

*PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA*

*CENTRO DE ESTUDIOS EN ECONOMÍA Y CULTURA*

*Proyecto de investigación “Economía, don y reciprocidad”*

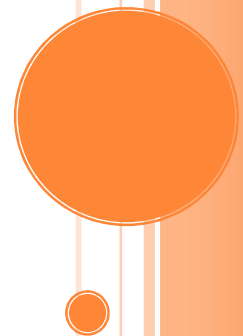
## EMPRESAS PARA EL BIEN COMÚN

*Informe final*

Investigador principal: Octavio Groppa

Investigadora asistente: María Laura Sluga

*Julio 2014*



## Contenido

I.	Introducción .....	1
I.1.	Marco teórico .....	1
III.1.1.	La creación de valor compartido .....	1
III.1.2.	La Economía de Comunión.....	3
I.2.	Objetivos de la investigación .....	5
I.3.	Metodología y alcance de la investigación .....	5
II.	Economía de comunión.....	7
II.1.	Aspectos generales.....	7
II.2.	Fraternidad con los empleados.....	11
II.3.	Fraternidad con las demás empresas .....	12
II.4.	Destino de los beneficios .....	15
III.	Empresas B.....	17
III.1.	Aspectos generales.....	17
III.2.	Compromiso ético y certificación de la empresa B.....	18
III.3.	Conformación de la red.....	19
III.4.	La mirada de los empresarios.....	20
IV.	Caracterización de las empresas de EdC y B .....	22
IV.1.	Aspectos generales.....	22
IV.2.	Valores .....	24
IV.3.	Empleados.....	25
IV.4.	Ética en la cadena de valor.....	30
IV.5.	Ética ecológica .....	31
IV.6.	Ética social .....	31
IV.7.	Resultados financieros .....	33
V.	Reflexiones finales .....	36
V.1.	Motivación de los empresarios .....	36
V.2.	Factibilidad y relevancia del proyecto: ¿son generalizables estas experiencias? .....	37
V.3.	¿Certificación o carisma?.....	39
V.4.	En adelante.....	41
VI.	Bibliografía citada y consultada.....	41
VI.1.	Libros y artículos .....	41
VI.2.	Páginas web .....	43
VII.	Anexos.....	44
VII.1.	Empresas EdC entrevistadas .....	44
VII.2.	Empresas B entrevistadas.....	44
VII.3.	Cuestionario implementado a empresas B y de EdC .....	44

## I. Introducción

El presente informe detalla las actividades y resultados alcanzados en la investigación sobre empresas y bien común desarrollada como parte del Proyecto “Economía, don y reciprocidad” que tiene asiento en el Centro de Estudios en Economía y Cultura de la UCA y cuenta con el patrocinio de la Red Universitaria para el Estudio de la Fraternidad.

La propuesta inicial del proyecto era indagar sobre las empresas de Economía de Comunión. Sin embargo, el avance de la investigación sugirió tempranamente ampliar el marco de análisis para incorporar a otro grupo de empresas de características semejantes, como son las empresas B (*B Corporations*). De tal forma, se ofrece un abordaje teórico, cuantitativo y cualitativo de estos nuevos emergentes en el campo empresarial.

A la fecha de esta investigación no hemos encontrado investigaciones en nuestro país que procuren abarcar de manera cuantitativa la temática de las empresas que se rigen por un nuevo modo de gestión que incorpora el bien común como objetivo central. Ciertamente, estas experiencias son todavía muy poco significativas en número (las empresas de Economía de Comunión (EdC) rondan en la Argentina las 50, mientras que a la fecha de esta investigación las empresas B eran solo 20),<sup>1</sup> lo cual significa una limitación para un abordaje cuantitativo circunscripto a un país. De cualquier modo, creemos que esta primera indagación ofrece una imagen inicial de conjunto que permite ir configurando un fenómeno tan nuevo como prometedor desde el punto de vista valórico.

### I.1. Marco teórico

#### *III.1.1. La creación de valor compartido*

A pesar de ser un conjunto de empresas todavía sin mayor incidencia en el plano agregado, no se trata de experiencias utópicas o marginales. Comienzan a aparecer paulatinamente en diversas partes del globo este nuevo modo de compañías que Bruni y Zamagni (2007) denominan “empresas civiles”. Testimonio de ello son las empresas B, las empresas de Economía de Comunión o las “empresas para el bien común” (experiencia europea), además de las empresas sociales o de la economía solidaria.

---

<sup>1</sup> Finalizada esta investigación una nueva empresa logró la certificación.

Porter y Kramer (2011) han llamado la atención recientemente sobre la creación de “valores compartidos” como la estrategia de las empresas para este siglo. El diagnóstico del que parten indica que la legitimidad de las empresas ha caído a niveles inéditos. Empresa y sociedad están actualmente enfrentadas. Gobiernos y sociedades perciben que las utilidades de las empresas son obtenidas a costa suya. En ese marco, se establecen impuestos, regulaciones y sanciones para que las firmas paguen por los costos sociales que generan. Las empresas, por su parte, se resisten a los estándares regulatorios por considerarlos siempre contrarios a sus intereses. Ambos actores consideran que la contraparte es un obstáculo en la búsqueda de sus objetivos y actúan en consecuencia.

En este marco de crisis de credibilidad en que ha caído el capitalismo, en donde las empresas son vistas cada vez más como una causa importante de problemas sociales, ambientales y económicos, la solución pasa, según estos autores, por redefinir el propósito de las corporaciones mediante un nuevo modelo de negocios, que han llamado *valor compartido*. Se trata de un conjunto de políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir la conexión entre los progresos económico y social y se funda en la sencilla idea de la interdependencia entre las empresas y las comunidades en donde desarrollan sus actividades. Una empresa necesita una comunidad exitosa para crear demanda por sus productos y contar con un entorno que apoye su negocio. Del otro lado, una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.

En el artículo citado, los autores señalan que existen diversas maneras de crear valor compartido, entre ellas:

- A. *Reconcebir los productos y mercados*: Producir bienes y brindar servicios que creen beneficios para la sociedad, como alimentos más sanos o productos amigables con el medio ambiente.
- B. *Redefinir la productividad de la cadena de valor*: La cadena productiva de una organización afecta –y es afectada por– diversos temas sociales, como la contaminación, la salud, las condiciones laborales, etc. Las firmas deben abordar esos temas desde el enfoque del valor compartido e inventar nuevas formas de enfrentarlos. Piénsese tan sólo en el uso eficiente de la energía, de manera de reducir la huella de carbono, que implicaría un replanteo logístico, la reducción de residuos mediante reciclaje, el aporte (por ejemplo, tecnológico) a los proveedores para garantizar el abastecimiento eficiente, o prácticas de valorización de los empleados (contra la

práctica anterior que recomendaba mantener los salarios lo más bajo posibles y tercerizar parte de la producción).

- C. *Construcción de clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.* Los clusters juegan un papel crucial en el aumento de la productividad, la innovación y la competitividad y además amplifican la conexión entre el éxito de la empresa y su comunidad.

El valor compartido no se refiere por tanto a la administración de bienes comunes (problemática muy estudiada en la actualidad), sino en todo caso a su creación. Tampoco puede ser identificada con la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE). Para Porter y Kramer (2011), incluso, la creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la RSE como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. La CVC es parte integral del plan de negocios de la empresa y no sólo una respuesta a las presiones externas. Además, tiene un mayor impacto en la comunidad dado que aprovecha los recursos únicos y el conocimiento del sector privado para crear valor económico a través de la creación de valor social.

### *III.1.2. La Economía de Comunión*

La EdC puede reconocerse como una forma particular de la creación de estos valores compartidos. Desde un punto de vista teórico, la EdC, en el marco de la economía civil, supone una crítica a la concepción del sujeto solipsista moderno, que busca tan sólo maximizar su bienestar individual concebido de manera instrumental, modelo predominante en la teoría económica (Bruni, 2000; Sen, 1977). Al contrario, la idea subyacente al proyecto de EdC es una antropología relacional, que sitúa al ser humano en su dimensión social constitutiva (Bruni y Zamagni 2003; Crivelli 2003).

En el plano concreto del desempeño cotidiano al interior de las empresas, se pueden distinguir diversas pautas que deben seguir las empresas adherentes. Nada mejor para ello que seguir las metas puestas por los propios empresarios. En el año 1997, empresarios pertenecientes al proyecto escribieron unos lineamientos a seguir por parte de una empresa de comunión en el *Seminario del Bureau Internacional de Economía y Trabajo de Humanidad Nueva* celebrado en Grottaferrata, Roma, el 21 y 22 Marzo. Son los siguientes:

1. Los empresarios, trabajadores y empresa formulan sus estrategias, objetivos y planificación empresarial teniendo en cuenta los criterios de una gestión limpia e involucrando en esta actividad a los miembros de la empresa. Las decisiones de inversión se hacen con prudencia y con particular atención a la creación de nuevas actividades y de lugares de trabajo productivos.
2. La persona humana, y no el capital, están en el centro de la empresa. Los responsables de la empresa tratan de utilizar los talentos de cada trabajador, favoreciendo la creatividad, la

responsabilidad y la participación en los objetivos de la empresa. Ayudan en particular a los que atraviesan momentos de necesidad.

3. La empresa es llevada adelante para promover un aumento de la utilidad con una finalidad clara: el crecimiento de la empresa, atención de personas en dificultad económica, comenzando con quienes comparten la “cultura del dar” y para la difusión de esta cultura:
4. *Relaciones con clientes, proveedores, la sociedad civil*: la empresa se prodiga para ofrecer bienes y servicios útiles y de calidad, a precios justos. Los miembros de la empresa trabajan con profesionalidad para crear y reforzar relaciones buenas y sinceras con los clientes, los proveedores y la comunidad. Se relacionan de manera leal con la competencia presentando el verdadero valor de sus productos o servicios y absteniéndose de hablar negativamente de los productos de los otros.
5. Esto enriquece a la empresa de un capital inmaterial constituido por relaciones de aprecio y confianza con las empresas proveedoras o clientes, o de la administración pública, capital que es productivo de un desarrollo económico menos sujeto a la variabilidad de la situación del mercado.
6. *Ética*. El trabajo de la empresa es un medio de crecimiento interior para todos sus miembros. La empresa respeta las leyes y mantiene un comportamiento éticamente correcto frente al fisco, a los sindicatos, a los órganos institucionales. Lo mismo con sus empleados, e los cuales espera la reciprocidad.
7. *Calidad de vida y de la producción*. Uno de los primeros objetivos es el de transformar la empresa en una verdadera comunidad. Para ello se reúnen periódicamente para verificar la calidad de las relaciones interpersonales. La salud y el bienestar de cada miembro de la empresa son objeto de atención. Las condiciones de trabajo deben adecuarse al tipo de actividad, respetando las normas de seguridad, etc. El ambiente de trabajo es abierto amigable y existe respeto, confianza y aprecio recíprocos. La empresa produce bienes y servicios seguros, preocupándose por los efectos sobre el ambiente y el ahorro de energía y de los recursos naturales.
8. *Ambiente y trabajo*. La empresa adopta sistemas de gestión y estructuras organizativas que promuevan el trabajo en grupo y el crecimiento individual. Los miembros tratan de que los ambientes de la empresa estén limpios, ordenados y agradables, de manera que en ese ambiente, empresarios, trabajadores, clientes, proveedores se sientan a gusto y puedan compartir y difundir este estilo.
9. *Formación*. La empresa favorece entre sus miembros un clima de apoyo recíproco, de respeto y confianza, en el que es espontáneo donar sus capacidades para el bien y al servicio de los colegas y del progreso de la empresa. El empresario adopta criterios de selección del personal y de capacitación tales que ayuden al desarrollo de este clima de trabajo.
10. *Comunicación*. La empresa EdC crea un clima de comunicación abierta y sincera que favorece el intercambio de ideas entre dirigentes y trabajadores. Las empresas que adhieren a EdC, tratando de desarrollar relaciones económicas recíprocamente útiles y productivas, utilizan todos los medios de comunicación para mantenerse en contacto entre ellas, sea localmente como a nivel internacional, compartiendo éxitos, dificultades, en un espíritu de sostén y solidaridad.

