



TRANSFORMACIONES SOSTENIBLES Y TECNOLÓGICAS
A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN ABIERTA:
Reporte de Caso entre Santex y AG Sustentable

Trabajo Final de Graduación

Cuarta entrega

Carrera: Licenciatura en Emprendimiento

Materia: Seminario Final de Emprendimiento

Alumna: Belén Simón Errecart

DNI: 42.659.146

Legajo: VLEM000861

Año: 2024

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Marco de referencia institucional.....	3
Breve descripción de la problemática.....	3
Resumen de antecedentes.....	4
Relevancia del caso.....	5
Análisis de la situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis del contexto.....	8
Diagnóstico organizacional.....	10
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	12
Marco Teórico.....	16
Innovación abierta.....	16
Objetivos de Desarrollo Sustentable.....	17
Empresas B.....	18
Educación Ambiental en Empresas.....	18
Falta de Capacitación Tecnológica.....	19
Capacitación Tecnológica en Empresas.....	20
Diagnóstico y Discusión.....	22
Declaración del problema.....	22
Justificación de que el problema es relevante.....	22
Discusión: ¿por qué se debe resolver este problema? (conclusión diagnóstica).....	23
Plan de implementación.....	24
Objetivos.....	24
Alcance.....	25
Recursos involucrados.....	26
Acciones específicas o concretas que desarrollar.....	27
Marco de tiempo para la implementación.....	32
Propuestas de medición o evaluación de las acciones.....	32
Conclusión.....	35
Bibliografía.....	36

Resumen

Este proyecto analiza la colaboración entre Santex, una empresa global de software, y AG Sustentable, una startup argentina, para promover la sostenibilidad y optimizar procesos en ambas empresas. Santex implementó medidas sostenibles pero carecía de hábitos responsables entre sus empleados, mientras que AG Sustentable necesitaba un software más eficiente. A través de la innovación abierta, ambas empresas desarrollaron un software especializado y realizaron capacitaciones en sustentabilidad y tecnología. El plan de implementación incluyó diagnósticos, capacitaciones y seguimientos de ambas organizaciones. El resultado fue una mejora en la sustentabilidad operativa de Santex, un uso más eficiente de recursos y datos de AG Sustentable, y una cultura organizacional más responsable en ambas empresas, logrando beneficiarse mutuamente a partir de los recursos externos que podían ofrecer la otra empresa.

Palabras claves: Innovación abierta - Triple impacto - Capacitación - Responsabilidad Social - Innovación

Abstract

This project analyzes the collaboration between Santex, a global software company, and AG Sustentable, an Argentine startup, to promote sustainability and optimize processes in both companies. Santex implemented sustainable measures but lacked responsible habits among its employees, while AG Sustentable needed a more efficient software. Through open innovation, both companies developed specialized software and conducted training in sustainability and technology. The implementation plan included diagnostics, training, and follow-ups from both organizations. The result was an improvement in Santex's operational sustainability, more efficient use of resources and data by AG Sustentable, and a more responsible organizational culture in both companies, benefiting mutually from the external resources each could offer the other.

Keywords: Open innovation - Triple impact - Training - Corporate Social Responsibility - Innovation

Introducción

Marco de referencia institucional

En el siguiente trabajo se hará un análisis integral de la empresa Santex con el objetivo de proponer un plan de innovación abierta sobre ésta que incluya la participación de una startup nacional o extranjera y que responda a una de las necesidades o problemáticas organizacionales que deben encarar ambas empresas con sus clientes.

Santex es una empresa global de servicios de software que inició en Estados Unidos, hace más de 20 años. La compañía trabaja para crear e implementar soluciones comerciales para marcas reconocidas en el mundo, con el propósito de “crear impacto positivo en las personas, organizaciones y comunidades para construir juntos un camino hacia un mundo mejor” (Santex, 2024).

La concepción que promueve el equipo directivo es de Organización Exponencial (ExO), que tiene el propósito transformador masivo de impulsar su propia escalabilidad tan rápido como lo hace la tecnología, usando “la transformación digital para crecer, conectarnos y escalar” (Santex, s. f., 2024) lo que hacen, teniendo en cuenta las soluciones comerciales que ofrecen y su cultura de trabajo remoto.

Las ventajas competitivas de la empresa son varias, no solo por su buen desempeño en lo que hacen, sino también por la imagen que forjaron. Ellos presentan una impronta emprendedora, buscando constantemente el progreso, la innovación y el aprendizaje continuo. Es una organización comprometida con la transformación, buscando el triple impacto: económico, social y ambiental. Para generar este impacto positivo, Santex creó la Fundación Tecnología “XAcademy”, también presidida por Juan Santiago. Esta fundación tiene un programa que brinda educación y capacitación a personas interesadas en aprender e ingresar al mercado laboral que ofrece la industria IT.

Una de las sedes de Santex se encuentra en Argentina, en la provincia de Córdoba, ya que desde ella tiene el deseo de promover la industria tecnológica en toda la región. Esta sede es la cual se va a tener en cuenta durante este reporte con la intención de armar un plan de intervención junto con AG Sustentable, que es una startup argentina formada por un equipo de profesionales que se ocupan de “acompañar a sus clientes, grandes, medianas y pequeñas empresas, con el compromiso de brindar una atención personalizada, en el proceso de diseñar, implementar y comunicar sus mejores prácticas de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible.” (AG Sustentable, 2024)

Breve descripción de la problemática

La situación problemática que se presenta es que las personas siguen gastando los recursos que tienen como si estos fueran ilimitados, cuando en realidad no lo son. Estas formas de actuar,

usando y desechando los recursos naturales de forma imprudente está afectando el medio ambiente, y a su vez la calidad de vida de los humanos.

“En el 2015, los Estados miembros de la ONU convirtieron su visión del desarrollo sostenible en un plan para alcanzarlo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, con ambiciosas metas para 2030, abarcan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: la economía, el desarrollo social y el medio ambiente.” (Garcia, M. B., 2023)

Argentina es uno de los países que se sumó a este proyecto. Este país posee una gran cantidad de recursos naturales, pero estos no se saben aprovechar ya que se consumen antes de que estos puedan regenerarse naturalmente. Para que esto no siga sucediendo, el Gobierno Argentino estableció una Ley General del Ambiente (No. 25.675) donde se establecen los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina. (Estado Argentino, 2024)

Esta ley y el proyecto de Agenda 2030 incentivan a que las diferentes empresas tomen medidas sobre sus formas de tratar sus recursos y desechos. Santex, está tomando grandes medidas a nivel estructural para que sus empresas sean sustentables y que la organización sea una Empresa B Certificada. “Las Empresas B son empresas que buscan ser mejores PARA el mundo y no solo las mejores del mundo. Están comprometidos con un plan de desarrollo continuo, que pasa de la lógica de mitigar los impactos negativos a una nueva lógica de generar impactos positivos.” (Sistema B, 2024).

Sin embargo, esta organización no está capacitando y enseñando a utilizar las herramientas que tienen. Los empleados no toman consciencia de la importancia que tiene la sustentabilidad como valor dentro de la empresa, lo que causa que el desarrollo sustentable pase a un plano secundario.

Resumen de antecedentes

A continuación, se citarán varios antecedentes teóricos que sustentan el problema que se presentó previamente.

Hoy en día, la sociedad moderna se caracteriza por la moda, la ciencia, la tecnología y la vanguardia, todos aspectos que se ven reflejados en la masificación, producción, distribución y venta de las mercancías, de los productos y servicios que se renuevan constantemente para que haya cambios en el mercado.

La sociedad cambió su forma de consumo, y hoy vive en un sistema acelerado, donde lo nuevo, lo que está de moda y lo efímero es lo que predomina. “Una forma en la que se muestra lo

efímero en la vida cotidiana es en los productos que tienen fecha de caducidad, ésta cada vez es más corta y los individuos los desechan, aunque no hayan sido consumidos aún o todavía estén en buen estado.” (Vega Galicia, D. F., 2021, p.3)

A partir de esta nueva forma de consumo, son cada vez más las empresas que se crean y a partir de esto se puede evidenciar, según Nubia-Arias (2016, p.31), el impacto que tiene el consumismo. Los daños colaterales son muy grandes, como es el caso del cambio climático, el cual es un problema ambiental crítico y desmedido que sufre el clima, tema que concierne a todo ser humano.

Es por esto que se vuelve necesario promover la sensibilización de los consumidores desde la educación ambiental para incentivar la sostenibilidad, con el objetivo de conservar y cuidar el ambiente y reestructurar los constructos mentales y el comportamiento humano.

Según Sistema B (2024) es necesario que los principales actores del mercado replanteen el modelo económico actual y evalúen la mejor manera de incorporar formas e instrumentos que reflejen las necesidades actuales de nuestra sociedad y el medio ambiente.

“La meta de la educación ambiental es muy elevada, ya que persigue un cambio en acciones y patrones de pensamiento culturalmente arraigados por muchas generaciones. Por eso resulta relevante trabajar sobre la concientización de la ciudadanía.” (Salinas-Cabrera, D., 2016, p.13)

A causa de estas problemáticas ambientales que se presentan con origen en las empresas, el Estado Argentino mostró preocupación en regular las actividades que estas organizaciones llevaban a cabo, por lo cual decretó la Ley General del Ambiente que establece presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable (Estado Argentino, 2024).

AG Sustentable (2024) busca formar parte de la solución, acompañando a organizaciones que quieran participar, esforzándose por proteger el ambiente, desafiándose a crear soluciones respetuosas hacia el planeta tanto en sus prácticas internas como en las prácticas desarrolladas con sus clientes. Ellos se comprometen a vigilar, cumplir y esforzarse por superar los estándares del sector, las leyes y regulaciones ambientales.

Por su parte, Santex muestra interés en colaborar también, no solo capacitando a sus empleados, sino también colaborando desde la tecnología, buscando la forma de facilitarle el trabajo a AG Sustentable mediante innovación abierta.

