestión de materiales hace foco en minimizar la gestión de desechos (reducir), o bien apuntar a su reutilización y /o y reciclaje. Como explica Stagno Daniel citado por Da Re et al (2021), se amplía el concepto global de las llamadas “3 R”: reducir, reusar, reciclar a partir de la introducción de un modelo circular en donde los desechos pueden reintroducirse en procesos productivos. Desde el BID- 1 Banco Interamericano de Desarrollo, se proponen las “7R”:

- *Repensar, rediseñar y reducir:* minimizar la generación de residuos y la contaminación desde la etapa de diseño de los productos.
- *Reusar:* favorecer el diseño y la producción de mercancías modulares y de usos múltiples. Favorecer la proliferación de modelos de economía colaborativa.
- *Reusar:* favorecer el diseño y la producción de mercancías modulares y de usos múltiples. Favorecer la proliferación de modelos de economía colaborativa.
- *Reparar:* priorizar el mantenimiento sobre el reemplazo
- *Reciclar:* favorecer la separación y reciclaje de desechos. Producir en ciclo cerrado incorporando materiales reciclados en procesos de remanufactura.
- *Recuperar:* regenerar recursos y sistemas naturales. Maximizar el aprovechamiento energético de los desechos producidos (p.14)

### **Actividades de la Economía Circular**

Las Investigaciones desarrolladas por la Fundación Ellen MacArthur han permitido identificar de forma general acciones que pueden adoptar las empresas y los gobiernos de cara a la transición a una economía circular. El marco ReSOLVE (por sus siglas en inglés) les ofrece una herramienta para generar estrategias circulares e iniciativas de crecimiento. A continuación, se las detalla:

- *Regenerate (Regenerar)*: Cambio a materias y energías renovables. Reclamar, retener y restablecer la salud de los ecosistemas
- *Share (Compartir)*: Compartir activos. Reutilizar/segunda mano. Prolongar la vida útil. Prolongar la vida útil mediante el mantenimiento, diseño en favor de la durabilidad, actualización.
- *Optimise (Optimizar)*: Incrementar el rendimiento/la eficiencia del producto. Eliminar los residuos de la producción y de la cadena de suministro. Utilizar los macrodatos (bigdata), la automatización, la detección y dirección remotas.
- *Loop (Bucle)*: Refabricar productos o componentes. Reciclar materiales. Digerir anaeróbicamente. Extraer componentes bioquímicos de los residuos orgánicos.
- *Virtualise (Virtualizar)*: Desmaterializar directamente o indirectamente
- *Exchange (Intercambiar)*: Sustituir materias viejas con materias avanzadas no renovables, aplicar nuevas tecnologías y elegir nuevos productos y servicios. (Ellen MacArthur Fundación, 2015, p. 9)

### **Medición de la Economía Circular: Herramienta Cyrcultics.**

La fundación Ellen MacArthur (2015) explica que las empresas de todo el mundo están reconociendo que una economía circular puede afrontar desafíos globales como la pérdida de biodiversidad, el cambio climático, la contaminación y la fragilidad de la cadena de suministros. Para transformar sus operaciones, estas necesitan los datos correctos, objetivos claros que alcanzar y herramientas para realizar un seguimiento del progreso a lo largo del tiempo. La herramienta Cyrcultics mide el rendimiento de la economía circular de todas las operaciones de una empresa, utilizando un conjunto integral de indicadores. El índice se construye en base a la consideración de elementos claves que permiten a las empresas medir su circularidad, y se desglosan de dos categorías centrales: Facilitadores y Resultados.

1-Facilitadores: Presenta indicadores que analizan aspectos que facilitan una transformación de toda la empresa, desde la priorización estratégica de la economía circular hasta el desarrollo de sistemas y activos para apoyar las operaciones circulares.

La categoría Facilitadores captura el potencial de la empresa para volverse circular en el futuro. Hay cinco temas:

- Estrategia y Planificación
- Innovación
- Personas y competencias
- Operaciones
- Compromiso externo

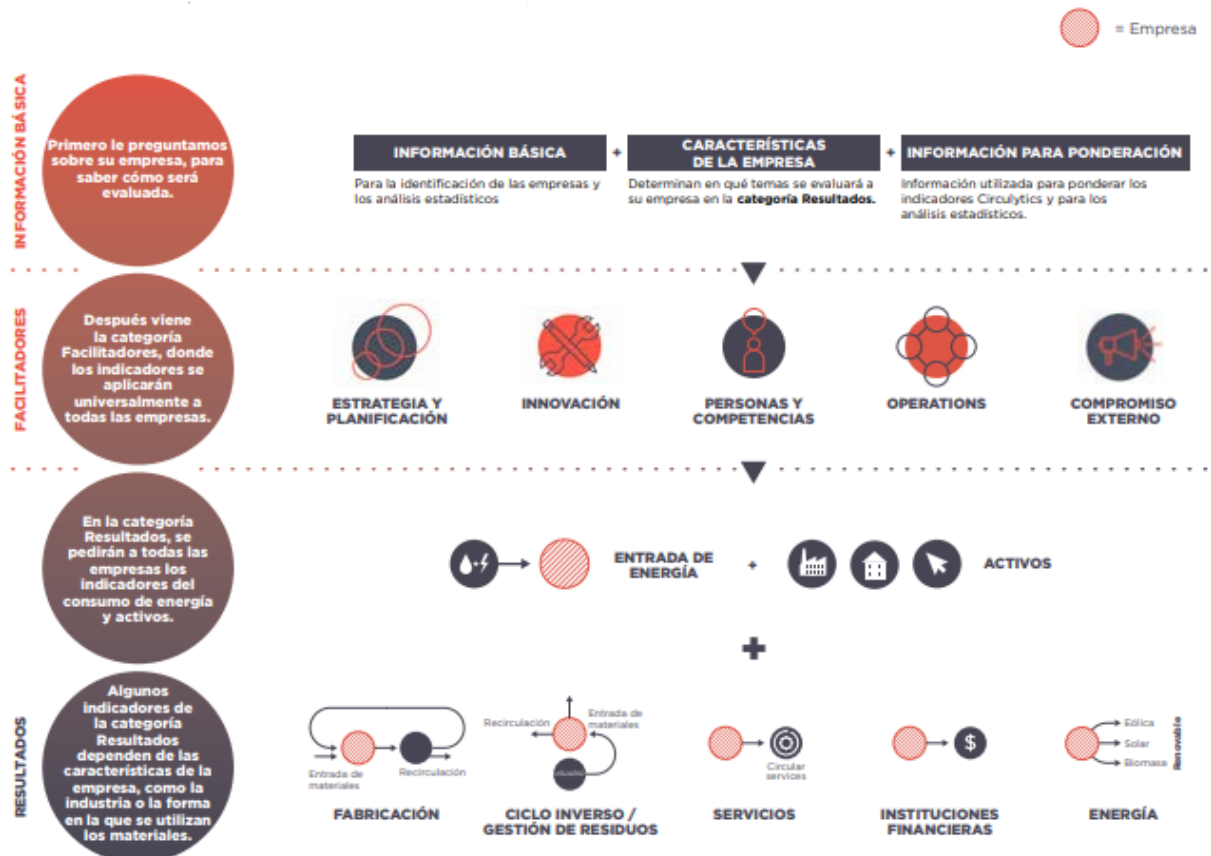
2-Resultados: Mide los resultados reales de la economía circular a nivel empresarial, como el flujo de materiales, flujos de agua, uso de energía, diseño de productos y servicios, o adquisición y desmantelamiento de activos de propiedad, planta y equipo. Hay seis temas:

- Productos y materiales
- Servicios
- Activo de propiedad planta y equipo
- Agua
- Energía
- Finanzas (p 2-7)

La fundación Ellen MacArthur detalla que esta herramienta apoya la transición de la empresa hacia la economía circular mediante una serie de medidas tales como:

- Calcular el rendimiento de la economía circular de toda la empresa, no solo de sus productos y flujos materiales.
- Proporcionar una evaluación independiente, utilizando indicadores que midan el rendimiento actual, al mismo tiempo que señalen los objetivos que darán puntuaciones completas.
- Apoyar el desarrollo de estrategias y el establecimiento de objetivos para la adopción de la economía circular.
- Permitir que las empresas se relacionen con sus stakeholders de una manera holística.
- Proporcionar puntos de referencia para la industria. (p.2)

Figura N°8 Cyrcultics: mida la circularidad de su negocio (Ellen MacArthur Cyrcultics)



Fuente: <https://ellenmacarthurfoundation.org/circulytics-mida-la-circularidad-de-su-negocio>

### Modelos de Negocio Circulares

Da Re et al (2021) destacan que resulta importante abordar la economía circular de una forma integral, entendiéndola como una herramienta que propone soluciones en tres líneas:

- Eliminar residuos desde el diseño
- Mantener productos y materiales en uso
- Regenerar sistemas naturales

Además, según su mirada, las principales acciones que pueden contribuir a esas soluciones, mediante la implementación de modelos circulares son:

- El rediseño de nuevos productos que, finalizada su vida útil, pueden reutilizarse y reciclarse. Esto se conoce como pueden reutilizarse
- El uso de materiales reciclados para la elaboración de nuevos productos. Esto se conoce como supra reciclaje
- El diseño de modelos de negocio cambiando procesos de producción y de consumo.
- El análisis de las cadenas de valor y los ciclos de vida de productos para controlar pérdidas de materiales o energéticas
- La puesta en práctica de procesos colaborativos, como la simbiosis industrial.
- El desacoplamiento de recursos naturales, que busca incrementar el desarrollo y la producción utilizando menos recursos naturales vírgenes.
- El rediseño de productos y de procesos productivos para disminuir o eliminar desechos y emisiones de gases de efecto invernadero.
- La regeneración de procesos naturales mediante el compostaje
- La producción de energías alternativas como el biogás.
- El desarrollo de normativa adecuada y de políticas públicas sobre economía circular.
- La promoción de la innovación verde, que consiste en procesos, métodos de comercialización y estructuras organizacionales que conducen a mejoras ambientales. (p.15)

Por su parte, Delgado Emilio citado por Lehmann (2021), menciona que existen cinco modelos de negocios circulares

- Modelo de suministros circulares: Consiste en promover recursos y materiales completamente renovables, reciclables o biodegradables.
- Modelo de recuperación de recursos: Consiste en recuperar energía o recursos de residuos o subproductos.
- Modelo de prolongación de la vida útil del producto: Consiste en extender la vida de productos y componentes a través de la reparación, renovación y reventa a segundos mercados.

- Modelo de uso compartido de plataformas: Su actividad se centra en incrementar la ratio de utilización de productos compartiendo su uso o mejorando el acceso a los bienes.
- Modelo de producto como servicio: Se orienta a las prestaciones del servicio, priorizando su uso sobre la posesión del mismo. (p. 109)

### **Clúster de Economía Circular en Córdoba**

El Clúster de Economía Circular en Córdoba, formado por empresas, emprendimientos, cooperativas e instituciones de la academia; es el ámbito de coordinación y trabajo conjunto para promover e impulsar la Economía Circular, potenciando las alianzas, para diseñar e implementar estrategias circulares para los distintos desafíos que se presentan en torno a la temática, mediante la construcción de sólidas redes de trabajo locales para diseñar e implementar estrategias circulares, incluir a la Economía Circular en el sistema educativo y obtener soluciones de desarrollo sustentable. Existen diversos roles que tienen los actores dentro del Clúster:

- *Instituciones de la Academia:* Universidades públicas y privadas, institutos, centros de investigación nacionales, regionales y/o locales que trabajan para generar y enriquecer el conocimiento para así potenciar la Economía Circular.
- *Transformadores:* Empresas y emprendimientos que desarrollan actividades de transformación de recursos circulares en materia prima circular, como actividad industrial permitiendo su posterior reutilización para la creación de productos circulares.
- *Centros de Revalorización:* Sitios organizados en torno al paradigma de la Economía Circular y de la sostenibilidad, donde se lleva a cabo el acopio, selección y acondicionamiento de los recursos circulares para su posterior transformación.
- *Eco transportistas:* Empresas o emprendimientos que llevan a cabo el traslado de recursos circulares y/o materias primas circulares
- *Grandes generadores de la Economía Circular:* Empresas que realizan una correcta clasificación de residuos y destinan dichos recursos y/o materias primas circulares para que se reinserten en la Economía Circular. BioCordoba (2022)

En base a lo desarrollado con anterioridad, se decide tener en cuenta tres ejes para analizar las variables vinculadas a la gestión de la economía circular en las empresas B cordobesas:

1. *Impacto medioambiental*, dentro del cual se encuentran:

1.1. *Gestión ambiental*: se analiza la eficiencia ambiental en las instalaciones de la empresa, los sistemas de gestión ambiental, si ofrecen productos con certificación ambiental y una evaluación ambiental en diseño de productos/servicios.

1.2. *Aires y clima*: se analiza el monitoreo del consumo total de energía, las fuentes de energía utilizadas, uso de energía renovable, cantidad de equipos ecológicos, cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero, intensidad de emisiones de carbono, compras a proveedores locales y gestión del impacto ambiental del transporte, políticas de envío.

1.3. *Agua*: se analiza el consumo sostenible de agua, prácticas de conservación del agua y control de aguas residuales tóxicas y formas de eliminación de aguas residuales.

1.4. *Tierra y vida*: se analiza la generación y métodos de eliminación de desechos tanto peligrosos como no peligrosos, la cantidad de desechos peligrosos producidos, la cantidad de desechos reciclados, y la cantidad de desechos reducidos, implementación de programas de reciclaje, porcentaje de uso de materiales reciclables/biodegradables, el impacto medioambiental de los envases, y gestión de materiales peligrosos en las instalaciones.

1.1. *(2da nomenclatura) Terreno, oficina, planta*: Se analiza la eficiencia ambiental en las instalaciones de la empresa y una evaluación ambiental en diseño de productos/servicios. También la cantidad de desechos peligrosos producidos, la cantidad de desechos reciclados, y la cantidad de desechos reducidos, implementación de programas de reciclaje, porcentaje de uso de materiales reciclables/biodegradables, el impacto medioambiental de los envases, y gestión de materiales peligrosos en las instalaciones

1.2. *(2da nomenclatura) Entradas*: Se analiza el monitoreo del consumo total de energía, las fuentes de energía utilizadas, uso de energía



renovable, así como el monitoreo de consumo de agua, y prácticas de conservación del agua para un uso sostenible.

1.3. (2da nomenclatura) *Salidas*: Se analiza el desperdicio de agua, control de aguas residuales tóxicas y formas de eliminación de aguas residuales simples y tóxicas, generación y métodos de eliminación de desechos tanto peligrosos como no peligrosos, la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero, intensidad de emisiones de carbono.

1.4. (2da nomenclatura) *Transportes, distribución y proveedores*: Se analiza compras a proveedores locales y gestión del impacto ambiental del transporte, políticas de envío.

1.5. *Modelo de negocio de impacto medioambiental*: se analizan las prácticas de los modelos de negocio diferenciales en función al área de impacto medioambiente.

2. *Circularidad empresarial*, dentro del cual se encuentran:

2.1. *Facilitadores*: Se identifican los indicadores que analizan aspectos que facilitan una transformación de toda la empresa hacia la circularidad, tales como la estrategia y planificación en pos de la circularidad, las personas y competencias apoyando a capacitaciones de cuidado del medioambiente, innovación en cuanto al desarrollo de nuevas propuestas de valor que apunten a la circularidad, operaciones que contribuyan al cambio, así como el compromiso externo y concientización en partes interesadas (clientes, proveedores, colaboradores, distribuidores)

2.2. *Resultados*: Se identifican los resultados reales de la economía circular a nivel empresarial, tales como el diseño de productos y sus materiales, así como los servicios, activos de propiedad, plata y equipo que apoyen la circularidad; entradas y salidas de agua, uso y producción de energías renovables, y financiamiento de proyectos que apoyan la circularidad.

2.3. *Modelo de negocio circular*: se busca comprender las prácticas de los modelos de negocio vinculándolos con los principios de la economía circular (reducir, reciclar y reutilizar)

3. *Desarrollo de modelos de negocio circulares*, dentro del cual se encuentran:

3.1. *Oportunidades*: se exponen aquellos aspectos favorables para el desarrollo de modelos de negocios circulares en las empresas B cordobesas, como pioneras para articular el cambio.

3.2. *Obstáculos/Desafíos*: se exponen aquellos aspectos desfavorables para el desarrollo de modelos de negocios circulares en las empresas B cordobesas, como pioneras para articular el cambio. Esto permitirá obtener diferentes resultados que se concretaran en las conclusiones de la presente investigación.

### **Diseño metodológico y tipo de investigación**

#### **Diseño y enfoque**

Es conveniente referenciar que en el presente proyecto de investigación se decide emplear un *enfoque cualitativo*, porque según Sampieri, Collado y Lucio (2010) su alcance consiste comprender la perspectiva en que los participantes, en este caso los referentes de las empresas B cordobesas, perciben subjetivamente su realidad, y se buscan conocimientos preliminares sobre los problemas y las oportunidades de decisión. Siendo así, el más apropiado para abordar los objetivos de esta investigación. Se estudian casos de éxito referidos a las empresas B cordobesas. Se utiliza una muestra pequeña, dado que solo se toma en cuenta a las empresas B cordobesas certificadas hasta el año 2022. Por consiguiente, no se pretende generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias.

En cuanto al diseño, será *exploratorio* porque el objeto de estudio no ha sido investigado previamente en profundidad dado que los antecedentes son escasos, y los trabajos existentes resultan insuficientes a la problemática planteada. En función de esto, se desea definirlo con mayor precisión. Por otro lado, posee una flexibilidad y versatilidad metodológica permitiendo utilizar diferentes instrumentos y tipologías de datos. Narres (2008)

## Métodos e instrumentos para la recolección de la información

En sintonía con los objetivos planteados las fuentes de información utilizadas son, por un lado *secundarias*, tales como, libros, publicaciones, artículos, sitios oficiales de Sistema B, y/o la Fundación Ellen MacArthur entre otros, siendo la más relevante la información de acceso público extraída de los resultados obtenidos dentro de la Evaluación de Impacto B, por cada empresa B cordobesa participante certificada hasta el año 2022, destacando que se realiza un análisis detallado solo en el área de impacto “medioambiente”. Así mismo, tomando como base que la gestión de Economía Circular en la muestra es transversal al triple impacto, se observa también el resto de las áreas de impacto a modo de detectar aquellas prácticas sociales y económicas que acompañan a dichas prácticas medioambientales. En función de lo planteado se recurre a la *observación de los resultados* para mostrar que elementos se reconocen como impacto positivo y como se traducen en un puntaje específico (Anexo 1), y por otro lado *primarias* provenientes de la propia voz de los representantes, mediante entrevistas en profundidad a directivos y/o referentes de las empresas mencionadas anteriormente. (Anexo 3).

A los fines del presente trabajo las *fuentes primarias* utilizadas serán obtenidas por medio de un tipo de *técnicas directas*, porque de acuerdo a Hair., Bush & Ortinau (2010) a cada referente de las empresas B cordobesas se les revela los propósitos de la investigación. En este estudio se recurre a la *entrevista en profundidad*, cuyo instrumento es la *guía de pautas*. (Anexo 2) Se toman como base para el diseño del instrumento de recolección de datos, la *guía de pautas*, dos herramientas: 1- La Evaluación de Impacto B, solo tomando el área de impacto “medioambiente”, dado que es relevante al análisis propuesto, permitiendo reconocer y vincular el impacto ambiental generado por las empresas B certificadas, pero acompañado de un análisis generalizado del resto de las áreas de impacto desde sus Modelos de Negocios de Impacto y 2- Circulitys, la cual se basa en un análisis holístico sobre economía circular, donde se focaliza en las variables que más se vinculan con los objetivos propuestos.

En principio se analiza el resultado obtenido en la última medición de la Evaluación de Impacto B, por las empresas B cordobesas participantes (es decir aquellas que han manifestado explícitamente su intención para colaborar con el proyecto de investigación). Así, se obtiene un relevamiento de datos concretos. Luego

se procesan solo aquellos relacionados con el área de impacto medioambiente, mientras que en paralelo se articula el análisis con otros provenientes desde las restantes áreas. Este primer contacto permitirá tener un panorama de los indicadores concretos de ciertas variables, vinculando los parámetros de la herramienta Cyrcultics. Luego de eso se les envía una invitación para programar una reunión virtual. Consecuentemente se pacta día y hora. De este modo ampliar y profundizar en detalle determinada información, mediante una entrevista en profundidad utilizando una guía de pautas semiestructurada con disparadores discursivos, es decir temáticas o áreas de indagación para poder desarrollar una conversación con fines investigativos (Merlino 2021); que permitan la recaudación de información de primera mano para conocer finalmente el proceso de transición hacia el modelo circular.

## Participantes

La *población* está dada por un individuo referente de cada una de las catorce (14) empresas cordobesas que han obtenido la certificación B hasta el 2022. La *muestra* está formada por los representantes de las empresas B cordobesas que manifiesten interés en participar del proyecto.

Se realiza un muestreo *no probabilístico por conveniencia*, es decir que cada elemento de la población meta definida se seleccionará de acuerdo a su pertenencia a grupos definidos y de interés a la investigación, quienes además deseen brindar respuestas. Esto significa que si dentro de las catorce empresas, en caso de determinarse que el acceso a información de parte de ellas sea limitado, se excluirá de la muestra. Para este estudio la muestra está formada por doce empresas B cordobesas cuyos directivos y/o referentes aceptaron participar del presente proyecto de investigación:

1-Ondule,2-Epicca,3-Santex,4-Comprando en grupo,5-Carbono Neutral plus, 6-Optimizar forestal,7-Desol,8-Summabio, 9-La Primera,10-Volterra, 11-Irca, 12-Porta.

Tabla N° 1 Muestra - Empresas B Cordobesas certificadas hasta el año 2022

Empresa-Fecha de ultima certicacion	Industria	Propuesta de Valor
Empresa 1 ONDULE Enero,2014	Juegos y juguetes	Fomentar la creatividad, la imaginación y la sociabilización de los niños mediante el diseño, fabricación y comercialización de juguetes con material reciclado
Empresa 2 EPICCA Octubre,2019	Otros: comercio al por mayor general	Brindar soluciones B2B a empresas que desean utilizar bioplásticos a través de la venta de resinas primarias, materia prima biodegradable y la suma de ingeniería, diseño y asesoramiento general personalizado
Empresa 3 SANTEX Junio,2020	Servicios de programación informática	Proporcionar servicios de ingeniería de software bajo demanda. Ayudan a las personas y a las empresas a transformar su visión en realidad
Empresa 4 COMPRANDO EN GRUPO Agosto,2022	Otros: apoyo empresarial	Democratizar las oportunidades comerciales de las Pymes y acompañarlas en su transformación digital
Empresa 5 CARBONO NEUTRAL + Agosto,2022	Consultoría ambiental	Ofrecer a través de su plataforma la forma más simple y accesible para que las empresas logren la carbono neutralidad y ayuden a mitigar el cambio climático.
Empresa 6 OPTIMIZAR FORESTAL Agosto,2021	Silvicultura y explotación forestal	Acompañar a las empresas de la región en actividades de forestación, desde una mirada integral, preservando la biosfera natural y nativa de la región, lo que incluye una mirada regenerativa de todos los recursos naturales y sus vidas silvestres.
Empresa 7 DESOL Junio,2022	otros: profesionales científicos y tecnológicos	Desarrollar soluciones integrales, para eficientizar procesos, ofrece tres soluciones, plataforma omnicanal, servicios de bot-atomatizaciones y un equipo de control de gestión para potenciar operaciones y el capital humano.
Empresa 8 SUMMABIO Octubre,2021	Otros: Industrias manufactureras	Promover la agricultura sostenible, con la experiencia de 25 años en estrategia biológica, mediante la investigación y desarrollo de soluciones biológicas (biotecnología) destinadas a la producción agroalimentaria.
Empresa 9 LA PRIMERA Agosto,2021	Productos alimenticios	Elaborar productos con leche residual de cabras libres que se alimentan de pasturas y frutos silvestres, criadas en el monte virgen por productores independientes, generando empleo en comunidades vulnerables
Empresa 10 VOLTERRA Agosto,2019	Otras: actividades recreativas	Brindar servicios turísticos en el Parque Nacional Talampaya, ofreciendo experiencias de calidad con un alto nivel de compromiso ambiental y hacia la comunidad que la rodea

Empresa 11 IRCA Febrero, 2019	Recuperación y reciclaje de materiales	Brindar respuesta a las necesidades de las organizaciones actuales en el ámbito del medioambiente y los estándares de calidad, mediante la gestión integral de residuos, servicio de recupero de materiales reciclables a grandes generadores (empresas, municipios, etc.)
Empresa 12 PORTA HERMANOS Noviembre, 2016	Productos alimenticios	Comercializa productos desde siete divisiones de negocios: Consumo Masivo, Alcohol Etilico a Granel, Carbonato de Calcio, Gas Carbónico, Quimosina, Servicios Tecnológicos y Mini-destilerías

Fuente: Elaboración propia en base a <https://www.sistemab.org/empresasb>

## Desarrollo de la Investigación

### Análisis de Datos

Se analizarán las siguientes variables vinculadas a la gestión de la Economía Circular en las Empresas B cordobesas:

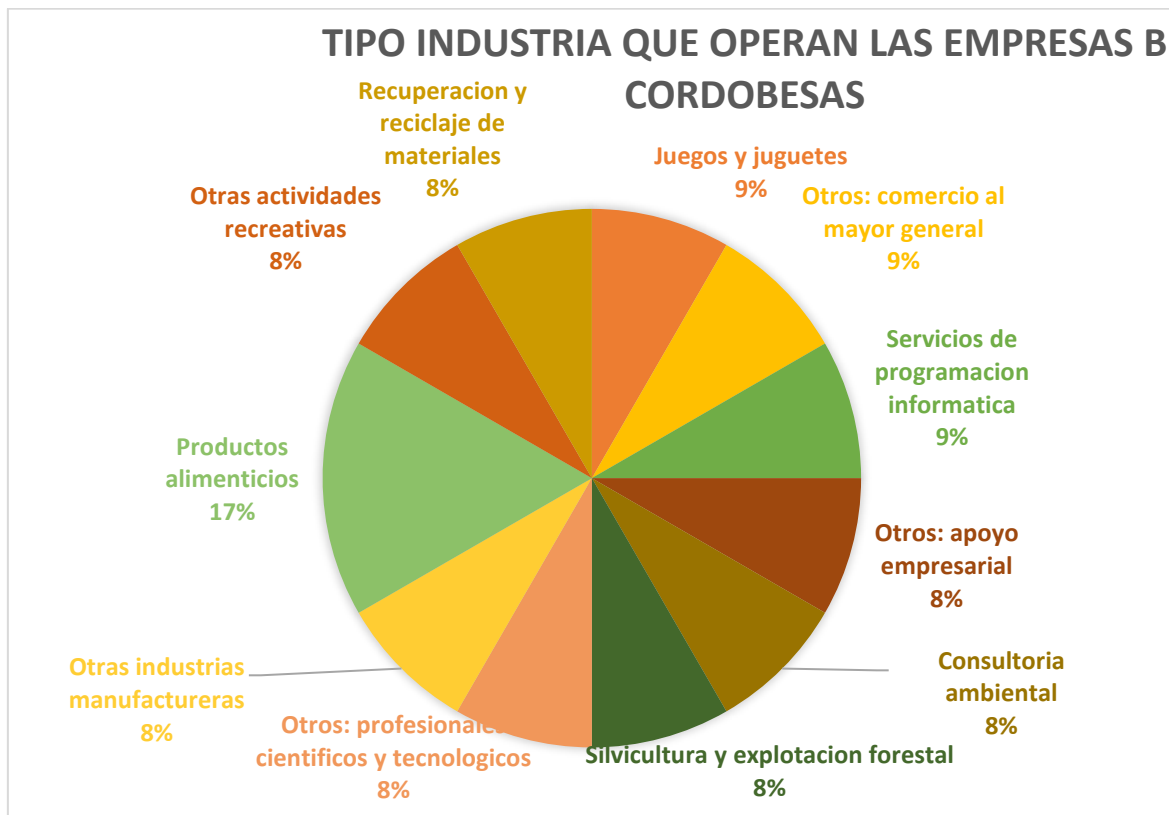
1. *Impacto medioambiental*, aquí se trabajará sobre:
  - 1.1. Gestión ambiental
  - 1.2. Aires y clima
  - 1.3. Agua
  - 1.4. Tierra y vida
    - 1.1. (2da nomenclatura) Terreno, oficina, planta
    - 1.2. (2da nomenclatura) Entrada
    - 1.3. (2da nomenclatura) Salida
    - 1.4. (2da nomenclatura) Transportes, distribución y proveedores
    - 1.5. Modelo de negocio de impacto medioambiental
2. *Circularidad empresarial*, aquí se trabajará sobre:
  - 2.1. Facilitadores
  - 2.2. Resultados
  - 2.3. Modelo de negocio circular
3. *Desarrollo de modelos de negocio circulares*, aquí se trabajará sobre:
  - 3.1. Oportunidades
  - 3.2. Obstáculos-Desafíos

### **Resultados obtenidos de la investigación**

La presente sección resume los principales resultados obtenidos desde las fuentes de información secundarias y primarias. Se analizarán las diferentes variables asociadas a la gestión de economía circular organizacional presentes en las empresas B cordobesas. Para eso se mostrará su desempeño plasmado en prácticas de impacto medioambiental, modelos de negocio de impacto, facilitadores y resultados de Economía Circular y modelos de negocio circulares. Luego, se describen una serie de factores favorables para un modelo de gestión responsable y sustentable y en paralelo aquellos obstáculos o desafíos. Se busca conocer la contribución hacia la sociedad y la biosfera, de las empresas con propósito en el marco de los principios de la economía circular, a los fines de brindar herramientas útiles a todos los actores y/o partes interesadas motivándolos a una participación activa.