Tenemos entonces que las empresas de EdC son gestionadas con una racionalidad más amplia que la que les endosa la teoría económica a los empresarios (Ruiz, 2014). García Garcimartin considera que entra así en el análisis económico una nueva racionalidad —la racionalidad de comunión—, caracterizada por un comportamiento humano con una dimensión de grupo universal superando la racionalidad individualista o solo grupal.

Esta racionalidad es también “expresiva” (Bruni, 2000), en tanto la gestión económica está regida por un razonamiento no instrumental, esto es, por el deseo de “expresar” con dicho comportamiento algo de la propia personalidad o de los propios valores.

Por último, se destaca la característica de “no-condicionalidad” (Bruni, 2000). La reciprocidad se entiende comúnmente en economía como la incorporación de un elemento de “condicionalidad”; es decir, yo realizo una determinada acción donante en la medida en que espero algo por parte del otro. La racionalidad de comunión, en cambio, no está condicionada *ex ante*, aunque para la realización de la relación fraterna si está condicionada *ex post*, pues se necesita la reciprocidad para alcanzar la fraternidad.

## I.2. Objetivos de la investigación

Como fue mencionado, el proyecto de investigación planteaba como objetivo genérico aumentar el conocimiento sobre la situación de las empresas de EdC en nuestro país. Sin embargo, la preparación de la investigación sugirió tempranamente la posibilidad de ampliar el objeto a ser estudiado, incorporando la experiencia del Sistema B, que tiene con EdC varias características comunes. En lo concerniente a EdC, el objetivo era especificado a partir de las siguientes preguntas, muchas de las cuales son también aptas para hacerse en relación con las empresas B:

¿Se trata la EdC de un proyecto factible de ser reproducido a nivel general o es en cambio una experiencia restringida al ámbito de las motivaciones religiosas? ¿El ideal perseguido es susceptible de realización en contextos en los que la corrupción es moneda corriente o requiere de actitudes extraordinarias o heroicas? La pregunta fue contestada de manera positiva por Zamagni (2003). Por su parte, Bruni y Uelman (2006) reconocen que se trata de una experiencia de hondas motivaciones religiosas. Sin embargo, no por ello se trata de una utopía impracticable.

En cuanto a los empresarios, ¿cuáles son las motivaciones que los llevaron a asociarse al proyecto? ¿Qué particularidad tiene la gestión de una empresa EdC? ¿Cómo se previenen o resuelven los conflictos laborales? ¿Existen mediciones respecto de ahorro de costos en este sentido?

Los trabajadores, ¿qué tanto se sienten identificados con el ideario del proyecto EdC?

¿Tienen las empresas asociadas a la EdC alguna particularidad en materia de administración (balance social, etc.)?

## I.3. Metodología y alcance de la investigación

El método de indagación fue doble, cuantitativo y cualitativo. En el primer caso, fue construido un cuestionario tomando información relativa al balance social. En el segundo, se realizaron

visitas y entrevistas a varias empresas, de manera de caracterizar con más detalle lo que el cuestionario ofrece en modo muy general.

El cuestionario implementado (véase en el anexo) usó como fuente los criterios para la elaboración del balance social. Como se sabe, en los últimos años se ha ido desarrollando y extendiendo la práctica del balance social de las empresas, mediante el cual estas informan su desempeño económico, ambiental y social. La Resolución Técnica n° 36 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (RT 36), relativa las normas contables para la realización del balance social, mencionar que entre las metodologías más usadas se encuentra la *Global Reporting Initiative* (GRI). El objetivo, sin embargo, no fue implementar la GRI en las empresas de EdC. Tal tarea sería imposible en el lapso asignado para esta investigación, además de que la citada metodología tiene un nivel de detalle que excede en mucho nuestro objetivo. Se buscaba más bien una caracterización de las empresas que tienen como objetivo principal crear el bien común, indagando particularmente sobre aquellos aspectos que constituyen los valores particulares que procuran promover para renovar la gestión de la empresa y el papel de ésta en la sociedad. Para ello la investigación se sirvió asimismo de otros materiales que permitieron elaborar un cuestionario adecuado al objetivo para ser implementado en las empresas. En este sentido, existe una adaptación y simplificación de las directrices presentes en el GRI para el caso argentino, elaborado por IDEA (2001). Además, se utilizó el “Informe del balance del bien común”, elaborado por la organización europea “Economía del Bien Común” ([www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org)) y el cuestionario de evaluación de impacto producido por la organización B Corporation ([www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)).

En cuanto al alcance de la investigación, fueron contactadas 38 empresas EdC, de las cuales 24 contestaron la encuesta (6 lo hicieron parcialmente). De las 20 empresas B, les fue enviado el cuestionario a 19, de las que 15 lo respondieron (5 en forma parcial). El cuestionario aclaraba que las respuestas serían confidenciales y la información sólo sería usada de forma agregada. De esta manera se procuró eliminar el incentivo a mentir en las respuestas. Si bien este riesgo no puede ser eliminado, al menos no tendría por qué ser sistemático.

El número de empresas EdC contactadas no fue el esperado, pues en casi todos los informes recientes consultados (como la misma página web de la asociación de EdC o Ruiz, 2014) hablan de unas 50 empresas. En este punto es preciso señalar que una empresa contactada desistió de participar en la indagación de manera temprana, y otras dos afirmaron que no estaban participando actualmente en el proyecto. Si bien se realizó un pedido de entrevista para conocer más en detalle las motivaciones de la defeción, no respondieron a la solicitud. En consecuencia, si los casos que no cumplen con los estándares propuestos por el proyecto se



hubieran autoexcluido de la investigación, los resultados presentados podrían mostrar ciertos sesgos.

En la parte cualitativa, fueron realizadas entrevistas a empresarios y visitas a varias empresas de EdC y del Sistema B (como se informa en el anexo). Fueron entrevistados diez empresarios de EdC y cinco del Sistema B. Asimismo, se participó en el Congreso de Economía de Comunión realizado en Alta Gracia, los días 26 y 27 de abril de 2013.

## II. Economía de comunión

### II.1. Aspectos generales

La Economía de Comunión (EdC) es un movimiento de empresarios que procura desarrollar empresas donde el valor de la persona y la conformación de la comunidad están en el centro. En este sentido, puede interpretarse como una expresión de la economía civil (Bruni y Zamagni, 2007).

El Proyecto EdC nace en 1991 a partir de una idea propuesta en Brasil por la fundadora del Movimiento de los Focolares, Chiara Lubich. La intuición fundamental fue la de crear una nueva economía inspirada en la “cultura del dar” –en contraposición a la “cultura del tener” (Araujo, 1999)– y teniendo como norte la utopía de la humanidad “sin indigentes” (Bruni, 2009: 21-23). El punto es que el principio rector de las empresas de EdC es crear fraternidad, lo cual lleva a concebir el poder de modo compartido (Bruni, 2009: 135, 140).

En este marco, las ganancias empresarias son concebidas como un medio, no como un fin (Bruni, 2009: 24). De hecho, este nuevo modo de gestión empresarial se encarna en la particular forma de distribución de los beneficios que propone el proyecto, que debe realizarse entre: la reinversión en la empresa, la distribución entre necesitados o indigentes, la promoción de la cultura del dar para la generación de “hombres nuevos” que estén movidos por esta cultura de comunión (Lubich, 2000). En este sentido se expresa Ferrucci (2000):

La “Economía de Comunión” [...], antes que un hecho económico (bajo este aspecto no alcanza todavía dimensiones apreciables), es el *compromiso* de quien ha optado por la cultura del dar, de demostrar la posibilidad –en el ámbito de la economía de mercado– de un proceso económico alternativo (Ferrucci, 2000).

El empresario de EdC está motivado por el amor más que por el interés:

Love, understood, as already said, as a deep concern for the other as a person, and not as a sentimental or psychological feeling, matters in economic life. Economy of Communion takes love as a more powerful motivational force (or at least of equal importance) than self-interest even within the market (Zamagni y Bruni, 2006, 95).

En palabras de los propios hacedores de la EdC, el sistema “tiene como finalidad contribuir, a la luz del Carisma de la Unidad, a dar vida a empresas fraternales que sientan como misión suya erradicar la miseria y la injusticia social, contribuyendo a edificar un sistema económico y una sociedad humana de comunión” (Ferrucci, 2012).<sup>2</sup>

Existe, por tanto, un importante fundamento de orden valórico o incluso religioso que motiva y orienta el accionar de los empresarios, lo que supone un importantísimo compromiso de la voluntad (Gold, 2004). Este compromiso es sostenido y alimentado en los encuentros frecuentes para intercambio de experiencias y formación que realizan los empresarios adheridos al movimiento.

En otras palabras, las empresas de EdC operan en el mercado, pero su objetivo primario no es la maximización de la rentabilidad del capital, sino la creación de confianza. Ello no significa que no busquen beneficios, sino que el motivo del beneficio se encuentra subordinado a las relaciones humanas. Esta opción se plasma principalmente en una atención a las personas en situación de desventaja, así como en la apuesta al fortalecimiento del Proyecto EdC, más allá de los cálculos de relación costo-beneficios inmediata.

La apuesta por el Polo Solidaridad puede servir de ilustración de este último caso. Este polo es un centro que procura nuclear empresas de EdC, vecino al centro que el Movimiento de los Focolares posee en la localidad bonaerense de O'Higgins. La conformación de polos fue una idea propuesta por la fundadora del Movimiento de los Focolares e inspiradora de la Economía de Comunión, Chiara Lubich, como elemento de visibilidad. Algunas empresas se radicaron allí, pero luego de un tiempo concluyeron que esa ubicación dificultaba la evolución de sus negocios. De hecho, actualmente sólo existen tres emprendimientos allí instalados.<sup>3</sup> Lo significativo es que los polos no deben ser concebidos al modo de polos industriales que realizan algún tipo de integración productiva y reducen costos. Su interrelación o integración –si se la puede llamar así– es sólo de valor (no económico), de fines comunes, pues no existen internalizaciones de beneficios, al menos de manera directa. Las empresas allí instaladas pertenecen a ramas de actividad distintas y no tienen ningún tipo de relación comercial. Un

---

<sup>2</sup> El “carisma de la unidad” es el nombre que se le da a la misión y motivación del Movimiento de los Focolares.

<sup>3</sup> Existen, sin embargo, proyectos de un puñado de empresas de instalarse allí próximamente. Caravaggio (2010) menciona que había siete empresas radicadas allí al momento de su investigación.

entrevistado lo expresó de manera explícita: “acá no tenemos ninguna ventaja”. Se trata de una apuesta por el proyecto, en donde los polos son comprendidos en un modo “profético”, en el sentido de ser signo para la sociedad.

El fortalecimiento de las relaciones humanas es entendido como un modo fraterno de vincularse con los otros empresarios, con los trabajadores, con los clientes. Incluso las personas en situación de pobreza ayudadas por el proyecto son consideradas miembros esenciales, pues en la medida en que logran salir de la trampa de la exclusión, pasan a formar y enriquecer la comunión. Un denominador común señalado por los empresarios de distintas partes del mundo es sin duda la vivencia de situaciones inesperadas, gratuitas, de “exceso” no calculado, que benefician a todas las partes. En el *argot* del movimiento se lo llama “el ciento por uno”, en referencia a la promesa de recibir el ciento por uno hecha por Jesús de Nazaret a sus seguidores (véase *infra*, al respecto, la caja con una síntesis de algunas de estas experiencias, o también Ruiz, 2014).

Lo novedoso de estas empresas, entonces, radica en la incorporación de la gratuidad y la reciprocidad como dimensión habitual y primordial de actividades y decisiones. La reciprocidad es concebida como gratuidad mutua; no se trata del intercambio de bienes equivalentes, si por este valor igual ha de entenderse el determinado por el mercado (precio).

Podríamos decir que las empresas de EdC tienen un espectro complejo de objetivos –que a la mirada convencional pueden parecer incluso contradictorios (Ruiz, 2014, las llama “anomalías”)– que abarca desde la búsqueda del lucro hasta la ayuda a los marginados, la atención a los problemas que los propios integrantes puedan tener y el cuidado del medio ambiente. Asumir la complejidad de la realidad sería una forma de evitar los reduccionismos y concentraciones de riqueza propios del capitalismo.