Relevancia del caso

Este caso es relevante porque a partir de su análisis se puede llegar a una comprensión más amplia sobre un problema general; que en este caso es, haber dejado uno de los tres valores fundamentales de la empresa Santex de lado, creyendo que con solo cambiar el equipo era

suficiente para llegar a ser más sustentables, sin tener en cuenta el momento de formación personal de sus empleados en este ámbito. Además, es un buen ejemplo de cómo funciona la innovación abierta entre dos empresas, demostrando cómo se crea una colaboración mutua donde ambas organizaciones se benefician de los conocimientos, herramientas y tecnologías del otro.

Se trata de un estudio instrumental del caso, el cual, se analizaría para poder lograr un conocimiento de tipo teórico, tomar el caso como ejemplo y utilizar sus medidas de forma similar para así lograr desarrollándose como empresa.

La novedad que presenta este caso en particular es que se trata de una empresa que está constantemente involucrándose con otras empresas mediante la innovación abierta y este es un claro ejemplo de cómo este tipo de innovación puede ayudar a las empresas a solucionar problemas de forma más rápida y efectiva. A partir de la asociación entre las dos, ambas trabajarían por un objetivo en común: la de generar un triple impacto, económico, social y ambiental, centrándose especialmente en la ambiental.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Por un lado, describiremos a Santex, que es una empresa global de servicios de software, cuya misión es trabajar “día a día para ayudar a las compañías a desarrollar su negocio de manera eficiente, al tiempo que construimos una organización sustentable que inspira a la gente a hacer su pasión realidad” (Santex, 2024).

Su visión es crear impacto positivo en las personas, organizaciones y comunidades para construir juntos un camino hacia un mundo mejor donde se use la transformación digital para crecer, conectarse y escalar.

Santex se muestra como una organización centrada en las personas. Sus valores reflejan su cultura fuertemente humanizada, definiendo al Coraje, la Pasión, la Confianza y la Participación como componentes de su ADN. Cada uno de ellos está presente en las decisiones que se toman, en todos los niveles, especialmente en su Fundación Tecnológica, y son los que empujan un ambiente de trabajo gratificante, “basado en el reconocimiento y la colaboración constantes” (sitio web Santex, s. f., <https://www.santexgroup.com/>).

Por otro lado, AG Sustentable es un equipo interdisciplinario de entusiastas y experimentados profesionales, comprometidos con el desarrollo sustentable de las organizaciones que quieren participar en el esfuerzo global por hacer de este mundo, un lugar, cada vez mejor. (AG Sustentable, 2024)

Su misión según su página web (2024) es, por un lado, acompañar a las organizaciones en la gestión y comunicación de sus estrategias de Responsabilidad Social, considerando a sus grupos de interés y generando valor económico, social y ambiental. Por otro lado, promover, capacitar y generar conciencia difundiendo conceptos y buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social. Y finalmente, realizar investigación y análisis de temas relacionados al Desarrollo Sustentable.

Su visión es convertirse en referentes de las pequeñas, medianas y grandes empresas para el Desarrollo Sustentable de sus actividades, que trabajan, día a día, por un mundo mejor. Y sus valores son: siempre ser aprendices activos, tener humildad para crecer, que su vocación sea igual a su profesión, escuchar al cliente, creer que cada persona tiene valor que aportar, creer en la generosidad y buscar ser optimistas inteligentes.

Estos valores mencionados en el párrafo anterior también son compartidos con Santex. Ambas son empresas certificadas B, lo que quiere decir que buscan el triple impacto positivo, Santex cuando crea tecnología con propósito y AG Sustentable al generar sus espacios de capacitación. Asimismo, estas organizaciones buscan crear un espacio de comunidad, donde los integrantes se formen, de manera profesional.

Si bien ambas organizaciones difieren en algunos aspectos, al compartir sus valores la alienación cultural que se produce entre ambas va a ser clave para lograr éxito en los proyectos que se propongan. Ya sea a través de la difusión de la información, el refuerzo de la comunidad y el cuidado del medio ambiente.

Análisis del contexto

Tanto Santex como AG Sustentable son organizaciones que se encuentran en Argentina. La sede principal de Santex en este país se encuentra en Córdoba y la de AG Sustentable en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esto permite que ambos compartan la misma zona horaria y que, en caso de ser necesario, puedan organizar alguna reunión presencial.

Entendemos a cada una de estas organizaciones como un sistema abierto y dinámico que está en permanente interacción con el entorno. Este es todo lo que rodea a la organización, lo que genera influencia en ella y recibe influencia de la organización.

A continuación, se va a realizar un análisis de las circunstancias en las que se encuentran inmersas ambas entidades. Para poder realizar un análisis profundo del contexto en el que se encuentran estas organizaciones, se va a tomar en cuenta el análisis PESTEL, que es “una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización.” (Alvarado Cervantes, O, 2015)

El primer elemento del Análisis PESTEL es el constituido por los *factores políticos*. En este caso, vamos a tener en cuenta las normas de protección al medio ambiente que hay establecidas en Argentina y la legislación laboral.

Las leyes ambientales que se encuentran en el Estado argentino son: “Ley simple: Ley general del ambiente” que protege el ambiente garantizando su cuidado, la educación y participación de los ciudadanos y ciudadanas, controlando el impacto y el daño ambiental que puedan causar las personas (Estado argentino, 2024), el “Programa Empleo Verde” que promueve la formación profesional en sustentabilidad ambiental y acompaña a las empresas y trabajadores en la transición económica (OIT, 2023) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible que establecen principios y compromisos para transformar las ciudades en lugares sostenibles, inclusivos, seguros y resilientes (Estado Argentino, 2023). Esta ley, programa y objetivos son promovidos desde el Estado para ayudar a cuidar el medioambiente y deben ser cumplidas por las compañías para generar el menor impacto en el planeta.

Además, ambas empresas se ven reguladas por la “Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y sus modificatorias” que es elemental al momento de que ambas organizaciones se ponen de acuerdo para trabajar en conjunto.

“Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones *económicas*. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global.” (Alvarado Cervantes, O., 2015). Al estar la economía siempre presente, se va a tener en cuenta las siguientes características que afectan el caso: la etapa del ciclo económico, los niveles de inflación, la disponibilidad de mano de obra calificada y los costos de las materias primas.

La economía Argentina es inestable, si bien el gobierno actual está tomando medidas para estabilizarla, “la inflación (..) está comenzando a descender, pero aún se mantiene en niveles altos. El riesgo país también se ha reducido, pasando de 2.100 puntos en enero a 1.432 en marzo de 2024. Sin embargo, continúa siendo uno de los más altos en la región.” (Grupo Banco Mundial, 2024). Esta realidad afecta a las organizaciones que se desarrollan en Argentina, haciendo que sea más difícil seguir una planeación estratégica en cuanto a costos y ganancias.

Estas realidades económicas afectan a ambas empresas ya que la creciente inflación e inestabilidad de la economía argentina afecta a todos los organismos que están en su suelo y esto puede repercutir en que la empresa Santex no priorice gastar sus recursos en la formación sustentable de sus empleados, sino utilizar sus recursos para otro fin.

Los *factores sociales* se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los aspectos que más se ven involucrados son la educación y la movilidad social, los estilos de vida, los cambios socio-culturales en marcha y los patrones de consumo.

Ambas organizaciones comparten los mismos valores. Una dimensión importante que toman en cuenta es el social, porque ambos buscan generar un espacio donde la gente se capacite, aprendiendo habilidades nuevas y reflexionando sobre sus hábitos de consumo. Todo esto intentando generar lazos de colaboración entre la comunidad y la revaloración del cuidado del medio ambiente. Esto se puede ver reflejado en ambas empresas, por un lado en AG Sustentable porque es el fin en sí mismo de la organización y en Santex se puede destacar este aspecto en su fundación XAcademy, donde realizan programa de mentorías y capacitaciones.

Asimismo, ambas empresas tienen presentes las políticas de igualdad de género.

El *factor tecnológico* es la fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. El procesamiento de la información, la automatización de los procesos de producción y los incentivos a la modernización tecnológica, son algunos de los aspectos que se pueden destacar.

En este caso, Santex aparece como facilitador de tecnología, siendo su fuerte, mientras que AG Sustentable utiliza también softwares específicos para recopilar información de sus clientes, analizarla y medirla para luego generarles reporte de sustentabilidad. En este aspecto, la Fundación

de Santex tiene un manejo más amplio del tema y va a colaborar con AG Sustentable a actualizar y efectivizar el software que ellos usan.

Los *factores ecológicos* analizan todas las leyes orientadas a proteger el medio ambiente, la regulación sobre el consumo, el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global. Este es un factor elemental para el análisis del contexto del caso, ya que el problema que se busca solucionar está presente en este ámbito.

La conciencia y educación ecológicas están cada vez más presentes en nuestro país. Hoy a la gente no solo le interesa el producto que venden las organizaciones, sino la responsabilidad social de la misma. Ambas organizaciones que se presentan en este trabajo tienen un fuerte desarrollo de la responsabilidad social, especialmente ecológico. Es por esto que las nuevas formas de consumo sustentables les son altamente beneficiosas, al igual que las leyes que el Estado está implementando en el país.

Por último, los *factores legales* se ocupan de las licencias, leyes sobre el empleo, derecho de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos y regulados.

Desde Santex, ellos tienen derecho a la propiedad intelectual de sus softwares, lo que podría hacer que a otra organización no le sea sencillo copiar su ventaja competitiva y es lo que va a compartir con AG Sustentable una vez que se defina de que forma se compartirán y protegerán los derechos de propiedad intelectual. La relación que va a existir entre Santex y AG Sustentable va a ser regulada por un contrato en el que rigen las leyes de empleo que presenta el Estado argentino y acuerdos sobre coautoría o acceso a desarrollos futuros.

La información recopilada mediante este análisis ayuda a las empresas a comprender el contexto en el que se encuentran, a tomar decisiones estratégicas en base de los datos obtenidos y a adaptarse a cambios en las actitudes sociales y culturales que pueden afectar la demanda de productos o servicios. Es esencial tener en cuenta toda esta información ya que a partir de ella se puede determinar el grado de influencia que tiene el contexto sobre las organizaciones. En este caso, la influencia externa es bastante alta, debido a que son varios de los factores que se involucran de forma directa con la esencia de ambas empresas, involucrando los aspectos sociales, tecnológicos, ambientales y económicos como valores centrales de ambas organizaciones.