Las empresas B cordobesas son pequeñas y medianas, iniciaron sus actividades hace un año o más, dado que es un requisito para obtener la certificación B, contar con antigüedad de actividades de doce meses como mínimo. En cuanto a su actividad, como se aprecia en el Grafico N°1, muestran una mayor participación en la industria de Productos alimenticios (dos empresas), mientras que en las siguientes industrias solo una empresa: Juegos y juguetes, Otros: comercio al mayor general, Servicios de programación informática, Otros: apoyo empresarial, Consultoría ambiental, Silvicultura y explotación forestal, Otros: profesionales científicos y tecnológicos, Otras industrias manufactureras, Productos alimenticios, Otras actividades recreativas y Recuperación y reciclaje de materiales.

Gráfico N°1 Industrias en las que operan las empresas B Cordobesas



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

### **EJE I *Impacto Medioambiental*: área de impacto medioambiental y Modelos de negocio de Impacto**

Dentro de la evaluación de Impacto B, la evaluación a las empresas se origina mediante dos caminos, por un lado, teniendo en cuenta su Impacto Operacional y por otro lado analizando Modelos de Negocio de Impacto. En función de los objetivos perseguidos esta investigación estudia la muestra mediante el abordaje de manera parcial desde la primera alternativa, es decir analiza solo la dimensión medioambiente, (dejando las otras áreas de impacto para futuras investigaciones vinculadas a la temática) mientras que desde segunda alternativa se la estudia de manera completa.



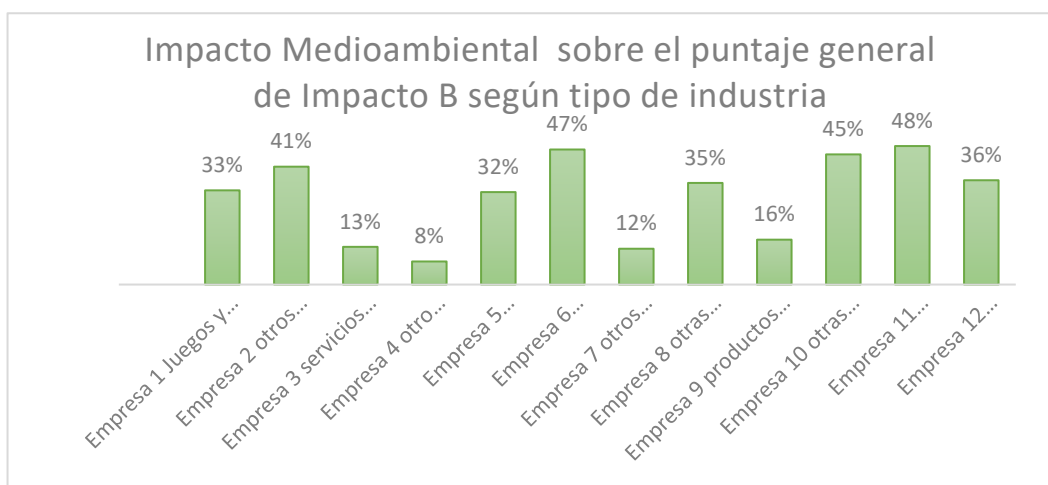
**Impacto Operacional: Impacto Medioambiental**

Tabla N°2 Impacto Medioambiental sobre el Puntaje general de Impacto B según tipo de industria

Impacto Medioambiental sobre el Puntaje general de Impacto B según tipo de industria			
EMPRESA	Puntaje Medioambiente	Puntaje Total	Impacto
Empresa 11 recuperación y reciclaje de materiales	40,3	84	48%
Empresa 6 silvicultura y explotación forestal	40,7	87	47%
Empresa 10 otras actividades recreativas	36,7	81,4	45%
Empresa 2 otro comercio al por mayor general	33,44	81,8	41%
Empresa 12 productos alimenticios	31,9	88,3	36%
Empresa 8 otras industrias manufactureras	28,9	82,1	35%
Empresa 1 Juegos y juguetes	27,8	85,2	33%
Empresa 5 consultoría ambiental	36,7	114,6	32%
Empresa 9 productos alimenticios	13,2	84,9	16%
Empresa 3 servicios de programación informática	10,5	80,4	13%
Empresa 7 otros profesionales científicos y tecnológicos	11,7	94,3	12%
Empresa 4 otro apoyo empresarial	6,6	82,6	8%

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°2 Impacto Medioambiental sobre el puntaje general de Impacto B según tipo de industria



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* en la dimensión *Medioambiente* sobre el puntaje general de Impacto B de las empresas de la muestra, como se observa en el Grafico N°2 y la Tabla N°2, se observa que el **33% de las empresas** tienen un **impacto alto dado que el puntaje recibido en la dimensión medioambiente es alto sobre el puntaje total (cercano al 50%)**, pertenecen a las industrias de recuperación y reciclaje de materiales, silvicultura y explotación forestal, otras actividades recreativas y otro comercio al por mayor general. Ante esto los referentes expresan que su gestión presta mucha atención al cuidado del medioambiente, que está en su esencia y que han recibido reconocimientos correspondientes, surgen expresiones tales como: *“Procesamos y recuperamos más de 400 Tn al mes de materiales. A nosotros nos otorgan la distinción de ser una de las empresas B Lo mejor para el mundo: Medio ambiente en el año 2019”* (Anexo3.E11). *“Nuestro ADN es proteger el medioambiente, fuimos premiados como una de las mejores empresas B con mayor impacto positivo en medioambiente”* (Anexo3.E 6). *“Contribuimos activamente a la conservación de los recursos naturales históricos y culturales de Parque Nacional de Talampaya”* (Anexo3.E10). *“Pienso que es por lo que somos y lo que hacemos. Nuestra propuesta de valor se basa en ofrecer bioplásticos para que exista otro material, otro ciclo de producción, mediante la conservación de recursos”* (Anexo3.E2); mientras que en el **42% de las empresas el impacto es medio dado que el puntaje recibido en la dimensión medioambiente es medio sobre el puntaje total (más del 15%)** las cuales pertenecen a las industrias de productos alimenticios, otras industrias manufactureras, Juegos y juguetes y consultoría ambiental. Ante esto los referentes consideran que la actividad empresarial esta atravesada por el cuidado del medioambiente, y además identifican aspectos favorables y desfavorables derivados de su gestión, que les permite trazar una hoja de ruta, se dedican a plantear acciones para continuar en esa línea y paralelamente monitorear los procesos para realizar ajustes, reforzar, minimizar o mitigar lo que sea necesario. Entre algunas expresiones que referencian lo mencionado: *“Nosotros empleamos indicadores, monitoreamos consumos de agua y electricidad”* (Anexo3.E12) *“Nuestros productos son fertilizantes biológicos. Colocamos donde estamos y hacia dónde queremos llegar”* (Anexo3.E8) *“Nuestra esencia es el cuidado del medioambiente, los productos son elaborados de cartón con alto porcentaje de reciclado y el descarte en nuestro proceso productivo se vende y con lo recaudado se ayuda a organizaciones que trabajan con niños. Realizamos los ajustes*

*necesarios sobre la marcha, para continuar trabajando con la mirada en solución a problemas sociales y ambientales.” (Anexo3.E1) “Nuestro core es la investigación del cambio climático. Tenemos evidencias de todos nuestros procesos para llevar un control y pulir lo que sea necesario” (Anexo3.E5) “Sistema B hace foco en acciones que se realizan para mitigar el impacto negativo del medioambiente, tenemos varios procesos terceriarizados y perdemos el control y no tenemos mucho margen, pero realizamos acciones para mitigar los efectos”.(Anexo3.E9). Finalmente en el **25% de las empresas el impacto es bajo, dado que el puntaje recibido en la dimensión medioambiente es bajo sobre el puntaje total (menos del 15%)** y pertenecen a las industrias de servicios de programación informática, otros- profesionales científicos y tecnológicos, otros- apoyo empresarial. Ante esto los referentes interpretan que ser una empresa de servicios les reduce el puntaje obtenido en la dimensión medioambiente, y también todas coinciden en que incorporan de manera formal prácticas medioambientales en su gestión comercial resaltando su importancia para avanzar hacia un cambio de paradigma. Algunas expresiones a continuación: “somos una empresa de servicios de tecnología no nos dedicamos a elaborar un producto tangible con todo lo que ese implica. Así mismo tenemos prácticas institucionalizadas respecto al cuidado del medioambiente en nuestras oficinas,” (Anexo3.E3) “Nosotros somos una empresa de servicios que ofrece tecnología de contact center. Trabajamos bajo la modalidad mixta, (remota y presencial), pero tenemos muy presente el cuidado del medioambiente, contamos e implementamos un manual de política ambiental” (Anexo3.E7)” Nuestra empresa ofrece servicios y tiene el foco en mejorar las oportunidades comerciales de las Pymes, nuestras mejoras vienen de la creación de una política medioambiental para la empresa que no teníamos, asumimos la responsabilidad de ser parte de empresas que buscan un cambio” (Anexo3.E4)*

A continuación, se desglosarán las variables que engloban la dimensión medioambiente, realizando un análisis en profundidad de los resultados observados provenientes de empresas cuyos puntajes sean los más altos entre la totalidad, dado que denotan un gran impacto. Por otro lado, se subdivide a la muestra en dos grupos en función de la nomenclatura utilizada por Sistema B. Teniendo en cuenta las variables que comprenden a la dimensión Medioambiente según la 1era nomenclatura (Anexo 1), la cual comparten nueve empresas, se distinguen:

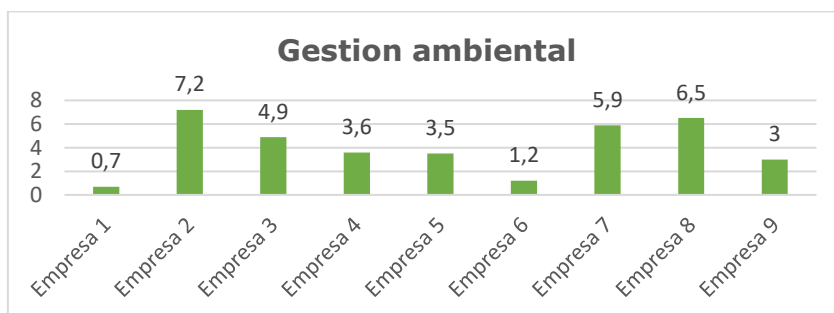
### Gestión ambiental

Tabla N°3 Impacto en Gestión ambiental según Evaluación de Impacto B

Impacto en Gestión ambiental según el puntaje de Evaluación de Impacto B	
empresa 2	7,2
empresa 8	6,5
empresa 7	5,9
empresa 3	4,9
empresa 4	3,6
empresa 5	3,5
empresa 9	3
empresa 6	1,2
empresa 1	0,7

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°3 Impacto en Gestión ambiental según Evaluación de Impacto B



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Tomando como base los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* en la dimensión *Medioambiente variable Gestión ambiental* de las empresas de la muestra, como se observa en el Gráfico N°3 y en la Tabla N°3 se distingue que **el 44% de las empresas** manifiestan un **gran impacto**. Sus referentes mencionan que ofrecen productos con diseño ambiental “*Nuestros productos son de material biodegradable y cumplen con normas internacionales de compostabilidad*” (Anexo3.E2) ,efectúan una evaluación ambiental en el diseño de sus productos “*somos referentes y promotores en la evaluación y búsqueda de soluciones y estrategias biotecnológicas para portar soluciones a la industria agroalimentaria con gran compromiso con la sostenibilidad*“(Anexo3.E8)”, manifiestan una declaración formal que determina el compromiso de la empresa con la protección ambiental “*implementamos un manual de política ambiental*

con el principal objetivo de mejorar el desempeño a nuestras actividades”(Anexo3.E7) ” y establecen metas cuantificables relacionados con aspectos ambientales de las operaciones empresariales y eficiencia ambiental en las instalaciones “*Medimos, reducimos y compensamos la huella de carbono, logrando la carbono neutralidad , por dos años consecutivos que la empresa espera mantener indefinidamente. Nuestras instalaciones apuntan al cuidado del medioambiente, es una construcción verde, mobiliarios de madera caída, grifos con sensores de corte automático, etc.* (Anexo3.E3) entre otras.

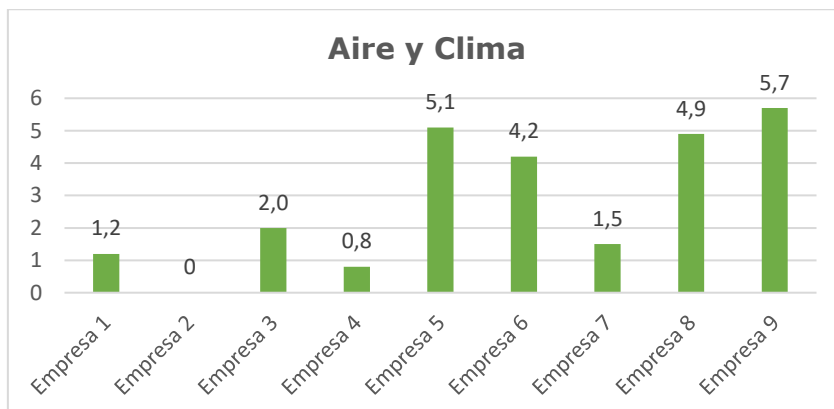
### Aire y Clima

Tabla N°4 Impacto en Aire y Clima según Evaluación de Impacto B

<b>Impacto en Aire y Clima según Evaluación de Impacto B</b>	
Empresa 9	5,7
Empresa 5	5,1
Empresa 8	4,9
Empresa 6	4,2
Empresa 3	2,0
Empresa 7	1,5
Empresa 1	1,2
Empresa 4	0,8
Empresa 2	0

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°4 Impacto en Aire y Clima según Evaluación de Impacto B



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto

Tomando como base los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* en la dimensión *Medioambiente* variable *Aire y Clima* de las empresas de la muestra, como se observa en el Grafico N°4 y en la Tabla N°4, se distingue que **el 44% de las empresas** manifiestan un **gran impacto**. Aquí hay un consenso sobre la predisposición hacia el uso de fuentes de energías renovables, también se destacan las compras de materia prima a proveedores locales *“usamos focos de alta eficiencia energética. Compramos la gran mayoría de insumos a proveedores locales, donde 160 son únicamente productores de leche de cabra.”* (Anexo3.E9) *“Tenemos proveedores cercanos de más de 15 años de antigüedad”* (Anexo3.E8) así como el monitoreo de gases de efecto invernadero y *gestión del impacto ambiental del transporte* *“Nosotros tenemos grandes prácticas que fomentan la eficiencia energética, nuestras oficinas son virtuales pero nuestros colaboradores las han incorporado, por ejemplo, dispositivo que no se utiliza se debe apagar. Nuestra propuesta de valor busca reducir la emisión de gases de efecto invernadero, lo hacemos mediante la oferta de bonos de carbono equivalentes a 1 Tn de Co2 absorbida.”* (Anexo3.E5) *“En los 39 viveros implementamos la colocación de paneles solares. Encadenamos proyectos para diluir la logística teniendo en cuenta la cantidad de km por ha a modo de disminuir el impacto económico y ambiental, cada vez que se mueve la camioneta son gases liberados al ambiente quemando combustible”* (Anexo3.E6)

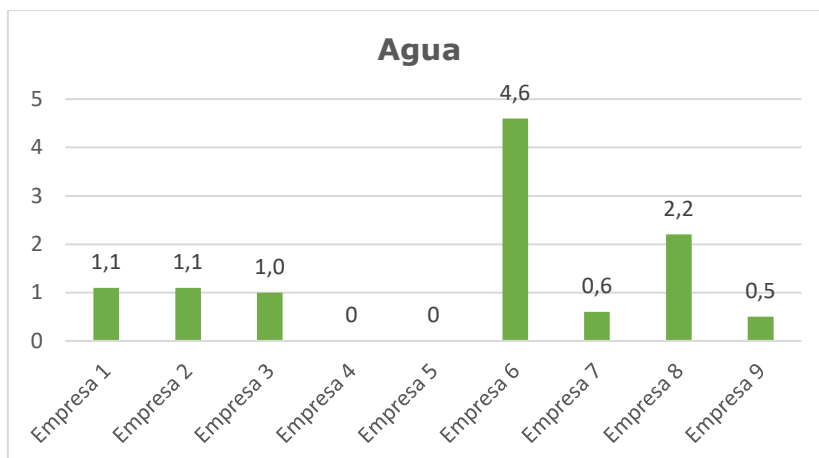
## Agua

Tabla N°5 Impacto en Agua según Evaluación de Impacto B

Impacto en Agua según el puntaje de Evaluación de Impacto B	
Empresa 6	4,6
Empresa 8	2,2
Empresa 1	1,1
Empresa 2	1,1
Empresa 3	1,0
Empresa 7	0,6
Empresa 9	0,5
Empresa 4	0
Empresa 5	0

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°5 Impacto Agua según Evaluación de Impacto B



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Tomando como base los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* en la dimensión *Medioambiente* variable *Agua* de las empresas de la muestra, como se observa en el Gráfico N°5 y en la Tabla N°5, se distingue que **el 22% de las empresas** manifiestan un **gran impacto**. En esta variable las empresas poseen un compromiso explícito por el uso eficiente del agua, se preocupan por monitorear el consumo, así como de la eliminación de aguas residuales aplicando tratamientos e implementan prácticas de conservación y reutilización, se destacan las siguientes afirmaciones “*Hacemos un riguroso monitoreo del agua, nos focalizamos en la eficiencia del riego, no tenemos desecho residuales y la escasa perdidas infiltra y vuelve a los viveros en una constante recirculación*” (Anexo3.E6) “*Nuestro producto es a base de agua son consorcios de microorganismos, reutilizamos el recurso en cada proceso Controlamos el uso del agua con medidores*” (Anexo3.E8)

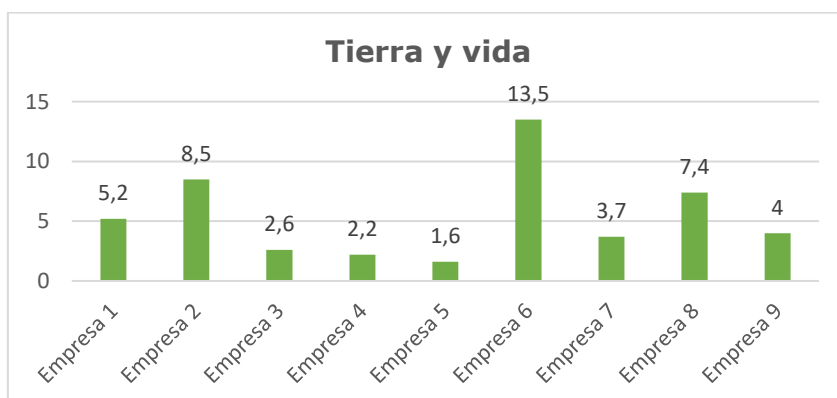
## Tierra y Vida

Tabla N°6 Impacto en Tierra y Vida según Evaluación de Impacto B

Impacto en Tierra y Vida según el puntaje de Evaluación de Impacto B	
Empresa 6	13,5
Empresa 2	8,5
Empresa 8	7,4
Empresa 1	5,2
Empresa 9	4
Empresa 7	3,7
Empresa 3	2,6
Empresa 4	2,2
Empresa 5	1,6

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°6 Impacto en Tierra y Vida según Evaluación de Impacto B



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Tomando como base los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* en la dimensión *Medioambiente* variable *Tierra y vida* de las empresas de la muestra, como se observa en el Gráfico N°6 y en la Tabla N°6, se distingue que **el 44% de las empresas** manifiestan un **gran impacto**. Al conversar con los referentes de estas empresas, indican que sus productos cuentan con un ambiental negativo menor que las alternativas comunes, y que sus residuos se separan, reciclan y/o reutilizan para la producción de la empresa o son donados “*Las bolsas de cultivo de los plantines (envase), las reutilizamos, luego de la plantación las traemos a las instalaciones, y*



cuando reunimos cantidad suficientes las retira una empresa cooperativa para realizar u lavado y volver a ingresar a nuestra producción “(Anexo3.E6) “Nuestros productos son de material biodegradable y compostable, vende, trabajamos con otras empresas y se disminuye elmos pellet a empresas que los utilizan como insumos” (Anexo3.E2) “Nuestro producto es de insumos ambientalmente preferible, son microorganismos que se toman del suelo se escalan y luego se comercializan. Además, se envasan en vejijas de plástico de triple impacto y en cajas de cartón que se recicla” (Anexo3.E8)” Todos los productos son creados a partir de materiales reciclables, nuestro insumo es el cartón con alto porcentaje de reciclado y los desechos son reintroducido en nuevos procesos productivos propios o de 3eros” (Anexo3.E1)

Teniendo en cuenta las variables que comprenden a la dimensión Medioambiente según la 2da nomenclatura (Anexo 1), la cual comparten tres empresas, se distingue:

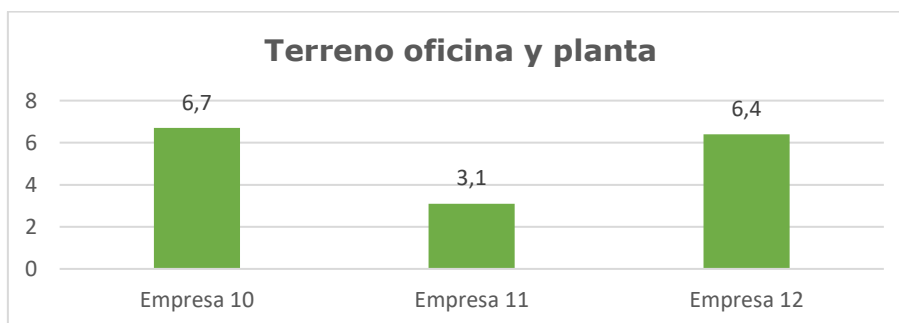
### Terreno, oficina y planta

Tabla N°7 Impacto en Tierra oficina y planta según Evaluación de Impacto B

Impacto en Tierra oficina y planta según el puntaje de Evaluación de Impacto B	
Empresa 10	6,7
Empresa 12	6,4
Empresa 11	3,1

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°7 Impacto en Tierra oficina y planta según Evaluación de Impacto B



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto

Tomando como base los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* en la dimensión *Medioambiente* variable *Terreno oficina y planta* de las empresas de la muestra, como se observa en el Grafico N°7 y en la Tabla N°7 se revela que **el 66% de las empresas** manifiestan un **gran impacto**, en relación a esto los empresarios revelan que implementan una adecuada gestión de materiales peligrosos y programas de reciclaje, y destacan su eficiencia ambiental en las instalaciones *“Realizamos medición de la huella de carbono, evitamos consumir electricidad, buscamos la reducción de aceite y combustible y mes a mes hacemos una medición per capita. Tenemos una gestión eficiente de recursos, reciclado de residuos y forestaciones, así como separación clasificada de los residuos, aquellos peligrosos los trabajamos con Holcim”* (Anexo3.E10) *“La planta de carbonato de calcio facilita insumos a la planta de Coca Cola y otras industrias alimenticias, reduciendo residuos. En nuestras instalaciones contamos medidores de agua y electricidad para cada proyecto”* (Anexo3.E12)

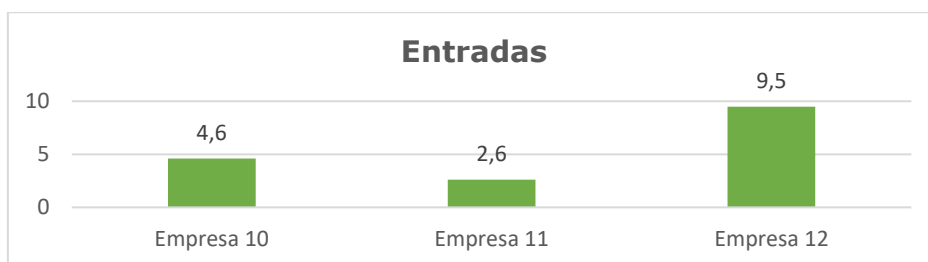
### Entradas

Tabla N°8 Impacto en Entradas según Evaluación de Impacto B

Impacto en Entradas según el puntaje de Evaluación de Impacto B	
Empresa 12	9,5
Empresa 10	4,6
Empresa 11	2,6

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°8 Impacto en Entradas según Evaluación de Impacto B



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Tomando como base los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* en la dimensión *Medioambiente* variable *Entradas* de las empresas de la muestra, como se observa en el Grafico N°8 y en la Tabla N°8, se muestra que **el 66% de las empresas** manifiestan un **gran impacto**, en este apartado los empresarios manifiestan que buscan la eficiencia energética ya sea reemplazando por fuentes renovables o reduciendo el uso de electricidad de red acorde a sus procesos productivos, mientras que respecto al agua se evidencia un alto monitoreo para un adecuado uso del recurso hídrico, teniendo en cuenta su accesibilidad. *“Nuestros procesos necesitan mucha potencia y con las energías renovables no alcanza, no tiene sentido esa inversión, entonces no conviene reemplazar sino reducir mediante una adecuada medición. El uso del agua es debidamente monitoreado” (Anexo3.E12) “ Utilizamos energía solar en todo el predio. Buscamos agua en zonas cercanas que se usa para riego y consumo, por eso controlamos su eficiente uso” (Anexo3.E10)*

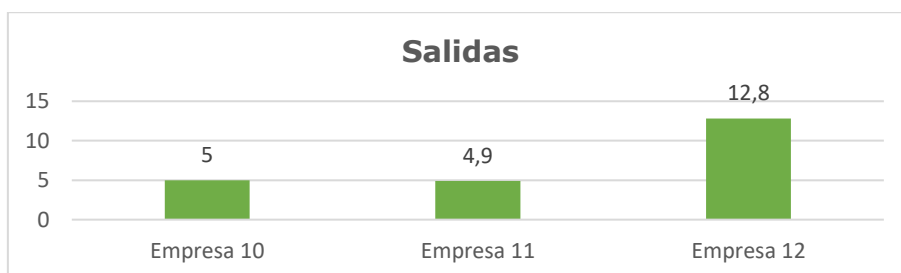
### Salidas

Tabla N°9 Impacto en Salidas según Evaluación de Impacto B

Impacto en Salidas según el puntaje de Evaluación de Impacto B	
Empresa 12	12,8
Empresa 10	5
Empresa 11	4,9

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°9 Impacto en Salidas según Evaluación de Impacto B



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Tomando como base los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* en la dimensión *Medioambiente* variable *Salidas* de las empresas de la muestra, como se observa en la Grafico N°9 y en la Tabla N°9, se muestra que **el 100% de las empresas** manifiestan un **gran impacto**, es de destacar que las empresas comparten la iniciativa de implementar medidas acordes para una eficiente eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos, mediante la colaboración entre empresas y diferentes políticas , también buscan reducir el desperdicio de materiales y de agua así como la cantidad de gases de efecto invernadero. *“Realizamos un eficiente tratamiento del agua para lograr recirculación y disminuir la cantidad de aguas residuales. Evitamos movernos del campo a la ciudad por eso contamos con mini destilerías en el campo, reduciendo la emisión de gases, disminuimos la contaminación transformando desechos en insumos, con una reducción del 50% de enterramientos, con convenios con diferentes empresas” (Anexo3.E12)* *” Luego de que el agua se usa para el riego, facilitamos que la tierra la absorba. Las excursiones pueden ser en bicicleta o vehículos de prestadores, o hasta caminatas. Los residuos peligrosos los trabajamos con Holcim, por ejemplo, las cubiertas que luego se transforman en insumos para proyectos en Bs As” (Anexo3.E10)* *“Somos grandes recuperadores y transformadores de residuos de gran volumen. Buscamos el objetivo de basura cero” (Anexo3.E11)*

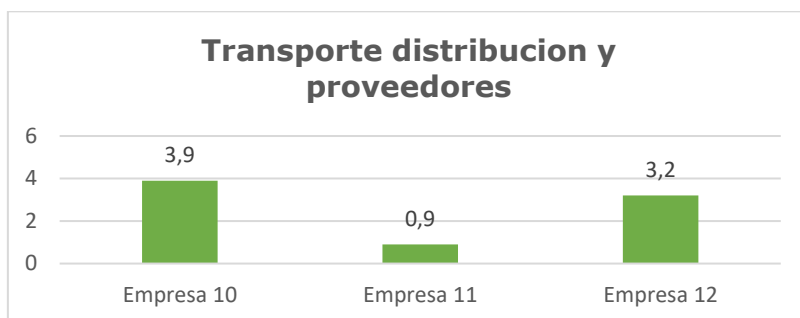
### Transporte distribución y proveedores

Tabla N°10 Impacto en Transporte y distribución de proveedores según el puntaje de Evaluación de Impacto B

<b>Impacto en Transporte y distribución de proveedores según el puntaje de Evaluación de Impacto B</b>	
Empresa 10	3,9
Empresa 12	3,2
Empresa 11	0,9

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°10 Impacto en Transporte y distribución de proveedores según Evaluación de Impacto B



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Tomando como base los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* en la dimensión *Medioambiente* variable *Transporte y distribución de proveedores* de las empresas de la muestra, como se observa en el Gráfico N°10 y en la Tabla N°10, se muestra que **el 66% de las empresas** manifiestan un **gran impacto**, aquí los referentes comentan que trabajan con muchos proveedores dada su actividad comercial ,pero que en su mayoría son cercanos, y que se preocupan por la gestión del impacto medioambiental del transporte “*Nuestros proveedores son heterogéneos, priorizamos los de la zona. En cuanto al transporte de las excursiones fomentamos el reemplazo de vehículos, por caminatas y/o bicicletas. Medimos la huella de carbono periódicamente*” (Anexo3.E10) “*El 65% de nuestros proveedores son locales, mientras que otros no hay en Córdoba como por ejemplo las preformas entonces la distancia impacta, pero por ejemplo implementamos una eficiencia renovable ya que adquirimos un equipamiento para obtener gas y evitar traerlo de Yacireta*” (Anexo3.E12)

### Modelos de Negocio de Impacto

El propósito de estas empresas las motiva a la creación de triple impacto y así surgen Modelos de Negocio de Impacto, motivo por el cual, en este estudio, si bien el análisis se centra en el aspecto medioambiental, se incluye una mirada holística teniendo en cuenta también aspectos económicos y sociales (desde la totalidad de las áreas de impacto) vinculados a los objetivos planteados.