Pero aunque los objetivos forman un entramado complejo, están jerarquizados. El móvil último es el aporte a la creación de un mundo sin personas pobres. Por lo tanto, el motivo de la reducción de la pobreza a partir de la creación de trabajo y la innovación, es rector. El motivo del beneficio no está ausente en este marco, pero se encuentra subordinado a aquél.

Las empresas de EdC no tienen una forma jurídica típica. Existen sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, unipersonales. Bruni (2009: 139) señala, no obstante, que la forma que mejor se adaptaría al espíritu de la EdC es la cooperativa. Sin embargo, por lo general esta figura no aparece entre las empresas en la Argentina. La razón probablemente haya que buscarla en la propiedad del capital social con la que cada empresa ha sido iniciada. Por lo general, se trata de emprendimientos iniciados por particulares.

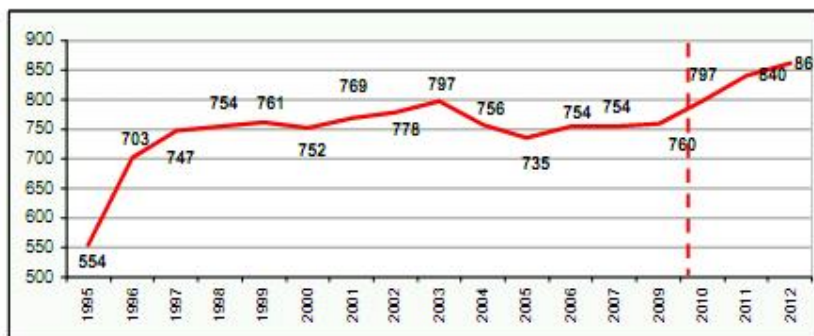
Hacen un fuerte hincapié en los “bienes relacionales”. El problema clásico que emerge al respecto es la dificultad de incorporar en un balance los activos intangibles. La experiencia les demuestra, sin embargo, la importancia de estos factores, incluso en términos del resultado económico.

Desde el punto de vista de la organización internacional del proyecto, la EdC cuenta con una comisión central en Roma y comisiones locales, cumpliendo la primera una función subsidiaria (Ferrucci, 2012).

En relación con este punto, es menester aclarar que, así como la EdC nace en el seno del Movimiento de los Focolares, guarda una fuerte relación con él. Por supuesto, la pertenencia al Movimiento de los Focolares no es requisito para formar parte de la EdC. Sin embargo, los empresarios adherentes en nuestro país son en su mayoría miembros de dicho movimiento. Su impronta y carisma son claros en los encuentros, reuniones y comunicaciones del Proyecto EdC. Ello abre inevitablemente la pregunta acerca de qué tan replicable y generalizable es la propuesta.

Desde el punto de vista de la expansión del proyecto, las estadísticas de cantidad de empresas, recopiladas desde el año 1995, muestran un fuerte crecimiento en el primer lustro (1991-1996), seguido de una década de amesetamiento, con un aparente segundo despegue desde 2009 (Crivelli, 2013)

**Gráfico 1 – Evolución de la cantidad de empresas EdC**



Fuente: Crivelli (2013)

No obstante ello, no se trata de las mismas empresas año tras año, sino que siempre hay un grupo que deja de participar en el proyecto, compensado, parcial o totalmente, por nuevas empresas asociadas. Crivelli señala que en la primera década de este siglo un promedio de 50 empresas salían y entraban anualmente del y al proyecto.

## II.2. Fraternalidad con los empleados

El espíritu que anima a los empresarios tiene profundas manifestaciones en la gestión de la empresa. Algunas experiencias servirán para ilustrar esto. No es extraño, por ejemplo, que los directivos sometan a discusión con los trabajadores decisiones que pueden ir desde modos de producción (de manera que los trabajadores puedan aportar la innovación que surge del conocimiento experto de una tarea) hasta inversiones, o bien cuestiones relativas al personal (contratación, despidos, premios, castigos).

Una empresaria señaló en la entrevista que muchas veces se objeta que los valores y principios de EdC son *naif* o utópicos, pero que, muy por el contrario, se viven diariamente de manera muy concreta. Por ejemplo, “desarrollar las capacidades de los empleados” deja de ser solo una frase en la medida en que los empresarios asumen el compromiso de ayudar a cada empleado a desarrollar sus potencialidades al máximo en aquellas áreas donde se destacan. Para ello, es necesario estar al tanto de las cualidades de cada miembro del grupo, permitirles llevar adelante sus propias iniciativas y alentarlos a tomar riesgos. De tal forma, el empresario EdC procura incentivar constantemente a los empleados, favoreciendo su creatividad en beneficio para el conjunto. Otro empresario manifestó que es frecuente que ante decisiones de producción se los consulte por su parecer. Ello, como fue reconocido hace tiempo por los especialistas en administración, tiene beneficios como favorecer la innovación a partir de los puestos de trabajo y aumentar la satisfacción de los empleados con su tarea y en la empresa. En el primer caso, se trata de una innovación concreta que a menudo advierte problemas o realiza mejoras que no pueden ser generadas desde una mirada más general. En el segundo, mejora el clima general de trabajo, favorece la identificación de los empleados con la compañía y, en última instancia, vuelve más placentera la vida en la empresa.

De las declaraciones de varios empresarios surge que el fomento de la participación y el trabajo en grupo son otras actitudes constantes, junto con la preocupación por la formación de los trabajadores y la particular atención que se dispensa a quienes atraviesan momento de necesidad (económica, por enfermedad u otro tipo). Todo esto crea un clima de buena predisposición y confianza mutua, con efectos cohesionantes hacia el grupo (sinergia).

En este punto, sin embargo, también es preciso señalar que esta modalidad a veces también es fuente de conflictos. En una empresa los empleados señalaron que esta atención personalizada a las necesidades de cada uno genera a veces sentimientos de injusticia o incluso de envidia en otros compañeros. Esas situaciones son invariablemente expuestas al diálogo y muchas veces superadas cuando a quien se sintió en desventaja le llega el momento de recibir su atención o beneficio singular.

Es usual que empresarios y trabajadores se reúnan periódicamente para verificar la calidad de las relaciones interpersonales. De tal forma, la inevitable aparición de conflictos propios de toda relación humana encuentra un cauce para ser canalizada. Todos los empresarios entrevistados respondieron sin titubeos que el modo de resolver los conflictos es el diálogo directo y franco.

Un caso para señalar es el de una constructora e inmobiliaria, que en una reunión repartió un papel a cada empleado para que completara los salarios que consideraba debían ser pagados a los jerárquicos, medios y operarios/ empleados. La sorpresa fue que los salarios que consideraban justos para los jerárquicos eran superiores a los que efectivamente se pagaban.

En general, la amplia mayoría de los empleados de estas empresas conocen los principios sobre los que está fundada. Algunos de ellos participan incluso en los encuentros entre empresas. Para lograr la adhesión a los valores, la primera instancia importante es la selección del personal, en las que se evalúan estos aspectos.

### **II.3. Fraternidad con las demás empresas**

La relación con las demás empresas de su medio sigue el mismo estilo, sean proveedoras, clientes o, incluso, competidoras. La actitud constante de coherencia con los ideales es reconocida y a menudo produce como respuesta comportamientos impensados en otro contexto. A la hora de invertir, por ejemplo, el empresario EdC busca abrir nuevos mercados, en vez de disputárselos a empresas ya existentes. Ello ata la creación de valor en la empresa a la innovación más que a la competencia.

Los empresarios dan testimonio de multitud de experiencias de fraternidad en las que han experimentado que “dar es recibir”, en el sentido de que los riesgos que han asumido ayudando a otros se han visto más que recompensados en el corto plazo (el “ciento por uno”) de manera inesperada.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> No todas, sin embargo, son experiencias felices. Una empresa de service de electrodomésticos, por ejemplo, que realiza servicio oficial de mantenimiento de electrodomésticos, se encuentra en convocatoria de acreedores desde hace más de un año, a raíz de que las empresas fabricantes le actualizan sus honorarios según el índice de precios que manipula el INDEC. En virtud de ello, debió reducir su dotación de 60 a 23 empleados. Sin embargo, la radicalidad del compromiso del empresario se observa, por ejemplo, en que la primera decisión que tomó cuando comenzó la situación crítica fue vender su auto particular. En todo caso, lo importante es señalar que la empresa de EdC procura atravesar aún las situaciones adversas de un modo fraterno.

### **El “ciento por uno” o la lógica del don en la gestión empresaria**

Casi todos los empresarios de EdC tienen anécdotas para contar en relación a cómo el haber obrado con gratuidad les genera un “retorno” –a menudo no monetario– que supera infinitamente el sacrificio original realizado. Algunos de estos testimonios obtenidos en las entrevistas son los siguientes:

- Una empresa que realiza servicio de aparatos electrodomésticos se caracteriza por tener entre sus empleados a personas con problemáticas varias: discapacitados, ex convictos, o con algún tipo de adicción. En una ocasión su dueño contrató a un joven con problema de adicciones. Dos meses más tarde debió realizar un depósito de \$6.500 en una escribanía. Era urgente y la única persona disponible era este joven. El dueño decidió apostar a él y le dio el dinero. Después de más dos horas el empleado regresó, habiendo realizado su mandato, sorprendido de que alguien hubiera confiado en él. Más allá del final feliz, este reflexionó que aunque se hubiese llevado el dinero igualmente habría estado satisfecho de haber obrado como lo hizo.
- En otra oportunidad, esta misma empresa cedió el primer puesto en una licitación a la empresa que ella dependía de ese contrato para poder subsistir.
- Una fábrica de galletitas instaló su planta en el Polo Solidaridad. Sin embargo, es evidente que reduciría sus costos de logística y transporte si lo hiciera más cerca de la demanda (Buenos Aires).
- Esta misma empresa contrata a una persona no vidente para armar cajas. Cuando realizó la búsqueda para cubrir el puesto no analizó primariamente las condiciones personales para cumplir con las tareas requeridas, sino que se consultó quién estaba necesitado de trabajo.
- En 2001, tras una atormentada reflexión, el dueño de un emprendimiento hortícola condonó la deuda de un cliente que se hallaba en situación desesperada, aunque era decisivo para su negocio. Asumir esa pérdida ponía en riesgo su propio emprendimiento. Por la tarde, sin embargo, lo llamaron de un importante supermercado para cerrar un negocio más grande que el anterior.
- Un corralón de materiales de construcción ofrece préstamos con condiciones inmejorables a sus empleados ante necesidades concretas. En otro caso directamente le compró la casa a un empleado que vivía prácticamente en la calle.
- Esta misma empresa vendió a precio mayorista a un competidor que lo había enfrentado con una política sumamente agresiva pero que entonces se hallaba en dificultad financiera y le había solicitado comprarle unas bolsas de cemento para no perder un cliente. Desde entonces, la relación entre ambas empresas cambió (aunque este hecho de solidaridad no fue suficiente para evitar la quiebra de la empresa más tarde).
- Una empresa de Brasil ofrece su colaboración a empresario EdC de Argentina para instalar una sucursal en San Pablo, sin conocer más que su pertenencia al proyecto.
- Una fábrica de aberturas en madera perdió un trabajo importante por negarse a pagar un soborno y a los pocos días terceros le ofrecieron otro trabajo por exactamente el mismo valor. Esta misma empresa fue ayudada financieramente por proveedores cuando atravesó períodos en los que se redujeron sus ventas.
- Una agencia de viajes invitó a trabajar a un ex competidor del rubro, otrora jefe de la dueña de la empresa, que había tenido que cerrar su compañía por problemas económicos. El hecho fue muy significativo para ambos, pues la empresaria había renunciado a su trabajo en la empresa de esta persona porque no compartir algunas de sus actitudes. Invitarlo a trabajar en la empresa fue una manera de devolverle un poco

de todo lo que él le había enseñado trabajando juntos.