Diagnóstico organizacional

Para poder hacer un diagnóstico organizacional se va a utilizar:

“Una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que

facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica.”

(Ramírez Rojas, J. L., 2017)

Para comenzar con este diagnóstico, primero se van a considerar las oportunidades y las amenazas, que son características de origen externo, es decir del ambiente. En estos puntos se va a tener en cuenta lo mencionado en el análisis del contexto, ya que en este se desarrolló en profundidad cada uno de los factores del análisis PESTEL.

Las *oportunidades* que se pueden encontrar son varias. Una es que la conciencia ambiental está cada vez más presente en nuestra sociedad actual, como se puede evidenciar con la implementación de la Agenda 2030 de ONU, nombrada anteriormente. Asimismo, el Estado argentino está tomando medidas para concientizar a la gente y está implementando leyes para el cuidado del medioambiente como la Ley General del Ambiente, como se mencionó anteriormente en este trabajo.

Otra oportunidad, es que ambas organizaciones abren el campo para que quienes estén interesados en aprender sobre el cuidado del medio ambiente, lo cual presenta una gran oportunidad para quienes están buscando ser una Empresa B.

Por último, al ambas empresas involucrarse con la tecnología y el desarrollo de softwares, por lo que es probable que acudan a ellas ya que el uso de la tecnología está en crecimiento constante, “en apenas veinte años han llegado a cerca del 50 % de la población del mundo en desarrollo, y han transformado las sociedades.” (ONU, 2024). Esta ayuda a abrir caminos nuevos, permitiéndolo a las personas tener un mayor acceso a información de forma rápida y eficiente.

La *amenaza* externa es principalmente la económica. al ser ambas organizaciones parte del territorio argentino. Como se mencionó previamente en este trabajo, si bien la economía argentina está en un proceso de estabilizarse, este es un proceso lento, en el cual las consecuencias se van a ver más adelante en el tiempo. Hoy en día, “la inflación continúa siendo alta, logró descender de un máximo mensual de 25.5 por ciento en diciembre 2023 a 4.2 por ciento en Agosto 2024” (Grupo Banco Mundial, 2024).

A partir de la amenaza anteriormente mencionada surge la segunda, que es la prioridad que le da la empresa Santex al uso de sus recursos en la capacitación de sus empleados sobre el cuidado ambiental y AG Sustentable en actualizar su software. Si bien al hacer esta alianza ambas empresas están demostrando interés en que sus empleados se capaciten y en efectivizar sus prácticas, en algún momento de crisis económica del país podrían decidir retirar los fondos que se destinan con estos propósitos.

A continuación, se van a enumerar las características de origen interno, es decir, las atribuciones de las empresas, que son las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Las *fortalezas* que se pueden encontrar de este caso son: por un lado, que se están relacionando dos empresas que comparten los mismos valores. Estas buscan generar un impacto positivo dentro de la sociedad, brindando herramientas y educación, buscando cuidar al medioambiente a partir de medidas ecológicas. Por otro lado, ambas organizaciones van a entenderse mejor una vez que lleven adelante su proyecto, ya que la tecnología es otro punto en común que tienen ambos y puede ser un puente para que esta alianza sea beneficiosa para ambos lados. Al tener esta alineación cultural, un mismo objetivo y un plan estratégico en mente, ambas organizaciones van a poder llevar el proyecto adelante más allá de las debilidades que pueden llegar a encontrar.

Las *debilidades* que se pueden identificar son: la distancia física que se encuentra entre ambos equipos, teniendo la sede de uno en Córdoba y la otra en Buenos Aires, lo que podría causar dificultades en la comunicación entre ambos equipos o mismo la gente del mismo equipo, debido a que el ensamblaje entre entidades siempre es difícil al tener que ponerse de acuerdo en los modos de trabajo. Además, Santex cuenta con un lado más tecnológico que AG Sustentable, por lo cual algunas personas de AG Sustentable tal vez pueden llegar a necesitar un asesoramiento de cómo entender y manejar las nuevas tecnologías.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.

Una vez finalizado el análisis tanto interno como externo del caso, se van a sugerir a continuación varios relevamientos y metodologías de procesamiento de información a tener en cuenta hechos desde la visión de una futura Licenciada en Emprendimiento.

El primer paso para lograr un emprendimiento exitoso, que en este caso es el proyecto entre la empresa Santex y la organización AG Sustentable, es generar un análisis inicial de la situación, que es lo que aparece presente en este trabajo hasta ahora.

Con la información obtenida del análisis externo del macroentorno y microentorno, y el análisis interno de las organizaciones (identificando sus visiones, misiones, valores y culturas organizacionales), se debe producir un plan estratégico eficaz. Para lograr que este se lleve a cabo de forma eficiente es fundamental designar encargados que lleven adelante el proceso.

Formar un equipo de alto desempeño no es tarea fácil, ya que estos son los que “se consolidan desde el trabajo en equipo y la cohesión existente entre sus miembros, reflejada en la autonomía y en la interdependencia.” (Uribe, A.F; Molina, J.M; Contreras, F. & Barbosa, D., 2013, p. 62)

Cada miembro de este equipo tiene que estar bien seleccionado para poder desempeñar su rol de manera efectiva, facilitando el trabajo grupal y llegando a la elaboración grupal de la aplicación y el involucramiento por parte de las organizaciones del voluntariado.

A la hora de pensar la elaboración del proyecto, los equipos de alto rendimiento van a tener que pasar por un proceso de creación que va a contar con varias partes: un primer momento los del equipo van a tener que empatizar con los futuros clientes, que en este caso serían los empleados de las organizaciones. Para esto, se pueden utilizar herramientas como el árbol de problemas, focus group y sombra, que tienen como objetivo llegar a una comprensión profunda del usuario en su contexto particular.

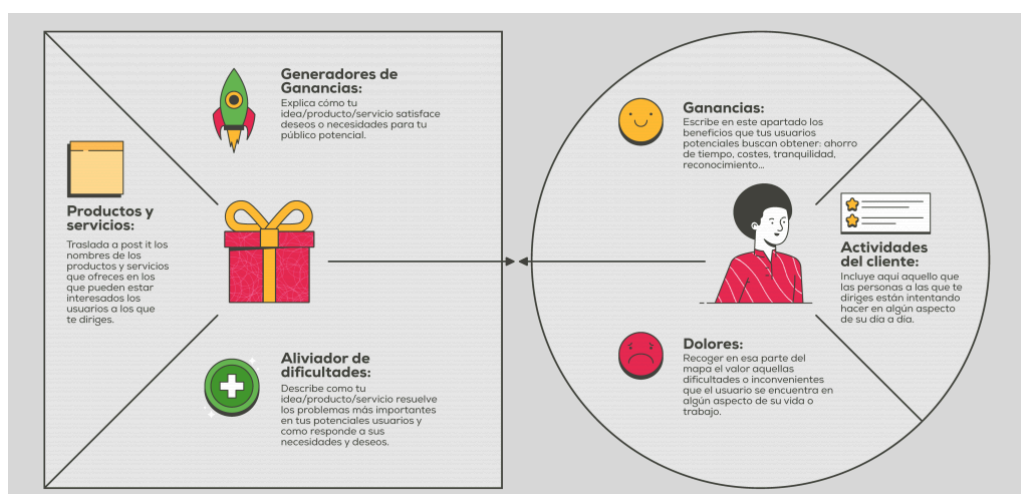
Luego, está la etapa de la definición, donde de acuerdo con la información del usuario recolectada en la fase anterior, se sintetiza, tomando los puntos más valiosos y que lleven a las necesidades a atender, y a la cual se pueda dar respuesta, desde los conocimientos e intereses del grupo innovador.

Después, empieza la etapa de ideación, donde se pueden usar herramientas como la lluvia de ideas, relaciones forzadas, Método SCAMPER, etc. Estas herramientas tienen como objetivo generar ideas que puedan dar solución a las necesidades de los clientes planteadas en el paso anterior. En esta etapa es fundamental que los equipos de trabajo se encuentren en un espacio seguro, en el cual puedan proponer ideas sin juicios, pues estas pueden resultar la respuesta a la necesidad mapeada.

El objetivo de las empresas va a ser capacitar a los empleados de Santex para que sean conscientes del impacto que generan en el ambiente y ayudar a mejorar el software que utiliza AG Sustentable.

La cuarta etapa es el prototipado, que consiste en llevar a la realidad las ideas resultantes de las etapas anteriores, creando una representación visual y tangible de la solución creada.

Para esta sección es clave el uso del Lienzo de la Propuesta de valor, que es una plantilla diseñada para alinear las características de un producto o servicio a las necesidades de un conjunto de usuarios.



Lienzo de valor

Es fundamental crear uno o varios productos mínimos variables de bajo costo como son esquemas en papel, storyboards, maquetas, juegos de rol, entre otros, para identificar errores y establecer una ruta para el perfeccionamiento del producto final.

El último paso es evaluar, para ver qué respuesta genera el producto mínimo variable que creamos. “El desarrollar prototipos para evaluarlos con los usuarios es una excelente oportunidad para examinar tanto las soluciones de diseño como tu percepción de los usuarios y sus necesidades.” (Hasso P., 2018, p.8)

A partir de la evaluación es que vamos a obtener una conclusión, y a su vez, un camino que seguir. Si la evaluación del prototipado no obtuvo los resultados que se esperaban, es momento de iterar y comenzar nuevamente todo el proceso mencionado. Si las respuestas fueron cómo se esperaba, es esencial tomar en cuenta las retroalimentaciones que realizaron los usuarios para tomar las sugerencias que sean valiosas para generar los cambios necesarios a la hora de la creación final de nuestro producto.

Es fundamental tener en cuenta, que durante toda la formulación del producto uno tiene que tener en cuenta los costos de su producción y distribución, y la forma de comunicación que va a tener la empresa tanto internamente como con el exterior, dependiendo del público al que esté dirigido.

El Design Thinking se lo suele realizar al principio de una idea. Sin embargo, como vivimos en una sociedad que está constantemente en cambio, las necesidades de los clientes cambian también, a la vez que las modas y las tendencias. Es por esto, que uno como emprendedor tiene que estar constantemente atento y actualizado a los cambios que se van produciendo en el ámbito en el que se está desarrollando.