Se observa que en relación a los resultados obtenidos en la *Evaluación de Impacto B* se otorga a las empresas un puntaje especial, generando así una nueva variable denominada *factor diferencial*. Esto es en función de ciertas características

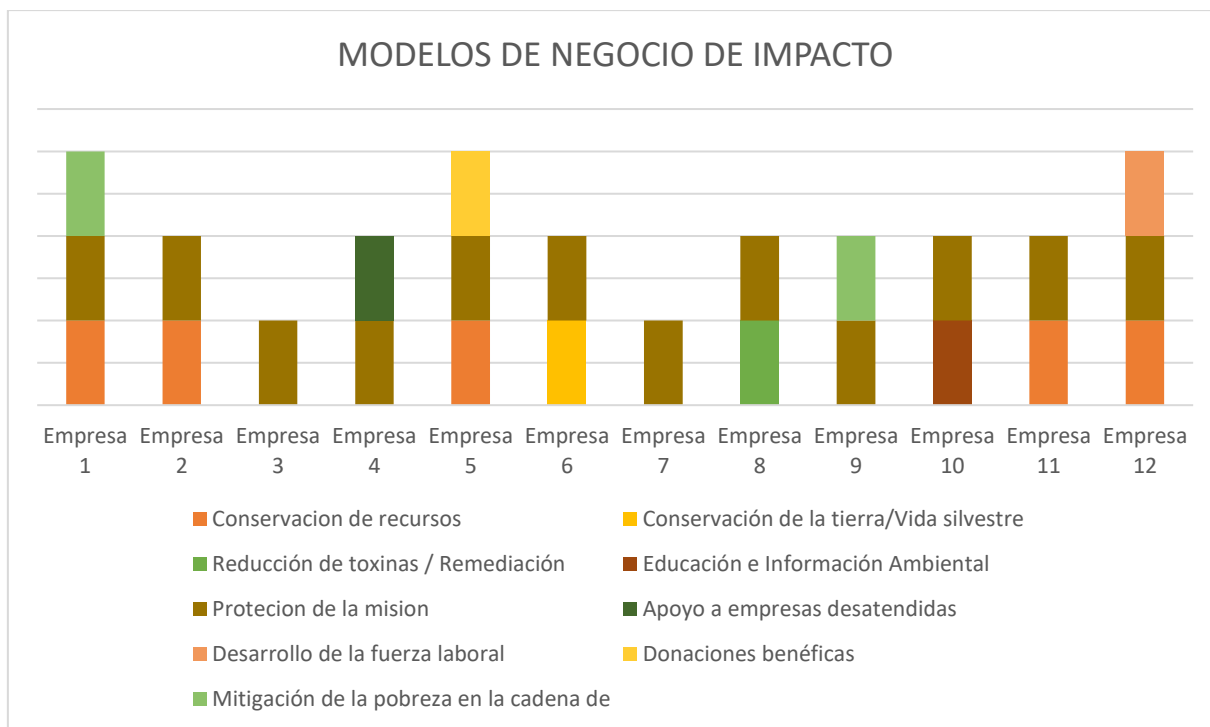
favorables que se detectan en las empresas durante la evaluación dando lugar a la identificación de *Modelos de Negocio de Impacto*. Cabe aclarar que, si bien todas tienen modelos de negocio, no todas califican como un modelo de negocio de impacto desde la mirada de la Evaluación de Impacto B y además pueden tener más de uno de manera simultánea. Tal como se observa en el Grafico N° 11, y en la Tabla N° 11.

Tabla N°11 Tipo de Modelo de Negocio de Impacto

EMPRESAS	Tipo de Modelo de Negocio de Impacto según factor diferencial				
	Medioambiente	Gobernanza	Clientes	Trabajadores	Comunidad
Empresa 1	Conservación de recursos	Protección de la misión			Mitigación de la pobreza en la cadena de suministro
Empresa 2	Conservación de recursos	Protección de la misión			
Empresa 3		Protección de la misión			
Empresa 4		Protección de la misión	Apoyo a empresas desatendidas		
Empresa 5	Conservación de recursos	Protección de la misión			Donaciones benéficas
Empresa 6	Conservación de la tierra/Vida silvestre	Protección de la misión			
Empresa 7		Protección de la misión			
Empresa 8	Reducción de toxinas / Remediación	Protección de la misión			
Empresa 9		Protección de la misión			Mitigación de la pobreza en la cadena de suministro
Empresa 10	Educación e Información Ambiental	Protección de la misión			
Empresa 11	Conservación de recursos	Protección de la misión			
Empresa 12	Conservación de recursos	Protección de la misión		Desarrollo de la fuerza laboral	

Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto B

Gráfico N°11 Tipo de Modelo de Negocio de Impacto según factor diferencial



Fuente: Elaboración propia en base a Evaluación de Impacto

### ➤ Medioambiente

En el área de impacto *Medioambiente*, el **70% de las empresas** bajo estudio presentan los siguientes modelos de negocio de impacto:

- Conservación de recursos (40% de las empresas):** Los referentes de estas empresas mencionan que potencian sus acciones junto a otras empresas para fortalecer vínculos que permitan el cuidado de la biosfera y la disminución de residuos en la cadena de valor, realizando un eficiente uso de recursos (materiales, agua y energía). *“Todo el material utilizado para fabricar nuestros juguetes es cartón con alto porcentaje de reciclado que descartan otras empresas, así como el envase. Y el descarte de nuestro proceso productivo se vende y ese dinero es destinado a organizaciones que trabajan con niños para fomentar la concientización” (Anexo3.E1)” Nuestros productos son bioplásticos que funcionan como insumos para otras empresas, son de material biodegradable, compostable, representa una solución eficiente al mercado una ayuda real a la naturaleza y al*

*medioambiente frente a los plásticos tradicionales, además somos referentes para la industria plástica y gráfica transmitiendo y concientizando sobre sus aportes al desarrollo sostenible”. (Anexo3.E2)” Nuestra propuesta de valor se basa en reducir la emisión de gases de efecto invernadero para mitigar las causas que generan el cambio climático y con bonos de carbono, certificados internacionalmente se compensa la emisión de dióxido de carbono en las empresas” (Anexo3.E5)*

*”Nosotros somos recuperadores y transformadores con mucha antigüedad y gran experiencia en la temática, transformamos más de 400 tn para su comercializamos o bien también productos fabricados con esos insumos 100% reciclados, trabajamos en colaboración con otras empresas” (Anexo3.E11) “En nuestros procesos productivos todo se reutiliza generando nuevos subproductos te doy ejemplos, alcohol, grano de maíz en una tonelada, se derivan 10g de residuos, es húmeda y gelatinosa sirve como espesante industrial” (Anexo3.E12)*

- **Reducción de Toxinas / Remediación (10% de las empresas):** La propuesta de valor de esta empresa colabora con la recuperación de la flora del suelo y la eliminación de toxinas. *“Nosotros reducimos la contaminación y el uso de fertilizantes tradicionales, dado que los microorganismos hacen que la flora del suelo se recupere, somos referentes y promotores de soluciones y estrategia biotecnológica para aportar soluciones a la industria agroalimentaria con gran compromiso con la sostenibilidad” (Anexo3.E8)*
- **Educación e información ambiental (10% de las empresas):** Esta empresa se dedica al turismo sustentable, donde a partir de cada experiencia brindada a los visitantes, así como en sus instalaciones procura emitir mensajes para concientizar sobre el cuidado del medioambiente. *” Procuramos que todos nuestros visitantes y sobre todo las generaciones futuras tengan la oportunidad de crear sus propios vínculos con el cuidado del medioambiente, desde la sensibilización” (Anexo3.E10)*
- **Conservación de la tierra/vida silvestre (10% de las empresas):** La empresa contribuye a mantener la vida silvestre y cuidado del suelo mediante el asesoramiento y plantación forestal sostenible. *“Nos dedicamos a detectar, acompañar y potenciar emprendimientos locales vinculados a las áreas de base tecnológica, diseño aplicado y energías renovables. También ofrecemos servicios de reforestación de macizos forestales en suelos degradados” (Anexo3.E6)*



➤ **Gobernanza**

En el área de impacto *Gobernanza*, el **100% de las empresas** bajo estudio presenta el siguiente modelo de negocio de impacto:

- **Protección de la misión/misión bloqueada (100% de las empresas):** Los entrevistados comparten que incluyen en su ADN los intereses de los trabajadores, las comunidades y el ambiente, dentro de los procesos de toma de decisiones y documentos de gobierno corporativo. Amplían el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. A modo ilustrativo se menciona el caso de la siguiente empresa “*Desarrollamos nuestro manual de política medioambiental teniendo en cuenta los intereses de nuestros stakeholders*” (Anexo3.E7)”

➤ **Clientes**

En el área de impacto *Clientes* el **10% de las empresas** bajo estudio presenta el siguiente modelo de negocio de impacto:

- **Apoyo a empresas con propósitos o desfavorecidas (10% de las empresas):** La empresa a través de su plataforma comercial facilita que otras empresas accedan a una gran cantidad de productos diversos a precios de comercio exterior “*Nuestro foco está en mejorar las oportunidades comerciales de las Pymes, unimos la fuerza de miles de Pymes en Argentina para mejorar sus condiciones y democratizar sus oportunidades.*” (Anexo3.E4)”

➤ **Trabajadores**

En el área de impacto *Trabajadores*, el **10% de las empresas** bajo estudio presenta el siguiente modelo de negocio de impacto:

- **Desarrollo de la fuerza laboral (10% de las empresas):** Esta empresa explica que cuentan con un programa de desarrollo de la fuerza laboral para poder generar trabajo a personas con barreras al empleo. “*Contratamos a colaboradores dentro de un radio geográfico acotado, donde existe un sector marginado, entonces les brindamos la posibilidad de terminar sus estudios secundarios mediante un acompañamiento y los capacitamos periódicamente para facilitar un crecimiento profesional*” (Anexo3.E12)”

### ➤ Comunidad

En el área de impacto *Comunidad*, el **25% de las empresas** bajo estudio presenta el siguiente modelo de negocio de impacto:

- **Donaciones benéficas (10% de las empresas):** Esta empresa manifiesta tener un compromiso formal de donaciones de parte de sus ingresos con alianzas a fundaciones y para un fin específico. Así como también dedica tiempo de la empresa a causa benéficas. *“Nosotros dedicamos tiempo para ayudar a que las empresas puedan medir las emisiones de gases de efecto invernadero generados, es decir la medición de huella de carbono lo pueden hacer de manera gratuita en nuestra plataforma. La emisión de dióxido de carbono que emitimos se compensa a través de diferentes proyectos tales como: Reforestación /Conservación /Manejo forestal mejorado /Proyectos de energía renovable /Proyectos de eficiencia energética/Proyectos de tratamiento de residuos /Bonos de carbono azul”* (Anexo3.E5)
- **Mitigación de la pobreza en la cadena de suministro (15% de las empresas):** Esta empresa mantiene vínculos estrechos y brinda apoyo a proveedores desatendidos y de esta manera se disminuye la pobreza en términos comerciales. *“Nuestra materia prima proviene de proveedores locales y regionales que permita un desarrollo en la cadena de valor. Mantenemos códigos de ética con Proveedores”* (Anexo3.E9) *“La Le compramos a una corrugadora que utiliza un 70% de fibras recicladas y además le compramos a cooperativas de recicladores urbanos (carreros), respetando los principios del comercio justo. El aprovisionamiento se terciariza en cooperativas de la ciudad de Córdoba de mujeres que se encuentran en situación de vulnerabilidad con los principios de comercio ético.”* (Anexo3.E1)”

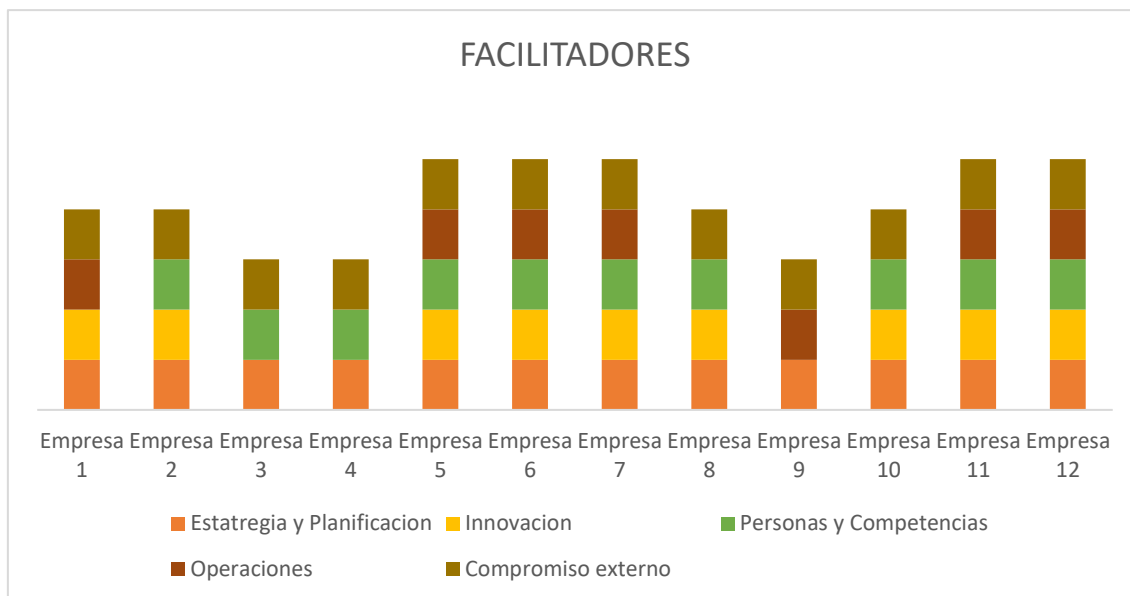
## **EJE II Circularidad Empresarial: facilitadores, resultados y modelo de negocio circulares**

### **Facilitadores**

Se realiza una caracterización de las acciones propias de Economía Circular que manifiestan las empresas B cordobesas; vinculadas a los temas que se abordan dentro de la categoría *Facilitadores* que propone la herramienta Circulytics. La información proviene de las respuestas brindadas en las entrevistas por medio de una revisión que

permite arrojar información oportuna acerca de donde es más fuerte cada temática dentro de su gestión. En el Grafico N°12 se describen las evidencias en las empresas de la muestra.

Gráfico N°12 Facilitadores en las empresas B cordobesas



Fuente: Elaboración propia en base a la herramienta Cyrcultics

Se encontró que en cuanto a *Estrategia y Planificación* el **100% de las empresas** colocan al concepto de Economía Circular en el centro de la estrategia y la nombran de manera explícita como prioridad estratégica; auto perciben riesgos de continuar con el sistema lineal vigente por lo que incluyen en su gestión de riesgos objetivos vinculados a la circularidad en todas o la mayoría de las áreas de la organización, además desarrollan objetivos siguiendo la metodología SMART referidos a la Economía Circular y han desarrollado o se encuentran en vía de desarrollo planes de implementación (referidos a la circularidad de materiales, entrada y salida de energía, entre otros) que han aplicado o se aplicaran en el corto plazo. Como nacieron atravesadas por el triple impacto donde la protección del medioambiente es una pieza fundamental de su gestión se enfocan en generar relaciones con más actores porque consideran que su rol es importante para traccionar cambios necesarios que potencien a nuevas generaciones. Los entrevistados coinciden en sus expresiones al respecto, entre ellas se destacan las más representativas “*Nuestra esencia es el cuidado del medioambiente*” (Anexo3 E1) “*Nuestro ADN es sustentable*” (Anexo3 E2)

*“Nuestro core es la investigación del cambio climático” (Anexo 3 E5) “Nuestro ADN es proteger el medioambiente” (Anexo3 E6). “Procuramos que las generaciones futuras creen vínculos con el cuidado del medioambiente” (Anexo3 E10). “Logramos carbono neutralidad, por dos años consecutivos que la empresa espera sostener indefinidamente “(Anexo3 E3).*

Con respecto a *Innovación* el **75% de las empresas** se encuentran innovando a través de proyectos con métricas específicas en dirección a nuevos productos, sistemas o servicios de Economía Circular, o bien se dan las condiciones para el desarrollo de productos y servicios circulares innovadores, así como también mediante una colaboración regular impulsan la innovación circular apoyándose en diferentes sistemas de datos. A continuación se detallan todas las situaciones identificadas dado que son variadas, *“ Vendemos junto IRCA en un proyecto en común, productos elaborados con los materiales que nos ingresan, se compactan y se enfardan distintos residuos de cartón y nylon que son destinados a la transformación en nuevos productos como cestos, porta netbook, porta lapiceros.”(Anexo 3 E1) “Te puedo contar el proyecto Doy pack eco bolsas elaboradas con bioplásticos y Biográfica gran innovación en la industria gráfica, destinada a la producción de insumos amigables con el ambiente y productos de vanguardia compostables en pocos meses son una combinación de plantas orgánicas y materiales biodegradables, libres de PVC, compatibles con la tecnología de HP Látex” (Anexo 3 E2) “Tenemos actualizaciones innovadoras constantes en la plataforma, buscamos incentivar para que las empresas compren bonos para compensar su emisión de dióxido de carbono y hagan utilización de energías renovables” (Anexo 3 E5) “Estamos por ampliar nuestros viveros, hacer un gran desarrollo forestal con variedades teniendo en cuenta el destino de esos productos” (Anexo 3 E6) “Ahora queremos implementar una app con el fin de desmaterializar todo soporte físico que disminuyan las impresiones , y también promover el consumo de papel reciclado proveniente de bosques gestionados bajo los parámetros internacionales de sostenibilidad” (Anexo 3 E7) “Constantemente innovamos, previa investigación de mercado, ahora pensamos en insecticidas biológicos trabajar con residuos de guano de vaca o de aves” (Anexo 3 E8) “Estamos proyectando vender energía solar ingresándola a la red, evitando que se pierda por no usarla y ayudando a disminuir el consumo de electricidad” (Anexo 3 E10) “Nuestra planta de reciclaje móvil, el proyecto de pallets para hipermercados fabricados con cartón reusado, y otro*

*de placas de polietileno con madera triturada de usabilidad similar a Durlock” (Anexo 3 E11) “Siempre transitamos innovación, ahora contamos con mini destilerías, se planta en el campo y evita movernos a la ciudad, nos permite extraer del grano de soja la proteína concentrada y venderla facilitando la salida de productos por ejemplo alimentos y disminuye la contaminación” (Anexo 3 E11).*

Respecto a *Personas y Competencias* el **80 % de las empresas** detallan por un lado que realizan capacitaciones periódicas a sus colaboradores en términos de circularidad a fines de interiorizar el concepto las cuales están a cargo de individuos que trabajan en áreas internas que implementan Economía Circular y por otro lado que mediante canales de retroalimentación interna (intranet, boletines, plataformas o comunidades) comunican a sus colaboradores estrategia y planes de implementación organizacional circular, así como también reciben sus iniciativas al respecto. Algunas además formalizan políticas concretas en manuales de implementación. Las siguientes son algunas menciones comunes de este grupo “*En la empresa tenemos practicas institucionalizadas respecto al cuidado del medioambiente*” (Anexo 3 E3), “*En nuestras capacitaciones periódicas implementamos un manual de política ambiental dentro de parámetros de desarrollo sostenible. (Anexo 3 E7), “Sabemos dónde estamos y hacia dónde queremos llegar mediante una preparación continua de todos”* (Anexo 3 E8); “*Nuestros colaboradores constantemente reciben capacitaciones sobre buenas prácticas*” (Anexo 3 E10)” *Creación de una política medioambiental para la empresa ya que no teníamos, y capacitaciones al personal en cuanto a las 3R*” (Anexo 3 E4); “*Tenemos grandes políticas amigables con el medioambiente que implementamos en las oficinas virtuales y los colaboradores lo han incorporado producto de capacitaciones constantes*” (Anexo 3 E5); es importante resaltar que **la minoría restante** manifiesta que sus procesos son terceriarizados y se limita entonces el traslado de información a integrantes de la organización, pero si promueven los principios de la circularidad en miembros de la cadena de valor. “*Tenemos varios procesos terceriarizados, entonces perdemos el control y no tenemos mucho margen para transmitir políticas circulares. Así mismo tenemos iniciativas en la empresa para 3eros vinculados*” (Anexo 3 E9).” *El aprovisionamiento y envasado de productos se terciariza en cooperativas de la Ciudad de Córdoba de mujeres en situación de vulnerabilidad. Trabajamos con la mirada en solución a problemas sociales y ambientales, de manera informal, sin una bajada*

concreta dado que la mayoría de las actividades son tercerizadas y el control es limitado” (Anexo 3 E1).

En *Operaciones* el **60% de las empresas** revelan que por un lado implementan sistemas digitales propios y/o contratados o bien un rediseño de los mismos, para apoyar la estrategia circular en la empresa, esto se evidencia por ejemplo en el seguimiento de los residuos a lo largo de la cadena de suministro desde su recolección hasta su procesamiento. Algunos comentarios al respecto: “*Contratamos una empresa privada que nos retira los residuos y nos dan un código QR donde hacemos el seguimiento para saber a dónde van a parar*” (Anexo 3 E6) “*Trabajamos junto con la empresa ciclax, donde reunimos los desechos tanto de nuestras oficinas como los de nuestros hogares y ellos los retiran en la empresa y nos dan un código QR para hacer un seguimiento del proceso tenemos un programa*” (Anexo 3 E7), “*Contratamos a una empresa que se llama Chiclear para los residuos no orgánicos y ellos a través de un código QR no proporcionan un informe sobre cuantos residuos entregamos y luego que se hace con nuestros residuos, como se tratan*” (Anexo 3 E9), así como también para reunir datos que permitan reducir desperdicios “*Todos nuestros procesos están digitalizados con un KPI y cuentan con información precisa sobre el ingreso y salida de materiales que apuntan a la eficiencia.*” (Anexo 3 E12), y actualizaciones de software que permite obtener información precisa sobre temáticas sostenibles ( por ejemplo la carbono neutralidad) nivelando la oferta y demanda “*No tenemos instalaciones físicas, pero nuestra plataforma es actualizada constantemente facilitando el control de las emisiones de gases efecto invernadero , donde ofrecemos la medición de la huella de carbono de manera gratuita* “ (Anexo 3 E5) así como también posibilitan la fabricación en tiempo real evitando la sobreproducción “*Luego de recibir el material lo procesamos y lo entregamos en forma de un producto final ecofriendly a partir de ese material reciclado. Tenemos registros de los pedidos en tiempo actual para producir lo realmente necesario*” (Anexo 3 E1); mientras que por otro lado se destaca el rediseño de activos para apoyar la entrega de productos o servicios circulares, por ejemplo se observa la existencia de centros de reciclaje propios y procesos de reciclaje innovadores que aumentan el suministro de materiales no vírgenes y en consecuencia un mayor volumen de productos fabricados con materiales reciclados “*Tenemos plantas de reciclaje móvil para que grandes generadores accedan a este proceso y logren el*

objetivo de basura 0 . Transformamos esos residuos en productos nuevos por ejemplo porta lapiceros “(Anexo 3 E11)

Finalmente, en *Compromiso Externo* el **100% de las empresas** comentan situaciones en donde promueven de manera explícita sus iniciativas de economía circular (con el adicional de su sello como empresa B) colaboran, influyen y concientizan a las personas de su ámbito empresarial, es decir sus stakeholders, destacando la selección de proveedores locales con sus respectivos acuerdos y con los clientes a través de programas específicos de concientización. También se destaca su participación de algunas de ellas como miembros del Clúster de Economía Circular .Esto se denota en declaraciones tales como “ *El cuidado del ambiente es lo que nos moviliza para crear infancias sanas con concientización a temprana edad a través de sus padres o adultos responsables*” (Anexo 3 E1) “*Contribuimos con otras marcas a obtener certificaciones independientes de sus productos, transmitiendo y concientizando mediante información confiable sobre sus aportes al desarrollo sostenible*” (Anexo 3 E2) “*Trabajamos en la reinención de negocios tradicionales, compartimos conocimiento basado en la tecnología y la sustentabilidad lo potenciamos y apuntalamos a la industria*” (Anexo 3 E3) “*Fomentamos que el consumidor reutilice el packaging y que disminuya las impresiones de papel. Incluimos recientemente una política de comprar a proveedores locales* ”(Anexo 3 E4) “*Conversamos con nuestros clientes sobre la importancia del cuidado del medioambiente y de nuestras prácticas al respecto de la relación distancia hectáreas a forestar* “ (Anexo3 E6) “*Lo primero que hacemos es contarles a nuestros clientes de que se trata la medición de huella de carbono y su importancia en el cuidado del medioambiente*” (Anexo 3 E5) “*Contribuimos a reforzar la responsabilidad social corporativa de las empresas, logrando alcanzar la meta basura cero*” (Anexo3 E11) “*Nosotros trabajamos con comisiones, la primera comisión trabaja con nivel inicial y la segunda con nivel secundario sobre temáticas de inclusión, triple impacto, sostenibilidad. Fomentamos las adquisiciones y contrataciones con proveedores locales con el objeto de fortalecer la resiliencia comunitaria, disminuir la huella de carbono y concientizar a todas las partes relacionadas*”(Anexo3 E7) “*Tratamos de concientizar a los individuos clientes reales y potenciales, a la comunidad toda, sobre los beneficios del uso de productos como el nuestro, estamos muy comprometidos con devolver a la naturaleza y ayudar al cuidado y protección* ” (Anexo3 E8) ” *Tratamos de comunicar y concientizar a nuestros*

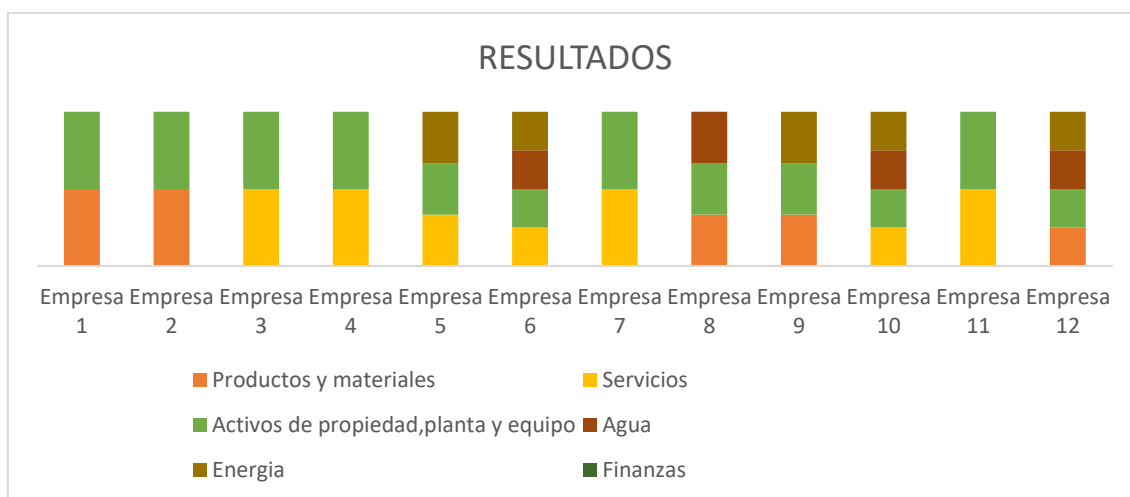


clientes sobre técnicas de reciclaje, reutilización y/o compostaje de nuestros packaging a través de posteos en nuestras redes sociales. *Compramos la gran mayoría de los insumos a proveedores locales” (Anexo3 E9)”Procuramos que todos nuestros visitantes establezcan vínculos con el cuidado del medioambiente ,desde la sensibilización” (Anexo3 E10) “En cada contacto con los clientes, proveedores, trasladamos el mensaje sobre el cuidado del medioambiente basándonos en las multi R, apuntamos a un sistema productivo que permita salidas de productos en base insumos provenientes de descartes de otros, cuidamos las emisiones de carbono en base a las distancias a recorrer”(Anexo3 E12)*

### Resultados

Se realiza una caracterización de las acciones propias de Economía Circular que manifiestan las empresas B cordobesas; vinculadas a los temas que se abordan dentro de la categoría *Resultados* que propone la herramienta Circulytics. La información proviene de las respuestas brindadas en las entrevistas por medio de una revisión que permite arrojar información oportuna acerca de donde es más fuerte cada temática dentro de su gestión. En el Grafico N°13 se describen las evidencias en las empresas de la muestra.