- El fundador de un negocio de sushi en la ciudad de Córdoba emplea a jóvenes sin capacitación y en situación de necesidad económica, y les enseña a preparar esta comida que genera un buen margen. Contó en la entrevista que los empleados no se quieren ir de la empresa por más que les ofrezcan mejores pagas en otros lugares.
- “La relación con los empleados es fundamental”, expresó. Una buena relación con ellos le da autoridad para que impedir que rija el “derecho de piso” a los empleados más nuevos, típico del sector gastronómico.
- Varias empresas mencionaron haber ayudado a clientes que atravesaban alguna situación difícil (personal o comercial), otorgándoles planes de pagos preferenciales y extraordinarios. Esos gestos, pequeños o grandes, fueron reconocidos mediante comportamientos recíprocos y, sobre todo, una fuerte fidelidad a la empresa.
- En la crisis de 2001, una empresa que fabrica luminarias para espacio público pasaba por una situación económica y financiera crítica. Antes de realizar la convocatoria de acreedores, los dueños reunieron a los empleados y les pidieron a todos que comenzaran a buscar trabajo, y que los primeros que consiguieran los tomaran, sabiendo que los mejores se irían primero. Se solicitó esto especialmente a aquellos empleados más jóvenes que no tuvieran cargas de familia. Ocurrió lo que se había previsto. Incluso los trabajadores decidieron realizar una actividad alternativa aprovechando bienes de la empresa: organizaron una parrilla (Ruiz, 2014,159). Sin embargo, el haber dado nuevas responsabilidades a los trabajadores restantes les hizo mostrar habilidades que no habían tenido oportunidad de desarrollar previamente. Ello generó una gran confianza y fidelidad. Cuando la empresa volvió a crecer en los años sucesivos, los empleados que se habían ido pidieron regresar y fueron reincorporados.

Así como están estos casos que podríamos llamar de “construcción de fraternidad”, también existen ejemplos “destrucción” de la no-fraternidad, en el sentido de evitar acuerdos o negocios que suponían la transgresión de alguna norma ética. El ejemplo más típico es la negación radical al pago de cualquier tipo de sobornos. Ello implica a menudo el incurrir en costos (sobre todo cuando quien lo solicita es un agente de la administración pública, pues incrementa los trámites que son normalmente exigidos o se ponen otro tipo de trabas burocráticas como forma de proteger su “negocio”) o perder contratos (de nuevo, típicamente con el Estado).

En el campo privado se puede mencionar la negativa de una agencia de viajes a realizar acuerdos con una importante empresa de turismo en Argentina que podrían ser muy convenientes, por considerar que no compiten de manera justa y cuentan con prácticas de trabajo no éticas.

Análogamente, la mencionada fábrica de aberturas no compra maderas cuyo origen desconozca, aunque los precios que le ofrezcan fueran mucho más convenientes. Por política de responsabilidad ambiental, la empresa solo trabaja con maderas de reforestación.

El empresario dueño de una empresa de venta de insumos médicos señaló que la empresa paga más comisiones a sus vendedores, porque sabe que por no pagar sobornos se reduce la cantidad



de negocios que pueden cerrar. Ello, por supuesto, se traduce en una menor utilidad que la media del sector.

Estos ejemplos, más allá de algunas casualidades, no hablan de resoluciones “mágicas” o fantásticas de los conflictos, sino que son el reflejo de que cuando se tiene un compromiso claro por la fraternidad, la confianza que se genera crea un contexto que es decisivo en el mediano y largo plazo para el desarrollo de la actividad.

#### **II.4. Destino de los beneficios**

Como fue expresado, las empresas de EdC dividen en tres partes los beneficios obtenidos: una porción para reinvertir en la empresa, una segunda destinada a la asistencia o desarrollo social y una tercera a solventar los gastos para la difusión del proyecto y la formación de empresarios. Pues, como toda experiencia económica novedosa, requiere un esfuerzo (re)educativo importante para que los modos de obrar convencionales no terminen ahogando lo nuevo. Si bien la propuesta inicial de Ch. Lubich (2003) era la división en tercios del excedente, la dinámica de los negocios llevó a flexibilizar esta posición. La importancia de cada parte queda actualmente definida a criterio de cada empresario.

Respecto de la porción destinada al mejoramiento de la vida de personas en situación de desventaja, hasta el año 2012 estos fondos eran remitidos por las empresas a la sede central del Movimiento de los Focolares, en Roma, a través de la estructura del propio movimiento. Un comité establecía los criterios de distribución desde una perspectiva global. Los destinos principales son el desarrollo de actividades productivas, becas de capacitación, complemento de ingresos, atención médica y vivienda (Bidone, 2012).

Vale aquí mencionar que el mecanismo manifiesta la íntima relación entre el Movimiento de los Focolares y la EdC. Esta situación puede ser una limitante a la hora de incorporar empresas cuyos integrantes no sean miembros del citado movimiento. Por otra parte, la centralización de los recursos puede ir en desmedro del compromiso local e, incluso, atentar en el mediano plazo contra los montos mismos aportados y el grado de compromiso de parte de los empresarios, pues la centralización puede traer de la mano la burocratización del proceso, la descontextualización de la ayuda, el anonimato y el desconocimiento del destino final del propio aporte.

Quizá producto de estas posibilidades, el año pasado (2013) el comité central aceptó un pedido realizado por algunos empresarios, que constaba en poder contabilizar como aporte social las ayudas, transferencias e inversiones que éstos realizaban en su propio lugar, según su criterio.<sup>5</sup>

El total de fondos recolectados a nivel mundial de las 860 empresas asociadas en 2013 fue de poco más de € 1 millón, lo que implica un aumento del 27 respecto del recolectado tan sólo un año antes (Bidone, 2013).

---

<sup>5</sup> Información obtenida en entrevista a un empresario EdC.

### III. Empresas B

#### III.1. Aspectos generales

Las empresas B o *B corporations* son un tipo novedoso de compañías que 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. Al modo de las empresas civiles (Zamagni & Bruni, 2007), las empresas B se proponen utilizar el poder de la empresa privada para crear beneficios públicos. La propuesta surge del reconocimiento de la necesidad de lograr un crecimiento equitativo y sostenible a largo plazo y de la percepción de que el Estado y las ONGs no se encuentran en condiciones de atender las urgencias sociales y medioambientales en soledad. El sector empresario cuenta con una gran capacidad para colaborar en el cumplimiento de este desafío. El modelo fue creado en 2007 por la ONG estadounidense B Lab, que desarrolló una certificación una marca para constituirse como empresa B.

Sistema B, por su parte, es la organización regional que fomenta el crecimiento, difusión y desarrollo de las empresas B en Latinoamérica. Para ello, conformó una alianza de trabajo con B Lab, aunque es una organización independiente. Aparece simultáneamente en Chile, Argentina y Colombia en marzo de 2012.<sup>6</sup> Actualmente está presente también en Brasil y Uruguay. También hay empresas en proceso avanzado de certificación en Perú y Ecuador.

Las empresas B tienen muchos puntos en común con las de EdC, pero también algunas diferencias. Como similitud, se advierte que buscan utilizar las fuerzas del mercado para dar respuesta a problemas sociales y/o ambientales de las comunidades en las que están insertas. Esta respuesta está dada por los productos y servicios que comercializan, así como por sus prácticas laborales y ambientales. Como veremos, acaso la diferencia más marcada que hemos encontrado en esta investigación sea el apego a procedimientos formales objetivos para cumplir con la misión propia.

Una de las tareas a las que está abocada actualmente la organización Sistema B es a la redacción de un proyecto de ley para modificar la ley de sociedades comerciales (como ocurrió en varios estados de EEUU) de modo de incorporar un nuevo modelo, la empresa B, que no tenga el lucro

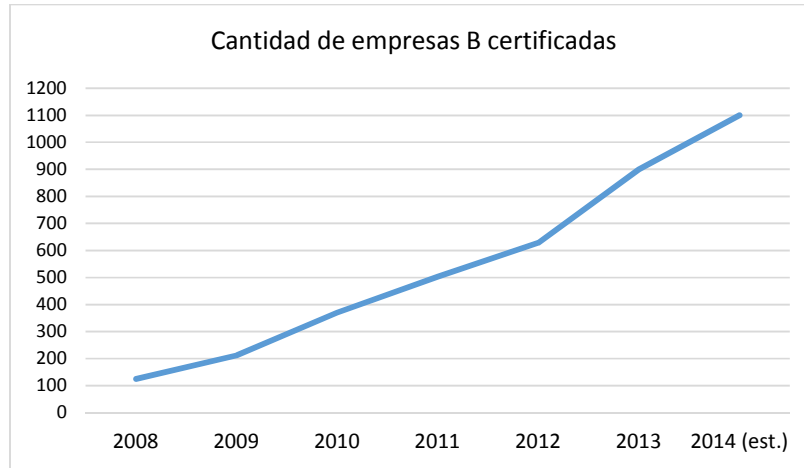
---

<sup>6</sup> La primera compañía certificada en la Argentina es Emprendia, que lo hizo en 2012.

como fin esencial y propio, sino la realización de un espectro complejo, en donde se incluyen los objetivos de impacto social y ecológico. De esta forma, se dota a los gerentes de mayor margen de defensa ante un eventual señalamiento de parte de los *shareholders*, en caso de decisiones que no maximizan la rentabilidad de corto plazo.

En cuanto a la evolución del sistema, se observa un crecimiento muy veloz, a pesar del poco tiempo transcurrido desde la fundación de esta corriente.

**Gráfico 2**



El crecimiento presenta una tasa más estable que la observada en EdC. Probablemente ello se deba a la mayor formalización de procesos existente en este sistema.

### III.2. Compromiso ético y certificación de la empresa B

Respecto de los compromisos sociales, las empresas mantienen sus vínculos en cumplimiento estricto de las normativas laborales. En cuanto al compromiso ambiental, el énfasis es muy fuerte en este aspecto y es claramente superior al exigido por la normativa vigente. La implementación de la certificación guía a las empresas a realizar una optimización de los recursos, de manera de no derrochar recursos energéticos. Ello se plasma en opciones concretas, como la de construir sus plantas o instalaciones aprovechando al máximo la luz solar. Muchas de ellas utilizan insumos reciclados.

Por ejemplo, en una de las entrevistas realizadas, la empresaria, del rubro textil, relató que los proveedores les envían los desperdicios o retazos de la producción y a partir de ellos crean otros productos como cartucheras o monederos. También intentan optimizar la moldería para

disminuir la cantidad de sobrantes, descartando incluso modelos que podrían ser muy exitosos desde el punto de vista del mero beneficio económico. Se busca lograr así, la mayor optimización posible de los recursos y procesos de producción.

Para certificar como empresa B, las empresas 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 como criterio para la toma de decisiones. Por ello, es necesario atravesar un proceso de certificación en el que se revisan cuatro áreas: gobernanza, trabajadores, medioambiente y comunidad. Para obtener el certificado es preciso alcanzar un mínimo de 80 puntos sobre 200.

La certificación, por tanto, no tiene una estructura binaria (cumple-no cumple) sino gradual, de modo que se 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. El proceso de certificación es acompañado por una empresa ya integrante del sistema.

En relación con los beneficios, no existe una regla que defina o recomiende su destino. De todas maneras, si parte de ellos se destinan a proyectos sociales o medioambientales, se suman puntos en la certificación.

La certificación debe ser renovada anualmente. El costo del abono está vinculado con el nivel de facturación anual de la empresa, y varía entre US\$ 500 y US\$ 25.000.

A su vez, las Empresas B están invitadas a realizar periódicamente una autoevaluación gratuita y confidencial para revisar permanentemente todas las dimensiones de su actividad.

Antes de alcanzar esta certificación, las empresas deben firmar un compromiso donde se explicitan los deberes y derechos que le corresponden. Para ello deben realizar enmiendas legales en sus estatutos (si es que no nacieron con esta perspectiva), pues los directivos no sólo responden a los derechos de los accionistas a recibir utilidades, sino que deben conjugarlos con los intereses de los demás públicos de interés: colaboradores o trabajadores, cadena de valor, medio ambiente y de las comunidades en donde operan (Della Mea, 2013).

### **III.3. Conformación de la red**

Las empresas B firman además una declaración de interdependencia en la que se comprometen a orientar sus actividades a la consecución del bien común, generando beneficios para todos los interesados y no sólo para los accionistas. Dicha declaración finaliza con el compromiso de actuar entendiendo que todos dependen los unos de los otros y todos son responsables no sólo de sí mismos, sino también de las generaciones futuras.