El coolhunting nació en base de esta nueva necesidad. Coolhunting es el arte de analizar y descifrar las tendencias del mundo, anticipándonos la dirección del cambio, generando insumos para innovar, permitiendo optimizar el negocio. Sus pilares son investigar, analizar y adaptar. (Martil Gil, 2009, p. 27-28)..

Las organizaciones del caso tienen que tener a alguien que ocupe el lugar del coolhunting, para así generar cambios constantes en sus productos que mantengan contentos a los usuarios a partir de darles una solución a sus problemas y de incentivar las ventajas competitivas que estos presentan.

Cómo último, así como es útil estar atentos a los cambios que se producen en la sociedad para mantenerse actualizados, tiene igual importancia las condiciones y sentimientos que va desarrollando el personal que trabaja para las organizaciones.

Para poder garantizar un buen clima laboral, es necesario, no solamente utilizar el marketing externo para atraer clientes, sino también utilizar el márketing interno para motivar a los empleados

e incentivar a que se enamoren de la marca o el proyecto que están realizando. Para que esto suceda es fundamental que los directivos sean los primeros en defender y personificar los valores que quiere que su marco o proyecto logren. De esta forma, las organizaciones lograrán líderes de marcas dentro de la empresa, que van a ser de gran ayuda al surgir algún inconveniente.

El cambio, en términos de cultura, en las organizaciones es lento y requiere de paciencia para que las personas lo acepten, lo internalicen y forme parte de ellos. Para ver cómo se sienten los empleados de las organizaciones en sus lugares de trabajo con la cultura y clima laborales es recomendable hacer varios análisis que van a generar un diagnóstico sobre el cual se van a poder tomar decisiones a futuro, estos son: análisis del clima laboral, análisis de círculo de Deming, análisis de Rogger Harrison y Pumpin y análisis de tendencias locales e internacionales.

A partir de los resultados obtenidos, se pueden tomar en consideración los aspectos que se crean más urgentes y realizar los cambios necesarios para tener un equipo de trabajo satisfecho, motivado, feliz y que se sienta parte de la organización.

Es muy probable que ante los cambios ciertos empleados muestren resistencia, hay que tener en cuenta a este grupo para ayudarlos a transicionar de la mejor manera posible, intentando de lograr que se sientan acompañados durante el proceso.

Tanto Santex como AG Sustentable están preparados para probar nuevos desafíos, innovando en el ámbito de las capacitaciones para el cuidado del medio ambiente y en la actualización de las tecnologías. Esta iniciativa a explorar nuevos campos y estar abiertos a la mejora continua son las características que ayudan a que ambas empresas sigan en crecimiento y que tengan cada vez más reconocimientos por parte de sus empleados y la sociedad.

Marco Teórico

En esta selección se desarrollan los conceptos y principales referentes sobre la problemática que trata este Trabajo Final de Grado, que es *la falta de capacitación en el ámbito ecológico y tecnológico en Argentina y su impacto en las empresas*, teniendo en cuenta no solo sus orígenes, sino también las actualizaciones que existen sobre estos.

Innovación abierta

La **innovación abierta** es un concepto desarrollado por Henry Chesbrough (2003, p.24) que se refiere al uso intencional de flujos de conocimiento internos y externos para acelerar la innovación dentro de una organización, y expandir el mercado para el uso externo de innovaciones, que otros puedan aprovechar. Este enfoque destaca que las organizaciones no deben limitarse a los recursos internos para innovar, sino que deben aprovechar tanto el conocimiento interno como el externo para obtener un mejor rendimiento en sus procesos de desarrollo y comercialización de productos.

Chesbrough explica que las empresas pueden ganar ventajas competitivas al abrir sus procesos de innovación a ideas, tecnología y recursos que provienen de fuera de la organización. Esta apertura permite a las empresas minimizar riesgos y costes de desarrollo, y acceder a mercados y soluciones que no podrían alcanzar de otro modo.

Navas Silva (2012, p.151) también se enfoca en el concepto de innovación abierta desde una perspectiva parecida a la de Chesbrough. Habla de esta como un enfoque en el que las organizaciones aprovechan tanto los conocimientos internos como los externos para acelerar su capacidad de innovar. Según Navas, la innovación abierta no solo permite el desarrollo de nuevos productos y servicios, sino que también promueve la colaboración entre empresas, universidades y otros actores, facilitando el intercambio de conocimiento y tecnología. En este sentido, Navas Silva considera que la innovación abierta permite a las empresas acceder a recursos y conocimientos que pueden no estar disponibles internamente, maximizando así las oportunidades de crecimiento y adaptación en mercados dinámicos.

Navas Silva resalta la importancia de las redes y de los ecosistemas de innovación, señalando que la apertura y el flujo de conocimiento bidireccional son fundamentales para enfrentar los desafíos de un entorno cambiante y altamente competitivo.

La empresa Santex es una organización que está constantemente colaborando con otras empresas lo que le permite estar en constante crecimiento. En este caso vamos a profundizar en su relación con AG Sustentable, que va a permitir a la empresa formar a sus empleados en educación

ambiental, en pos de que la empresa contribuya con los Objetivos de Desarrollo Sustentable, y que AG Sustentable se capacite a su vez en nuevas tecnologías y mejor su software.

Objetivos de Desarrollo Sustentable

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos globales diseñados para abordar problemas clave como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la paz y la justicia. Los ODS forman parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por los países miembros de la ONU en 2015, y tienen como objetivo guiar los esfuerzos de desarrollo sostenible en el ámbito mundial hasta el año 2030. Cada objetivo está acompañado de metas específicas que buscan equilibrar el crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental.

"Los ODS son un llamado universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y perspectivas de las personas en todo el mundo" (Naciones Unidas, 2015, p. 3).

Los ODS son clave para promover una conciencia ambiental y para fomentar el desarrollo sostenible a través de la educación y la acción en temas de protección ambiental. Los más relevantes a tener en cuenta con nuestro caso son:

- ODS 4: Educación de Calidad que busca que todos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para promover el desarrollo sostenible, incluyendo la educación para el cuidado del medio ambiente y la adaptación al cambio climático.
- ODS 7: Energía Asequible y No Contaminante que fomenta el acceso a energía limpia y la adopción de tecnologías sostenibles para reducir la huella ambiental de la producción y el consumo de energía.
- ODS 12: Producción y Consumo Responsables que fomenta patrones sostenibles de producción y consumo, incluyendo la gestión adecuada de residuos y la reducción del uso de recursos naturales.
- ODS 13: Acción por el Clima que propone acciones para combatir el cambio climático y sus impactos, así como educar y sensibilizar sobre el cambio climático y la adaptación a sus efectos.

En Argentina, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han sido adoptados como parte de la Agenda 2030 de la ONU, y el país se ha comprometido a implementarlos en su marco nacional.

“En Argentina, los Objetivos de Desarrollo Sostenible se están integrando en las políticas públicas y estrategias de desarrollo con un enfoque multidimensional,

abarcando áreas como la lucha contra la pobreza, el cuidado del medio ambiente y la mejora de la educación.” (Gobierno de la Nación Argentina, 2020).

Empresas B

Según el Sistema B (2024), las empresas que se certifican como Empresa B, asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Miden y analizan las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto.

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

Las Empresas B son un movimiento global y tiene presencia en más de 70 países, incluyendo países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Brasil, y muchos más. En Argentina, el movimiento de Empresas B ha crecido significativamente en los últimos años, y muchas organizaciones están adoptando este modelo para alinearse con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

Frente al gobierno, este no es un certificado obligatorio ni regulado por el gobierno argentino. Sin embargo, las Empresas B reciben un reconocimiento significativo dentro del sector privado y de la sociedad civil debido a su compromiso con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) y la sostenibilidad.

Ambas organizaciones del caso están certificadas como Empresas B, lo que demuestra que las dos empresas están interesadas en crear un impacto positivo, generando valor para la sociedad. Estos valores que quieren transmitir tienen que vivirse en la cultura organizacional de las empresas, al ver falta de conocimiento en los empleados de la empresa Santex es que estos decidieron involucrarse en una innovación abierta junto con AG Sustentable, para que los ayude a capacitarse.

Educación Ambiental en Empresas

Es la presión social y la creciente demanda por parte de los consumidores los que le piden a las empresas responsables con el medio ambiente. Esto está impulsando a las organizaciones a incorporar medidas sostenibles en sus modelos de negocio, lo que contribuye tanto a la reducción de su huella de carbono como a la creación de valor a largo plazo.

"[...] la situación ambiental genera una demanda social que nos enfrenta con el desafío de producir modificaciones en los valores, las actitudes, el modo de vida, aceptando finalmente la necesidad de propiciar un profundo cambio cultural centrado en la sustentabilidad, que incorpore la responsabilidad, individual y colectiva, hacia el cuidado y protección del medio-ambiente" (Kent, 2005)

En los últimos años se realizaron estudios sobre el impacto del conocimiento ambiental dentro de las empresas y organizaciones. En estas se resalta cómo la integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social puede generar no solo beneficios para el medio ambiente, sino también mejoras en el desempeño financiero de las organizaciones.

Betti et al. (2018, p.2) afirma que es evidente que la incorporación de prácticas sostenibles y ODS puede generar beneficios a largo plazo para las empresas en términos de reputación, eficiencia operativa, innovación y gestión de riesgos. No obstante, los costos a corto plazo y el potencial de empresas oportunistas también deben tenerse en cuenta al evaluar la relación entre los ODS y el desempeño financiero.

Por otro lado Vorontsova, M., Chen, H., & Lee, M. (2022) en las conclusiones de su paper "Green marketing as an environmental practice: The impact on green satisfaction and green loyalty in a business-to-business context" afirman que los cuatro criterios que se utilizaron: calidad, precio, imagen corporativa y la experiencia del vendedor, demostraron relaciones positivas significativas con la satisfacción del cliente verde, encontrando una fuerte relación positiva entre la satisfacción del cliente con productos verde y su lealtad en el contexto B2B.