Gráfico N°13 Resultados en las empresas B cordobesas



Fuente: Elaboración propia en base a la herramienta Cyrcultics



En *Productos y materiales* se evidencia que en el **40% de las empresas** la propuesta de valor se basa en la entrega de productos elaborados desde diferentes fuentes sostenibles, se observan las siguientes: 1-Insumos no vírgenes (reciclados y reutilizados) u obtenidos de corrientes de residuos: *“Nosotros comercializamos juguetes ecológicos elaborados de cartón con alto porcentaje de reciclado que descartan otras empresas y así vez el cartón de descarte generado en nuestro proceso productivo se vende como insumo”* (Anexo 3 E1) *“Reutilizamos nuestros residuos productivos y los convertimos en nuevos subproductos, grano de maíz en una tonelada, se derivan 10g de residuos, es húmeda y gelatinosa sirve como espesante industrial”* (Anexo 3 E12) 2-Insumos vírgenes pero renovables y producidos de forma regenerativa (para productos y materiales diseñados para ser usados (no consumidos), donde los materiales no vírgenes no son una opción de abastecimiento legalmente permitida) *“Los materiales se biodegradan de forma natural, y cumplen con normas internacionales de compostabilidad, no contienen sustancias nocivas para la salud”* (Anexo 3 E2) *“Ofrecemos Consorcio de Microorganismos, los microorganismos forman colonias en el suelo con materia orgánica y degradan los productos químicos,(fertilizantes orgánicos) promovemos una estrategia biológica para una agricultura sostenible”*(Anexo 3 E8) 3- Insumos vírgenes pero renovables y producidos de forma sostenible (alimentos, medicamentos y productos para el consumo humano y/o para el uso donde los materiales no vírgenes no son una opción de abastecimiento legalmente permitida) *“Se usa como insumo la leche de cabra residual, es decir la extraída posterior al destete del cabrito”* (Anexo 3 E9). También se evidencia un diseño circular en dos momentos del ciclo de vida del producto: 1 Al final de la vida funcional (diseñado para la reciclabilidad/reutilización) *“Los envases son reutilizables o son reciclables de manera simple”* (Anexo 3 E9). *“En nuestro programa llamado Bonus box, recuperamos las cajas de cartón (en donde van las vejigas) para su reutilización, a través de premios que benefician al vendedor y agricultor”* (Anexo 3 E8). 2-Durante el uso (Técnicas de cosecha innovadoras y programa de fertilizantes orgánicos) *“Trabajamos en nuestro laboratorio para un sistema de recolección de insumos sostenible”* (Anexo 3 E8).

En *Servicios* se observa que en el **60% de las empresas** la propuesta de valor consiste en la prestación de servicios circulares de diferentes categorías observadas: 1- Consultoría y apoyo empresarial: Se brindan servicios de asesoramiento para ayudar a

las empresas a realizar la transición hacia la circularidad y facilitar la colaboración entre organizaciones para tal fin; colaboración en la gestión de proyectos en entornos de construcción circulares o para obtener certificación de producción regenerativa y también educación de consumidores/usuarios sobre la economía circular. “Somos una empresa de Software, dedicada a mejorar la calidad de vida de las personas y su entorno, a través de la tecnología, pero hacemos foco en el correcto uso de la tecnología, nuestra bandera es la tecnología con propósito. Impulsamos iniciativas que generen un impacto positivo en el mundo” (Anexo 3 E3) “Nosotros brindamos la posibilidad de generar un plus de impacto socio-ambiental con proyectos de reforestación y energía renovable y el Aval internacional donde ofrecemos acceso a certificados internacionales basados en estándares reconocidos globalmente” (Anexo 3 E5) “Nosotros ofrecemos servicios forestales y asesoramiento ambiental, promovemos un impacto positivo en términos de emisiones de dióxido de carbono “ (Anexo 3 E6) “Nosotros operamos como concesionario de servicios turísticos en el Parque Nacional de Talampaya (declarado patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad) con el propósito de entregar a los visitantes un servicio recreativo y educacional de alto valor contribuyendo activamente a la conservación de los recursos naturales históricos y culturales de ese lugar, evidenciando principios de economía circular en todas las instalaciones” (Anexo 3 E10) 2- Software: A través de una plataforma para compartir y agrupar se equilibra la oferta y la demanda, también existe virtualización y digitalización para evitar cualquier uso de materiales “Nuestro modelo de negocio es a través de la plataforma internacional para realizar compras donde más de 75mil comercios se unieron para facilitar su acceso a precios<sup>2</sup> de comercio exterior, uniendo voluntades del grupo” (Anexo 3 E4)” Nosotros brindamos Innovación en nuestra plataforma para facilitar la gestión de emisiones de gases de efecto invernadero de nuestros clientes” (Anexo 3 E5) “Tenemos varias propuestas de valor para los clientes basadas en chatbots/innovación, desarrollo y tecnología y mejora continua, nuestra operatoria diaria busca minimizar los impactos negativos a nivel general, desde la digitalización y desmaterialización” (Anexo 3 E7) y 3- Recirculación: Se prestan servicios de gestión de residuos donde se los recolecta y transforma reinsertados en nuevos procesos productivos y favoreciendo a la disminución de la contaminación “ Nos encargamos de la recuperación de materiales de cartón, plásticos y maderas provenientes de grandes generadores, se les compra ese material para ser reinsertados

como materia prima. La planta acopla, clasifica y procesa para comercializarlos, es decir ayudamos a los grandes generadores en la transición hacia la economía circular, disminuimos los costos de eliminación y al mismo tiempo contribuimos a reforzar la responsabilidad social corporativa de su empresa logrando la meta de "basura cero" (Anexo 3 E11).

En *Activos de propiedad planta y equipos* el **100% de las empresas** revelan que además de los equipamientos necesarios para su operatoria comercial (ya sea de carácter física o virtual) ,adquieren activos de propiedad, planta y equipos que apoyen la Economía Circular desde diferentes enfoques, algunos son: 1- Activos para el reciclado: "Invertimos en maquinarias para hacer madera plástica a partir de piezas de descarte de la industria automotriz en conjunto con Irca"(Anexo 3 E1) "Incorporamos maquinarias para hacer madera plástica a partir de piezas de descarte de la industria automotriz en conjunto con Ondule" (Anexo 3 E11) "Contamos en toda la oficina con recipientes de diferenciación de residuos" (Anexo 3 E3) "Dentro de las oficinas hay cestos para el reciclado" (Anexo 3 E4) "En todas las instalaciones existen cartelería , cestos de colores diferenciadores de residuos" (Anexo 3 E10) "Todos hacemos separación de residuos en cestos especiales" (Anexo 3 E9) 2 Activos para remanufactura/ renovación : "Adquirimos un equipo de cogeneración que permite obtener gas vapor, esto reduce el costo que el gas traído de Yacireta, reduce la contaminación es claramente una eficiencia renovable" (Anexo 3 E12) "Las oficinas y viveros tienen en cuenta el cuidado del medioambiente, tenemos paneles solares en los 39 viveros" (Anexo 3 E6) "Aplicamos nuevas tecnologías que permiten la protección medioambiental, por eso invertimos en paneles solares"(Anexo 3 E10) 3-Activos con contenido reciclado y/o para la recirculación de nutrientes y para cumplir con las condiciones de calificación "Las instalaciones son modernas, ecológicas la llamamos construcción verde, la construimos desde el concepto de sustentabilidad, con iluminación inteligente, cortinas robotizadas, mobiliario proveniente de árboles caídos riego inteligente, registramos la huella de carbono de los visitantes" (Anexo 3 E3). 4- Materiales de origen biológico cultivados de forma regenerativa: "Invertimos en nuestra planta productiva y nuestro laboratorio para el cultivo de los microorganismos que se toman del suelo y luego se escalan con un medio de cultivo para la venta, tenemos una mirada consciente" (Anexo 3 E8) "Contamos con las maquinarias necesarias que permiten el normal curso del proceso apuntando a la eficiencia y en

*concordancia con los procesos sustentables, los componentes que tenemos (bioplásticos) son fabricados a partir de productos biológicos (azúcar, celulosa, proteínas) que la naturaleza puede renovar anualmente”* (Anexo 3 E2) 5- Activos que permiten longevidad: *“Utilizamos pilas de sistemas recargables para nuestros dispositivos, compramos notebook que conocemos tienen una vida útil extensiva”* (Anexo 3 E7) *“Los dispositivos entregados a los empleados para su trabajo son de buena calidad y permiten un uso prologado”* (Anexo 3 E5) 6-Activos que permiten la reutilización: *“La líneas de producción cuentan con maquinarias que se usan para diferentes procesos”* (Anexo 3 E12).

En Agua en el **30% de las empresas** además de un uso eficiente, se aprecian aspectos vinculados a la circularidad respecto a este recurso. Se denota que la demanda de agua en gran parte proviene de fuentes sostenibles, entre las que se observan las siguientes: 1-Agua recirculada internamente: *“La escasa perdida de agua se infiltra y vuelve a los viveros en una constante recirculación”* (Anexo 3 E6) *“Nuestros productos son consorcios de microorganismos y es a base de agua, que en parte se reutiliza dentro del proceso. Cada vejija contiene 17/18L”* (Anexo 3 E8) *“El agua de red se condensa y reutiliza y además se filtra para el riego, hay un consensado de agua en las plantas por cada metro cuadrado se mide y se recircula”* (Anexo 3 E12) 2 Recolección de precipitaciones *“Lo que nosotros producimos (básicamente arboles) hace como regulador de temperatura y genera entornos favorables para promover a la naturaleza que ocasione precipitaciones, que aprovechamos y ese buen riego que le damos a las plantas, luego crecen fortalecidas y al ser colocadas en algún lugar necesario.”* (Anexo 3 E6) 3-Agua no potable de áreas cercanas de bajo estrés hídrico: *“Como no tenemos agua en el parque, la buscamos y trasladamos de un pueblo cercano que está a 30km”* (Anexo 3 E10) También realizan un monitoreo de la utilización bajo objetivos SMART. *“Por cada metro cuadrado se mide, controla y se recircula, todos los proyectos tienen su medidor de agua basados en objetivos específicos para un eficiente tratamiento del agua”* (Anexo 3 E12).” Buscamos en el corto plazo tener necesidades de agua reducidas en un buen porcentaje “. (Anexo 3 E8).” Respecto a la salida de agua existe tratamiento in situ de aguas residuales/ industriales para su reutilización de diversos destinos. *“Los residuos hídricos se someten a un proceso de adecuación química además se filtra para limpieza y riego”* (Anexo 3 E12). Mientras que el **resto de las empresas** manifiestan un limitado uso de agua basado solo en el consumo cotidiano (ya sea cocina, baño y/o

limpieza) que proviene exclusivamente de red, explicitando que la modalidad de trabajo es virtual/híbrida, la cantidad de personal es poca, que su modelo de negocio no implica un proceso productivo per se y/o el curso de las actividades se condice con la cantidad de agua de red utilizada o bien que son terceriarizadas, entre otras razones. Además, coinciden en la preocupación por el cuidado y uso eficiente del recurso hídrico, presentan algún tipo de monitoreo estratégico para la reducción del uso como medidores instalados por la empresa Aguas Cordobesas o KPI organizacionales propios de su gestión, también establecen alternativas de mayor eficiencia en la utilización, por ejemplo adicionan dispositivos como grifería (para aseo, limpieza, riego) de corte automático o con sensores, inodoros de mochilas con las indicaciones de descarga diferenciada.

En *Energía* el **40% de las empresas** se aprecian aspectos vinculados a la circularidad respecto a este recurso. Por un lado, se observa que para las operaciones utilizan energía renovable *“Para la reducción de la huella de carbono, usamos certificados de garantía de origen I-REC, permiten obtener un equilibrio entre demanda de energía verde y producción de la misma”* (Anexo 3 E5) *“En los 39 viveros implementamos energía solar para el proceso propio del riego”* (Anexo 3 E6) *“Nosotros tenemos más del 50% de nuestra energía proveniente de fuentes renovables y lo monitoreamos a través de medidores. Nuestra idea es llegar al 100%, pero en este momento la inversión es bastante grande por eso por ahora es solo un proyecto que lo tenemos a futuro”* (Anexo 3 E9) *“Utilizamos paneles solares en todo”* (Anexo 3 E10) y por otro lado que se encuentran produciendo energía renovable *“Si producimos bioetanol a base de maíz, (alcohol de alta calidad de origen vegetal) con un gran impacto medioambiental, para uso medicinal, alimenticio y cosmético”* (Anexo 3 E12). *“Producimos bioetanol a base de maíz, dado que pertenecemos al grupo empresario BIO4”* (Anexo 3 E5). Mientras que el **resto de las empresas** coinciden en su interés para utilizar fuentes renovables, pero presentan se les dificulta debido a diversas razones, vociferan que la inversión es inviable económicamente, donde no se recuperaría dicho desembolso en el corto plazo, solo se implementaría este cambio por *hacer lo que tiene que hacer*, además revelan que dadas las características de su proceso productivo el requerimiento de energía es de niveles de potencia altos no compatible con las provenientes de fuentes renovables, donde la electricidad de red es la que mejor se adapta a sus necesidades, así mismo realizan un monitoreo del consumo e implementan

políticas para efficientizar su uso desde el concepto de sustentabilidad en todos sus sentidos.

Finalmente, en *Finanzas* **ninguna de las empresas** financia proyectos que apoyan la Economía Circular.

### **Modelos de Negocios Circulares**

Dentro del marco de la herramienta *Resolve* todos los entrevistados al ser consultados por el tipo de actividades desarrolladas en la empresa que auto perciben o identifican desde ese listado, vociferan diferentes características de su gestión empresarial y explícitamente brindan una respuesta única que los identifica. Es decir que ninguno manifiesta no detectar actividades de las mencionadas. Por lo tanto, se denota que el **100% de las empresas** de la muestra adoptan estrategias circulares. Así en el Grafico N°14 y la Tabla N°12 se articula cada actividad explicitada con uno de los cinco tipos de modelos de negocios circulares.

**Modelo de recuperación de los recursos (17% de las empresas):** La actividad circular de las empresas de este grupo es Loop (Bucle) dado que reciclan materiales y refabrican productos, en sintonía con eso recuperan recursos. Los entrevistados enfatizan en lo siguiente: *” Nos basamos en el reciclado de cartón que descartan otras empresas para producir eco juguetes que contribuyan a una infancia mejor” (Anexo3.E1) ” Nosotros recuperamos residuos en grandes volúmenes de grandes generadores, los reciclamos para su comercialización y/o fabricamos y vendemos productos nuevos a partir de estos, como porta notebook, perchas, cestos” (Anexo3.E11)*

**Modelo de suministros circulares (50% de las empresas):** Las actividades circulares de las empresas de este grupo son Optimise (Optimizar) porque buscan incrementar la eficiencia de sus productos y eliminar residuos del proceso productivo y cadena de valor y Regenerate (Regenerar), porque reemplazan energías por renovables o sustentables, y restablecen la salud de los sistemas, en consecuencia, promueven materiales renovables, reciclables o biodegradables. Algunas expresiones respecto a esto: *“Abordamos programas de reutilización pensando en la eficiencia del producto con la mirada en la protección ambiental, la materia prima es la leche residual de cabra es decir aquella que se extrae luego de que el ternero culmina su lactancia y las cajas de los packaging*



son de cartón para reciclar, a nuestros seguidores de redes sociales les contamos ideas sobre qué hacer con las cajas “(Anexo3.E9) “Buscamos mejorar la utilización de los recursos y mayor eficiencia energética,, desarrollamos procesos que recuperen subproductos para disminuir residuos de la producción, por ejemplo la proteína del grano de soja la concentramos y vendemos al canal de la industria alimenticia, no hay desechos reemplazamos la proteína animal por la vegetal” (Anexo3.E12) “Nos dedicamos a prevalecer la fauna y la flora del Parque Nacional Talampaya, utilizamos paneles solares en todo el predio, insertamos como insumo en el mercado diversos materiales, a destacar las gomas de la flota de nuestros camiones que utilizamos para las excusiones, que se utilizan para fabricar por ejemplo el piso de colores de las plazas blandas públicas. “(Anexo3.E10) “Restablecemos la salud de los ecosistemas y al mismo tiempo devolvemos recursos recuperados a la biosfera, brindamos al mercado materiales libres de toxinas y sustancias nocivas, además de que se biodegradan de forma natural (son compostables) y se maximiza el uso de materiales renovables. Según mi mirada “compostar” significa No chocar con la naturaleza, sino al contrario actuar como parte de la misma, entendiendo sus ciclos. “(Anexo3.E2) “Ofrecemos servicios forestales y asesoramiento ambiental, promovemos un impacto positivo en términos de emisiones de dióxido de carbono. Un punto a destacar es el servicio de reforestación o enriquecimiento de bosques en suelos degradados, por ejemplo, en zonas afectadas por incendios que es indispensable generar cobertura vegetal para evitar el lavado de nutrientes.” (Anexo3.E6) “Brindamos respuestas integrales y efectivas a los requerimientos del mercado actual de bioinsumos para el agro en Argentina y otros países latinoamericanos, promovemos una estrategia biológica para una agricultura sostenible “(Anexo3.E8)

**Modelo de uso compartido de plataformas (33% de las empresas):** La actividad circular de las empresas de este grupo es Virtualise (Virtualizar) porque desmaterializan directa e indirectamente, esto lleva a que permitan compartir el uso de plataformas con fines de brindar servicios con usuarios interesados y mejorar el acceso a bienes. Los referentes explican: “Ofrecemos el desarrollo personalizado de sistemas de software, administración de bases de datos, creación de aplicaciones móviles y plataformas de comercio electrónico. Trabajamos en la reinención de los modelos de negocios tradicionales compartiendo conocimiento IT, para transformar la realidad a través de la tecnología. Nuestra bandera es la *tecnología con propósito*.” (Anexo3.E3) “Unimos la

fuerza de miles de Pymes en argentina para mejorar sus condiciones y democratizar sus oportunidades de compras a través nuestra plataforma. Además, las acompañamos en su transformación digital mediante capacitaciones gratuitas (capacitaciones de e-commerce generalmente).“(Anexo3.E4) “Desarrollamos una plataforma simple para que las empresas puedan medir, reducir y compensar las emisiones de gases de efecto invernadero generados “ (Anexo3.E5) “Ofrecemos el servicio de tecnología contact center a diferentes empresas junto a parte estratégico Vocalcom, facilita gestionar procesos multicanales en una única plataforma orientadas a ventas online, atención al cliente, cobranzas, gestión de citas, encuestas, todas las actividades están atravesadas por nuestra Política ambiental.“(Anexo3.E7)

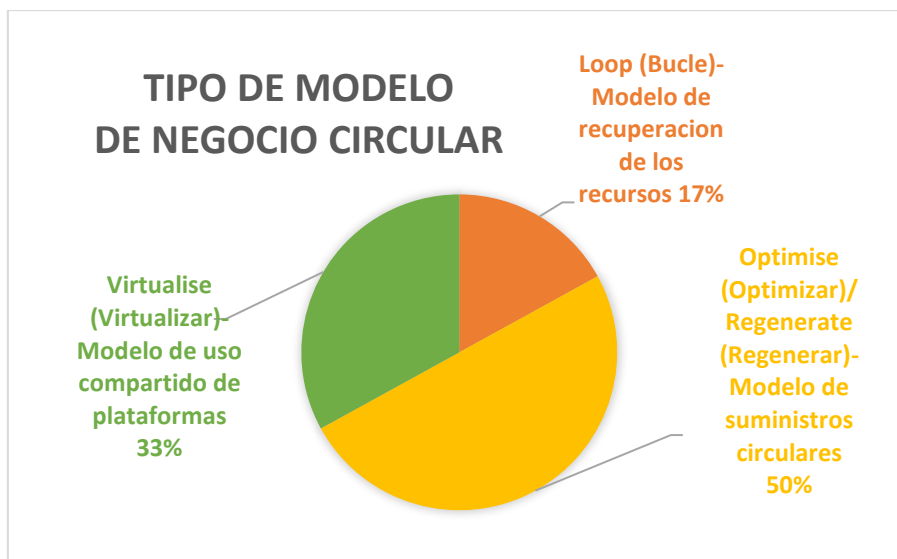
Tabla N°12 Actividades Circulares-Tipo de Modelo de Negocio Circular

<b>Tipo de Actividad Circular y Modelo de Negocio Circular</b>		
Empresa 1	Loop (Bucle)	Modelo de recuperación de los recursos
Empresa 11		
Empresa 9	Optimise (Optimizar)	
Empresa 12		
Empresa 10	Regenerate (Regenerar)	Modelo de suministros circulares
Empresa 2		
Empresa 6		
Empresa 8		
Empresa 3	Virtualise (Virtualizar)	Modelo de uso compartido de plataformas
Empresa 4		
Empresa 5		
Empresa 7		

Fuente: Elaboración propia



Gráfico N°14 Tipo de Modelo de Negocio Circular



Fuente: Elaboración propia

### EJE III Desarrollo de modelos de negocios circulares: Oportunidades y Obstáculos o desafíos

#### Oportunidades

El desarrollo de modelos de negocios circulares en las empresas B cordobesas va de la mano de varias oportunidades en busca de la protección de la biosfera, según la información que se extrae de las entrevistas efectuadas; se detectan las siguientes:

**1-Actitudes favorables hacia la Economía Circular de los consumidores:** Los entrevistados resaltan algunas actitudes de los consumidores que facilitan la penetración en el mercado con propuestas de valor amigables con el ambiente, mencionan por ejemplo que ellos alzan su voz para expresar sentimientos sobre el estado del planeta y su cuidado, destacan perfiles innovadores amigables con el medioambiente y que valoran las ofertas que van en sintonía con sus creencias derivando en sus decisiones de consumo con exigencias hacia las empresas. Se encuentran declaraciones tales como: *“Hay un avance de los consumidores hacia la adquisición de estos eco productos.”* (Anexo 3 E11) *“El consumidor, tiene un rol protagónico que atraviesa todas sus decisiones de comprar y sumergida en una exigencia constante. Exigiendo responsabilidad.”* (Anexo3 10) *“Los clientes están observando atentos nuestras*

*acciones y debemos responder atendiendo a sus necesidades” (Anexo3 E8) “Las generaciones más jóvenes ya vienen con el chip en la cabeza sobre el cuidado del ambiente, hay bastante concientización respecto a eso.” (Anexo3 E9) “El mercado tiene en cuenta lo sustentable y brinda especificaciones, la demanda de clientes con perfil innovador es mayor” (Anexo3 E5) “Córdoba es ideal. Tenemos un mercado muy bueno, donde el consumidor reclama, tiene un papel más participativo” (Anexo3 E7)*

**2-Cambio de paradigma:** Exponen enfáticamente que las definiciones ambientales sobre los mecanismos productivos y de consumo gestan nuevas empresas y hacen desaparecer otras. Las expresiones relacionadas son: *“Empezar a dar ese saltito al cambio desde un primer escalón hacer la separación de residuos, el segundo generar menos cantidad de residuos y el tercero pensar en un proceso de desarrollo de circularidad en toda la cadena de valor” (Anexo3 E1) “Soy entusiasta sigo creyendo en la escala de cambios que llegan de una suma de actos. Es necesario alinearse con economías del no crecimiento, servir al cliente teniendo en cuenta el impacto al medioambiente” (Anexo3 E2) “Hay un camino hacia la regeneración del ecosistema, las empresas van en esa línea, sino se quedarán de espectadores. Es necesario reformular el modelo de negocio, adaptándolo para que sea beneficioso para los ciudadanos y amigable con el medioambiente. Los clientes están observando atentos nuestras acciones y debemos responder atendiendo a sus necesidades” (Anexo3 E8) “Cambio de pensamiento sobre cómo se tratan los productos y sus respectivos residuos que generan. El consumidor siempre está en el centro, tiene que estar comprometido, así como la empresa que genera en cierto punto estos residuos. (Anexo3 E9) “Tanta es la cantidad de información, que existe una presión del mundo que genera toma conciencia sobre la circularidad.” (Anexo3 E10)*

**3- La certificación B como agente de control:** Los empresarios especifican con gran nivel de detalle el proceso llevado a cabo para alcanzar la certificación B en sintonía con su espíritu de triple impacto; coinciden que la decisión de ser empresa B provoca la revisión periódica de aspectos específicos en todas las áreas de su gestión con sus posteriores ajustes en busca de la mejora continua. Respecto al monitoreo en la dimensión medioambiente afirman que potencia la transición hacia la circularidad empresarial. Se repiten afirmaciones tales como: *“Ser empresa B hace que mejores continuamente, la herramienta de evaluación te marca las mejoras, por ejemplo,*

*construir las oficinas con la base sustentable, mantenernos en carbono neutral cero.*

*“(Anexo3 E3) “Los cambios son lentos, y en ese contexto las empresas B debido a todo el proceso de transformación que atravesamos, representamos una gran ayuda para migrar a hacia modelos circulares, obvio paso a paso, lo importante es contagiar al otro” (Anexo3 E6) “Cuando realizamos las mejoras para alcanzar el puntaje adecuado la mayoría vinieron por la creación de una política medioambiental , que nos permitió tener en cuenta reciclaje, acuerdos con otras empresas para la recolección de residuos,etc.” (Anexo3 E4)*

**4- Generación de vínculos con otros actores económicos:** Coinciden en que la relación sostenida en el tiempo entre diferentes miembros de la cadena de valor permite generar sinergias que habilita la transición hacia modelos circulares. Se detectan comentarios como estos: *“Nosotros buscamos construir alianzas y fortalecer vínculos con el fin de generar una transformación verdadera en la comunidad.” (Anexo3 E3) “Reunirnos con más empresas B, exponer ideas en común” (Anexo3 E7) “Con la utilización de diferentes herramientas como por ejemplo una plataforma para potenciar la red de vinculación entre actores, transparentar e identificar quien se lleva qué y a quien, con una gran base de datos.” (Anexo3 12)*