Desde el punto de vista de la visibilidad, B Corporations tiene una estrategia proactiva. En Latinoamérica se está avanzando en este punto, por ejemplo mediante la organización de eventos con artistas de la cultura. “Sistema B” o “B Corp” es una marca común. Como parte de esta estrategia, cuentan con un sitio de Internet con la información necesaria sobre el sistema y enlaces a los sitios de las empresas. Además, la organización central tiene un plan de incidencia jurídica, habiendo logrado incluso la sanción de leyes que otorgan beneficios a este tipo de empresas en algunos estados de los EEUU (California, Delaware, entre otros).

La comunidad de Empresas B abarca en abril de 2014 cerca de 1000 empresas en 32 países. De estas, 84 son compañías sudamericanas situadas en Chile, Argentina, Brasil y Colombia. En la Argentina hay 21 empresas de este tipo. Entre las empresas más conocidas a nivel internacional se encuentran Patagonia o Change.org. En la Argentina, las empresas Inti Zen y Chamana son de este tipo.

Las empresas se reúnen con cierta frecuencia para compartir su situación y fortalecerse mediante el intercambio de ideas y experiencias. También procuran priorizar negocios entre sí si la actividad lo permite.

Los rubros a los que pertenecen son muy diversos y suman actualmente 60.

#### **III.4. La mirada de los empresarios**

Los empresarios entrevistados manifestaron el valor común de que “no se puede crecer a cualquier precio”. Las motivaciones que los llevaron a convertirse en empresarios fueron fuertemente éticas, por el deseo de crear valor económico de una manera diferente a la convencional en el mercado. Al respecto, un empresario señaló que muchas ONG desean desarrollar proyectos productivos con fines sociales pero fallan en la parte comercial. Según su opinión, por lo general quien trabaja en el campo social carece de visión comercial, y viceversa. El sistema B, por el contrario, constituye en este sentido una síntesis nueva. Por ejemplo, OVIS XXI es una empresa B cuyo objetivo es reforestar suelos desérticos en la Patagonia. De esa manera, creó un negocio (vender lanas) para poder llevar ese objetivo adelante. No obstante, el fin no es la rentabilidad de dicho negocio, sino la contribución al bien común a partir de la tarea de recuperación de los suelos.

Los empresarios B comparten una mirada de largo plazo sobre la actividad económica y la convicción de que se trata de una construcción colectiva. Por esta razón privilegian la realización de negocios y acuerdos con otros miembros de la red. Además, muchos empresarios B tienen una impronta ecologista bien marcada.

Según los empresarios entrevistados, la participación en el Sistema B les ha aportado muchos beneficios. En primer lugar, destacaron la pertenencia a un grupo con valores con los cuales se sienten identificados y que los ayuda en el cumplimiento de su objetivo. Asimismo, el proceso de certificación opera como una fuente de aprendizaje, autoevaluación y motivación permanentes, pues siempre hay margen para mejorar y ser más fieles a la misión propia. Brinda herramientas para optimizar los recursos y para que la cadena productiva sea lo más limpia posible. Por otra parte, la marca común sirve para que los públicos de interés puedan identificar los valores que sustentan a la compañía. Existen consumidores que desean consumir productos que garantizan prácticas sociales y ambientales sanas. Del lado de las inversiones ocurre algo similar. Ello se nota particularmente en los países donde las B Corp están más asentadas. Allí comienzan a aparecer inversores que se orientan a este tipo de compañías, además de contar con algunos beneficios fiscales.

La certificación obliga a verificar y, por tanto, conocer, a toda la cadena de valor, lo que genera sinergias que favorecen toda la actividad económica. En este sentido, por ejemplo, una empresaria textil expresó en la entrevista que para cerrar un trato con un proveedor, este debe tener los papeles en regla, los empleados en blanco y ser bien visibles. Por ello, visitan periódicamente a sus proveedores e intentan mantener un diálogo continuo.

La marca común, por otra parte, permite que la empresa sea identificada con prácticas sustentables, lo que facilita la identificación de parte de públicos buscan transformar la economía desde su lugar de consumidores.

En algunos casos, incluso, la pertenencia a la red les ha significado incluso una ayuda financiera decisiva en momentos de riesgo para el negocio. Las empresas se ayudan mutuamente, porque la caída de una de ellas se considera una mella al conjunto. En este sentido, se advierte una estructura orgánica que puede significar una fortaleza enorme frente a situaciones adversas, tal como ocurre con el sistema inmunológico para defender al organismo de los agentes patógenos externos.

En el plano laboral o social, las empresas procuran dar empleo a personas desocupadas, o en alguna situación de necesidad (jubilados, etc.). Por ejemplo, empresas textiles como Animaná o Cúbreme, contratan artesanos pobres del interior (de los Andes o del Chaco, respectivamente) para realizar prendas y les pagan lo que pagarían por el mismo trabajo en Buenos Aires.

Asimismo, tratan de que los clientes conozcan el sistema y se involucren. Lo mismo ocurre con los empleados, quienes generalmente participan de los eventos organizados por la red. Al igual que en las empresas de EdC, los empleados conocen los valores de la empresa porque “son vividos” en el trabajo diario.

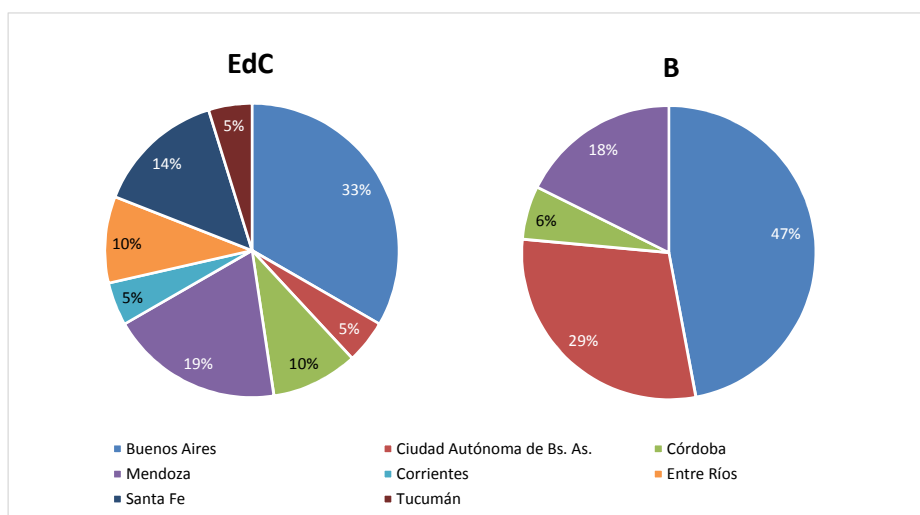
## IV. Caracterización de las empresas de EdC y B

La presente sección resume los principales resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario (véase anexo) a las empresas de EdC y B.

### IV.1. Aspectos generales

Las empresas argentinas pertenecientes a estos dos grupos son pequeñas o medianas. Dentro de algunos rasgos comunes pueden también observarse algunas diferencias. El primero, es la distribución geográfica. EdC presenta una distribución más federal, mientras que las empresas B están más concentradas en las grandes ciudades.

**Gráfico 3 – Distribución geográfica de las empresas de EdC y B**



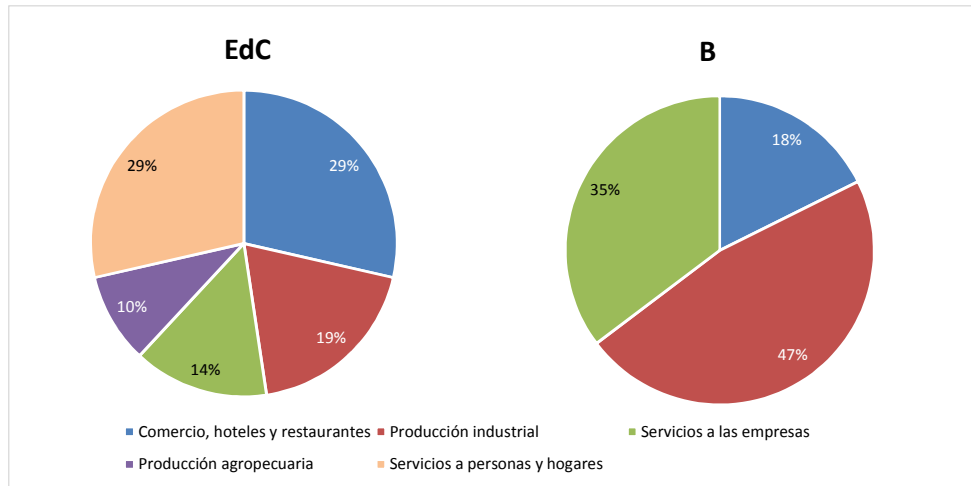
Por otra parte, las empresas EdC son más antiguas (el comienzo del proyecto data de 1991, aunque hay algunas empresas que habían sido fundadas con anterioridad). La empresa con más tiempo en actividad fue fundada en 1980, y la última de entre las encuestadas fue creada en 2008. Las empresas B argentinas cubren un rango temporal que va de 1996 a 2012, con una mayor frecuencia en los últimos cuatro años.

En cuanto a los sectores de actividad, las empresas B muestran actualmente una mayor participación en Servicios a las empresas (consultoría) y en el sector industrial (especialmente,



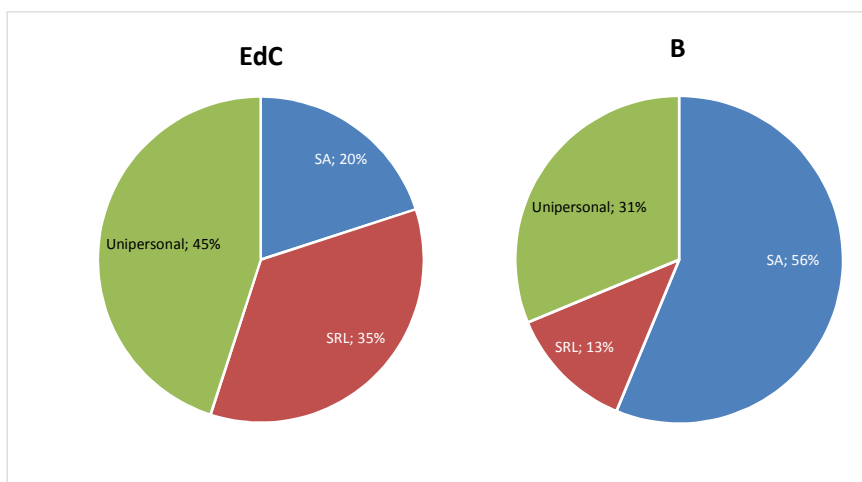
el textil) en comparación con EdC, que tiene preponderancia de comercio y servicios, en un cuadro más heterogéneo.

**Gráfico 4 – Distribución de empresas de EdC y B por sector de actividad económica**



Respecto de la forma jurídica, se reparten entre sociedades anónimas, de responsabilidad limitada y unipersonales. Siguiendo este corte se puede apreciar un mayor grado de formalidad en las empresas B, entre las que la proporción de empresas unipersonales es más baja, a la vez que es mayor la porción de sociedades anónimas.

**Gráfico 5 – Empresas EdC y B según forma jurídica**



## IV.2. Valores

Respecto de los valores de las empresas, todas las empresas B tienen claramente definidos su misión y valores. Entre las empresas EdC, existe un 25% que no lo tiene hecho de manera explícita, aunque todos los empresarios entrevistados expresaron que los valores se viven de manera concreta en la empresa.

A la hora del monitoreo y evaluación de estos aspectos, de nuevo se advierte la mayor formalización entre las empresas B, como se sigue de la distribución de las respuestas obtenidas (Tabla 1: ¿Realiza alguna práctica que vele por el cumplimiento del compromiso con el medio ambiente?). A este dato hay que agregar que mientras la totalidad de las empresas B contestó esta pregunta, el porcentaje de no respuesta entre las empresas EdC es muy bajo (incluyendo el 25% mencionado que no tiene explicitados su misión y valores.)