Falta de Capacitación Tecnológica

Este tema es clave en Argentina, ya que la transformación digital es una necesidad en casi todas las industrias. La carencia de capacitación en tecnologías como la programación, inteligencia artificial, y manejo de datos limita la competitividad del país. Muchas empresas tienen dificultades para encontrar trabajadores capacitados en áreas tecnológicas avanzadas, lo que afecta la innovación, la eficiencia y las oportunidades de empleo.

Según Scasso y Laguzzi (2021), hoy en Argentina se encuentran ciertas dificultades en el mercado laboral para satisfacer las demandas que implica; entre ellas, la ausencia de habilidades blandas o la falta de capacitación en el espectro de las tecnologías 4.0 de gran parte de las fuerzas productivas del país. Ante este escenario, la educación y la formación actualizada de las personas se posicionan como factores decisivos de inclusión sociolaboral.

Este problema puede frenar el crecimiento económico y la capacidad de Argentina para adaptarse a la economía global. Las industrias tecnológicas y los servicios son sectores que podrían generar empleos de alta calidad, pero la falta de personal calificado los ralentiza.

Capacitación Tecnológica en Empresas

Hugo Kantis (2019) en su obra “Innovación, emprendimiento y tecnología en América Latina”, aborda el impacto de programas como Argentina Programa, un plan del gobierno que ofrece formación gratuita en programación. El autor elogia estas iniciativas como pasos importantes para preparar a más trabajadores para la economía digital, pero también resalta que deben ser escalados para tener un mayor impacto a nivel nacional.

Ariel Graizer (2021), en su estudio sobre “La infraestructura tecnológica en la formación profesional”, aborda cómo iniciativas del sector privado, como los programas de capacitación en tecnología promovidos por cámaras de comercio y empresas tecnológicas, están ayudando a cerrar la brecha tecnológica en el ámbito empresarial. Graizer sostiene que estos esfuerzos son cruciales, pero también señala que necesitan mayor colaboración con el gobierno y el sistema educativo, ya que “Es demasiada la distancia que existe en nuestro país entre el mundo de la escuela y, por otro lado, el mundo del trabajo y de la empresa y urge acortarla.” (Graizer, A, 2021)

Estos autores coinciden en que se están tomando medidas importantes para abordar la falta de capacitación tecnológica, pero destacan que se necesita un enfoque más integral y continuo para lograr un impacto a largo plazo en la economía y el mercado laboral argentino.

Según Andrea Heredia (2020, p.9), la relevancia de las tecnologías digitales depende precisamente de la capacidad que pueden tener para revertir esta situación mejorando los procesos productivos desde diversos ámbitos: por un lado, pueden estimular la innovación en el diseño de nuevos productos y servicios, también permiten la creación de nuevos modelos de negocio, mejoran los canales de comunicación con los consumidores, reducen los precios de los servicios de soporte y permiten acceder a nuevos mercados.

Asimismo, la reciente revolución tecnológica está impulsando un cambio profundo de los procesos productivos y presenta una oportunidad para avanzar en el cambio tecnológico y la creación de nuevas cadenas de valor. De esta forma, la adopción de tecnologías digitales por los diferentes agentes económicos tiene el potencial de contribuir al crecimiento de la productividad laboral y multifactorial.

Por otro lado, en el texto “Inteligencia artificial y crecimiento económico. Oportunidades y desafíos para Argentina” se menciona que incorporar nuevas tecnologías es crucial para potenciar la capacidad productiva de los recursos humanos, naturales y de capital existentes, y así producir más y mejor. Innovar y generar ideas es un insumo central que permite generar nuevos productos y servicios y crear nuevos mercados. “Por ende, un proceso virtuoso de crecimiento sostenido requiere que la economía argentina sea capaz de adoptar nuevas tecnologías y difundirlas al conjunto de las ramas productivas. Demanda también que sea capaz de aprovechar esas tecnologías para innovar y generar nuevas ideas.” (Albrieu et al., 2018)

En este sentido, este Reporte de Caso se suscribe con la mirada de que a partir de los ODS en Argentina se le está dando más importancia a los valores que las empresas tienen y en la responsabilidad social. Asimismo, se desarrolla que en Argentina falta desarrollar más el ámbito tecnológico para así poder potenciar el desarrollo de las empresas, volviéndolas más innovadoras y competitivas a nivel internacional. A partir de esto, se puede evidenciar que a la larga las empresas que cumplen con la Agenda 2030 y empiezan a actuar de forma sustentable, al igual que las que se educan en nuevas tecnologías, terminan beneficiándose financieramente.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

A partir de la información presentada en el Marco Teórico y en todo lo descrito anteriormente sobre el Reporte de Caso, se puede decir que la alianza que se creó entre las empresas Santex y AG Sustentable busca incentivar la formación ambiental por parte de los empleados de Santex y una formación tecnológica y una actualización en el software de AG Sustentable.

Los autores antes mencionados describen que las empresas hoy en día no solo buscan que les vaya bien financieramente, sino que también buscan involucrarse en aspectos de Responsabilidad Social e innovar constantemente sus tecnologías, ya que es lo que los clientes esperan de ellos también. Por esto, los objetivos de las empresas hoy también se relacionan con generar un triple impacto, mostrar que están comprometidos con los ODS y actualizar constantemente sus herramientas para utilizar nuevas tecnologías que faciliten y agilicen el trabajo.

Ambas empresas involucradas tomaron decisiones para ser Empresas B, pero la empresa Santex se dió cuenta que muchos de sus empleados, si bien tienen los recursos para ser más sustentables, no tienen incorporado el valor que tiene el cuidar el medio ambiente, no haciendo uso de los recursos que se les ofrecen.

A su vez, ambas empresas utilizan la tecnología para trabajar, pero al Santex especializarse en el desarrollo de softwares y administración de bases de datos, va a ser quién capacite sobre IT y ayude a crear el software adecuado para AG Sustentable.

Justificación de que el problema es relevante.

La falta de cuidado hacia el medio ambiente está teniendo serias consecuencias en el planeta. Ante estos problemas que se presentan varios países decidieron unirse para cumplir con la Agenda 2030, cumpliendo con los Objetivos de Desarrollo Sustentable.

Las grandes empresas tienen un gran impacto sobre el medio ambiente, ya que ellas son, en muchas ocasiones, de las principales fuentes de contaminación.

A su vez, hay poca capacitación tecnológica en Argentina y es necesario que las empresas estén constantemente actualizándose para así llegar a ser competitivas en el mercado.

Los problemas que se presentan en este caso son relevantes ya que es esencial que grandes empresas, como lo es Santex, se empiecen a preocupar por su impacto en el ambiente y que busquen formas de colaborar para que cada vez sean más las personas que entiendan la importancia de tener hábitos sustentables y, que startups como AG Sustentable puedan utilizar softwares y análisis de datos adecuados para así poder crecer y tener ventajas competitivas.

Discusión: ¿por qué se debe resolver este problema? (conclusión diagnóstica).

Ambos problemas se deben resolver ya que los valores principales de la empresa Santex es “abrazar el cambio que quieren ver en su realidad” (Santex, 2024, p.5) y para poder hacerlo tienen que vivir aquello que quieren fomentar.

Por esto, Santex debe resolver esta pequeña incoherencia interna que se les presenta en cuanto a lo ambiental, para así mantener una cultura organizacional fuerte y acorde a sus valores y misión.

Plan de implementación

En este apartado del Trabajo Final se va a desarrollar el plan de implementación propuesto previamente, describiendo, explicando y fundamentándolo en base al análisis de la situación y el diagnóstico previamente presentado. La propuesta presentada es la capacitación de los empleados de Santex sobre el cuidado y hábitos ambientales, para demostrar que es una alternativa válida y eficaz para solucionar el problema identificado y seguir creciendo en los valores de ambas empresas.

A su vez, al ser una innovación abierta, es necesario que ambas empresas se involucren de manera activa, al compartir conocimientos, recursos y capacidades. Es por esto que la empresa Santex va a colaborar con AG Sustentable acompañando el proceso que realiza en su empresa, teniendo en cuenta las necesidades que presenta, creándole un software con nueva tecnología y análisis de datos. Asimismo, la Fundación Santex va a brindarle una pequeña capacitación a los empleados de AG Sustentable. A continuación se va a desglosar cada detalle necesario a tener en cuenta para la implementación de esta innovación abierta.

Objetivos

Generales:

- Que los empleados de la empresa Santex aprendan sobre educación ambiental y utilicen las herramientas que les ofrecen en las oficinas para mantenerse como Empresa B y mejorar las finanzas.
- Que los empleados de AG Sustentable aprendan sobre industria IT y que implemente un nuevo sistema de Software y análisis de datos.

Específicos:

- Diagnosticar cuánto es el conocimiento de los empleados sobre hábitos sustentables y industria IT.
- Capacitar a los empleados, por un lado sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y sobre hábitos sustentables que puedan incorporar tanto en su vida personal como en el trabajo y, por el otro, sobre la industria IT y el uso de las nuevas tecnologías.
- Acompañar durante un período donde se van a empezar a utilizar las herramientas que ofrece la empresa.
- Evaluar los cambios que se generaron dentro de la empresa a partir de las capacitaciones.

Alcance

Esta innovación abierta va a consistir en que AG Sustentable haga un análisis profundo en la empresa Santex, para realizar un informe diagnóstico de dónde se encuentra la empresa hoy en cuanto a uso de recursos y hábitos sustentables, poniendo foco especialmente en los hábitos de los empleados y sus creencias sobre la ecología y sustentabilidad. A su vez, Santex va a acompañar todo este proceso de cerca para poder generar luego un desarrollo ágil de software especializado para AG Sustentable, para el análisis de los datos y luego la capacitación que van a darle a los empleados de AG Sustentable desde la XAcademy.

Para realizar este diagnóstico un pequeño equipo de AG Sustentable va a viajar a Córdoba a conocer la empresa, pedirles la información necesaria sobre los gastos al equipo correspondiente y tener diálogo con los empleados, haciendo entrevistas y pidiéndoles que completen un formulario. Asimismo van a ir tres días a la empresa para observar los hábitos de los empleados y conocer las herramientas con las que cuenta Santex. Durante todo este proceso un equipo de Santex los va a acompañar, registrando todas las operaciones que realizan y las necesidades que se les presentan.