### **Obstáculos -Desafíos**

Desde las entrevistas realizadas se identifican una serie de obstáculos o desafíos que enfrentan las empresas B cordobesas durante el desarrollo de modelos de negocio circulares, denotando el grado de complejidad para su implementación en el contexto analizado. A continuación, se las detalla:

**1-Desconocimiento del modelo circular:** Los entrevistados comentan que existe cierto desconocimiento del concepto, principios y beneficios de la Economía Circular tanto de las empresas como de los consumidores. Algunas apreciaciones al respecto son: *“La ignorancia, el común de la gente cree o relaciona a Economía Circular con aumento de costos y, todo lo contrario. Las empresas se benefician un montón, pero piensan en que se aumentarían sus costos operativos. Hoy en Córdoba los hogares generan muchos residuos. Pienso que si los consumidores adoptan principios de circularidad a nivel local nos beneficiaríamos todos” (Anexo3 E1) “Creo que lo principal es que se genere conciencia y se conozca/eduque al consumidor sobre Economía Circular” (Anexo3 E4)*

*“Sentimos que estamos a diez pasos porque el desconocimiento sobre Economía Circular es muy grande” (Anexo3 E5) “Las empresas siempre buscamos rentabilidad pero es necesario ese equilibrio entre rentabilidad y economía circular, y existe un gran desconocimiento sobre lo que se gana a nivel sociedad con políticas medioambientales, por ejemplo si quieres colocar paneles solares la inversión es alta pero el propósito también es alto. No va a nacer nunca de ningún individuo valorarlo si no se lo mostramos para generar efecto contagio” (Anexo3 E7) “El primer obstáculo es el desconocimiento de productos biológicos como el nuestro, falta educación tendiente al cuidado del medioambiente” (Anexo3 E8) “El consumidor debe tener más conciencia del concepto de circularidad, de triple impacto, hay una escasa comunicación entre las partes interesadas para conocer los beneficios” (Anexo3 E12)*

**2-Normativa limitada y lenta:** Los empresarios declaran que las estructuras de gobierno existentes y las políticas públicas actuales, no están a la altura para hacer frente a cambios vertiginosos. Sin embargo, se evidencian avances al respecto para facilitar el desarrollo en torno a la temática circular. Al respecto vociferan lo siguiente: *“Argentina no tiene un avance real en cuanto a legislación, es patéticamente lenta. Necesitamos sistemas ,acuerdos, marco normativo que avale y de soporte a los que venimos haciendo cambios” (Anexo3 E2) “Desde hace un tiempo vengo trabajando con el Clúster de Economía Circular, hace un año arranco con un decreto de la municipalidad (Decreto N°075/2021) y le estamos dando forma para generar impacto en la ciudad, pero se está quedando corta, la Economía Circular no es solo gestionar residuos, sino evitar generarlos, pensar sistemas para evitar desperdicios” (Anexo3 E1) “Es importante que existan políticas estatales que favorezcan el aumento de la visibilidad de nuestra labor” (Anexo3 E6) ” (Anexo3 E8) “Faltan programas de concientización por parte del estado para que aumente la cantidad de ciudadanos que se involucren en la separación de residuos . Que se posicione en su rol y no sea una amenaza para el resto de los integrantes de la cámara cordobesa de recuperadores de materia prima de Córdoba al ofrecer servicios similares a los nuestros, el Estado es ineficiente y tiene una ventaja de costos “(Anexo3 E11)*

**3-Actitudes desfavorables hacia la Economía Circular de los consumidores:** Desde el otro lado de la cara de la moneda los entrevistados también revelan la existencia de actitudes de los consumidores que dificultan la penetración en el mercado con propuestas de valor amigables con el ambiente, comentan que han detectado que poseen creencias

en relación a determinados atributos que valoran bastante como la durabilidad, la relación precio-calidad, precios de referencia, así como tendencias para efectivizar compras de productos de marcas reconocidas en el Mercado y sentimientos negativos sobre eco productos en detrimento de la importancia del cuidado del medioambiente. Algunos de los comentarios en referencia son: *“Que el consumidor compre de manera consciente y no lo primero que tiene a su alcance o por ser más atractivo” (Anexo3 E4)* *“También hay muchos clientes que valoran el precio frente al cuidado del medioambiente, hay diferentes ordenes de prioridades en el Mercado. Hay que tener una visión de cambio” (Anexo3 E5)* *“Los consumidores miran el precio, nuestros precios no son altos, pero al ser nuestro producto un especiality no es lo mismo que un producto de consumo masivo” (Anexo3 E8)*

**4-Escasos incentivos económicos:** Todas las empresas coinciden en que hay una necesidad insatisfecha de apoyo económico por parte del Estado y/o entidades financieras que facilite la generación de modelos de negocios circulares. Se destacan apreciaciones tales como: *“Existen pocos o nulos incentivos estatales, los bancos tampoco lanzan prestamos, créditos a tasas diferenciales, algunos están sacando los llamados prestamos verdes, pero está migrando y aún estamos muy lejos.” (Anexo3 E5)* *“Falta apoyo del gobierno para que sean facilitadores para el desarrollo y crecimiento, créditos, facilidades” (Anexo3 E8)* *“Se carece del apoyo del Estado, por ejemplo, acceso a créditos que permitan implementar programas, no tenemos ayuda” (Anexo3 E10)*

**5-Contexto económico desfavorable:** Hay unanimidad sobre que la situación económica del país dificulta avanzar hacia la transición de modelos circulares porque las decisiones están sujetas a la incertidumbre constante. En este punto hay coincidencias al respecto, la siguiente mención engloba todas las recibidas: *“Hay muchísimas cosas que quisiéramos hacer, pero el contexto económico de un país como el nuestro no acompaña, con la inflación es difícil la toma de decisiones. Todo se hace por voluntad y mérito propio” (Anexo3 E5).*

## Conclusiones

En este apartado, se describen las conclusiones obtenidas luego del desarrollo precedente sobre la gestión de la Economía Circular en las empresas B cordobesas. A lo largo de esta investigación se ha reunido información suficiente para dar respuesta a los interrogantes planteados al inicio, que actuaron a modo de hoja de ruta. A continuación, se profundizan uno a uno los objetivos específicos propuestos:

### ***OE 1: Analizar el impacto de las prácticas medioambientales y modelo de negocio de impacto de las empresas B cordobesas.***

En sintonía con el tratamiento realizado de los resultados observados en la dimensión medioambiente dentro de la Evaluación de Impacto B que alcanzaron las empresas B cordobesas al momento de certificar y de las declaraciones de sus referentes en las entrevistas efectuadas; se procede a responder el primer objetivo específico.

La totalidad de las empresas B cordobesas identifican con soltura los aspectos vinculados a su gestión que generan impactos ambientales y se plantean objetivos con sus respectivos planes y programas para controlarlos, y según sea necesario, prevenirlos, minimizarlos, mitigarlos o bien potenciarlos y maximizarlos. Los factores tipo de modalidad (presencial, remota o mixta) y tipo de oferta comercial (productos o servicios) no son significativos respecto al impacto medioambiental. Así mismo en algunas empresas está presente la idea de que su impacto medioambiental es menor (reflejado en el puntaje obtenido en la Evaluación de Impacto B dentro de la dimensión Medioambiente) dado que su oferta de valor es intangible (ofrecen servicios) en relación a empresas que tienen un proceso productivo, o bien mencionan que en su propuesta de valor prevalece la arista social frente a la ambiental; pero en su totalidad se auto perciben sustentables y enumeran una serie de prácticas que las respaldan. Aquellas que mencionan se corresponden a las características de las industrias en las cuales operan y a su propuesta de valor, entre las que prevalecen: 1-Utilización de materiales sostenibles para fabricar los productos y envases con ecodiseño en diferentes etapas del ciclo de vida del producto, así como complementos y herramientas en caso de ofrecer servicios; 2-Selección de proveedores según la ubicación como el criterio de preferencia, es decir priorizan trabajar con proveedores locales aunque también comentan que para la adquisición de algunos insumos no tienen esa alternativa 3- Gestión de residuos en intercolaboración empresarial donde el compostaje transforma al abono como

insumo natural, los programas de reciclaje permiten la generación de nuevos productos y la reutilización limita la obsolescencia programada.4-Medición continua de la emisión de gases de efecto invernadero con soluciones factibles de aplicar como emisión de bonos de carbono y/o licuado de logista.5 Tendencia a un uso eficiente de recursos hídricos y energéticos acompañado del correspondiente monitoreo tanto del agua como de la electricidad de red con gran predisposición hacia un reemplazo de energía por fuentes naturales (como paneles solares) solo en caso de ser viable la inversión y/o se encuentre alineada a su propuesta de valor. 6 Diseño de instalaciones verdes, entre otras. También se evidencia la implementación de políticas de gestión ambiental ya sea de manera formal o informal las cuales son adoptadas por todos los colaboradores.

Se puede afirmar entonces, que la gestión de las doce empresas B cordobesas analizadas se encuentra atravesada por el triple impacto de manera transversal desde su esencia, ejercen un impacto medioambiental positivo (medido por la Evaluación de Impacto B) el cual es materializado en sus prácticas cotidianas y pivotea entre las áreas organizacionales con diferentes niveles de profundidad según la propuesta de valor ofrecida. En todos los casos estudiados las prácticas medioambientales detectadas favorece la transición hacia nuevos modelos económicos sostenibles porque permiten en optimizar la cadena de producción mediante el uso de tecnologías más eficientes y aprovechar mejor los insumos materiales( disminuyendo el consumo de bienes naturales escasos, sustituyéndolos por materiales reciclados o recuperados post consumo o posindustriales, lo que también impacta en un volumen menor de residuos).Si la empresa crece desde lo económico es más sencillo continuar aplicando cambios significativos por ejemplo ( poder adquirir nuevas instalaciones como paneles solares, financiar proyectos sostenibles). Visto de esta forma, estos puntos de mejora abren oportunidades que no se están abordando, es decir encontrar puntos ciegos y a través de métricas financieras darle un seguimiento, trazarlo desde sus buenas prácticas hacia un modelo de negocio de impacto, optimizar la cadena de producción, utilizar tecnologías más eficientes, entre otras cosas, permite que se aprovechen mejor los materiales y se reduzcan costos.

*“Esta nueva forma de hacer empresa, permite crear nuevos modelos de negocio que desde su concepción o apertura sean tipo B; además permite que empresas existentes y que no sean tipo B puedan certificarse y transformarse bajo esa óptica”.*



(Academia B). Los Modelos de Negocio de Impacto que revelan las empresas B cordobesas bajo estudio presentan nueve variedades: 1- *Conservación de recursos*, 2- *Reducción de Toxinas / Remediación*, 3- *Educación e información ambiental*, 4- *Conservación de la tierra/vida silvestre*, 5- *Protección de la misión*, 6- *Apoyo a empresas desatendidas*, 7- *Desarrollo de la fuerza laboral*, 8- *Donaciones benéficas* y 9- *Mitigación de la pobreza en la cadena de suministro*, que van en consonancia con el factor diferencial que les otorga B La según las características que puede capturar durante la evaluación a las empresas. Poniendo en valor que se puede canalizar a través de uno o más de uno. Aquellos vinculados con el área de impacto *Medioambiente* surgen dado que la gestión comercial de las empresas de la muestra permite una disminución en el uso de recursos vírgenes, con preferencia sobre aquellos provenientes de fuentes renovables, y en consecuencia existe un monitoreo en el uso de agua y energía apuntando a la eficiencia y sostenibilidad, así como también los residuos son reutilizados como insumos en nuevos procesos productivos propios o externos; por lo que sus ofertas de valor plasmadas en los productos o servicios que comercializan, son elaborados con materiales sostenibles, preservan, restauran la biosfera y/o reducen toxinas o niveles de contaminación. Así como también colaboran en concientizar y sensibilizar a los individuos sobre la importancia de la protección medioambiental y conservación de instalaciones; mientras el que está vinculado al área de impacto *Gobernanza* se origina desde el cumplimiento del requisito que toda empresa debe detener para certificar, dado que es necesario cambiar su estatuto en función de la forma en la cual se integran los temas ambientales y sociales a las decisiones financieras desde la toma de decisiones, motivo por el cual está presente en todas las empresas de la muestra. Luego el que tiene relación con el área de impacto *Clientes* surgen porque el diseño de la propuesta de valor (comercialización de bienes y/o servicios) toma en cuenta las necesidades de clientes desfavorecidos y mejora el impacto social, el que se asocia con el área de impacto *Trabajadores* aborda el compromiso de la empresa con poblaciones vulnerables permitiendo bienestar y desarrollo profesional mediante formaciones para completar estudios de nivel primario y/o secundario, y capacitaciones constantes que apunten al desarrollo de la fuerza laboral lo que se traduce en mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores y por último los que están afectados por el área de impacto *Comunidad* nacen por una adecuada gestión de la cadena de suministro priorizando relaciones con proveedores locales y vulnerables para reducir la pobreza a



través del abastecimiento según el comercio justo , también se da por la dedicación de tiempo de valor y parte de sus ganancias a causas benéficas.

Según las evidencias recolectadas, los Modelos de Negocio de Impacto combinan la generación de ingresos económicos de la empresa, con la generación de impactos positivos a distintos grupos de interés, como: trabajadores, proveedores, clientes o ambiente, es decir se brindan por un lado soluciones ambientales ya sea desde la oferta de productos o servicios con impacto ambiental positivo o bien debido a procesos productivos innovadores, como por ejemplo tratamientos a materiales orgánicos; mientras que también se acercan soluciones sociales originadas a partir de procesos de inclusión de comunidades vulnerables donde puede ser desde la creación/desarrollo de empleo o bien desde la cadena de valor/suministro inclusiva. Así como también brindar acceso a productos o servicios relacionados a la satisfacción de necesidades básicas de poblaciones vulnerabilidades. En este sentido se comprende que teniendo en cuenta la materialidad de los IBM existe una adecuada distribución de los gastos en relación a la oferta de valor (mediante la comercialización de sus productos o servicios) o bien una facturación desagregada de ese producto o servicio que brinda respuesta a problemáticas y que permite articular esas soluciones sociales y/o ambientales.

En síntesis, se afirma que todas las empresas B cordobesas de la muestra han recibido un puntaje diferencial como consecuencia de la distinción de aspectos diferenciales dentro de su operatoria comercial, donde los entrevistados lo vivencian como un reconocimiento por su labor diario. Algunas presentan más de un modelo de Negocio de Impacto. Por último, enfatizan que dicha distinción significa un gran valor diferencial susceptible de ser replicado y valorado por stakeholders mediante una adecuada comunicación.

***OE 2: Identificar facilitadores y resultados de la gestión circular en las empresas B cordobesas.***

Teniendo en cuenta las respuestas brindadas por los entrevistados, se procede a responder el segundo objetivo específico. En términos de circularidad, se aprecia que las empresas B cordobesas analizadas desarrollan actividades propias de la Economía Circular vinculadas a los temas que se abordan dentro de cada categoría que propone la

herramienta Cyrcultics (Facilitadores y Resultados), teniendo en cuenta las multi R. Sus referentes coinciden que mediante la gestión de Economía Circular es posible disminuir la pérdida de biodiversidad mediante la transformación de los procesos productivos y de consumo. Es por esto, que comparten el propósito de inspirar a otros actores para transitar el camino de acciones impulsoras de cambios de gran impacto positivo en el mercado que operan. Algunas actividades las realizan a conciencia mientras que otras son espontáneas derivadas del espíritu de triple impacto que las atraviesa en todas sus áreas desde su concepción. Aquellas empresas de la muestra que no se originaron desde un enfoque circular, el proceso vivenciado en busca de la *certificación B* ha impulsado una serie de ajustes en áreas específicas de su gestión que favorecen la transición hacia modelos de negocios circulares. Destacando, que la certificación B colabora en el avance hacia nuevos paradigmas, pero ser empresa B no implica ser empresa que aplica los conceptos de la economía circular. El proceso es paulatino y aun se evidencia la ausencia de algunos aspectos vinculados en ambas categorías facilitadores y resultados, debido a que se ejecutan en sus áreas de influencia directa. De igual modo, teniendo en cuenta el contexto, el avance es significativo destacando que el compromiso de cambio es compartido por todas estas, donde la materialización se basa en la trílogía empresa, consumidores y gobierno interpelados como protagonistas y propulsores del cambio.

Entonces, se evidencia que solo algunas de las doce empresas B cordobesas estudiadas, revelan la totalidad de los aspectos vinculados a la categoría *facilitadores* de la Economía Circular, es decir que predominan dentro de cada empresa aquellos en consonancia con las particularidades de su oferta comercial. Así mismo, en forma generalizada se evidencia la medición de aspectos que permiten la transformación de la empresa hacia la circularidad. Se destacan algunos en relación a las diferentes temáticas, tales como: definición de estrategias y objetivos vinculados a la Economía Circular, proyectos innovadores en dirección a productos y servicios circulares, comunicación organizacional bidireccional en términos de circularidad para desarrollar las competencias necesarias de los colaboradores, implementación de sistemas digitales y rediseño de activos de apoyo a productos y servicios circulares así como promoción de iniciativas de economía circular entre sus stakeholders. También se observa que ninguna de las empresas de la muestra revela la totalidad de los aspectos vinculados a la categoría *resultados* de la Economía Circular, como consecuencia de las actividades puestas en marcha dentro de su gestión. Sin embargo, se logra identificar en cada una de

ellas, diversos *resultados reales* propios de la Economía Circular vinculados a las diferentes temáticas. Entre los detectados se encuentran: Compromiso enunciado de manera explícita sobre el diseño circular de los productos en todas las etapas del ciclo de vida y uso de materiales reciclados, biodegradables o ecológicamente sustentables, y oferta de diferentes servicios circulares; adquisición de activos de propiedad, planta y equipos para apoyar la Economía Circular, uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos.

En resumen, las doce empresas B cordobesas estudiadas poseen *facilitadores* que posibilitan transitar modelos de negocio circulares pero que deben seguir potenciando para ampliar las temáticas asociadas y además revelan *resultados* propios de la gestión circular en función de las particularidades de su propuesta de valor, con posibilidades de gestar nuevos dentro de las diversas temáticas involucradas. Se llega a la conclusión que la gestión de Economía Circular es transversal a toda la cadena de valor de las empresas, motivo por el cual todas las áreas deben operar coordinadas para ofrecer soluciones innovadoras al actual sistema lineal predominante e incorporar políticas que vinculen aspectos económicos, sociales y ambientales.

***OE 3: Comprender la tipología de modelos de negocios circulares que aplican las empresas B cordobesas según los principios de la economía circular.***

Se continua con el material reunido desde las entrevistas para responder el tercer objetivo específico. Es cierto que las empresas B son partícipes de un desarrollo empresarial sostenible siendo su gestión transversal al triple impacto, con esto se pretende significar que si bien ser empresa B posibilita una ágil transición hacia modelos de negocios circulares la certificación B *per se* no otorga la tilde de circularidad a estas empresas, dado que se requiere de un abanico de acciones y decisiones, donde la trilogía cliente-empresa y gobierno juega un rol fundamental. En este sentido se comprende, que ser empresa B no implica necesariamente un abordaje de los conceptos de la economía circular. En nuestro país aún resta recorrer un largo camino, pero paulatinamente se está tomando conciencia de la importancia de un cambio de paradigma orientado hacia lo circular. Tomando las palabras de Garbovetzky (2022) quien insiste en ampliar la visión que restringe economía circular a residuos, siendo importante destacar que la economía circular no es únicamente compostaje o

reutilización, reparación y reciclaje de materiales, tampoco es el diseño de materiales que permitan su reciclabilidad, se afirma que hay más líneas de acción.

En relación a lo anterior, se determina que dentro de las doce empresas B cordobesas estudiadas en la presente investigación todas aplican los principios de la Economía Circular dado que reconocen implementar actividades indicadas por la herramienta Resolve, y en consecuencia se encuentran plasmados dentro de tres categorías de modelos de negocios circulares: *1-Modelo de recuperación de los recursos*, *2-Modelo de suministros circulares* y *3-Modelo de uso compartido de plataformas*. Están orientados a la promoción de recursos y materiales renovables, reciclables o biodegradables que regeneran la biosfera; a la recuperación de recursos que se transforman en nuevos productos, buscan eficientizar los productos y servicios a través la reducción de residuos en procesos productivos y por último a aumentar el nivel de utilización de productos ya sea compartiendo su uso o mejorando el acceso a estos. Debe señalarse que a pesar de ser evidente la materialización del concepto dentro de su operatoria comercial, en la mayoría de estas se detecta una incipiente o acotada formalización que habilite un correcto anclaje dentro de su estructura organizacional y permita avanzar , a título ilustrativo se indica la ausencia de un departamento o área específica, la comunicación débil en términos del concepto de circularidad, las practicas naturalizadas sin sustento explicativo que acompañe y valide, entre otros.

Se plantea entonces que el interés común de la totalidad de las empresas B cordobesas analizadas es potenciar el rendimiento del sistema actual a través de cada propuesta de valor mediante una actuación responsable y a conciencia que contribuya al desarrollo sostenible; es decir que dentro de cada etapa de la operatoria comercial tienen presente el cuidado del medioambiente y aportan un valor diferencial al Mercado, desde sus prácticas medioambientales de gran impacto articuladas con aspectos sociales y económicos. Pretenden transformar patrones de producción y de consumo en búsqueda de un sistema sostenible, conciliando ciclos técnicos con los biológicos donde productos y componentes maximizan su valor el mayor tiempo posible mediante la imitación de la naturaleza. Buscan potenciar el valor de los recursos, piensan en los flujos completos de cada material generando recirculaciones dada la valoración de residuos, mediante técnicas innovadoras gestan nuevos productos y servicios, así como también facilitan la virtualización para ampliar el acceso de los bienes en el Mercado y fomentar la

desmaterialización. Adicionalmente practican un uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos e incorporan paulatinamente energías alternativas. En consecuencia, se advierte que la ventaja competitiva de la gestión empresarial basada en la circularidad, *ventaja circular*, contribuye a mejorar el nivel de posicionamiento en el Mercado donde operan siendo pioneras y generando así un efecto multiplicador en actores conscientes.

Se comprueba además que tres empresas de la muestra son integrantes del Clúster de Economía Circular, donde su rol está vinculado con el tipo de modelo de negocio circular indicado en esta investigación: Irca y Ondule tienen el rol de *transformadores* que se corresponde con el *modelo de negocio circular de recuperación de los recursos* mientras que Epicca tiene el rol de *Generador de materia prima* que se corresponde con el *modelo de negocio circular de suministros circulares*, validando así los fundamentos de este estudio en cual además se destaca el protagonismo de las empresas B en esta transición hacia la Economía Circular.

***OE 4: Especificar oportunidades y obstáculos para el desarrollo de modelos de negocios circulares en las empresas B cordobesas.***

Finalmente se extiende el uso de la información recabada desde las entrevistas para responder el cuarto y último objetivo específico. La totalidad de los empresarios enumeran factores favorables y desfavorables para el desarrollo de negocios circulares en las empresas B cordobesas.

Por un lado, existen una serie de *oportunidades*, destacando en primer lugar las *actitudes favorables hacia la Economía Circular de los consumidores*, siguiendo sus palabras este factor representa el punto clave movilizador de todas las acciones subsiguientes a nivel operatoria comercial. El individuo es quien tiene el poder para acelerar la adopción temprana de prácticas vinculadas con la sostenibilidad. Poco a poco los consumidores están demandando productos más duraderos y dejando de lado la cultura del derroche y el descarte. Las nuevas generaciones más colaborativas valoran el uso y no la posesión. En segundo lugar, el *cambio de paradigma* está produciendo una gran resonancia a nivel colectivo, dando como resultado un aumento en el número de actores que desean convertirse en agentes de cambio positivo, frente a esto las empresas B se auto perciben como pioneras para tal fin dejando en claro que aquellas empresas que no lo asimilen se quedarán fuera del sistema. Luego, la *certificación B* representa

para las empresas B cordobesas una manera concreta y acertada de transmitir a los stakeholders su convicción para llevar a cabo negocios sustentables desde la mirada del triple impacto. Se denota la imperiosa necesidad de realizar ajustes periódicos para potenciar aquellos aspectos que representan puntos de mejora. La estructura binaria (cumple-no cumple) de la certificación incentiva la mejora continua. Por último, la *generación de vínculos con otros actores económicos*, les permite aumentar visibilidad mediante sinergias de intercambio y aprovechamiento entre partes interesadas y en consecuencia que se establezca una relación beneficiosa; identificando a clientes con perfil innovador y proteccionista y a proveedores locales como los principales. También aprecian la existencia de la Comunidad B cordobesa, espacio en donde se mantienen interconectadas. En este sentido, el fortalecimiento de las relaciones cercanas tiene como móvil el aporte a la protección de la biosfera.

Por otro lado, existen desafíos que dificultan u obstaculizan el desarrollo de modelos circulares en empresas B cordobesas. En primer lugar, el *desconocimiento del modelo circular* por parte de los individuos en el rol de oferta y demanda. Las empresas integrantes de su cadena de valor y clientes reales o potenciales no están informadas del valor agregado recibido y/o entregado por propuestas de valor sostenibles y de los beneficios tanto para los seres humanos como para el planeta; así como de las propias empresas. Esta vigente la apreciación errónea de algunas empresas con las cuales establecen relaciones comerciales, sobre vincular a la Economía Circular con un aumento de costos operativos o inversiones innecesarias de modas pasajeras, gastos excesivos y de clientes reales o potenciales que ignoran la temática en términos generales o bien la relacionan exclusivamente con la separación diferenciada de residuos. Hay evidencia respaldatoria que demuestra que la circularidad va acompañada de la rentabilidad. Se refuerza la imperiosa necesidad de información y formación sobre la disciplina acompañada del desarrollo de nuevas herramientas impulsoras del cambio, una mayor delimitación conceptual del modelo para una difusión más precisa. En segundo lugar, *normativas limitadas y lentas*, si bien en Córdoba se está gestando una incipiente normativa, donde aparece la figura del Clúster de Economía Circular como propulsor del cambio a corto plazo, aún queda mucho camino que recorrer en este aspecto. Resulta necesario contar con políticas públicas y marcos normativos que fomenten tecnologías medioambientales en busca del desacoplamiento de recursos naturales y la promoción de fuentes renovables. En tercer lugar, *actitudes desfavorables*

*hacia la Economía Circular de los consumidores*, hay una porción del Mercado que, en consonancia a sus consideraciones, efectivizan su proceso de compra en otras propuestas de valor, donde la sostenibilidad no representa un factor determinante de la compra de manera generalizada. Se reafirma que la educación y sobre todo la sensibilización sobre el concepto y beneficios, acompañada de una correcta comunicación por parte de las empresas B cordobesas, contribuirá a corregir la dualidad de actitudes de los consumidores hacia la Economía Circular paulatinamente. En cuarto lugar, *escasos incentivos económicos* desde el Gobierno y el resto de los intermediarios financieros. La inversión verde no debe asociarse con gastos excesivos o extraordinarios, debe ser pensada como el núcleo esencial que responda al cambio que emerge. Finalmente, el *contexto económico desfavorable* limita la difusión y estabilidad de modelos de negocios circulares en las empresas B cordobesas porque los procesos de toma de decisiones se ven afectados por escenarios inciertos.

La transición a la circularidad implica inversión en costos y tiempo, pero a la vez posee un enorme potencial diferencial. El modelo circular es rentable, dado que posibilita a las empresas el máximo aprovechamiento de materiales, con beneficios para el planeta, el ser humano. Como menciona Lehmann (2021) en las próximas décadas no existirá otra manera de hacer negocios que no sea aquella que tenga en cuenta la sostenibilidad, porque será el único camino viable para construir modelos económicamente rentables. La economía circular es el puente hacia esa reactivación sostenible. Los tres grandes protagonistas son una sociedad consciente y colaborativa, empresas responsables y un Estado emprendedor, dinámico e inclusivo; donde la interacción virtuosa entre esta trilogía facilitara alcanzar nuevos niveles de desarrollo sostenibles.