**Tabla 1: ¿Realiza alguna práctica que vele por el cumplimiento del compromiso con el medio ambiente?**

Opciones	EdC	B
Ninguna	9%	0%
Inclusión en evaluaciones informales	36%	25%
Los trabajadores reciben capacitación al respecto	36%	63%
Los gerentes evalúan estos aspectos	36%	67%
Se incluyen estos aspectos en la memoria anual	0%	40%
Se incluye en cada acción	9%	20%
<b>Total de respuestas</b>	<b>11</b>	<b>16</b>

En cuanto al campo social, se indagó a las empresas acerca de la existencia de algún compromiso efectivo con proyectos de desarrollo social, más allá del aporte solidario que se pueda hacer a otros proyectos. El dato es muy elevado para las empresas B, alcanzando un 94% de las empresas. Por su parte, este rasgo es compartido por un 63% de las empresas del proyecto EdC.

La mayor formalidad en el primer grupo también alcanza a este aspecto, pues mientras que sólo dos empresas respondieron no contar con objetivos definidos y evaluados periódicamente (sobre 16 respuestas), más de la mitad de los entrevistados en EdC contestó no evaluar estos objetivos periódicamente. Sin embargo, en ambos casos el porcentaje de compañías que cuenta con código de ética es elevado, con un 63% en EdC y 71% entre las empresas B.

En lo relativo al contacto con la cadena de valor y con grupos de interés, se observa en ambos tipos de empresas una preocupación por la comunicación formal o informal. Las alternativas más formales (como reuniones con representantes de los grupos de interés o encuestas anónimas) de nuevo aparecen fundamentalmente entre las empresas B, mientras que entre las empresas de EdC son frecuentes los contactos permanentes o los encuentros regulares con miembros de la comunidad local. La comunicación con proveedores y clientes aparece como una preocupación más prioritaria entre las empresas B (alrededor de un 40% de las empresas respondió incluirlos en este tipo de contactos) que entre las de EdC (20%), lo cual se correspondería con un cumplimiento más acabado de buenas prácticas en la gestión empresarial. En cambio, la comunicación con los empleados aparece más enfatizada en este último grupo, en sintonía con la prioridad en la EdC de construir relaciones, fundamentalmente al interior de la empresa. A este respecto, Ruiz (2014) enfatiza en su investigación cómo la información es abierta al interior de las empresas de EdC por él estudiadas. Existe una política expresa de “revelar los secretos” del oficio al interior de la empresa, contra las prácticas corrientes en el mercado de trabajo. Ello le fue de gran valor a la compañía estudiada en momentos de incremento de la demanda de ciertos servicios especializados, pues pudo resolver rápidamente los pedidos en virtud de que su dotación de personal no tenía una capacitación rígida, dividida en compartimentos estancos, sino mucho más versátil.

La presente investigación, sin embargo, no reconoció un comportamiento análogo en relación con las finanzas de la empresa. En este sentido, es notable la diferencia respecto de la publicidad de la información de la compañía. Mientras que entre las B un 79% respondió compartir la información financiera al interior de la empresa, sólo un 37% lo hizo entre las de EdC.

### **IV.3. Empleados**

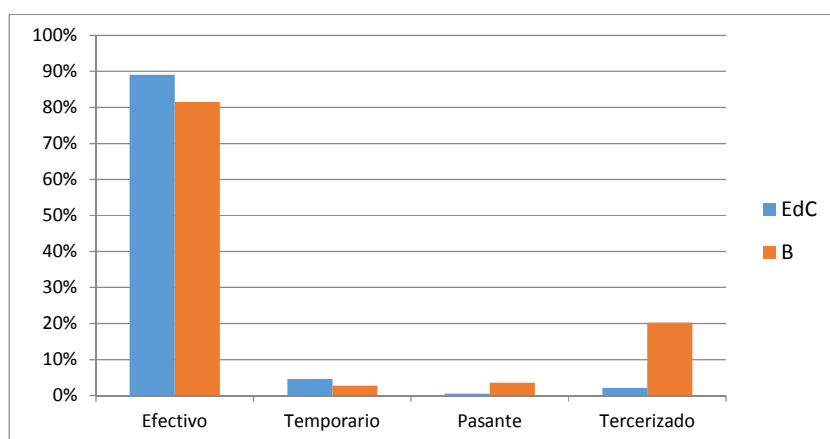
En cuanto a la cantidad de empleados, las empresas de EdC muestran una dotación levemente superior a las empresas B. El grueso de las empresas de ambos tipos no supera los 10 empleados. No obstante, en EdC existe un puñado que supera los 20 trabajadores, lo que eleva el promedio a 10 (19 empresas que respondieron, con 190 puestos de trabajo), contra un promedio menor a 6 entre las empresas B (15 empresas con poco más de 70 puestos). En ambos casos, sin embargo, se observa un incremento en la dotación promedio en los últimos dos años, del 17% en EdC y del 7% en Sistema B. Esta diferencia puede estar dando cuenta del particular empeño que manifestaron los empresarios EdC por la creación de empleo, que es una de las ideas-fuerza del mismo. De nuevo, Ruiz (2014), encuentra en su investigación una clara anomalía en este sentido, pues la empresa analizada contrataba personal atendiendo

principalmente la necesidad de la persona desocupada, antes que la necesidad real de la compañía. Ello la empujó sin duda a desarrollar negocios y expandirse de modo que probablemente no habría hecho de haber adoptado una conducta más “racional”.

No obstante lo señalado, en los últimos 2 años un 12% de los empleados en empresas EdC dejaron voluntariamente su trabajo, contra apenas un 3% entre las empresas B.

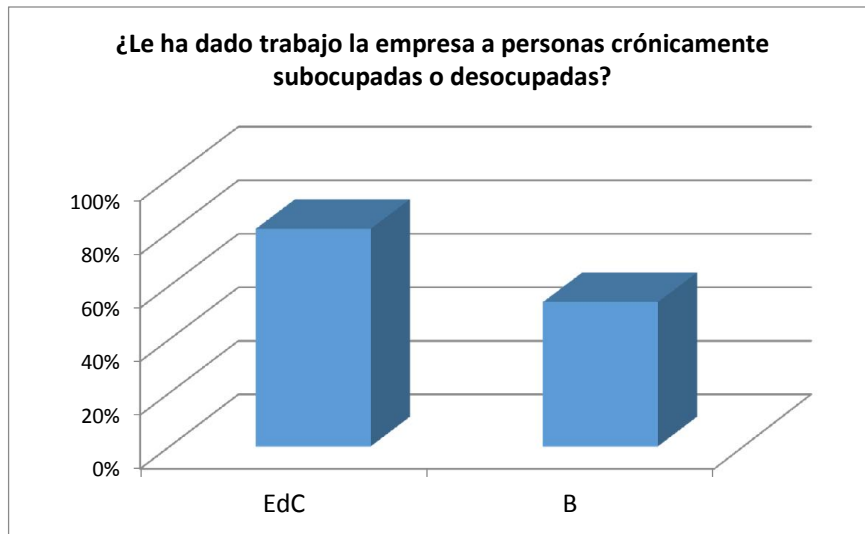
Por lo general, los empleados son jóvenes en ambos casos (menores a 40 años, con preponderancia entre 30 y 40 años). La proporción de mujeres es cercana a la mitad (49% EdC, 43% B). Respecto del tipo de contratación, en EdC es, en promedio, mayor la proporción de personal efectivo. Como contraste, las empresas del Sistema B, más pequeñas, subcontratan una mayor proporción de la mano de obra que utilizan (Gráfico 6 – Distribución del personal en empresas EdC y B según modalidad de contratación).

**Gráfico 6 – Distribución del personal en empresas EdC y B según modalidad de contratación**



En cuanto a las personas con alguna necesidad especial, es notable el 75% de empresas EdC que ha contratado trabajadores con esta condición. Entre las empresas B, este valor alcanza el 50% de las empresas. Análogamente, es importante la proporción de empresas que ha dado trabajo a personas desocupadas o subocupadas, particularmente entre las de EdC.

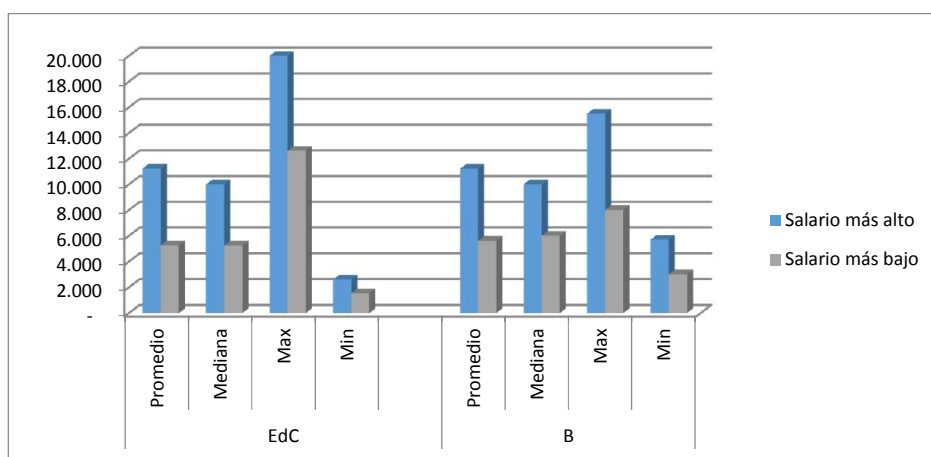
**Gráfico 7**



En relación con las horas trabajadas, EdC muestra un promedio levemente superior: 38,4 horas semanas, versus 37,1 de las empresas B.

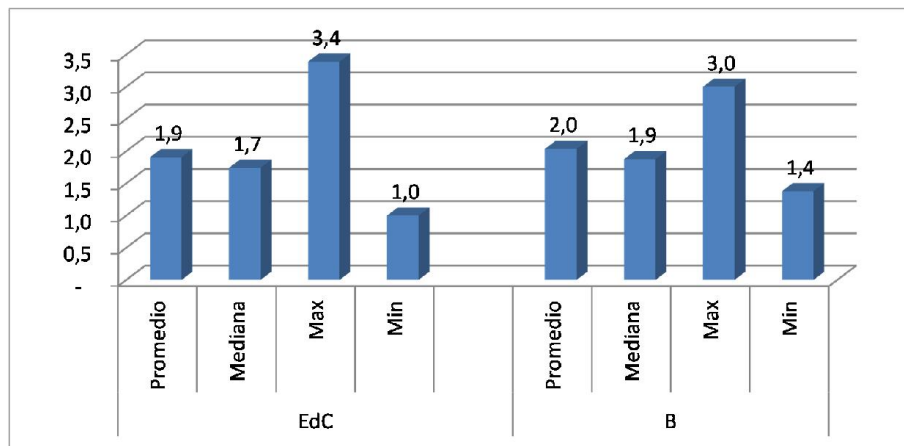
Los salarios pagados en uno y otro caso están en el mismo rango, si bien, como fue indicado, las ramas de actividad de las empresas de ambos grupos no son las mismas. Como se ve en el gráfico a continuación, EdC muestra una mayor dispersión salarial, donde los salarios más altos revelados por las empresas son mayores a los revelados por las empresas B, y donde los salarios más bajos son menores, pero el promedio y la mediana de la distribución son similares. Al respecto, cabe señalar que un 46% de las empresas B respondió pagar sueldos mayores a los de mercado (contra un 29% en EdC).

**Gráfico 8 – Estadísticos de salarios pagados en empresas EdC y B**



La relación entre salario más alto y más bajo, si no se toma en cuenta un caso raro en EdC que muestra una relación de casi 12 veces, revela números similares en ambos sistemas, con un promedio levemente inferior (y una dispersión mayor) en EdC respecto de las empresas B. Debe tenerse presente, de cualquier modo, que se trata de empresas en general pequeñas.