Una vez que obtuvieron toda la información ambos grupos van a ir a Buenos Aires donde, junto con todo el equipo de Santex se va a analizar la información obtenida. AG Sustentable va a realizar el informe para presentarles al equipo de Santex y van a planificar las intervenciones que van a realizar.

Dentro de ese mes, el equipo de Santex que viajó a Buenos Aires va a volver a Córdoba para con toda la información que juntó del trabajo que hace la organización de AG Sustentable, teniendo en cuenta desde la búsqueda de información, el análisis de la misma, las conclusiones de los resultados que se obtuvieron, los certificados a los cuales estos pueden inscribirse y las capacitaciones o intervenciones que pueden hacer luego.

Pasado el mes, el equipo de AG Sustentable se va a presentar nuevamente en Córdoba para presentar al equipo directivo el informe y las posibles intervenciones por si hay que realizar alguna modificación.

Una vez que ya todo fue comunicado y aceptado por el equipo de Santex se les va a comunicar a los empleados de las capacitaciones que van a empezar a realizar la semana siguiente, para que se reserven ese tiempo y confirmen su asistencia. Va a ver un incentivo por parte de la empresa hacia los empleados que participen de las capacitaciones que va a ser un día libre para utilizar durante el año. Se van a llevar a cabo durante un mes las capacitaciones y las actividades.

Las capacitaciones van a tratar sobre conciencia ambiental, uso eficiente de energía y recursos, gestión de residuos y hábitos sostenibles diarios. Cada una incluirá actividades prácticas para que los empleados puedan incorporar los conceptos en su día a día.

Terminada las capacitaciones se les va a pedir a los empleados que realicen una evaluación si les pareció útil la información que recibieron. También, se les va a comunicar que el equipo de AG Sustentable va a estar a disposición por cualquier duda y que van a estar haciendo el seguimiento de los cambios que vayan a suceder a partir de la capacitación.

Al terminar la capacitación, el equipo de Santex con el Software preparado y personas de la Fundación XAcademy van a ir para la capital, donde AG Sustentable va a recibir no solo el nuevo software con las indicaciones de cómo usarlo y qué cosas tener en cuenta, sino que también van a recibir una capacitación optativa sobre la industria IT.

Pasados los seis meses, AG Sustentable va a realizar un nuevo informe con la información actualizada. Ambas empresas van a evaluar con criterios claros y llegar a conclusiones sobre las capacitaciones, nuevas medidas tomadas y el software personalizado. Los resultados van a ser comunicados con todo el personal para que vean que la acción de cada uno hace diferencia.

Recursos involucrados

Los recursos que se van a utilizar durante esta intervención van a ser los siguientes:

Recursos Materiales: elementos que se necesitan para que la empresa AG Sustentable y Santex lleven a cabo todo su análisis, creen sus informes, hagan sus capacitaciones, evaluaciones y seguimientos.

- Computadoras, tablets y software: Herramientas para el acceso y análisis de datos y programas de gestión sustentable.
- Medidas sustentables en Santex: Equipos de oficina eficientes y dispositivos de bajo consumo de energía (iluminación LED, impresoras de bajo consumo, etc.). Recursos para reciclaje y gestión de residuos, como contenedores de reciclaje, estaciones de separación de residuos, herramientas de compostaje. Infraestructura de energía renovable, como paneles solares, riego inteligente en espacios verdes y medidores de dióxido de carbono. Y, materiales de oficina reciclables y reutilizables: papel reciclado, botellas reutilizables, residuos que puedan aparecer en la oficina y utensilios de oficina sostenibles.
- Transporte y alojamiento para el equipo de AG Sustentable en Córdoba y para Santex en Buenos Aires.

Normas y Políticas: que estén establecidas en la empresa y que se tienen que tener en cuenta.

- Política de sostenibilidad: Alineada a sus valores que están orientados a la sustentabilidad.
- Normativas de uso de recursos: Instrucciones para el uso eficiente de agua, energía y materiales.
- Políticas de residuos y reciclaje: Procedimientos para la gestión adecuada de residuos y su reutilización.

- Políticas de propiedad intelectual y autoría: del software personalizado que crea Santex para AG Sustentable.
- Políticas de privacidad: por parte de ambas empresas sobre la información que se comparten para el análisis de datos.

Técnicas y Métodos: que se van a tener en cuenta para el análisis y posterior evaluación.

- Análisis de huella de carbono: Métodos para medir y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de la empresa.
- Modelos de economía circular: Estrategias para reducir el uso de recursos y fomentar la reutilización y reciclaje.
- Evaluación de ciclo de vida (LCA): Técnica para medir el impacto ambiental de productos desde su producción hasta su desecho.
- Educación sustentable: Estrategias para difundir prácticas sustentables y promover la participación de todos.
- Educación tecnológica: Formación y capacitación en habilidades relacionadas con tecnologías de la información lo que incluye programación, desarrollo de software, análisis de datos, inteligencia artificial, ciberseguridad, y administración de sistemas.
- Software personalizado: Servicios integrales que incluyen desde el concepto y su desarrollo hasta el código y su implementación, para empresas.

Valores y Creencias: que están presentes y se van a desarrollar durante la intervención

- Conciencia ambiental: Creencias sobre la importancia de la preservación del medio ambiente.
- Compromiso con la sostenibilidad: Valores que impulsan a la organización y sus empleados a contribuir activamente al bienestar del planeta.
- Cultura de responsabilidad social: Un entorno donde se prioriza el impacto social y ambiental de las decisiones empresariales.
- Innovación tecnológica: Las empresas deben mantenerse actualizadas tecnológicamente para renovarse e innovar constantemente.

Acciones específicas o concretas que desarrollar

Acciones que va a tomar AG Sustentable

Para comenzar con la intervención la empresa AG Sustentable para a realizar un informe de sustentabilidad donde van a hacer un análisis de los recursos que la empresa utiliza, como manejan sus desechos, qué hacen con ellos y un análisis de las herramientas que tienen a disposición.

Después, van a hacer una identificación de la información que será incluida en el informe a través del diálogo con los grupos de interés y la valoración de temas. Se les puede compartir a los

empleados un formulario para que completen creado tanto por AG Sustentable como también por Santex, así la información cuantitativa le es útil no solo a para la innovación abierta, sino también para que Santex tenga en cuenta cuales son los aspectos en los que tiene que prestar más atención.

Luego, harán un relevamiento y recopilación de la información que obtuvieron, redactando el informe en el cual se va a presentar el diagnóstico actual de la empresa y sus empleados. Se va a hacer una revisión general de los contenidos y cumplimiento de los estándares y lineamientos involucrados y un mapeo e identificación de oportunidades de presentación en distintas premiaciones, reconocimientos y rankings, que maximicen las posibilidades de destacarse. Las conclusiones a las que se lleguen se van a presentar de forma cuantitativa.

A partir del informe realizado, se van a juntar AG Sustentable junto con el equipo directivo de Santex. AG Sustentable les va a comunicar los datos del informe con las conclusiones a las que llegaron, ofreciéndoles posibles oportunidades de mejoras. Entre ambos equipos van a identificar las mejores prácticas o casos implementados dentro de la organización, que contribuyen al Desarrollo Sostenible, para la sistematización de la información y presentación para sus empleados en primer lugar y luego, para ver si pueden competir por algún certámen o ranking nacional, regional e internacional en Sostenibilidad. Es esencial que ambos logren ponerse de acuerdo en cual va a ser la forma más eficiente de proseguir a partir de los resultados y que concuerde con los valores y visión de la empresa.

AG Sustentable, a partir de lo acordado con el equipo directivo de Santex y la información obtenida al hacer el informe, va a preparar capacitaciones para los empleados. Estas capacitaciones van a ser de forma semanal durante el mes de marzo y van a durar cuarenta minutos cada una. El objetivo es que los empleados de Santex comprendan y adopten hábitos sustentables que contribuyan tanto al medio ambiente como al ahorro económico de la empresa. Las capacitaciones que se van a realizar serían los siguientes:

- *Capacitación 1: Conciencia ambiental y sostenibilidad corporativa*

Objetivo: Introducir a los empleados en los conceptos básicos de sostenibilidad y su importancia en el entorno empresarial, conectando los beneficios ambientales y financieros.

Contenido:

- Breve introducción a la sostenibilidad y su relevancia en el contexto empresarial.
- Impacto ambiental y económico del uso excesivo de recursos (agua, electricidad, materiales de oficina).
- Ejemplos de empresas exitosas que han reducido costos mediante prácticas sostenibles.

Parte práctica:

- Taller de concientización: Análisis de casos de éxito en sostenibilidad. Los empleados discutirán en grupos cómo se aplican estas prácticas en empresas y su impacto financiero.

- Ejercicio interactivo: Identificar hábitos no sostenibles en el lugar de trabajo (como dejar luces encendidas) y proponer alternativas.
- *Capacitación 2: Uso eficiente de energía y recursos en la oficina*

Objetivo: Enseñar a los empleados cómo pueden reducir el consumo de energía y recursos en sus actividades diarias.

Contenido:

- Consejos prácticos para reducir el consumo de energía en el trabajo (uso eficiente de luces, desconectar equipos, uso del aire acondicionado, etc).
- Optimización de materiales de oficina: reducción, reutilización y reciclaje de papel y otros insumos.
- Análisis de herramientas y equipos que tiene Santex para fomentar el ahorro de energía (por ejemplo, sistemas de iluminación automática, riego inteligente, dispositivos de ahorro de agua).

Parte práctica:

- Juego de retos: “Bingo Sustentable,” en el que los empleados intentan completar tareas como reducir el uso de papel o apagar equipos no esenciales. Quien complete el bingo para la capacitación siguiente se lleva un beneficio.
- Mapa de consumo: Identificar puntos de alto consumo de energía en el lugar de trabajo y discutir formas de reducir su impacto.
- *Capacitación 3: Gestión de residuos y reciclaje eficiente*

Objetivo: Capacitar a los empleados en prácticas de reducción y reciclaje de residuos, y en el uso efectivo de los recursos de reciclaje que ya existen en Santex.