### **Sugerencias-Recomendaciones**

Luego de realizar la presente investigación referida a la gestión de la Economía Circular en las empresas B cordobesas, se comparten sugerencias para que las empresas transiten el camino hacia nuevos paradigmas de negocio sostenibles de una manera ágil y positiva, que facilite generar un efecto contagio en otros actores interesados. A continuación, se menciona algunas:



- De la Misión al Propósito: Pasar de expresar solo el *que* hace la empresa hacia el *para que*, y el *como* lo hace, todo debe estar reflejado en su modelo de negocio acompañado de una medición constante de las áreas de impacto y así alcanzar una adecuada materialización del concepto de triple impacto dentro de la gestión corporativa, y en el caso de aplicar Economía Circular gestionarla como parte de la estructura formal.
- Del Storytelling al Storydoing: Pasar de la narrativa de historias al decir haciendo. Destacar aún más el trabajo colaborativo con empresas y otros actores de la Comunidad B. Exponer y resaltar a sus stakeholders todas las acciones transversales al triple impacto de una manera más influyente y clara.
- Trilogía en Acción: Permitir una combinación de estrategia y plan de acción entre los tres actores principales: clientes, empresas y gobiernos. Con los clientes abogar para que formen parte también de la toma de decisiones, de alguna manera esto contribuye sin duda al desarrollo fluido del propósito, convertirlos en aliados estratégicos conociendo sus actitudes hacia la propuesta de valor de la empresa y sobre ofertas sostenibles ; con las empresas mantener vínculos estrechos y duraderos para tejer redes de cooperación que habilite un crecimiento sostenido en el tiempo y con los gobiernos pujar para que tomen la iniciativa en el diseño de planes a corto y mediano plazo que incluyan la adopción de medidas fiscales que reactiven la inversión pública en pos de la senda del desarrollo, que sean facilitadores de educación ambiental temprana siendo uno de los principales desafíos sigue estando en la educación que facilite la sensibilización de los individuos hacia este nuevo concepto, es decir que desempeñe un papel proactivo que permita una ágil transición hacia modelos de desarrollo económico sostenible.

### **Futuras líneas de investigación**

Por último, desde la gratitud un valor que considero debe perdurar en el tiempo y a modo de devolver lo que supe recibir de otro ofrezco algunos tópicos que pretenden fomentar una mirada mas amplia en el lector y ser disparadores discursivos de nuevas líneas de investigación:



- Análisis de Economía Circular en el resto de las áreas de impacto no abordadas en esta investigación (Gobernanza, Clientes, Trabajadores y Comunidad.) en la muestra, así como también la posibilidad de ampliar los casos de estudio.
- El rol protagónico de los docentes como formadores sobre la temática de Economía Circular en la sociedad actual argentina y su articulación con la innovación educativa.
- El rol de la triada Cliente-Empresa -Gobierno como aliada para el crecimiento de Economía Circular en Argentina.
- El abordaje de Economía Circular de empresas que no están atravesadas por el triple impacto frente a aquellas que si lo están.
- Actitud de la sociedad argentina actual hacia la gestión de Economía Circular en las empresas para contrarrestar el avance del greenwashing.
- El comportamiento del consumidor actual argentino frente propuestas de valor que surgen desde la Economía Circular.
- El rol protagónico del Gobierno de Córdoba para transformarla en provincia pionera de Economía Circular en el país.

## Referencias

- Academia B (2022) Guía de Evaluación de Impacto B Recuperado de <https://academiab.org/>
- Ary Garbovetzky (2022) El círculo verde, quienes mueven la economía circular en Córdoba. Fundación Avina. La voz del interior.
- Barroso, M. B. y Álvarez-Nobell, A. (2018). Estrategias de comunicación para el desarrollo de empresas sustentables (Triple Impacto) en Argentina y España. 20vo Congreso REDCOM. Primer congreso latinoamericano de comunicación de la UNVM. Comunicaciones, poderes y tecnologías: de territorios locales a territorios globales. Villa María: Universidad Nacional de Villa María.  
[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=2021](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2021)
- Berger G. (2014). Las empresas del futuro. El Cronista
- Cerantola Nicola (2022) Ecocanvas. Recuperado de [nicolacerantola.com](http://nicolacerantola.com)
- Da Re, R., Daghero, M., Groisman, D., Mantero Alvarez, S., Nemirovsky, Y., Parisi, D. et al (2021). La Economía Circular y la resiliencia de las ciudades. Argentina. Fundación Avina. Recuperado de <https://biblioteca.avina.net/biblioteca/la-economia-circular-y-la-resiliencia-de-las-ciudades/>
- Eisler Riane (2014) “La Verdadera Riqueza de las Naciones: Creando una Economía del Cuidado”. Bolivia. Elizabeth Peredo Beltran-Fundacion Solon
- Ellen MacArthur Foundation. (2019). Ellen MacArthur Foundation. Obtenido de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/fundacion-ellen-macarthur/la-fundacion>
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). Hacia una economía circular: Motivos económicos para una transición acelerada. Ellen MacArthur Foundation. (versión en inglés) Obtenido de [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive\\_summary\\_SP.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf)
- Elkington, J. (1994). Enter the Triple Bottom Line. (TBL) Recuperado de <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

- Ente Bio Córdoba (2022) Clúster de Economía Circular Recuperado de <https://clustereconomiacircular.com.ar/c/directorio-empresas>
- Fernández, G. R. (2018). La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial. Madrid, España: Wolters Kluwer
- García, V. Carrillo-Hermosilla, J (2018) Guía para el emprendimiento de negocios circulares. Tesis de Maestría en Management y gestión del cambio. Universidad de Alcalá, Madrid.
- Gareth Jones (2008) Teoría Organizacional-Diseño y cambio en las organizaciones México D.F. Pretense Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gómez, H. (s/f). ¿Cómo medir la gestión del cambio en una empresa? Publicado en: Forbes, sitio web. Cita Online: <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/como-medir-la-gestion-del-cambio-en-una-empresa/>
- Groppa, O., Sluga, M. L. (2015). Empresas y bien común Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y empresas B en la Argentina. Cultura Económica.
- Guerra Rosana (2022) Manual de buenas prácticas circulares. Ente Municipal BioCordoba. Recuperado de <https://biocordoba.cordoba.gob.ar/>
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. (2004). Investigación de mercados. México D.F., McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Índice del Triple Impacto (2019) Índice del Triple impacto, empresarios B. Recuperado de <https://www.indicetriplicimpacto.org/>
- Jeffrey Sachs (2017) La era del desarrollo sostenible Deusto
- Kaplan, R. y Norton, D. (2013) Cuadro de Mando Integral (3ª Edición). España: Gestión 2000
- Kraaijenbrink, J. (2019). Lo que realmente significa las 3P de la Triple línea de fondo. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/12/10/what-the-3ps-of-the-triple-bottom-line-really-mean/?sh=64f588fc5143>
- Lehmann Luis (2021) “Como hacer clic hacia una nueva economía “ Penguin Random House Grupo Editorial. Caligrama editorial.
- MacArthur E (2015). Hacia una economía circular: Motivos económicos para una transición acelerada. Ellen MacArthur Foundation (versión en español) Repositorio Asociación Mutual de Protección Familiar AMPF Obtenido de

<http://repositorio.ampf.org.ar/greenstone/sites/localsite/collect/economia/index/assoc/D219.dir/hacia-una-ecomomia-circular.pdf>

MacArthur. (2015). Circulytics: Mide la Circularidad de su negocio. Ellen MacArthur Foundation Obtenido de <https://ellenmacarthurfoundation.org/circulytics-mida-la-circularidad-de-su-negocio>

Merlino (2021) “La investigación Cualitativa”. Qualitativa.es

Muñoz A, Gonzalo (2017). ¿Qué son y qué no son las Empresas B? Acercando posturas y derribando mitos. Recuperado de <http://sistemab.org/que-son-y-no-son-las-empresas-b-acercando-posturas-y-derribando-mitos/>

Naresh K. Malhotra (2008) Investigación de mercados México D.F., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

PAGE Alianza para la acción hacia una Economía Verde (2021), Economía circular en los desechos y rezagos de la Industria Argentina

Portales, L., García de la Torres, C., Camacho Ruelas, G., & Arandía Pérez, O. (2019). Modelo de sustentabilidad empresarial Penta-dimensional: Aproximación Teórica. *Administración y Organizaciones*, 12(23), 113-129. Recuperado a partir de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/189>

Propatto, M. (2017). Más allá de las ganancias: Sustentabilidad, Medioambiente y las Empresas B. Dolarsi Recuperado a partir de <https://www.dolarsi.com/empresas-b-sustentabilidad-medioambiente/>.

Sabino, C (1992) “El Proceso de Investigación “Editorial Panapo

Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México D.F., McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Sistema B (2022) Sistema B Recuperado de <https://www.sistemab.org/>

Sistema B (2020) Suport Impact Assessment. Recuperado de <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574684-operational-impact-vs-impact-business-models>

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2012). Comportamiento del consumidor. México D.F., Pretience Hall Hispanoamericana, S.A.

Zabala David (2018) Ekomodo: La Economía Circular y sus tres principios básicos. Recuperado de <https://www.ekomodo.eus/blog/reciclaje-y-economia-circular/la-economia-circular-y-sus-3-principios-basicos/>

## Anexos

### VERSION QR



**VERSION COMPLETA**

**Anexo 1: Resultados de Evaluación de Impacto B de empresas cordobesas**

Imagen N° 1 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Ondule



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Imagen N° 2 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Epicca



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Imagen N° 3 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Santex



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

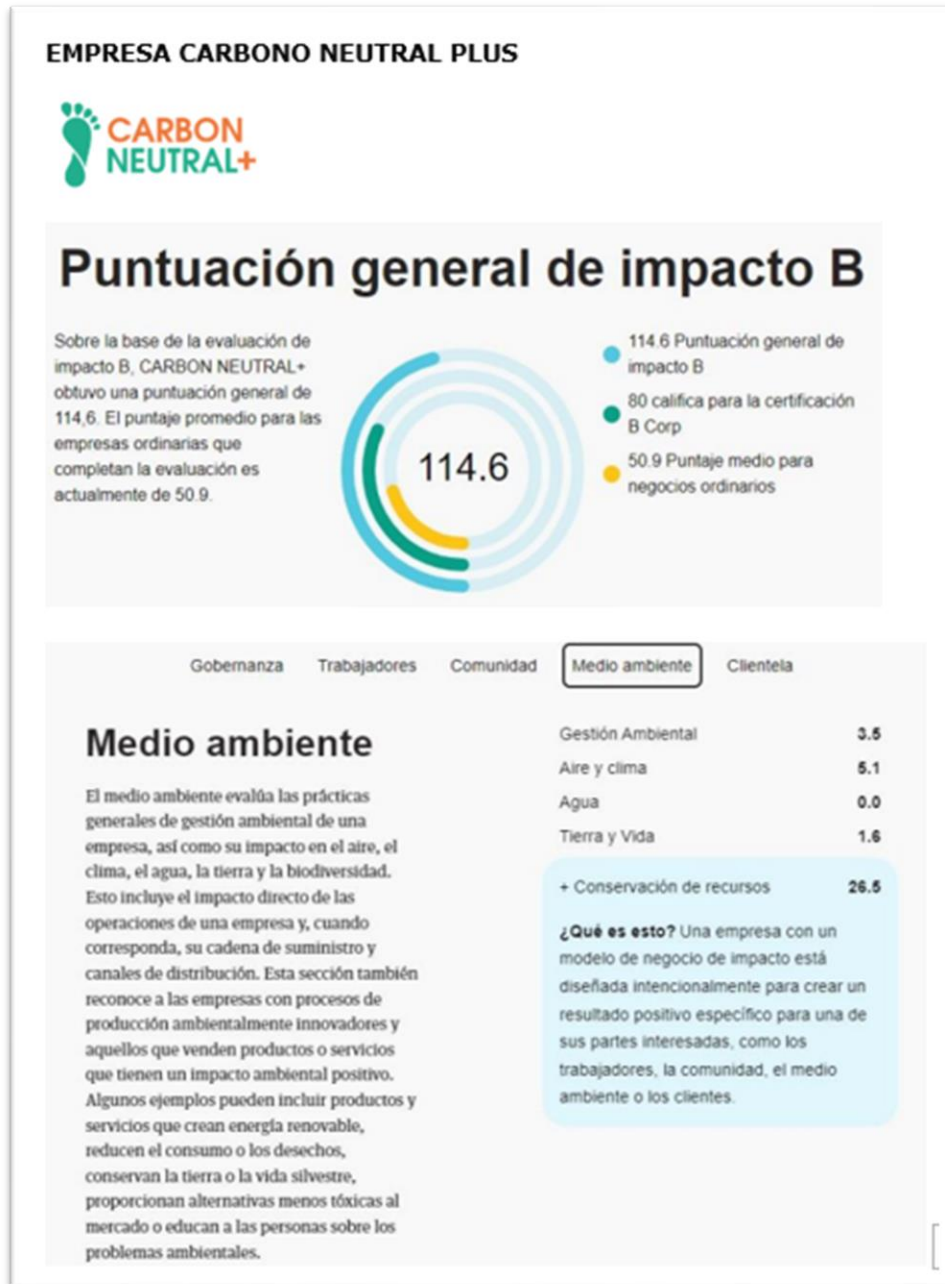


Imagen N° 4 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Comprando en Grupo



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Imagen N° 5 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Carbono Neutral Plus



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Imagen N° 6 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Optimizar Forestal



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Imagen N° 7 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Desol



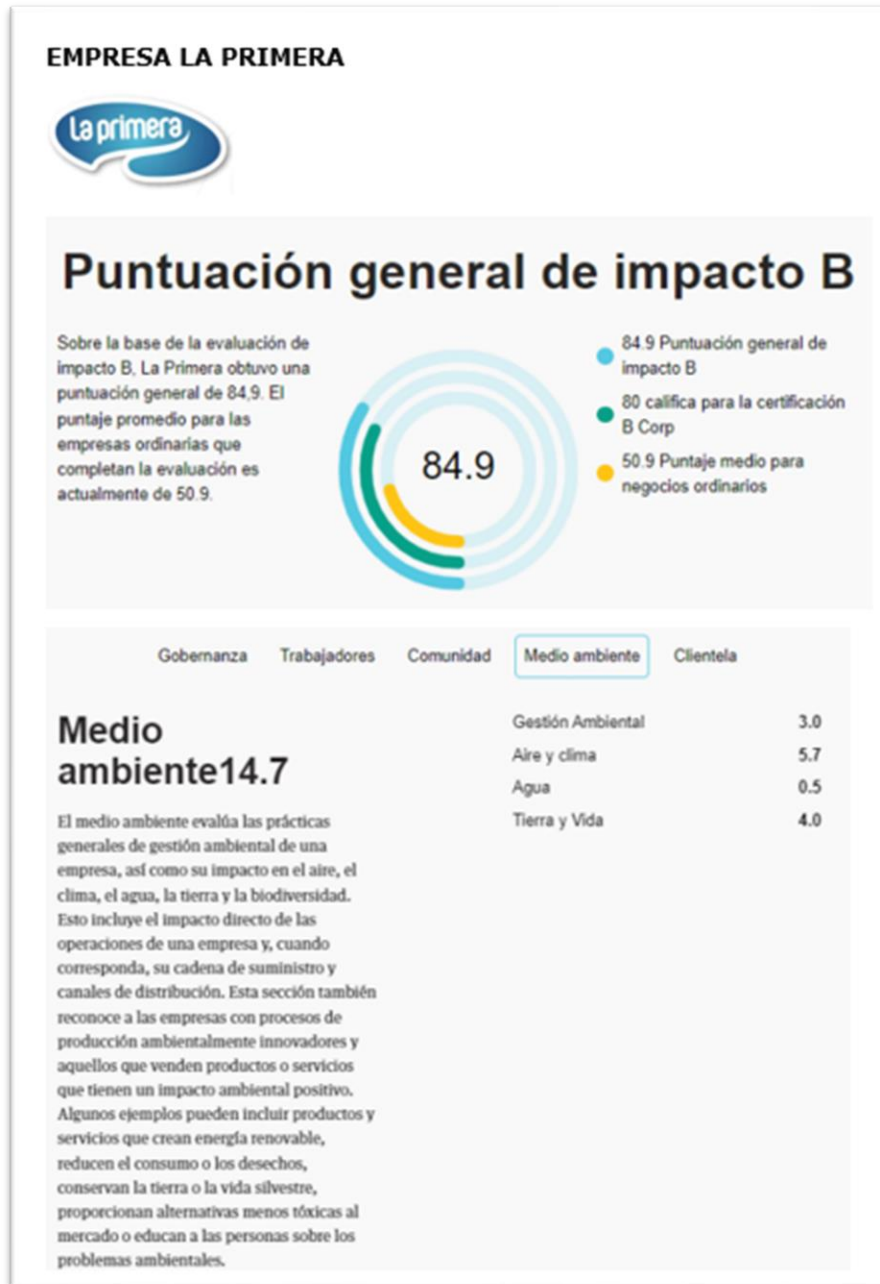
Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Imagen N° 8 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Summabio



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Imagen N° 9 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa La Primera



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>



Imagen N° 10 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Volterra



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Imagen N° 11 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Irca



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>



Imagen N° 12 Resultado de Evaluación de Impacto B empresa Porta



Fuente: Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

## Anexo 2: Guía de pautas

### GUIA DE PAUTAS:

- 1- ¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)
- 2- Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un buen/bajo puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?
- 3- Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que X es su punto fuerte y que X es de menor puntaje. Además, cuenta con X como factor diferencial. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?
- 4- Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?
  
- 5- ¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?
- 6- ¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?
- 7- En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?
- 8- Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?
- 9- ¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?

10- A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?

### **Anexo 3: Entrevistas en profundidad**

#### **ENTREVISTA 1- Matías Portela**

##### **Empresa: Ondule**

1- *¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

Ondule es la primera empresa en transformarse como empresa B en la provincia de Córdoba en enero 2014; nuestra oferta de valor se basa en combinar el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser una las mejores empresas para el mundo y no solo del mundo. Nuestra actividad siempre estuvo atravesada por el triple impacto. Realizamos los pasos necesarios para formalizar y obtener la certificación de sello B.

2- *Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un buen puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Nuestra esencia es el cuidado del medioambiente, es nuestra fortaleza, nosotros comercializamos juguetes ecológicos elaborados de cartón con alto porcentaje de reciclado que descartan otras empresas y así vez el cartón de descarte generado en nuestro proceso productivo se vende como insumo y con lo recaudado se ayuda a organizaciones que trabajan con niños para fomentar la concientización. El aprovisionamiento y el envasado de los productos se terciariza en cooperativas de la ciudad de Córdoba de mujeres que se encuentran en situación de vulnerabilidad con los principios de comercio ético. Realizamos los ajustes necesarios sobre la marcha, para continuar trabajando con la mirada en solución a problemas sociales y ambientales, de manera informal, sin una bajada concreta dado que la mayoría de las actividades son tercerizadas y el control es limitado.

3- *Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Tierra y vida” es su punto fuerte y que “Gestión Ambiental” es de menor puntaje. Además, cuenta con “Conservación de Recursos” como factor diferencial. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

El cuidado del medioambiente es lo que nos moviliza para crear infancias sanas con concientización desde temprana edad a través de sus padres o adultos responsables. No pasa solo por ganar dinero, sino por cuanto gana la sociedad y el medio ambiente Si, nuestra esencia de triple impacto; si gestión ambiental, allí nos preguntan sobre las operaciones y sucede que nosotros no tenemos grandes instalaciones, maquinarias y como te decía el aprovisionamiento y el envasado de nuestros productos se terciariza a cooperativas de mujeres que se encuentran en situación de vulnerabilidad con los principios de comercio justo. Si tierra y vida si nos da alto dado que las preguntas apuntan básicamente a la utilización de materiales reciclables y nuestro insumo es el cartón reciclado, así como el envase. La conservación de recursos apunta que todo el material utilizado para fabricar nuestros juguetes es cartón reciclado. Reciclamos cartones y a partir de ellos generáramos juegos didácticos para niños, para que sean más sanos, tengan más creatividad e imaginación y paralelamente se cuida el medioambiente

4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

*Nos identificamos dentro de “LOOP (BUCLE)” Todo este concepto lo basamos en un modelo de negocios que además de cuidar el ambiente genera impacto social, basado en el reciclaje de materiales como insumos para nuestra producción.*

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

Si nuestros productos están realizados a base de cartón reciclado que descartan otras empresas. No tenemos grandes equipamientos dado que la producción la realizan cooperativas, y como te decía le compramos a una corrugadora que utiliza un 70% de fibras recicladas y además le compramos a cooperativas de recicladores urbanos (carreros), respetando los principios del comercio justo pero invertimos en maquinarias para hacer madera plástica a partir de piezas de descarte de la industria automotriz en conjunto con Irca.

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?*

Nuestros productos están fabricados a base de cartón reciclado y además no incorporamos plásticos vírgenes

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

Si todo el tiempo, el desarrollo de nuestros productos surgen a partir de los principios de la Economía Circular, debido a que se realizan con materia prima que proviene de residuos de otras empresas (cartón). Pretendemos reducir considerablemente la basura y transformarla, por medio de la economía circular, en nuevas oportunidades. Actualmente estamos transitando un nuevo proyecto junto con la empresa IRCA para vender productos elaborados con los materiales que nos ingresan compactan y se enfardan distintos residuos de cartón y nylon que son destinados a la transformación en nuevos productos *como cestos, porta netbook, porta lapiceros.*

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

El consumo de agua que tenemos es muy insignificante, solo se limita para el consumo y para el baño. Como te digo es muy bajo y se mantiene estable, tenemos el medidor de Aguas Cordobesas

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

En cuanto al uso de energía también es bajo, dado que no hacemos uso de máquinas si alguna sierra circular, donde el kilowatt es bajo. Así y todo, tenemos intención de poner paneles solares, me gustaria mucho que la fuente de energía eléctrica venga de fuentes renovables. Es una idea hay que analizar el presupuesto, y claramente es una inversión que no recuperaríamos, pero así mismo seria por “hacer lo que se tiene que hacer”, pero hay que ver cuánto es y si hoy estamos dispuesto a realizar esa inversión

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Oportunidades hay un montón, desde hace un tiempo vengo trabajando en la construcción junto a otros empresarios, académicos en clúster de Economía Circular. Hace un año arranco con un decreto de la municipalidad, y le estamos dando forma, en cuanto que miembros queremos, los roles de cada uno hacia donde tendría que ir para generar impacto en la ciudad. En este sentido ya hay un contexto que favorece, y se está gestionando una ordenanza de EC, que esta buena pero que está quedando corta porque apunta a la gestión d ellos residuos y para mí la EC no es solo gestionar residuos sino no generarlos, pensar sistemas para evitar desperdicios. Lo que se propicia es que más empresas empiecen a dar ese saltito al cambio, desde un primer escalón hacer una separación de residuos, el segundo generar menos cantidad de residuos y el tercero pensar en un proceso de desarrollo de circularidad en toda su cadena de valor, en sus productos y servicios.

Obstáculos veo la ignorancia, el común de la gente cree o relaciona a Economía Circular con aumento de costos y, todo lo contrario, las empresas se benefician un montón, pero piensan en que se aumentarían sus costos operativos mira por ejemplo hay una empresa con la que nosotros trabajamos Autorcita que en las zonas aledañas hay una población de perros callejeros o de gente humilde, entonces han generado un programa donde con la venta de sus residuos solventan los gastos de comida y veterinaria.

El rol del consumidor es fundamental, tanto en el pre consumo a quien le compro exigiendo estas cuestiones sostenibles a las empresas, en el consumo comprar a granel en vez de comprar en envases y en el pos consumo que hacer con esos residuos que se generan. Esto es vital para que funcione esta transición hacia lo circular. Hoy en Córdoba los hogares generan muchos residuos. Pienso que si los consumidores adoptan principios de circularidad a nivel local nos beneficiaríamos todos.

## **ENTREVISTA 2- Diego Moyano**

### **Empresa: Epicca**

*1- ¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

En octubre 2019 nació con un propósito de sustentabilidad, y fue de la mano del equipo de Pedro Tarak gran inspirador que decidimos certificar como empresa. Hicimos algunos ajustes, pero nuestro ADN es sustentable, ofrecemos al mercado productos imitando lo que hace la naturaleza. Todo está fabricado de agua y dióxido de carbono, existe una constante ida y vuelta al medioambiente.

*2- Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un gran puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Pienso que es por lo que somos y lo que hacemos. Nuestra propuesta de valor se basa en ofrecer bioplásticos, para que exista otro material, otro ciclo de producción, mediante la conservación de recursos. Los bioplásticos se biodegradan y vuelven a la naturaleza en menos tiempo (comportable), es una relación entre cantidad y temperatura.

*3- Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Tierra y vida” es su punto fuerte y que “Aire y clima” es de menor puntaje. Además, cuenta con “Conservación de Recursos” como factor diferencial. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Bien, considero que respecto a Tierra y Vida es por la característica de nuestro material biodegradable, nuestra propuesta de valor representa una solución eficiente al mercado y al medioambiente. Si, en Aire y Clima es en relación a la energía de fuentes no renovables

a la medición, nosotros producimos a granel, enviamos pellet de bioplásticos, un contenedor va de 25k a 100k granel, necesitamos energía eléctrica para mover los motores de las maquinas que permita alcanzar determinada temperatura.

4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

Si, por supuesto, nuestra gestión se vincula con REGENERATE dado que restablecemos la salud de los ecosistemas y al mismo tiempo devolvemos recursos recuperados a la biosfera. Nosotros brindamos al mercado materiales libres de toxinas y sustancias nocivas, además de que se biodegradan de forma natural (son compostables) y se maximiza el uso de materiales renovables. Según mi mirada “compostar” significa No chocar con la naturaleza, sino al contrario actuar como parte de la misma, entendiendo sus ciclos.

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

Nosotros tenemos proveedores europeos con todo lo que eso implica, maquinarias contamos con las necesarias que permitan el normal curso del proceso apuntando a la eficiencia y en concordancia con los procesos sustentables. Lo característico es el componente en sí, dado que los bioplásticos se comportan y procesan igual que los plásticos tradicionales, pero a diferencia de estos son fabricados a partir de productos biológicos (azúcar, celulosa, proteínas) que la naturaleza puede renovar anualmente y además se funden a temperaturas más bajas lo que impacta en un uso menor de energía eléctrica.

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los*



*ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje?*

Si, los materiales se biodegradan de forma natural, y cumplen con normas internacionales de computabilidad, no contienen sustancias nocivas para la salud y son elaborados en base a productos renovables. Nuestros productos se convierten en soluciones reales, ofrece y representa en el mercado una real ayuda a la naturaleza. Vendemos pellet (bolsas en contenedores de pelotitas de bioplásticos), a empresas que los utilizan como insumos dentro de su respectivo proceso productivo, para la industria plástica (resinas biodegradables), para ingeniería y diseño industrial (bioplásticos se transforman en productos de góndola) y además contribuimos con a otras marcas a obtener certificaciones independientes de sus productos, transmitiendo y concientizando mediante información confiable sobre sus aportes al desarrollo sustentable.

*7- En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

Siempre. Desde el cambio de nombre, todas las empresas del rubro utilizan la silaba “bio”, entonces nosotros decidimos cambiar nuestro nombre para diferenciarnos y ser disruptivos innovadores. Así surge Epicca , de una combinación de Epicca y carbón, donde además le agregamos corchetes que representan polímeros. Hablando específicamente de innovación te puedo contar el proyecto DOYPACK (eco bolsas elaboradas con bioplásticos) un desafío complejo e importante, de BIOGRAFICA.primeros en esta iniciativa, primera familia con productos de *gran innovación en la industria gráfica, destinada a la producción de insumos amigables con el ambiente y productos de vanguardia compostables en pocos meses son una combinación de plantas orgánicas y materiales biodegradables, libres de PVC, compatibles con la tecnología de HP Látex*

*8- Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

*El consumo de agua es acorde al proceso que llevamos adelante, nos proponemos potenciar el uso y ajustamos lo que sea necesario, no hay descarga de agua ni eliminación de aguas tóxicas*

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

Dada la naturaleza del proceso productivo, debemos utilizar fuente de energía eléctrica por la potencia que se requiere para alcanzar determinada temperatura y fundir el material, así mismo el uso de energía es mucho menor que el utilizado con plásticos que provienen del petróleo.