**Gráfico 9 – Relación entre salario mayor y menor (excluido caso raro en EdC)**

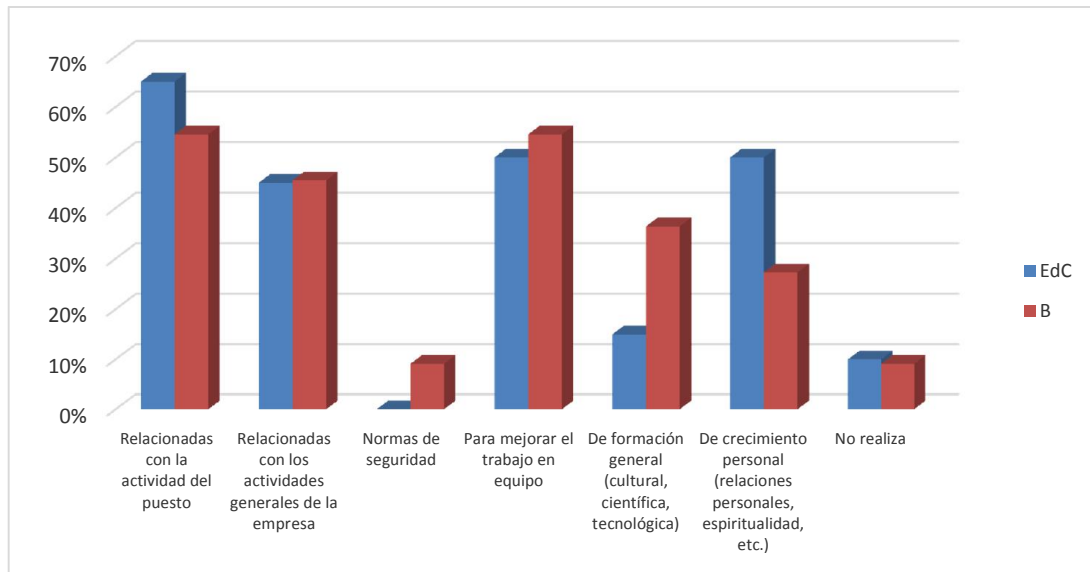


El grado de sindicalización es también diverso: mientras que en un 60% de las empresas EdC los trabajadores están afiliados a un sindicato, este valor es del 21% en el Sistema B. Este dato, sin embargo, se ve en parte compensado porque en un 30% de este último grupo de empresas los empleados tienen participación en la propiedad, contra un 12% registrado en EdC.

Más de la mitad de las empresas ofrece beneficios como premios o bonus a sus empleados, además de otros como seguro de salud, préstamos o comedor.

En otro orden, el 90% de estas empresas realiza capacitaciones a sus empleados. En el Gráfico 10 – Proporción de empresas EdC y B, según contenido de las capacitaciones a empleados se describen las temáticas. La mayor diferencia se observa en la capacitación relativa al puesto de trabajo (ofrecida por un 65% de las empresas EdC contra un 45% entre la B) y la formación cultural –más enfatizadas por las empresas B– y de crecimiento personal –más valorada entre las empresas EdC–.

**Gráfico 10 – Proporción de empresas EdC y B, según contenido de las capacitaciones a empleados**



En relación con la evaluación de los empleados, existe un alto porcentaje de empresas que lo practican, sea de manera formal o informal. El 89% de las empresas B y el 72% de las EdC lo hacen, aunque en este último caso se realiza predominantemente de manera informal, mientras que en el primero las empresas lo desarrollan mayoritariamente de modo formal.

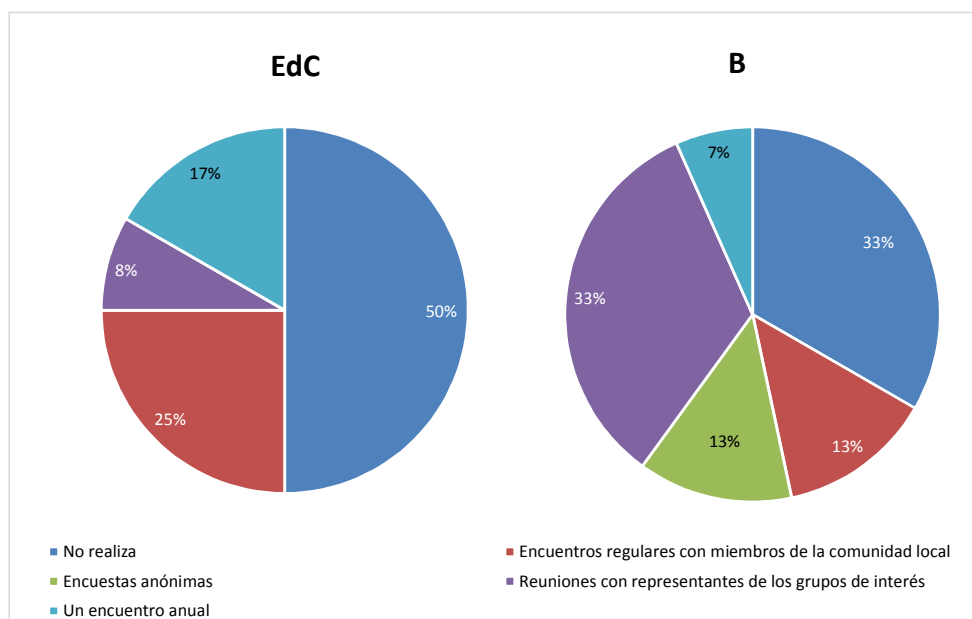
De nuevo, esta mayor formalidad entre las empresas B se reconoce a la hora de consultar a los empleados por su situación. Ante la pregunta acerca de si realizan encuestas anónimas a los empleados, un 64% de estas empresas contestó afirmativamente, contra un 33% de las EdC. Las relaciones más informales entre este grupo se aprecian asimismo en tanto sólo un 25% contestó contar con un procedimiento definido para canalizar demandas de los trabajadores, contra un 56% de las empresas B.

En algunas entrevistas realizadas en las empresas de EdC fue posible conversar con varios empleados en ausencia de sus empleadores. Todos se mostraron muy contentos de las condiciones de trabajo que tenían. En una empresa señalaron la importancia del trato singular a cada empleado según sus necesidades y potenciales. Los conflictos que aparecieron por supuesto “trato desigual” fueron resueltos mediante el diálogo y, en particular, cuando llegó el momento en el que los empleados reclamantes tuvieron ellos mismos su necesidad singular, que fue igualmente atendida.

#### IV.4. Ética en la cadena de valor

En cuanto a las vinculaciones con la cadena de valor o con los *stakeholders*, un 60% de las empresas de ambos grupos manifestó tener contacto de algún modo. La modalidad es variada, como se puede apreciar en la figura siguiente:

**Gráfico 11 – ¿Realiza la compañía algún tipo de contacto con los diversos grupos vinculados (*stakeholders*) de modo de contar con un retorno (*feedback*) respecto de sus actividades?**



De estas reuniones participan normalmente administradores, empleados, proveedores y clientes (estos dos grupos, en menor medida en EdC).

Alrededor de un 90% de estas empresas realiza consideraciones éticas en su cadena de valor. La mitad, aproximadamente, utilizando mecanismos formales (certificaciones, inspecciones, auditorías), mientras que la otra mitad lo hace informalmente.

En este sentido, un 71% de las empresas EdC encuestadas y un 86% de las empresas B manifestaron conocer los estándares de cumplimiento de normativas laborales o ecológicas de sus proveedores.

Respecto de los clientes, en ambos grupos existe alrededor de 25%-30% de clientes en situación de pobreza. Sin embargo, el 54% de las empresas de EdC manifestó contar con alguna tarifa menor o “social” para atender a dicha clientela, mientras que sólo un 13% manifestó lo propio entre las empresas B.



#### **IV.5. Ética ecológica**

En relación con el medio ambiente, las empresas B tienen todas un compromiso enunciado de manera explícita de protección al medio ambiente. Entre las de EdC, en cambio, esta declaración se da en la mitad de los casos.

Se consultó a las empresas respecto de si contaban con estrategia de reducción de desechos. Al respecto, el 35% de las empresas EdC contestó afirmativamente, contra un 83% de las empresas B. Los porcentajes son similares (41% y 83%, respectivamente) cuando la pregunta versó acerca de si hacían algún tipo de reciclaje.

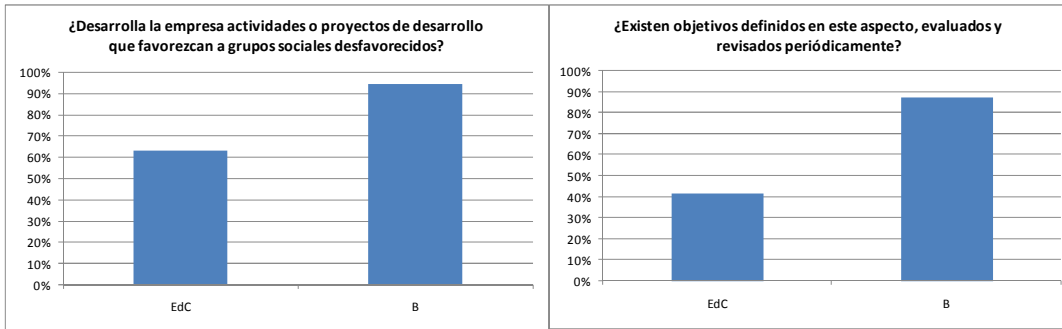
Entre las empresas que realizan algún tipo de transformación de insumos en su proceso de producción, en torno a un 80% de los materiales usados son reciclados, biodegradables o ecológicamente sustentables.

#### **IV.6. Ética social**

Además de la opción por el respeto a los valores ecológicos, las empresas que tienen al bien común como meta presentan, como es obvio, un importante desarrollo de los valores sociales. Las preguntas realizadas en este aspecto revelan nuevamente diferencias entre los dos grupos estudiados.

A la pregunta acerca de la participación de la empresa en actividades o proyectos de desarrollo que favorezcan a grupos sociales desfavorecidos, el 63% de las empresas de EdC contestó afirmativamente, contra un 94% de las B. Este dato, sin embargo, debe ser considerado junto con el porcentaje de las ganancias destinado a actividades de promoción social, como se verá más adelante. La evaluación periódica de estas actividades es realizada de modo formal en un 88% de las empresas B, una o dos veces al año. En cambio, sólo el 42% de las empresas de EdC realiza evaluaciones formales.

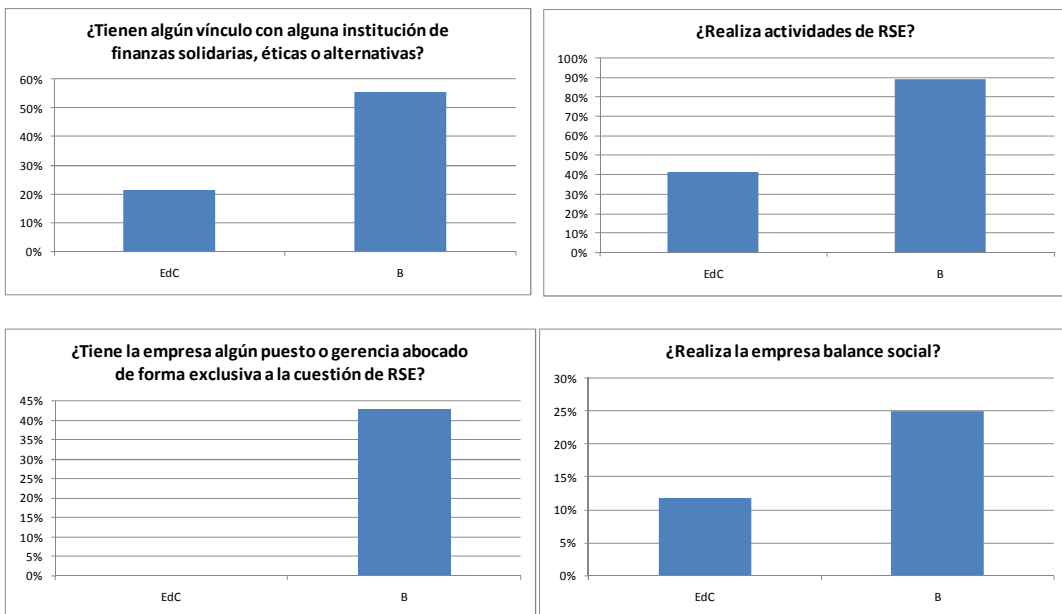
**Gráfico 12**



Un punto a destacar es el relativo a la Responsabilidad Social Empresarial. Como fue señalado en la Introducción, frecuentemente este tipo de empresas se autocomprenden como un nuevo paradigma que viene a superar el de la RSE. Por tal motivo, a pesar de mostrar un compromiso social claro, algunas empresas carecen de actividades que ellos cataloguen dentro de dicho rubro, o bien de algún puesto dedicado a esa tarea. Algunos empresarios incluso renegaron de la idea y se mostraron orgullosos de no hacer RSE.