Contenido:

- Introducción a los principios de los 3Rs (reducir, reutilizar, reciclar) en el lugar de trabajo.
- Explicación detallada del sistema de reciclaje de la empresa y cómo separar correctamente los residuos.
- Importancia del reciclaje y la reutilización de materiales para reducir costos.

Parte práctica:

- Dinámica de clasificación de residuos: Práctica de separación correcta de residuos mediante contenedores de reciclaje disponibles en la empresa.
- Compromiso sostenible: Los empleados harán un compromiso personal sobre cómo reducirán sus residuos en el trabajo.
- *Capacitación 4: Hábitos sostenibles en el día a día*

Objetivo: Instruir a los empleados en la creación de hábitos sostenibles en su trabajo diario que apoyen los objetivos de ahorro y sostenibilidad de Santex, como en sus hogares.

Contenido:

- Prácticas sostenibles en el día a día (uso de botellas reutilizables, evitar impresiones innecesarias, transporte sostenible).
- Creación de una cultura corporativa sustentable y su relación con la mejora de la reputación empresarial.
- Cómo el compromiso de cada empleado ayuda a reducir costos y aumenta la eficiencia general de la empresa.

Parte práctica:

- Plan de hábitos sostenibles: Cada empleado creará un plan con al menos tres acciones sostenibles que incorporará a su rutina diaria.
- Compromiso grupal: Los equipos de trabajo acordarán objetivos grupales de sostenibilidad (por ejemplo, reducir el consumo de papel en un 50% en un mes) y propondrán cómo medir el progreso.

Estas capacitaciones buscan no solo informar, sino también involucrar activamente a los empleados en la creación de una cultura de sostenibilidad. El objetivo final es que los empleados entiendan cómo sus acciones contribuyen al ahorro de costos y al éxito sostenible de Santex, incentivando la mejora de los resultados financieros de la empresa a partir de estos hábitos.

Una vez terminado el mes de capacitaciones se les va a entregar a los empleados una encuesta para que completen para evaluar su percepción sobre la utilidad de las capacitaciones y su relevancia para promover hábitos sustentables en la empresa.

Acciones que va a tomar Santex

Por su parte, la empresa de Santex va a acompañar al equipo de AG Sustentable durante su diagnóstico inicial, procesamiento de datos y creación del informe para entender la forma de trabajar de la organización. Esto es fundamental para que tengan en cuenta las herramientas y necesidades de los empleados al momento de crear el software personalizado.

Santex va a utilizar la información que le brinda AG Sustentable y el proyecto que están realizando en conjunto para adaptar el ciclo de producción del software del cliente para responder efectivamente a los cambios del negocio, garantizando la creación continua de valor, utilizando Big Data para descubrir tendencias y patrones que permitan dar un impulso a la innovación. Asimismo, Santex puede ofrecerle CRM personalizadas, donde ayuda a AG Sustentable a sincronizar procesos dentro de sus organizaciones para efectivizar el trabajo.

Luego de la creación del software, un equipo de Santex va a viajar a Buenos Aires para capacitar a los empleados de AG Sustentable sobre el uso del software y la adaptación de este en el trabajo. También va a ir un pequeño grupo de XAcademy con la intención de capacitar de forma

voluntaria a los empleados de AG sobre las industrias IT. Las capacitaciones de una hora que se realizarían serían las siguientes:

- *Capacitación 1: Uso y manejo de un nuevo software (obligatorio)*

Objetivo: Enseñar a los empleados a utilizar un software específico de manera eficiente para sus tareas cotidianas.

Temas a tratar:

- Introducción al software: Propósito y beneficios para la empresa y el equipo. Principales funcionalidades.
- Navegación básica: Interfaz y menús principales. Configuración inicial.
- Procesos clave: Demostración de tareas fundamentales (por ejemplo, generar reportes, organizar proyectos, etc.). Solución de problemas comunes.

Parte práctica:

- Los participantes replican un proceso explicado previamente (por ejemplo, crear un proyecto, cargar datos o generar un reporte).

Cierre y preguntas:

- Resolución de dudas y entrega de un manual breve de uso.
- *Capacitación 2: Industrias IT (optativo)*

Objetivo: Concientizar sobre el impacto de las industrias IT y la importancia de su adopción en el entorno empresarial.

Temas a tratar:

- Introducción a las industrias IT: Definición y rol en la economía actual. Innovaciones clave: inteligencia artificial, big data, ciberseguridad.
- Impacto en la empresa y los empleados: Mejora de la productividad y la competitividad. Necesidad de habilidades digitales en todos los niveles.
- Tendencias y casos de éxito: Ejemplos de empresas que han implementado IT para transformar sus procesos.

Parte práctica:

- Ejercicio en grupos pequeños: identificar cómo un área o proceso de la empresa podría beneficiarse de la adopción de tecnologías IT.

Cierre y discusión:

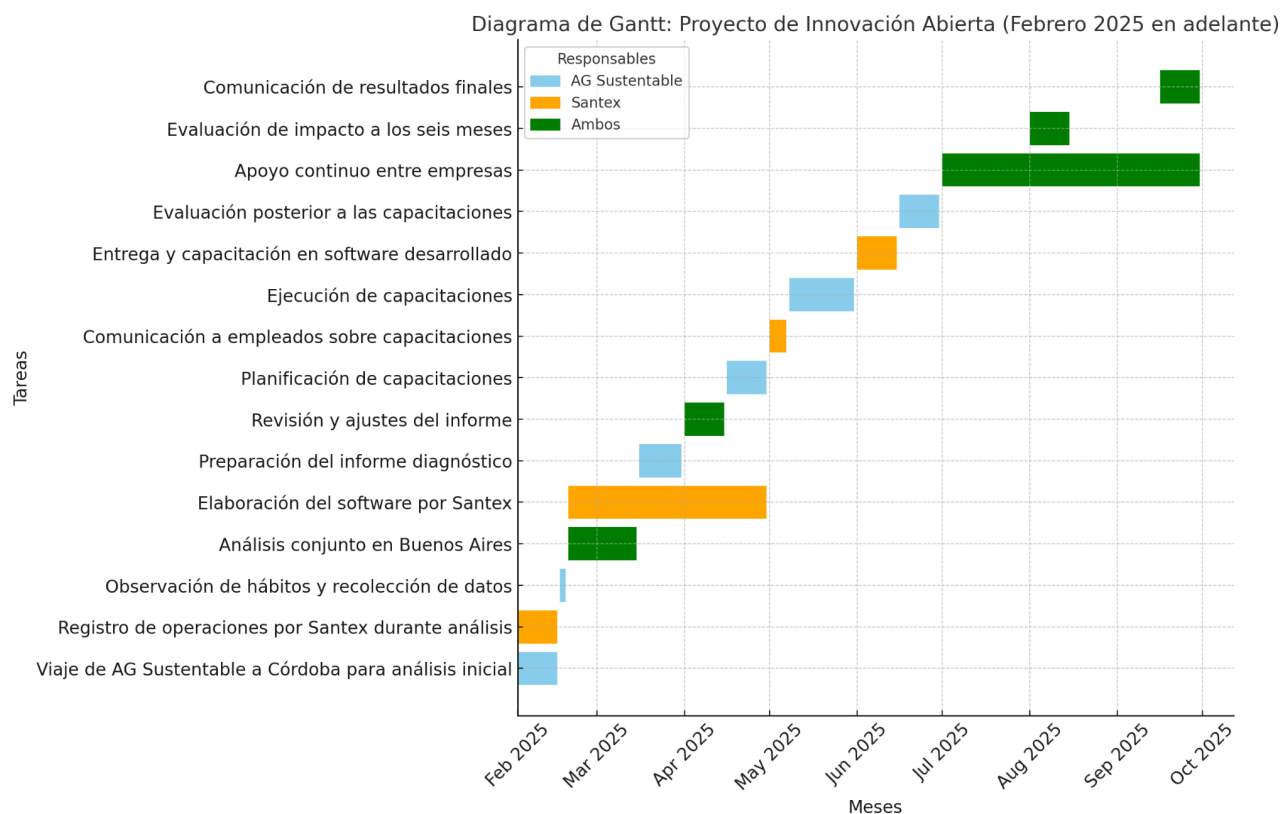
- Presentación de ideas generadas en el ejercicio práctico.
- Resolución de dudas y motivación para explorar más sobre el tema.

Estas capacitaciones buscan no solo informar, sino también involucrar activamente a los empleados en la creación de una cultura de innovación tecnológica. El objetivo final es que los empleados entiendan cómo tener conocimientos sobre nuevas tecnologías contribuye en el uso

efectivo del tiempo y en ahorro de costos, incentivando la mejora de los resultados financieros de la empresa a partir de estos hábitos.

Marco de tiempo para la implementación

A continuación se va a presentar el diagrama de Gantt, con el inicio de la intervención en febrero de 2025. Este cronograma ilustra cada fase del proyecto, desde el análisis inicial y preparación del informe hasta las capacitaciones, la evaluación posterior y el seguimiento a los seis meses de ambas empresas.



Propuestas de medición o evaluación de las acciones

Una vez terminadas las capacitaciones y la evaluación posterior, el equipo de AG Sustentable va a volver a Buenos Aires y va a seguir el seguimiento del análisis de datos y acompañamiento de los empleados desde ahí, al igual que Santex desde Córdoba va a hacer el seguimiento de la implementación del software.

Pasados 6 meses, se va a hacer un análisis de las empresas con la intención de después comparar los resultados obtenidos a principio de año en comparación a los obtenidos a principios de Agosto.