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Como oportunidades, alinearse con economías del no crecimiento, actualmente se valora una economía en cuanto a su crecimiento económico puro exponencial, en detrimento de un deterioro del planeta con límites marcados., que está diciendo basta con el consumo excesivo. Sigamos creando nuevas soluciones el mercado, pero circulando, por ejemplo, nuestro material, de bioplástico también, sin aumentar el uso de recursos no renovables. Todas a las empresas deben servir al cliente, pero teniendo en cuenta su impacto al medioambiente. Hay actores activos, el consumidor en primera línea por ejemplo tomando una encuesta el 80% de los hogares en Córdoba separan residuos y compostan., el 40% del norte provincial., a las personas les jode ser parte de ese gran generador de basura, se está tomando conciencia. Como empresas debemos transmitir una propuesta básica y concreta. Por ejemplo, nosotros como empresa motivamos a compostar y entregamos materia prima limpia al mercado. Con educación y concientización es un camino de ida. En cuanto a los obstáculos, mira soy un entusiasta, sigo creyendo en la escala de los cambios que llegan de una suma de actos. Es cierto que Argentina no tiene un avance real en cuanto a legislación, es patéticamente lenta. Necesitamos sistemas, acuerdos, marco normativo que avale y de soporte a los que venimos haciendo. A muchos les gusta quedarse y hacer foco en lo reciclado mi mirada es hacia lo compostable, el reciclado no funciona, ya se comprobó que es un fracaso. Las campañas contra el cambio climático hablan de “El plástico (tradicional) no es malo”, esto hace 10 años era

interesante ahora la cosa viene por otro lado, pero hay que darle tiempo a que esto decante, y el estado es muy lento.

### **ENTREVISTA 3-Veronica Mining**

#### **Empresa- Santex**

*1- ¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

Debimos completar las preguntas de la herramienta Evaluación de Impacto dejando evidencia en cada un área de Evaluación: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Media Ambiente, Cliente. Fue un trabajo interáreas para poder reunir las evidencias necesarias.

*2- Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un puntaje bajo en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Si, porque somos una empresa de servicios no nos dedicamos a elaborar un producto tangible con todo lo que ese implica. Así mismo tenemos prácticas institucionalizadas respecto al cuidado del medioambiente en nuestras oficinas, con respecto al uso del agua, la luz, realizamos la separación de residuos en la empresa y muchos colaboradores lo realizan desde su casa, centramos a una empresa que busca los reciclados y los lleva a cooperativas para su reutilización. La medición, reducción y compensación de la Huella de Carbono, logrando el carbono neutralidad, por dos años consecutivos que la empresa espera sostener indefinidamente

*3- Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Gestión ambiental” es su punto fuerte y que “Agua” es de menor puntaje. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

EL puntaje de “Gestión ambiental” se debe a que nuestras instalaciones apuntan al cuidado del ambiente, es una construcción verde, mobiliarios con madera caída, desde el uso de canillas con corte automático, luces led, procedimientos de reducción y de eliminación de los residuos generados por la compañía como los entregados por nuestros

colaboradores, entregándolos a empresas que reciclan los mismos. Para la separación de la basura, contamos en toda la oficina con recipientes de basura diferenciados entre la orgánica y la que no lo es, que son medidos con balanzas para mostrar la cantidad de material recuperado. Además, fomentamos la educación ambiental con información en distintos puntos de la oficina: Zona de reciclados: cada recipiente tiene su nombre. Recipiente de separación orgánica de la que no lo es. Balanzas que miden cada uno de las separaciones para ver el material recuperado. Evitar el uso de descartables. Monitor con tips sustentables 24 has. Evitar imprimir documentos que no sean estrictamente necesarios, recordando que 16 resmas = 1 árbol. En cuanto a “Agua” No pueden obtenerse más puntos de los que da la evaluación da, tenemos todas las medidas de Aguas implementadas.

4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

Nos podemos encauzar dentro de VIRTUALIZAR porque ofrecemos el desarrollo personalizado de sistemas de software, administración de bases de datos, creación de aplicaciones móviles y plataformas de comercio electrónico. Trabajamos en la reinención de los modelos de negocios tradicionales.

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

Si, las instalaciones de Santex son modernas, innovadoras, ecológicas, lo llamamos “construcción verde”, registramos la huella de carbono de los visitantes, empleamos riego inteligente, el mobiliario proviene de maderas de árboles caídos, iluminación inteligente, cortinas robotizadas, y además separación de residuos. Es importante de resaltar que la oficina que construimos es desde el concepto de sustentabilidad pensada en todos sus sentidos, con la domótica eficientizamos el uso de la luz y los aires acondicionados, con canillas por sensores cuidamos el agua, con plantas que generan oxígeno de día cuidamos

el aire que respiramos, usando riego inteligente para cuidado del agua y las plantas y detectores de medición de la calidad del aire.

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?*

Somos una empresa de Software, dedicada a mejorar la calidad de vida de las personas y su entorno, a través de la tecnología, pero hacemos foco en el correcto uso de la tecnología, nuestra bandera es la *tecnología con propósito*. Impulsamos iniciativas que generen un impacto positivo en el mundo. No nos dedicamos a reciclar, solo reciclamos los productos derivados de la comida que consumimos o los envases de las compras que realizamos.

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

Si incorporamos en nuestra App de valores la medición de la huella de carbono sobre todo para el evento de fin de año donde viene muchas personas de varias partes, para ver cómo reducir y luego compensar. También xAcademy buscamos compartir conocimiento IT ya que creemos en quienes buscan transformar su realidad a través de la tecnología, compartimos conocimiento basado en la tecnología y la sustentabilidad lo potenciamos y apuntalamos a la industria.

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales tóxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales tóxicas?*

No tenemos residuos tóxicos provenientes del agua al no tener proceso productivo, pero si hacemos una eliminación segura de residuos. En la empresa creemos que la correcta gestión de los residuos, especialmente los peligrosos y electrónicos, juega un papel fundamental para preservar el medio ambiente y contribuir a un futuro sostenible es por ello que: Separamos, lámparas, baterías de celular, chatarra electrónica y otros residuos peligrosos y lo hacemos llegar a puntos especializados de reciclaje. Recomendamos evitar el uso de las pilas y baterías en lo posible. Monitoreamos y registramos regularmente la eliminación de desechos entregados a las empresas que reciclan, enfocados en la

reducción con implementación de medidas de mejoras en base a los datos registrados. En cuanto al cuidado del agua, usamos canillas con corte automático, carteles en los baños que nos recuerdan la importancia del cuidado del agua

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

Contamos con luces led en toda la oficina, para promover el menor consumo posible, que se encuentran domotizadas para ser utilizadas en base a luz natural. Monitor con tips sustentables 24 natural. Monitor uso racional de aires acondicionados y calefacción según la estación, con carteles que muestran los máximos y mínimos permitidos, que se encuentran domotizados para el uso eficiente del mismo. Contamos con monitoreo de aire interior para la salud de nuestros colaboradores que se encuentran domotizados. Contamos con cortinas domotizadas que efficienten el uso de la luz artificial. Contamos con Plantas que realizan la fotosíntesis de día para reutilizar el oxígeno natural para nuestros empleados.

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Ser empresa B hace que mejores continuamente, la herramienta de evaluación te marca las mejoras, por ejemplo, construir las oficinas con la base sustentable, mantenernos en carbono neutral cero. Nosotros buscamos construir alianzas y fortalecer vínculos con el fin de generar una transformación verdadera en la comunidad. Nuestro trabajo diario busca acercar la tecnología innovadora y disruptiva del sector privado hacia el social.

#### **ENTREVISTA 4 Gabriel Stein**

##### **Empresa: Comprando en grupo**

1- *¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

Contratamos una consultora B para llevar a cabo el proceso codo a codo con un coordinador de la certificación B de nuestra empresa (Heidi Szocs fue la consultora y yo fui el coordinador: Gabriel) Completamos 100% de la Evaluación B Online Pagamos fee inicial del 30% (US\$450) Asignaron un analista para revisión de Evaluación B (B Lab

EEUU) Realizamos llamada de revisión con B Lab Revisamos Evaluación B (B Lab). Nos confirmaron un puntaje de 73,4 y debíamos subir a +80 Realizar e implementar mejoras durante 3 meses Nos realizaron un seguimiento de la revisión (B Lab) Verificación final de la evaluación Firmamos un acuerdo de Empresa B. Pagamos fee restante del 70%

2- *Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un bajo puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Recuerdo que no fue el ítem que más puntaje nos dio. De hecho, cuando realizamos las mejoras para lograr el puntaje adecuado, la mayoría de las mejoras vinieron por: creación de una política medioambiental para la empresa ya que no teníamos, capacitaciones en cuanto a las 3R, acuerdos con empresas externas para recolección de residuos reciclables, medición del ambiente en las oficinas de trabajo con empresa externa. Se debe a que nuestra empresa no tiene el principal foco en lo ambiental, sino en mejorar las oportunidades comerciales de las Pymes. Sin embargo, hoy en día, podremos más foco a lo ambiental. Pasito a pasito. Asumimos la responsabilidad de ser parte de empresas que buscan un cambio.

3- *Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Gestión ambiental” es su punto fuerte y que “Agua” es de menor puntaje. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Gestión ambiental hace referencia a las prácticas ambientales Gracias a las mejoras implementadas, ahora tenemos mejores procesos de reciclado dentro de las oficinas y capacitación al personal en cuanto a las 3R También registramos el consumo de luz y gas. En contra partida, no tenemos medidor de agua en nuestras oficinas por eso nuestro puntaje allí es cero.

4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

Nos identificamos más con VIRTUALIZAR Unimos la fuerza de miles de Pymes en argentina para mejorar sus condiciones y democratizar sus oportunidades. Además, las

acompañamos en su transformación digital mediante capacitaciones gratuitas (capacitaciones de e-commerce generalmente),

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

Incluimos recientemente una política de comprar a proveedores locales y de contratación local que ayudaran a mejorar este punto. De todas maneras, estamos en camino a ello y todavía no lo logramos en un gran porcentaje.

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?*

Nuestro modelo de negocio es a través de la plataforma internacional para realizar compras donde más de 75mil comercios se unieron para facilitar su acceso a precios de comercio exterior, uniendo voluntades del grupo equilibrando la oferta y la demanda. Por lo pronto, algunos de los productos que se envían comienzan a venir con inscripciones en el packaging donde fomentan a que el consumidor reutilice o recicle los mismos en caso de descartarlos, y también concientizamos sobre la disminución de impresiones en papel.

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

No todavía.

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

Somos una empresa de servicios, pero en nuestras oficinas realizamos un uso normal del agua principalmente en la zona de cocina y baños. No medimos ni controlamos su uso todavía ya que las oficinas que alquilamos no cuentan con esos dispositivos disponibles.



9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

Sí, monitoreamos el uso de la energía que utilizamos (gas y luz). Nos enfocamos en comprar productos e insumos que tengan buena eficiencia energética.

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Creo que lo principal es que se genere conciencia y se conozca/eduque sobre la economía circular. La educación es la base para que esto pueda prosperar. El consumidor tiene un rol clave en el que puede reducir el consumo o reutilizar lo que ya tiene. Y en última medida, reciclar. Y en cuanto al consumo, sería ideal que el consumidor compre de manera consciente y no lo primero que tiene a su alcance por ser más atractivo.

#### **ENTREVISTA 5- Armony Codrington**

##### **Empresa: Carbono Neutral plus**

1- *¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

Fue un proceso largo que duro dos años, queríamos formarnos bien. Fuimos creciendo y ampliando la conexión dentro de la comunidad por ejemplo el ecosistema de proveedores. Fue 100% interno no contratamos a consultoras, fue pasando por diferentes áreas. Nosotros somos una empresa chica, estuvimos muchas horas con varias preguntas.

2- *Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un buen puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Nuestro core es la investigación del cambio climático, por eso en la dimensión medioambiente nos dio buen resultado. Tenemos evidencias de todos nuestros procesos para llevar un control y pulir lo que sea necesario. Subimos esas evidencias, y nos avisan que existe la posibilidad de auditoría, los referentes de sistema B te asesoran.

3- *Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Aire y Clima” es su punto fuerte y que “Agua” es de menor puntaje*

*y como factor diferencial “Conservación de Recursos”. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Nosotros no usamos agua dado que trabajamos todo bajo modalidad home office. Con respecto a Aire y clima, déjame que lea... ah si acá nos preguntan sobre la eficiencia energética y nosotros tenemos grandes políticas de prácticas amigables con el medioambiente que implementamos en nuestras oficinas virtuales: uso correcto del aire acondicionado, dispositivo que no se utiliza se debe apagar y los colaboradores lo han incorporado producto de capacitaciones constantes. Además, como propuesta de valor nosotros buscamos reducir la emisión de gases de efecto invernadero y esa pregunta entra en esta categoría dentro de la evaluación. Lo hacemos mediante la oferta de proyectos de bonos de carbono, evitan que se emitan a la atmósfera distintos gases de efecto invernadero (GEI). Su objetivo principal es contribuir a mitigar las causas que generan el cambio climático En relación a la conservación de recursos, claro hay una vinculación dado que nosotros nos dedicamos a medir la huella de carbono de nuestra empresa en primer lugar y con los bonos certificados internacionales se compensa la emisión de dióxido de carbono que emite la empresa a través de diferentes proyectos tales como: Reforestación /Conservación /Manejo forestal mejorado /Proyectos de energía renovable /Proyectos de eficiencia energética/Proyectos de tratamiento de residuos /Bonos de carbono azul. Los bonos de carbono asociados a estos proyectos equivalen a 1 tonelada de CO2 que fue absorbida o que se evitó que se liberara a la atmósfera, es decir se conserva la naturaleza. Por otro lado, pertenecemos al grupo empresario BIO4, que produce bioetanol del maíz con 0% de desechos.

*4- Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

Nos identificamos con VIRTUALIZAR dado que desarrollamos una plataforma simple para que las empresas puedan medir, reducir y compensar las emisiones de gases de efecto invernadero generados.

*5- ¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones?*

*¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

No tenemos instalaciones físicas, pero nuestra plataforma es actualizada constantemente facilitando el control de las emisiones de gases efecto invernadero, donde ofrecemos la medición de la huella de carbono de manera gratuita. *Los dispositivos entregados a los empleados para su trabajo son de buena calidad y permiten un uso prologado*

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje?*

Nosotros tenemos tres grandes impactos: 1-Impacto ambiental, donde ofrecemos la posibilidad de generar un plus de impacto socio-ambiental con proyectos de reforestación y energía renovable., 2 Aval internacional: donde ofrecemos acceso a certificados internacionales basados en estándares reconocidos globalmente y 3 Innovación: es nuestra plataforma para facilitar la gestión de emisiones de nuestros clientes. te invito a visitar nuestra plataforma para validar esto y puedes hacer una simulación también.

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

En innovación te puedo decir que a través de actualizaciones innovadoras constantes en la plataforma buscamos incentivar para que las empresas compren bonos para compensar su emisión de dióxido de carbono y hagan utilización de energías renovables. La medición de Huella de Carbono es gratuita ágil y dinámica y después nosotros le ofrecemos el servicio de cómo reducir y/o como compensar.

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

Como te decía no registramos consumo ni descarte dado que nuestras oficinas son virtuales.

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

Para reducción de la huella, usamos certificados de garantías de origen IREC, permiten obtener un equilibrio entre demanda de energía verde y producción de la misma.

*10- A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Dentro de oportunidades, te diré que el mercado tiene en cuenta lo sustentable y brinda especificaciones, a su vez la demanda de clientes con perfil innovador es mayor, en paralelo debe haber un proceso de educación, el paso de la educación es crucial, con nuestros clientes primero les contamos de que se trata la medición de la huella de carbono y su importancia en el cuidado del medioambiente que además le ofreceremos la medición gratuita. Sentimos que estamos como a diez pasos porque el desconocimiento es muy grande, luego de eso le podemos acercar nuestra propuesta de valor sobre formas de reducción y compensación de huella de carbono nuestras dos patas principales. También hay muchos clientes que valoran el precio en detrimento del cuidado del ambiente, hay diferentes ordenes de prioridades en el mercado. Hay que tener una visión de cambio. También existen pocos o nulos incentivos estatales, los bancos tampoco lanzan prestamos, créditos a tasas diferenciales, algunos están sacando los llamados prestamos verdes, pero está migrando y aún estamos muy lejos. Todo se hace por voluntad y mérito propio.

## **ENTREVISTA 6- Luis Arguello Pitt**

### **Empresa: Optimizar Forestal**

*1- ¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

En diciembre de 2019 me invitaron a Vistage +B, grupos crea B, son un grupo de empresas, dueños, gerentes o representantes, allí una empresa expone una problemática y todas le brindan solución, ese grupo nos subsidio para apoyar a la certificación B detectando el ADN B, yo tenía alguna idea, participe y me motivaron a conocer Sistema B, participe del taller B para conocer las dimensiones, compramos la idea y arrancamos el proceso B. Para mí es clave hacerlo con consultora, hicimos primero simulación y

detectamos que servíamos para este proceso. Una vez a la semana acreditábamos las políticas, dejando evidencias.

2- *Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un gran puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Nuestro ADN es proteger el medioambiente entonces desde esa mirada es acorde que nos de alto el puntaje. Fuimos premiados como una de las mejores empresas B con mayor impacto positivo en el medioambiente.

3- *Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Tierra y vida” es su punto fuerte y que “Gestión ambiental” es de menor puntaje. Además, cuenta con “Conservación de la tierra/vida silvestre” como factor diferencial. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Se debe a que “Tierra y Vida” a que nuestros materiales y productos son ambientalmente preferibles, además que contribuimos a la biosfera, por ejemplo mediante una cadena forestal , en un macizo forestal la huella hídrica es menor, otro ejemplo en el sur de Córdoba la erosión eólica es severa y se disminuye la susceptibilidad dado que cuanto más desforestación hagas implica contribuir para aumentar las precipitaciones (lluvia). Por otro lado reintroducimos los descartes en nuestros procesos, por ejemplo las bolsas de los plantines las reutilizamos. En cuanto a ese factor diferencial que nos reconocen es porque nos dedicamos a detectar, acompañar y potenciar a emprendimientos locales vinculados a las áreas de base tecnológica, diseño aplicado y energías renovables. También ofrecemos servicios de reforestación de macizos forestales (núcleo de bosque) en suelos degradados. En cuanto a Gestión ambiental observan la eficiencia ambiental en las instalaciones, y nosotros cumplimos con eso, pero seguramente hay más cosas por hacer. Tenemos viveros grandes donde hacemos foco en todos los cuidados necesarios apuntando a la eficiencia y cuidado medioambiental.

4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

Si, Nuestra actividad está vinculada con REGENERAR, nosotros ofrecemos servicios forestales y asesoramiento ambiental, promovemos un impacto positivo en términos de emisiones de dióxido de carbono. Un punto a destacar es el servicio de reforestación o enriquecimiento de bosques en suelos degradados, por ejemplo, en zonas afectadas por incendios que es indispensable generar cobertura vegetal para evitar el lavado de nutrientes.

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

Nuestros viveros, oficinas tienen en cuenta el cuidado del medioambiente, por ejemplo, tenemos paneles solares en los 39 viveros. Cuidado del riego mediante una reutilización del agua. Nosotros consumimos muy pocos envases solo los tubetes que por cierto no hay proveedores sostenibles de este insumo a nivel local. Contratamos una empresa privada que nos retira los residuos y nos dan un código QR donde hacemos el seguimiento para saber a dónde van a parar

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?*

Por ejemplo, las bolsas almacigueras de cultivo (negras) de propileno de nuestros plantines se pueden reutilizar, luego de la plantación las traemos a las instalaciones, luego reunimos una cantidad suficiente y la retira una empresa cooperativa para hacer un lavado. Cumplimos con la ley de producción de maderas de aserraderos. Además, para nosotros es super importante los km que hacemos para forestar, por decirte nos toca un proyecto de 5 hectáreas en Winca Renanco que está a 360km de Córdoba, si bien nos conviene por la cantidad de hectáreas, la cantidad de km de distancia a recorrer para llegar es elevada. Ante esto lo encadenamos con proyectos, entonces tenemos que esperar que se generen proyectos en la zona o cercanas para diluir la logística para esa cantidad de km por ha, es decir aumentamos la cantidad de hectáreas a modo de disminuir el impacto económico y ambiental. Es una marca fundamental, clave, cada vez que se mueve la

camioneta son gases liberados al ambiente quemando combustible. Tratamos de respetar la relación cantidad de km por he a forestar que sea una relación eficiente teniendo en cuenta la huella de carbono. Conversamos con nuestros clientes sobre la importancia del cuidado del medioambiente y de nuestras practicas *al* respecto de la relación distancia hectáreas a forestar

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

En cuanto a innovación queremos ampliar nuestros viveros, hacer un gran desarrollo forestal de plantas en un invernadero, queremos básicamente aumentar el número e incorporar nuevas variedades, teniendo en cuenta el destino de esos productos.

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

Hacemos un riguroso monitoreo del agua, nos focalizamos en la eficiencia del riego, no tenemos desechos residuales, y la escasa perdida de agua se infiltra y vuelve a los viveros en una constante recirculación. Lo que nosotros producimos (básicamente arboles) hace como regulador de temperatura y genera entornos favorables para promover a la naturaleza que ocasiona precipitaciones, y ese buen riego que le damos a las plantas, luego crecen fortalecidas y al ser colocadas en algún lugar necesario.

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

En los 39 viveros que tenemos implementamos la colocación de paneles solares, y utilizamos esa energía para el proceso propio del riego.

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

En cuanto a oportunidades te diré que los cambios son lentos, y en ese contexto las empresas B debido a todo el proceso de transformación que atravesamos, representamos una gran ayuda para migrar a hacia modelos circulares, obvio paso a paso, lo importante es contagiar al otro. El cliente es un gran motivador que nos impulsa a seguir en esta línea.

Sería bueno que se nos premie o reconozca sería un gran motivador además para que se tome escala y referente a los obstáculos pienso que es importante que existan políticas estatales que favorezcan el aumento de la visibilidad de nuestra labor. En un contexto de país como el nuestro, con la inflación es difícil la toma de decisiones. Hay muchísimas cosas que quisiéramos implementar, pero el contexto económico no acompaña.

### **ENTREVISTA 7- Lilian Rizzi**

#### **Empresa: DESOL**

- 1- *¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

Nosotros nos enteramos de la existencia de la certificación y como consideramos que teníamos muchas cosas de las que se observan fuimos en búsqueda del objetivo para certificar como empresa B, hicimos todo el proceso mediante una consultora.

- 2- *Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un puntaje bajo en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Nosotros somos una empresa de servicios que ofrece tecnología de contacto center. Tenemos tres tipos de propuestas de valor para los clientes: 1 chatbots/innovación 2 Desarrollo y tecnología y 3 Mejora continua. Trabajamos bajo la modalidad mixta (remota y presencial), pero tenemos muy presente en nuestra labor diaria el cuidado del medioambiente y desde que certificamos aprendimos muchas alternativas nuevas para mejorar nuestras actividades, por darte un ejemplo simple... en nuestras capacitaciones (que son muchas y seguidas) lo primero que hacíamos era imprimir todo el manual, ahora lo trabajamos solo con soporte digital. Algo no menor para destacar respecto a tu pregunta es que contamos e implementamos un manual de política ambiental con el principal objetivo mejorar el desempeño ambiental de las actividades como empresa dedicada al Desarrollo de Soluciones Tecnológicas (esta subido en nuestra web para que lo leas y amplíes información útil).

- 3- *Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que Gestión ambiental es su punto fuerte y que Agua es de menor puntaje. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*



Nosotros al tener una modalidad de trabajo mixta implementamos políticas relacionadas a la gestión ambiental tanto en las instalaciones físicas como en las virtuales, siguiendo nuestra Política Ambiental que define el compromiso de la empresa con la protección ambiental en la realización de la actividad dentro de los parámetros de desarrollo sostenible, procurando el control y la gestión eficiente de los impactos ambientales que produce. La misma esta redactada teniendo en cuenta a nuestros públicos de interés (stakeholders) Tenemos prácticas de ahorro energético, utilizamos un sistema de pilas recargables, todos nuestros colaboradores han incorporado nuestro manual, (uso correcto de temperaturas de aire acondicionado, off de dispositivos cuando no se utilizan, combinación de circulación de aire natural, programa de reciclado que trabajamos junto con la empresa ciclax, donde reunimos los desechos tanto de nuestras oficinas como los de nuestros hogares y ellos los retiran en la empresa y nos dan un código QR para hacer un seguimiento del proceso tenemos un programa. Con respecto al agua, somos 50 empleados que nos vamos rotando, por lo que utilizamos muy poca solo la de uso cotidiano, y en nuestros baños y cocina tenemos dispositivos con sensores cronometrados para fomentar el cuidado del agua.

4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

Nos podemos identificar con VIRTUALIZAR porque ofrecemos el servicio de tecnología contact center a diferentes empresas junto a parte estratégico Vocalcom, facilita gestionar procesos multicanales en una única plataforma orientadas a ventas online, atención al cliente, cobranzas, gestión de citas, encuestas todas las actividades están atravesadas por nuestra Política ambiental.

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

En sintonía con lo conversado ahora puedo agregar detalles fomentamos las adquisiciones y contrataciones con proveedores locales con el objeto de fortalecer la resiliencia comunitaria, disminuir la huella de carbono y concientizar a todas las partes relacionadas

con Desol en la temática relacionada, un ejemplo regalos efectuados a empleados o a clientes grandes como agradecimiento. Nuestras oficinas están distribuidas en forma de U, es decir oficinas por un lado y por el otro por lo que permite una gran circulación de corriente natural. *Compramos notebook que conocemos tienen una vida útil extensiva.*

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?*

Nuestra operatoria diaria busca minimizar los impactos negativos a nivel general, desde la digitalización y desmaterialización, por ejemplo, los traslados en función de la emisión de huella de carbono con opción a transporte privado compartido, bicicletas, limitar viajes corporativos, etc. el home office administrado, reuniones virtuales. Otro punto es que nosotros trabajamos con comisiones, la primera comisión trabaja con nivel inicial y la segunda con nivel secundario sobre temáticas de inclusión, triple impacto, sostenibilidad. Nuestra propuesta de valor procura respetar, proteger y promover el cuidado del ambiente dentro del ámbito de actuación, y prevenir o mitigar los impactos negativos provocados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad conforme los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Agenda 2030 - ODS y Acuerdo de París.

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

Si, siempre estamos en búsqueda de más, ahora queremos implementar otro soporte digital como una app, que si hablamos de virtualizar apuntamos a desmaterializar todo soporte físico. Disminuir la utilización de papel, las impresiones e incentivar la reutilización, y también promover el consumo de papel reciclado o proveniente de bosques gestionados bajo parámetros internacionales de sostenibilidad (sello FSC).

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

Siguiendo nuestra Política Ambiental nos ocupamos de reducir el consumo de agua y establecer alternativas de mayor eficiencia en la utilización de la misma, realizando las

adecuaciones edilicias necesarias. Por ejemplo, en inodoros tenemos las mochilas con las indicaciones de descarga diferenciada. Nuestra grifería es con sensores y cronometrada. Además, somos pocos empleados tan solo 50 y trabajamos en turnos rotativos por equipos.

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

Con respecto a la energía siempre buscamos disminuir el nivel de consumo y hacemos foco en aumentar la eficiencia energética; analizando y promoviendo cambios de hábitos (por ejemplo dejar en off los dispositivos que no se estén utilizando) y también en las instalaciones de la empresa, por ejemplo abrimos las ventanas para ingresar aire y ventilación aprovechando el diseño en U de nuestras oficinas y pasillos, que permite una corriente natural, así no utilizamos aire acondicionado si no es necesario y cuando los encendemos es a temperatura sugerida, luces led, entre otras...

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Pienso que para las empresas chicas como somos nosotros resulta más fácil aplicar la economía circular porque se nota el valor agregado, es decir se lo puede palpar en empresas más pequeñas y en Córdoba se están dando las condiciones, Córdoba es ideal. Tenemos un mercado muy bueno, donde el consumidor reclama, tiene un papel más participativo. Nosotros necesitamos darnos a conocer, mostrar nuestros efectos de triple impacto. y ellos empezaran a nutrirse de nuestra cultura, reunirnos con más empresas B, exponer ideas en común. Como Obstáculos, como empresas siempre se busca la rentabilidad, pero hay que buscar ese equilibrio entre rentabilidad y economía circular, y existe un gran desconocimiento sobre lo que se gana a nivel sociedad con políticas medioambientales porque por ejemplo si quieres colocar paneles solares la inversión es alta pero el propósito también es alto. Podemos trabajar con eso, lo hacemos porque creemos, y no va a nacer nunca de otro individuo valorarlo si no nosotros no se lo mostramos para generar efecto contagio. Nosotros capacitamos a las personas que se vinculan con Desol para trabajar en conjunto hacia ese objetivo.