Algunos indicadores claves al evaluar la empresa de Santex, que miden tanto los cambios en los hábitos sostenibles de los empleados como el impacto financiero y ambiental de dichas prácticas a la hora de evaluar van a ser:

- ❖ *El consumo de recursos:* Evaluar cuánta energía, agua, papel y otros insumos se consumen ahora en comparación a hace seis meses.
- ❖ *La gestión de residuos:* Analizar la tasa de reciclaje, compostaje y la reducción de residuos generados. Observar la participación y efectividad de los empleados en la correcta separación de residuos.
- ❖ *El impacto ambiental:* Realizar una evaluación de la huella de carbono, analizar si la empresa ha incrementado la compra de productos sostenibles o de proveedores con certificación ambiental y observar si se han implementado soluciones digitales para reducir el consumo de recursos físicos.
- ❖ *El compromiso y cambio de comportamiento en los empleados:* analizar su participación en programas de sostenibilidad que se les ofrezca, evaluar su conocimiento y compromiso hacia los hábitos sostenibles y el uso de las herramientas sostenibles disponibles.
- ❖ *El impacto financiero:* Comprobar la reducción de costos operativos (de energía, agua y materiales), calcular el ahorro total de la empresa en comparación con los meses previos a la intervención y el retorno de inversión
- ❖ *La comunicación y cultura organizacional:* Verificar cuántas veces se comunican los logros y prácticas sostenibles. Observar si hay un cambio positivo en la percepción de la empresa como un lugar comprometido con el medio ambiente y medir si la empresa promueve y reconoce los esfuerzos de los empleados en términos de sostenibilidad.

Estos indicadores permitirán que AG Sustentable presente un análisis completo de cómo la intervención ha beneficiado tanto al medio ambiente como a la economía de la empresa y contribuirá a identificar áreas de mejora para futuras intervenciones.

Los indicadores claves que se van a tener en cuenta para evaluar a la empresa de AG Sustentable sobre el uso del Software y su capacitación de industrias IT son:

- ❖ *Nivel de comprensión de los conceptos enseñados:* Porcentaje de empleados que obtuvieron puntajes altos en una evaluación post-capacitación. Frecuencia de uso del software
- ❖ *Tiempo promedio de realización de tareas con el software:* Comparación del tiempo que tardan los empleados en completar tareas específicas antes y después de la capacitación.
- ❖ *Satisfacción de los empleados con el software:* Resultados de encuestas que midan la percepción de facilidad de uso y utilidad del software.
- ❖ *Reducción de errores operativos:* Comparación de la cantidad de errores registrados antes y después de la implementación del software.

- ❖ *Retención del conocimiento:* Conocimiento sobre las tendencias en IT Interés en aplicar tecnologías IT en sus áreas de trabajo. Porcentaje de empleados interesados en tomar cursos adicionales relacionados con IT después de la capacitación.
- ❖ *Adopción de herramientas IT:* Número de nuevas herramientas o técnicas relacionadas con IT implementadas en las actividades laborales.

Estos indicadores ayudan a determinar si las capacitaciones cumplen con sus objetivos de mejorar habilidades técnicas y fomentar una mentalidad tecnológica dentro de la empresa.

Conclusión

Este Reporte de Caso plantea la innovación abierta que se generó entre la empresa Santex, una empresa global de servicios de software y AG Sustentable, una startup argentina, que busca acompañar con el compromiso de brindar una atención personalizada, en el proceso de diseñar, implementar y comunicar sus mejores prácticas de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible.

Ambas empresas tienen como uno de sus valores básicos generar un triple impacto, centrándose en desarrollar lo económico, lo social y lo ambiental. Los problemas que se presentan en este caso son dos: por un lado, si bien Santex tomó medidas en cuanto a los recursos e infraestructura que tienen en su empresa para que esta sea más sustentable, se pudo identificar que sus empleados no tenían hábitos sustentables y no comprendían el por qué tendrían ellos que tenerlos. Por otro lado, si bien la empresa AG Sustentable estaba utilizando un software para trabajar, no era uno ágil y personalizado, perdiéndose la oportunidad de trabajar de forma más eficiente con la recolección de datos y las herramientas tecnológicas que éstas aportan.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que Santex es una organización con historial haciendo innovaciones abiertas, se propone la solución de llevar a cabo una con la empresa AG Sustentable. En el presente trabajo se puede observar cómo realizar una innovación abierta, le permite a una empresa, como Santex y AG Sustentable colaborar con otras empresas, facilitando el intercambio de conocimiento y tecnología.

Asimismo, el paso a paso del Plan de Implementación que se desarrolla, permite que AG Sustentable realice un diagnóstico en Santex sobre hábitos sustentables, mientras Santex registra necesidades para desarrollar un software especializado. Luego, AG Sustentable implementa capacitaciones en sustentabilidad, y Santex capacita en el uso del software y la industria IT. Finalmente, ambas empresas evalúan resultados, comunican avances y mantienen un seguimiento continuo para optimizar el impacto.

Este reporte de caso permite observar paso a paso cómo dos empresas pueden llevar a cabo una innovación abierta ayudándose mutuamente, utilizando el conocimiento y las herramientas que pueden aportar las empresas.

La contribución de este proyecto radica en mejorar la sustentabilidad operativa de Santex, promoviendo hábitos responsables entre sus empleados y optimizando el uso de recursos. Además, el software especializado desarrollado permite gestionar datos de manera eficiente y sistemática, beneficiando tanto a AG Sustentable como a Santex al facilitar el análisis de impacto ambiental y económico. A largo plazo, este proyecto fomenta una cultura organizacional más sostenible, mejora la eficiencia, reduce costos operativos, y posiciona a ambas empresas como referentes en innovación abierta y responsabilidad ambiental.

Bibliografía

- AG Sustentable** (2024). *Red social LinkedIn*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/ag-sustentable/?originalSubdomain=ar>
- AG Sustentable** (2017). *Somos AG*. Recuperado de: <https://agsustentable.com/somos-ag/>
- Albrieu, R., Rapetti, M., Brest López, C., Larroulet, P., & Sorrentino, A.** (2018). *Inteligencia artificial y crecimiento económico. Oportunidades y desafíos para Argentina*. Buenos Aires: CIPPEC. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/6692334e-4433-445e-ad2f-6fc5baa5b0d8>
- Alvarado Cervantes, O.** (2015). *Administración Estratégica*. Recuperado de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- Betti, M., Di Vaio, A., & Pellegrini, M. M.** (2018). *The impact of environmental knowledge on corporate social responsibility practices: An empirical study*. Journal of Environmental Management. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357976095011/>
- Chesbrough, H. W.** (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology* (p. 24). Harvard Business School Press.
- Estado Argentino** (2024). *Política Ambiental Nacional*. Recuperado el 28 de octubre de 2024, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>
- Estado Argentino** (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de Argentina.gob.ar. el 29 de octubre del 2024 <https://www.argentina.gob.ar/habitat/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- García, M. B.** (2023). *¿En qué consiste el desarrollo sostenible?* *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/>
- Gil Mártil, V.** (2009). *Coolhunting el arte y la ciencia de descifrar tendencias*. Madrid, ES: Empresa Activa
- Gobierno de la Nación Argentina.** (2022). *Tercer Informe Voluntario Nacional sobre los ODS*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_nacional_voluntario.pdf
- Graizer, A.** (2021). *La infraestructura tecnológica en la formación profesional*. Buenos Aires: Cámara de Comercio Tecnológico. Disponible en: https://aset.org.ar/wp-content/uploads/2023/11/12_GRAIZER_ponencia-Oscar-L.-Graizer.docx.pdf
- Grupo Banco Mundial** (2024) *Argentina: panorama general*. World Bank. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Argentina%20es%20la%20tercera%20econom%C3%ADa.cuenta%20con%20abundantes%20recursos%20naturales.>
- Hasso P.** (2018). *Mini guía: una introducción al Design Thinking + bootcamp bootleg*. Palo Alto, EE. UU.: Hasso Plattner, Institute of Design at Standford.

- Heredia, A.** (2020) *Políticas de fomento para la incorporación de las tecnologías digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina: revisión de experiencias y oportunidades.* Naciones Unidas, Santiago. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/6692334e-4433-445e-ad2f-6fc5baa5b0d8>
- Kantis, H.** (2019). *Innovación, emprendimiento y tecnología en América Latina.* Buenos Aires: Ediciones Teseo.
- Kent, P** (2005), *Cambios en la teoría y tecnologías administrativas*, en Miguel A. Vicente et al., *Fundamentos de administración de organizaciones*, Buenos Aires, p. 374.
- Navas Silva, L. E.** (2012). *Gestión de la innovación y la tecnología* (p. 151). Ecoe Ediciones.
- Naciones Unidas.** (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* Naciones Unidas.
- Nubia-Arias, B.** (2016). *El consumo responsable: educar para la sostenibilidad ambiental.* Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Venezuela.
- Organización General del Trabajo** (2023). *El gobierno de Argentina lanzó el Programa Empleo Verde, enfocado en el trabajo decente y la sustentabilidad ambiental.* International Labour Organization.
<https://www.ilo.org/es/resource/news/el-gobierno-de-argentina-lanzo-el-programa-empleo-verde-en-focado-en-el>
- Organización de las Naciones Unidas** (2024). *Influencia de las tecnologías digitales | Naciones Unidas.* Recuperado de: <https://www.un.org/es/un75/impact-digital-technologies>
- Ramírez Rojas, J. L.** (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.* Recuperado de: <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20a%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salinas-Cabrera, D.** (2016). *Educación ambiental para el desarrollo y consumo sustentable en Chile. Una revisión bibliográfica.* Revista Electrónica Educare,, 1-15. Chile.
- Santex** (2024) *Red social LinkedIn.* Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/santexgroup/people/>
- Santexgroup** (2024) *Tecnología con Propósito.* Recuperado de <https://www.santexgroup.com>
- Scasso L.M y Laguzzi, G.** (2021). *Nuevas tecnologías y trabajos del futuro: la urgencia de acortar la brecha digital para equilibrar el mercado laboral.* Buenos Aires: Ministerio de Educación. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar>

Sistema B (2024) *¿Cómo ser Empresa B?* Recuperado el 28 de octubre de 2024, de <https://www.sistemab.org/ser-b/>

Uribe, A.F; Molina, J.M; Contreras, F. & Barbosa, D. (2013), *Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. Universidad & Empresa No. 25, pp. 53-71.

Vega Galicia, D. F. (2021) *Consumismo y medio ambiente, una perspectiva desde la psicología ambiental*. México, Toluca de Lerdo.

Vorontsova, M., Chen, H., & Lee, M. (2022). *Green business practices and financial performance: The role of environmental knowledge and organizational culture*. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 983-1001. <https://doi.org/10.1002/bse.2732>