## ENTREVISTA 8-Ricardo Cazzaniga Filippa

### Empresa: Summabio

1- *¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

El proceso inicio en 2019 aprox que nos dimos cuenta que queríamos ir en búsqueda de la certificación como empresa B, junto con Jimena que es al directora general decidimos hacerlo dado que ambos conocíamos un poco lo que era sistema B, sin tener las cosas bien concretas pero habíamos oído hablar y entendíamos lo del triple impacto ya que tenemos la vision del triple impacto, la empresa nace de un producto 100% sostenible, con lo cual es intrínseco este concepto, por supuesto el ambiental más lo social y todas las acciones que se llevan extra. En 2019 se hace un evento de la cámara argentina de bioinsumos donde se bioensayos invita a sistema B a participar y ahí nos interiorizamos en la práctica, desde entonces paso un tiempo para acomodar ciertas cosas. La evaluación consiste en responder una serie de preguntas que van a variar según el tipo de empresa que seas y las opciones que vayas seleccionando (si algo como elige tu propia aventura). Hay dos formas de certificar: por buenas prácticas o por modelo de negocio de impacto, nosotros certificamos por este último. Pero encaramos el proceso a través de una consultora por temor a equivocarnos y de hecho nos ayudó bastante porque nos dio un puntaje similar en la certificación final, también hay que tener presente que se puede aumentar o bajar puntaje en la auditoria si es que te toca como empresa.

2- *Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un buen puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Nosotros al especificar que producto tenemos que son fertilizantes biológicos que a mediano o largo plazo ayudan a la recuperación del suelo y a la eliminación de toxinas nos dio un puntaje alto, aunque algunas preguntas están muy basadas en la realidad estadounidense que acá no aplican, dado que nuestra idiosincrasia es bastante particular, con lo cual hay que tomar con pinzas algunos detalles. Nos simplifico el colocar donde estamos y hacia dónde queremos llegar mediante una preparación continua deber todos y tener un orden en el proceso, en la carga de evidencias.

3- *Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Tierra y vida” es su punto fuerte y que “Agua” es de menor puntaje. Además, cuenta con “Reducción de toxinas/ remediación” como factor diferencial. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

El puntaje alto en Tierra y vida es porque nuestro producto es con insumos ambientales preferibles, son microorganismos que se toman del suelo se escalan, le dan un medio de cultivo y luego se comercializan, así el agricultor vitamina el suelo. También trabajamos con otras empresas y se disminuye el uso de fertilizantes tradicionales. A mediano y largo plazo los microorganismos hacen que la flora del suelo se recupere, si esta degradado por mal uso, por agricultura intensa, es decir aporta extras al suelo. Agua nuestro producto es a base de agua que se reutiliza, en cisternas se deposita el producto que se envasa en verijas de plástico triple impacto de 17/ 18 letras y cajas de cartón. Si, reducción de toxinas/remediación destacamos en ese punto porque somos referentes y promotores en la búsqueda de soluciones y estrategia biotecnológica para aportar soluciones a la industria agroalimentaria con gran compromiso con la sostenibilidad.

4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

En Summabio nos identificamos con REGENERAR, porque brindamos respuestas integrales y efectivas a los requerimientos del mercado actual de bioinsumos para el agro en Argentina y otros países latinoamericanos, promovemos una estrategia biológica para una agricultura sostenible.

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

Tenemos proveedores de más de 15 años de antigüedad algunos son locales, invertimos en nuestra planta productiva y nuestro laboratorio para el cultivo de los microorganismos que se toman del suelo y luego se escalan con un medio de cultivo. Tenemos una mirada consciente.

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?*

Ofrecemos Consorcio de Microorganismos, los microorganismos forman colonias en el suelo con materia orgánica y degradan los productos químicos, si bien no estamos en contra de su uso, apoyamos el buen manejo y a eficientizar los componentes químicos., además disminuye el uso de toxinas, almacena y transporta dosis mínimas y dosis máximas, fomentar el uso correcto enseñamos el dónde y el cómo. Por ejemplo, si hay lugares cercanos a ciudades. Tratamos de concientizar a los individuos clientes reales y potenciales, a la comunidad toda, sobre los beneficios del uso de productos como el nuestro, estamos muy comprometidos con devolver a la naturaleza y ayudar al cuidado y protección. Trabajamos en nuestro laboratorio para un sistema de recolección sostenible. Por otro lado, implementamos el programa llamado Bonus box, el cual consiste en la recuperación de las cajas de cartón (en donde van las vejigas) para su reutilización, a través de premios que beneficien al vendedor y agricultor. Nos sorprende que muchos lo hacen por convicción propia y no por los premios (descuentos entre otros). Además, las vejigas (envase), se reutilizan mediante un triple lavado, y es relativo al uso del agua porque el fin es prolongar la vida útil del envase de plástico mediante su reutilización.

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

Nuestro nombre la palabra Summa que proviene del latín y significa síntesis y suma. Esto exhibe la suma del trabajo recorrido y la síntesis de los valores y atributos. Nuestro producto es un especiality, donde constantemente estamos investigando nuevas posibilidades para el mercado, vinculados a la bioestimulacion biofertilizacion, pensamos en insecticidas biológicos, trabajar con residuos de guano de vaca o de aves, en donde allí se extraen insumos para procesos; en laboratorio hacemos foco en la exploración de biofábricas elaborando nuevos consorcios microbianos que sinergizan y potencian sus beneficios. Muchos más...

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

Nuestro producto son consorcios de microorganismos y es a base de agua, están contenidos en vejigas con agua., dado que un fertilizante en seco el proceso de desarrollo no es fácil para mantenerlo vivo, buscamos en el corto plazo tener necesidades de agua reducidas en un buen porcentaje utilizamos agua para lavar las vejigas y reutilizarlas. Por otro para uso cotidiano de consumo de los empleados. Controlamos el uso del agua con medidores,

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

La fuente de energía es eléctrica de la red. Hacemos monitoreo con medidores.

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

El principal obstáculo es el desconocimiento de productos biológicos como el nuestro, entonces debemos primero hacer la prueba de producto con nuestros clientes potenciales y demostrar el beneficio concreto que brindamos y que también se traduce en dinero. Falta educación tendiente al cuidado del medioambiente y apoyo del gobierno para que sean facilitadores para el desarrollo y crecimiento, créditos, facilidades...también para que el cliente acceda a estos productos y que el precio no sea un impedimento, dado que miran el precio que nuestros precios no son altos, pero al ser nuestro producto especiality no es lo mismo que un producto de consumo masivo. Pero está pensado y creado para dar también resultados económicos, pospuesto en primera línea resultados medioambientales. En cuanto a oportunidades veo muchas respecto al camino hacia la regeneración del ecosistema, las empresas van en esa línea, sino se quedarán de espectadores. Es necesario reformular el modelo de negocio, adaptándolo para que sea beneficioso para los ciudadanos y amigable con el medioambiente. Los clientes están observando atentos nuestras acciones y debemos responder atendiendo a sus necesidades.

## ENTREVISTA 9 -Juan Ruiz

### Empresa: La Primera

- 1- *¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

Decidimos tener la certificación de empresa B , para validar nuestro impacto social, que si bien comunicamos pero no teníamos ninguna validación atrás que nos respalde, nos pusimos algunas metas, realizamos algunos ajuste, por ejemplo, todas las acciones que nosotros realizábamos, manuales de procedimientos las imprimíamos, y lo cambiamos a soporte digital y además contratamos a una consultora que nos acompañó durante el proceso, y ahí vimos que algunas prácticas que las abordábamos desde el punto de vista económico

- 2- *Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un buen puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. (Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Con respecto a la dimensión medioambiente, sistema B hace foco en acciones que se realizan para mitigar el impacto negativo del medioambiente y nosotros al tener varios procesos tercerizados dentro de nuestra estructura productiva, entonces perdemos el control y no tenemos mucho margen, pero realizamos acciones para mitigar los efectos.

- 3- *Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Aire y clima es su punto fuerte y que “Aguas” es de menor puntaje. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Con respecto a “Aire y clima” los productores trabajan con su ganado con reducido impacto negativo, en la logística prestamos atención a las emisiones que impacten en la huella de carbono. Agua usamos muy poca agua y no tenemos residuos tóxicos, solo para consumo

- 4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*



Si la empresa tiene muy en cuenta la economía circular en la estrategia. Tenemos programas de reciclaje, de reducción, últimamente lo intensificamos un poco más. Contratamos a una empresa que se llama Ciclear para los residuos no orgánicos y ellos a través de un código QR no proporcionan un informe sobre cuantos residuos entregamos y luego que se hace con nuestros residuos, como se tratan. Nos identificamos con OPTIMIZAR Abordamos programas de reutilización como un aspecto eficiente económicamente además del impacto que provoca, pensado desde el diseño de las líneas de productos, pensamos en la eficiencia del producto con la mirada en la protección ambiental. Como te decía tenemos varios procesos tercerizados dentro de nuestra estructura productiva, y perdemos el control para transmitir políticas circulares. Así mismo tenemos iniciativas en la empresa hacia terceros.

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

Tenemos muy pocos procesos productivos en nuestra planta, únicamente hacemos una parte y el resto es tercerizada. Además, no tenemos maquinarias que generen una gran cantidad de residuos. Si usamos focos de las lámparas que son de alta eficiencia energética, cuidamos mucho el uso del agua y todos hacemos separación de residuos en cestos especiales. Por cómo hacemos las cosas nosotros, mas no puedo ampliar porque estaría fuera de scope (alcance). Compramos la gran mayoría de los insumos a proveedores locales y regionales, tenemos 160 proveedores que son únicamente productores de leche de cabra. Nuestra materia prima proviene de proveedores locales y regionales que permita un desarrollo en la cadena de valor. Mantenemos códigos de ética con Proveedores.

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje?*

Se usa como insumo la leche de cabra residual, es decir la extraída posterior al destete del cabrito. Siempre cuando vamos a lanzar un producto nuevo o vamos a implementar

cambios en los packaging o lo que sea de los productos actuales siempre tenemos en cuenta el ciclo de vida del producto y como ese producto después llega al consumidor y que podemos hacer para mejorarlo., es decir como eso después termina al final de su vida útil. Entonces, todo el tiempo estamos pendientes de aplicar nuevas ideas para ser más eficientes y al mismo tiempo amigables con el medioambiente. Por ejemplo, las cajas de leche en polvo son compostables, y todos los demás envases o la larga vida o el dulce de leche o son reutilizables o son reciclables de manera simple

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

La empresa innova todo el tiempo. Siempre tratamos de lanzar productos afines a la economía circular y también tratamos de comunicar y concientizar a nuestros clientes sobre técnicas de reciclaje, reutilización y/o compostaje de nuestros packaging a través de posteos en nuestras redes sociales

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

El consumo de agua es muy poco, dado que solo la usamos para lo que es lavado, siempre hacemos foco en la eficiencia. Somos una empresa láctea muy eficiente en cuanto al uso del agua, con monitoreo a través de los medidores de agua. No tenemos aguas residuales toxicas

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

Nosotros tenemos más del 50% de nuestra energía proveniente de fuentes renovables y lo monitoreamos a través de medidores. Nuestra idea es llegar al 100%, pero en este momento la inversión es bastante grande por eso por ahora es solo un proyecto que lo tenemos a futuro. Y usamos la energía eléctrica en hornallas usos muy esporádicos y pequeños.

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Las oportunidades para la transición están, yo creo que las generaciones más jóvenes ya vienen con el chip en la cabeza sobre el cuidado del ambiente, hay bastante concientización respecto a eso. En cuanto a obstáculos siempre hay sobre todas las ideas, y este cambio de paradigma, no es la excepción. Es el cambio de pensamiento sobre cómo se tratan los productos y sus respectivos residuos que generan. El consumidor siempre está en el centro, tiene que estar comprometido, así como la empresa que genera en cierto punto estos residuos

### **ENTREVISTA 10- Cristian Brouwer de Koning**

#### **Empresa: Volterra**

*1- ¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

Bueno, nosotros tenemos triple impacto en nuestra esencia En 2018 conocimos la certificación B mediante Vintage grupos, entonces investigamos y nos pusimos ese objetivo y lo alcanzamos. En 2018 la puntuación nos dio ok para avanzar (porque debe ser 80 o más), fue un gran proceso de mucho esfuerzo, sobre todo para reunir todas las evidencias que piden.

*2- Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un gran puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. (Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Se debe a que nosotros operamos como concesionario de servicios turísticos en el Parque Nacional de Talampaya (declarado patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad) con el propósito de entregar a los visitantes un servicio recreativo y educacional de alto valor contribuyendo activamente a la conservación de los recursos, naturales históricos y culturales de ese lugar. Nuestros colaboradores constantemente reciben capacitaciones sobre buenas prácticas.

*3- Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Terreno y oficina” es su punto fuerte y que “Transporte, distribución y proveedores” es de menor puntaje. Además, cuenta con “educación*

*e información ambiental” como factor diferencial. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Respecto a Tierra y oficina, nosotros realizamos medición de la huella de carbono, evitamos consumir electricidad, nuestro objetivo es la reducción de aceite y combustible y mes a mes hacemos una medición per cápita. Tenemos una gestión eficiente de recursos, reciclado de residuos y forestaciones. Los residuos, en todos los espacios hay una división de cestos para su correcta clasificación y los residuos peligrosos los trabajamos con Holcim que envía por ejemplo las cubiertas, los aceites a otra empresa de Buenos Aires que lo procesa y regresa al Mercado. Nuestros proveedores son heterogéneos priorizamos los de la zona. Sistema B nos reconoce ese diferencial porque nosotros procuramos que todos nuestros visitantes y sobre todo las generaciones futuras tengan la oportunidad de crear sus propios vínculos con el cuidado del medioambiente, desde la sensibilización.

*4- Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

Si, consideramos que sí. Nos identificamos con Regenerar porque nos dedicamos a prevalecer la fauna y la flora del Parque Nacional Talampaya, utilizamos paneles solares en todo el predio, insertamos como insumo en el mercado diversos materiales, a destacar las gomas de la flota de nuestros camiones que utilizamos para las excusiones, que se utilizan para fabricar por ejemplo el piso de colores de las plazas blandas públicas.

*5- ¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

En la empresa mantenemos un sistema de Gestión Ambiental y de Calidad certificado internacionalmente bajo las normas ISO 14001 e ISO 9001 Por ejemplo en todas las instalaciones existen cartelería, cestos de colores diferenciadores de residuos, disminuimos el uso de plástico en la vajilla, usamos de material reciclado (sorbetes de cartón)

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?*

Nosotros operamos como concesionario de servicios turísticos en el Parque Nacional de Talampaya (declarado patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad) *evidenciando principios de economía circular en todas las instalaciones*, reutilizamos productos por ejemplo las gomas de los vehículos que la insertamos al mercado como insumo, los productos en todo el parque son de materiales nobles para reciclado y no se utiliza nada de plástico como botellas vajilla en nuestro servicio de gastronomía. Las excursiones pueden "hacerse a través de vehículos o bicicletas de prestadores, o caminatas con cooperativas".

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

Innovar es clave para pensar nuevas estrategias y mitigar efectos. Estamos proyectando vender energía solar, ingresándola a la red evitando que se pierda por no usarla y principalmente ayudando a disminuir el consumo de electricidad. Todo respaldado por la información sobre las fuentes de energía renovables y las no renovables.

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

Como no tenemos agua en el parque, la buscamos y trasladamos desde un pueblo cercano a 30km, luego el agua que se usa para el riego y *consumo*, por eso controlamos su eficiente uso, luego se absorbe y la tierra lo transforma. Residuos cloacales con bajo impacto.

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

Como te decía utilizamos energía solar en todo., si y notamos que tenemos bastante por eso surge encauzar el proyecto de innovación que te comentaba.

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Oportunidades, es tanta la cantidad de información que existe una presión del mundo que genera se tome conciencia sobre la circularidad como obstáculos por supuesto se carece del apoyo del Estado, el cual debería ser muchos más, por ejemplo, accesos a créditos que permitan incrementar programas. La empresa expresa modelo para replicar. Por otro lado, el consumidor, tiene un rol protagónico que atraviesa todas sus decisiones de comprar y sumergida en una exigencia constante. Exigiendo responsabilidad. Es importante que transformarse en empresa por parte de otras personas sea de manera responsable, que no implica estar de moda y que presupuesto trascienda en el tiempo.

#### **ENTREVISTA 11-Jorge Cabrera**

##### **Empresa: IRCA**

1- *¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

La empresa nace en 2007 con ADN sustentable y tenemos vínculos cercanos con referentes de empresas B, nuestro camino fue validar lo que hacemos, y esta bueno que alguien nos avale lo que hacemos.

2- *Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un gran puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. (Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

La Empresa se inicia en 2007 como una SRL de recuperación de materiales de cartón, plásticos y maderas provenientes de grandes generadores, se les compra ese material para ser reinsertados como materia prima. La planta acopla, clasifica y procesa para comercializarlos. Procesamos más de 400 toneladas al mes, esto tiene un gran impacto a nivel medioambiente (árboles que se dejaron de cortar, ahorro de energía, y disminución de derroche de agua y reducción de emisión de gases en carbono equivalente). Cada año, B Lab reconoce a las empresas B que han logrado los puntajes verificados más altos teniendo en cuenta las cinco áreas de impacto evaluadas en la Evaluación de Impacto B.

A nosotros nos otorga la distinción de ser una de las empresas B” Lo mejor para el mundo: Medio ambiente” en el año 2019.

3- *Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Salidas” es su punto fuerte y que “Transporte distribución y proveedores es de menor puntaje Además cuenta con “Conservación de recursos” como factor diferencial (puntaje). Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Nosotros somos grandes recuperadores y transformadores desde hace más de 15 años, nos dedicamos a ofrecer un servicio innovador de recuperación a través del alquiler de Plantas de Reciclaje Móviles para que las empresas en ese momento transformen el scrap en materias primas reutilizables, comercializamos materia prima acondicionada para que sea apta para ingresar al circuito productivo y también tenemos con una línea de productos elaborados con materiales 100% reciclados, revalorizados y transformados por nuestros clientes.(en perchas , porta notebook de cartón), a través del trabajo en conjunto con Sirken, que nos ayuda con el diseño industrial. La conservación de recursos va de la mano con la cantidad de árboles que se dejan de cortar, disminución del derroche de agua que no se ocupan en vertederos.

4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

Nos identificamos con Loop (BUCLE) porque nuestra actividad consiste en reciclar materiales y refabricar productos o componentes.

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

Recientemente incorporamos maquinarias para hacer madera plástica a partir de piezas de descarte de la industria automotriz junto con otra empresa B Ondule, en un emprendimiento que trabajamos en conjunto, los insumos los compramos a grandes generadores (empresas, municipios) por ejemplo a Iveco le retiramos el polipropileno de

los embalajes de piezas, a Libertad residuos reciclables y también compramos a cartoneros. Lo que no está en condiciones (suciedad o desgaste) lo enfardamos y revendemos para su procesamiento. También facilitamos a los recicladores de menor escala ayuda para que puedan obtener mejores condiciones en la comercialización de esos descartes o bien luego de recibir ese material lo procesamos y se lo entregamos en forma de un producto final ecofriendly a partir de ese material reciclado. Tenemos registros de los pedidos en tiempo actual para producir lo realmente necesario Somos un eslabón clave en la Economía Circular.

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?*

Tenemos el placer de expresar que ayudamos a los grandes generadores en la transición hacia la economía circular, porque a los residuos de su producción los incorporamos dentro de nuestro proceso de reciclaje para convertirlo en otros nuevos, de ese modo disminuimos los costos de eliminación y al mismo tiempo contribuimos a reforzar la responsabilidad social corporativa de su empresa logrando la meta de” basura cero”, pero al principio las empresas consultaban que beneficios tenían ellos al realizar esta acción , con la rentabilidad en primera línea, hasta que logramos trasladar el mensaje y cada vez son más las empresas dispuestas a ser actores activos y también por supuesto y el cuidado del ambiente, porque entre tantas cosas evitamos/ reducimos el enterramiento de esos desechos.

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

Actualmente bueno tenemos nuestra planta de reciclaje móvil para que grandes generadores accedan a este proceso y logren el objetivo de basura 0, y el proyecto de armado de pallets con cartón reusado., aún estamos en la etapa de prueba y error. Y también en otro proyecto de construcción de placas de polietileno con madera triturada, de usabilidad similar al Durlock, Con sirkel diseñamos productos acordes a las necesidades de nuestros clientes, por ejemplo, cuadernos, porta notebook ...



8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

El uso del agua no tenemos emisiones toxicas, y realizamos mantenimiento para el monitoreo.

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente?*

Nos gustaria utilizar paneles solares pero la inversión es inviable económicamente.

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Como Oportunidades se encuentra el avance de los consumidores hacia la adquisición de estos eco productos. Como obstáculos vemos que el estado tiene que reforzar en programas de concientización para que aumente la cantidad de ciudadanos que se involucren con la separación de origen de residuos, pero también sentimos que es una amenaza tanto para nosotros como para el resto de los integrantes de la Cámara Cordobesa de Recuperadores de Materia Prima de Córdoba por la manera que lo llevan a cabo ahora porque van por nuestros clientes, ofrecen servicios similares a los nuestros con los fondos recaudados de toda la ciudadanía (inclusive nosotros), el estado es ineficiente y tiene una ventaja de costos. Debe centrarse en su función principal trabajar con el ciudadano (para hacer crecer la separación de origen y la recolección diferenciada) y no con los grandes generadores (nuestros clientes y socios actores activos).

## **ENTREVISTA 12- Guillermina Porta**

### **Empresa: Porta Hermanos**

1- *¿Cómo fue el proceso de decisión para obtener la certificación como empresa B, desde una mirada interna? (OBS: por que decidieron ser B y que acciones se realizaron para alcanzar la meta, ajustes, refuerzos, etc.)*

Ahora han cambiado un poco las instancias, nosotros hicimos introspección sobre que se hubiera perdido la sociedad si no está Porta. Hicimos un simulacro y nos dio 58 puntos,

entonces para ajustar todo lo que necesitábamos armamos un equipo de 22 personas interdisciplinarias, desarrollamos un manual del colaborador, normas de conducta, políticas de trabajo. Incluir nuestro propósito escrito en el estatuto.

2- *Según datos de acceso público, Sistema B les otorga un buen puntaje en la dimensión “Medioambiente” ponderado sobre el puntaje general. (Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Se debe a que nosotros empleamos indicadores, monitoreamos el consumo de agua y de electricidad. Comparamos el consumo en cada proyecto. Tenemos muchos medidores de agua y te potencia. La sustentabilidad es parte de nuestro ADN. En cada contacto con los clientes, proveedores trasladamos el mensaje sobre el cuidado del medioambiente basándonos en las multi R, apuntamos a un sistema productivo que permita salidas de productos en base insumos provenientes de descartes de otros, cuidamos las emisiones de carbono en base a las distancias a recorrer.

3- *Teniendo en cuenta las subvariables de esta dimensión analizada, se observa que “Salida “es su punto fuerte y que “transporte distribución y proveedores” es de menor puntaje. Según tu mirada de la organización, ¿A qué se debe?*

Si en nuestros procesos productivos todo se reutiliza generando nuevos subproductos te doy ejemplos, alcohol, grano de maíz en una tonelada, se derivan 10g de residuos, es húmeda y gelatinosa sirve como espesante industrial burlando de dióxido de carbono. Planta de carbonato de calcio, permite facilitar de insumos a la planta de Coca Cola, y otras industrias alimenticias, rediciendo residuos. El 65% de nuestros proveedores son locales, desde insumos, como bombas, equipos, acero, mientras que otros no hay en Córdoba, como las preformas entonces la distancia impacta.

4- *Teniendo en cuenta la actividad propia de la empresa. ¿La Economía Circular está en el centro de la estrategia de gestión empresarial: Regenerate (Regenerar)/Share (Compartir)/Optimise (Optimizar)/Loop (Bucle)/ Virtualise (Virtualizar)-Exchange (Intercambiar)?*

Nos identificamos con varios, pero OPTIMIZAR, dado que buscamos mejorar la utilización de los recursos, mayor eficiencia energética. Desarrollamos procesos que recuperen subproductos con la meta de reducir la generación de residuos de la producción

y de la cadena de suministro, incrementando la eficiencia del producto. Por ejemplo, en la proteína del grano de soja, la concentramos y vendemos al canal de la industria alimenticia, disminuimos la contaminación. No hay desechos reemplazamos la proteína animal por vegetal con todo lo eso implica.

5- *¿Cómo considera que el equipamiento operativo actual facilita la gestión hacia un modelo circular? ¿Cómo se maximiza la eficiencia de las instalaciones? ¿Han adquirido en el corto plazo nuevos equipos para tal fin? ¿Compran insumos a proveedores locales?*

En cuanto a los proveedores como se explicó recién. En referencia a nuestras instalaciones, como tenemos una operación de grandes volúmenes, existen muchas situaciones te puedo mencionar, las líneas de producción cuentan con maquinarias que se usan para diferentes procesos, hace un año adquirimos un equipo de cogeneración de energía donde hay un proceso que se obtiene gas, vapor, esto es importante porque se obtiene acá y su uso es mayor a un costo menor que el traído de Yacireta, esto es claramente una eficiencia renovable. Además, todos nuestros procesos están digitalizados con un KPI y cuentan con información precisa sobre el ingreso y salida de materiales que apuntan a la eficiencia.

6- *¿Cómo el diseño de los productos /servicios, incorpora consideraciones ambientales en concordancia con los principios de la Economía Circular (Los ciclos de recirculación de la reutilización/redistribución, renovación/remanufactura, reciclaje)?*

Si nuestras líneas de productos van en sintonía con la circularidad, no se aprueban proyectos sin ser eficientes (con estudios previos), disminuimos el 50% del enterramiento de residuos, donde el 2% de enterramientos son escombros, esto es un ejemplo de corriente circular. *Con el ejemplo de antes te decía que siempre reutilizamos nuestros residuos productivos y los convertimos en nuevos subproductos, el grano de maíz en una tonelada, se derivan 10g de residuos, es húmeda y gelatinosa sirve como espesante industrial entre ellos para Colgate*

7- *En sintonía con esa mirada, ¿La empresa se encuentra innovando hacia el desarrollo de nuevos productos/servicios afines a la economía circular?*

La empresa transita una innovación continua siempre, nos moviliza crecer y mejorar cada día. Mejor calidad, más actividad, más vínculos, más productos, más mercados, más innovación y tecnología. Por ejemplo, contamos con mini destilerías, se planta en el campo así evitamos movernos del campo a la ciudad, esto permite extraer del grano de la soja la proteína concentrada y venderla facilitando la salida de diferentes productos, por ejemplo, para alimentos, donde no hay desechos se disminuye la contaminación entre otras muchas ventajas.

8- *Entrada de agua: ¿Cómo es el uso del agua? ¿Cómo se administra su uso? ¿Se monitorea su uso? Salida de agua: ¿De qué manera la empresa aguas residuales toxicas? ¿Controla el volumen de aguas residuales toxicas?*

Nos basamos en indicadores de agua, de consumo. Por cada metro cuadrado se mide, controla y se recircula, todos los proyectos tienen su medidor de agua, en objetivos específicos para un eficiente tratamiento del agua El agua de red se condensa y reutiliza, por ejemplo, para la limpieza, se junta y filtra para el riego. Condensado de agua en las plantas.

9- *¿Qué tipo de fuentes de energía utilizan? ¿Se monitorea su uso? ¿Cómo busca alcanzar un uso eficiente? ¿Producen energía renovable?*

Nuestros procesos necesitan mucha potencia y con las energías renovables no alcanza. No tiene sentido desenvolver ese dinero. Entonces no conviene reemplazar sino reducir, pero si medimos obtenemos más con menos pero que permita producir más. Pensamos más inversiones a Largo Plazo. Actualmente se migran las cajas film termo contraíbles en los hornos y se recuperan gr (14g vs 400g), en un proceso de preformas que permita bajar los g en termos contraíbles bases a los costos de a poco. Si producimos bioetanol a base de maíz, (alcohol de alta calidad de origen vegetal) con un gran impacto medioambiental, para uso medicinal, alimenticio y cosmético.

10- *A modo de cierre, ¿Qué oportunidades para la transición hacia un sistema circular empresarial identifica a nivel local? ¿Y qué obstáculos? ¿Qué rol ocupa o debe ocupar el consumidor en esta transición?*

Oportunidades La utilización de herramientas por ejemplo una plataforma para potenciar la red de vinculación entre actores, para transparentar e identificar quien se lleva qué y a quien, con una gran base de datos. Trabajamos mucho con Holcim, y tenemos

conocimiento de lo que tiene y puede ser útil. Como obstáculos veo una excusa comunicación entre las partes interesadas El consumidor debe tener más conciencia del concepto de circularidad, de triple impacto casi nadie te elije por ser B, esto va creciendo muy lento muy de a poco. Pero hoy las nuevas generaciones van en aumento hacia este objetivo. La llave es la educación, nosotros contratamos a colaboradores dentro de un radio geográfico acotado, donde existe un sector marginado entonces y les brindamos la posibilidad de terminar sus estudios secundarios mediante un acompañamiento y los capacitamos periódicamente para facilitar un crecimiento profesional