Un aspecto en el que todavía hay margen para avanzar es el del balance social. Es muy bajo aún el porcentaje de empresas que lo realiza (12% EdC, 22% B). Aun así, este balance lo realizan con criterio propio y no ateniéndose a criterios profesionales generalmente aceptados, auditorías o prácticas institucionalizadas en la materia.

**Gráfico 13**

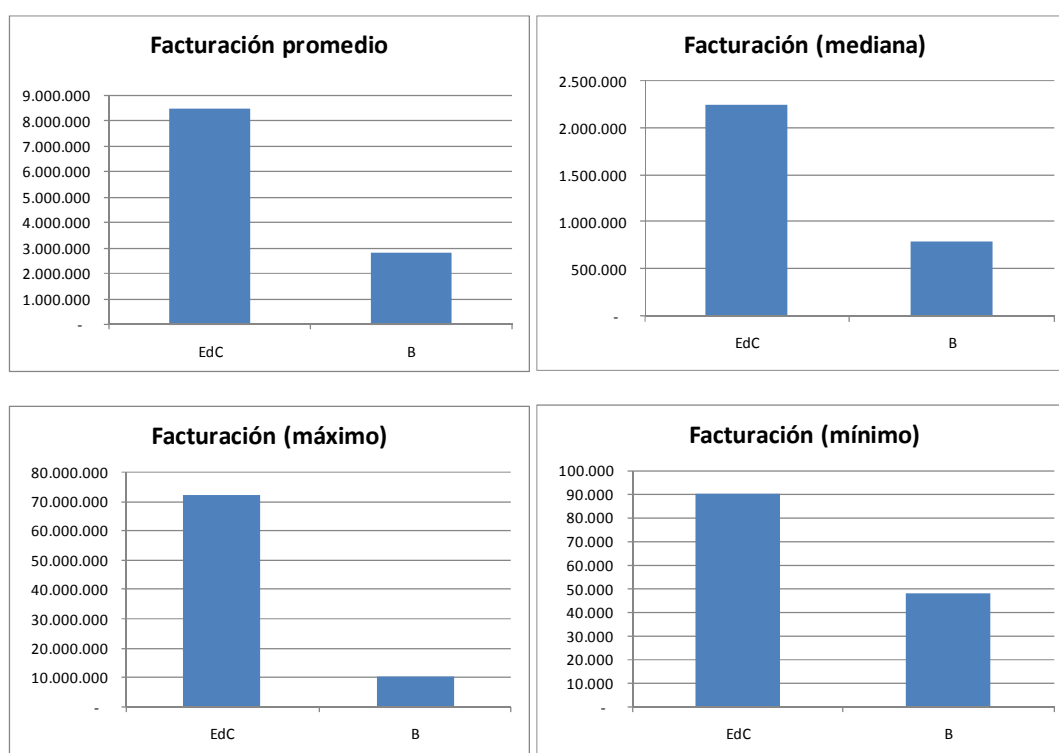


En materia de certificaciones, este estándar es bajo en EdC, siendo alcanzado por solo un 13%. Por definición, la totalidad de las empresas B están certificadas.

#### IV.7. Resultados financieros

La facturación anual promedio de las empresas de EdC casi cuadruplica la revelada por las empresas B: entre las primeras este valor asciende a 8,8 millones de pesos, contra 2,5 millones de las empresas B. De nuevo, la dispersión en el primer grupo de empresas es mayor, siendo que existe una compañía que facturó más de \$ 70 millones en 2013.

Gráfico 14



Por otro lado, 72% (13) de las empresas EdC expresaron haber tenido utilidades en 2013, con un promedio de 17,5% (dato informado solo por la mitad de las empresas; mediana de 13%) de excedente sobre costos. Aquel porcentaje se reduce al 63% (5) entre las empresas B argentinas, donde las utilidades también fueron menores, alcanzando una media del 11,6% (mediana, 6,5%).

En cuanto al grado de publicidad de la información financiera de la empresa, un 37% de las empresas EdC respondió que comunicaba esta información al interior de la empresa, mientras que un 79% expresó lo propio entre las empresas B.

El nivel de facturación y el porcentaje de utilidades da cuenta de que el fenómeno estudiado está conformado principalmente por empresas pequeñas.

Un punto interesante a estudiar es la asignación realizada de estos beneficios. Las opciones de respuesta ofrecidas eran las siguientes:

1. Dividendos
2. Pago de deudas / intereses
3. Reinversión
4. Difusión del proyecto
5. Ayuda social / solidaridad

Entre las empresas de EdC:

1. ninguna distribuyó dividendos en 2013.
2. Salvo una compañía que dedicó el 90% de su utilidad al pago de deudas, el resto dedica en promedio menos de un 10% a este ítem.
3. El grueso de la utilidad, con un promedio del orden del 60%, es destinado a la reinversión, siendo que, como se verá, es muy rara la toma de deuda para la inversión.
4. Si bien existen empresas que mantienen una disciplina estricta del reparto en tercios entre los ítems 3 a 5 (los propuestos por la fundadora e ideóloga del proyecto, Chiara Lubich), el promedio por empresa (esto es, no del total de beneficios) ronda el 15%.
5. El aporte para tareas de desarrollo o para ayuda social, del mismo modo, se ubica cercano al 12%, con una dispersión entre empresas que aportan un 5% para estos fines y otros que alcanzan el 33% señalado.

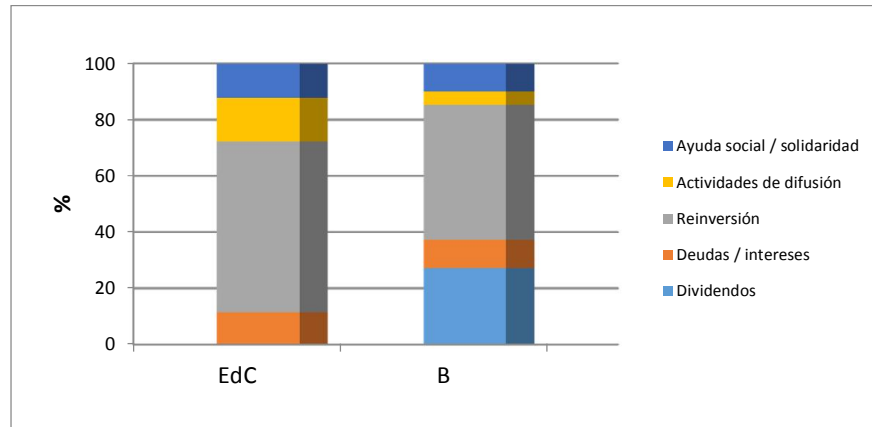
Entre las empresas B:

1. 4 de 6 empresas B que respondieron haber tenido beneficios repartieron dividendos de variado porcentaje, 10%, 20%, 50% y 76%.
2. La devolución de préstamos o pago de intereses arroja un 14% promedio (también por empresa), aunque dado el pequeño número no se puede tomar este dato para realizar inferencias.
3. Con toda claridad, el monto más importante de los dividendos (cerca de la mitad) se destina a la reinversión.
4. Los aportes para difusión del sistema se ubican, en promedio, un 5%.

5. La ayuda social alcanza un 10%.

El gráfico siguiente resume esta información:

**Gráfico 15 – Destino de los beneficios en empresas EdC y B**



Los datos de inversión se ven reflejados asimismo en que el 72% de las empresas de EdC realizó inversiones para ampliar el tamaño de la empresa el último año, contra un 55% entre las empresas B.

El capital de trabajo es financiado principalmente a partir de recursos propios (prácticamente la totalidad de las empresas). A su vez, la mitad de las empresas de EdC y un 20% entre las B tomó créditos bancarios para dicho fin. Este valor, sin embargo, se ve compensado en tanto un 30% de estas empresas tomó créditos de otras entidades, como mutuales. Es notable, sin embargo, el bajo nivel de apalancamiento en ambos casos.

Respecto de las inversiones realizadas, el 77% de las empresas EdC y la mitad de las B las financiaron con fondos propios. En tanto, la mitad de las empresas de EdC y un tercio entre las empresas B se han fondeado también mediante préstamos bancarios o de otras entidades.

Respecto del destino de los productos, de la mano de un mayor porcentaje de empresas dedicadas al sector servicios entre las de EdC, es notable que mientras ninguna empresa de este grupo exporta, la mitad de las empresas B vende parte de su producción en el exterior.

## V. Reflexiones finales

A lo largo de esta investigación hemos reunido un conjunto de información suficiente para dar respuesta a los interrogantes que nos planteábamos en la fase de proyecto. Por otra parte, la comparación entre estas dos experiencias nacientes en la Argentina –la EdC y el Sistema B– ofrece contrapuntos interesantes que pueden enriquecer ambas experiencias.

Como fue señalado, un aspecto que sobresale es la mayor formalización entre las empresas B en relación con las de EdC. Asociado a este aspecto se encuentra una conducta empresarial más profesionalizada en el primer caso.

### V.1. Motivación de los empresarios

Un rasgo claro que distingue al empresario en este tipo de empresas del de una empresa convencional es que su motivación principal no es la búsqueda del lucro por sí mismo (mucho menos el “hacerse rico”), sino la búsqueda de “sentido”, entendiendo por ello la realización de actividades con valor intrínseco, como son el respeto por los demás, la creación de trabajo o el cuidado del ambiente. Por ello estas empresas tienden a un conjunto complejo de objetivos. Gui (2000) las ha denominado “finalidades ideales”. También es posible denominarlas “trascendentales” (porque suponen un nivel de integración más elevado que el mero resultado económico ¡que es condición necesaria para que haya actividad económica sustentable!), éticas (porque persiguen, como se dijo, valores intrínsecos, y en este sentido, gratuitos) o, incluso, religiosas (porque son últimas).

Este entramado complejo de objetivos es señalado por Ruiz (2014). Su investigación concluye que las “anomalías” por él encontradas en varias áreas en la empresa de EdC estudiada, lejos de ser asistemáticas o de estar desconectadas entre sí, conforman una modalidad coherente que trasluce una unidad alcanzada en un plano más fundamental que la mera actuación económica con objetivos de corto y mediano plazo.

Al respecto, vale preguntarse si este conjunto diversificado no se convierte en una característica que da fortaleza y resiliencia a la empresa. Estaríamos, en este caso, frente a una racionalidad no instrumental (de medios a fines), sino a un tipo más complejo y versátil, como se da, por ejemplo, en el funcionamiento de nuestro cerebro, que dota a la mente de una plasticidad tal que le permite adaptarse a situaciones nuevas o adversas. La conformación de una red con otras empresas y la ayuda en situaciones de necesidad que estas pueden aportar (como se vio entre las

empresas B) sería otro ejemplo de esta mayor flexibilidad que ofrece la estructura compleja, orgánica, cooperativa, respecto de la individualista.

Si se compara este tipo de motivación del empresario con la tradicional supuesta por la teoría de la firma, debe decirse que el empresario que busca el bien común tiene una motivación orientada por las “preferencias sociales” (Ruiz, 2014). Ello, ciertamente, significa una innovación en relación con la búsqueda del lucro como afán esencial y único.

En este punto se puede ver, asimismo, la tremenda inadecuación de la teoría de la firma en la economía neoclásica, por cuanto esta teoría no puede explicar el elemento fundamental de la acción empresaria –la innovación– al limitar su acción a la maximización de una función (que se *supone*) *dada*. Pero se trata precisamente de la capacidad de superar lo dado lo que caracteriza al empresario innovador. De cualquier modo, lo que se observa en los empresarios que conciben empresas para el bien común es que apuestan (en lo que constituye un verdadero acto de fe) a una realidad que no está, que no se ve, pero que quieren fundar. El cimentar estas decisiones en una ética, en valores intrínsecos o en una convicción religiosa les permite tomar decisiones que pueden incluso ser consideradas irracionales desde un cálculo instrumental de costo-beneficio. Pues la gratuidad es precisamente eso: superar (no negar) la lógica costo-beneficio, el criterio productivista, como criterio último de toda acción.

En este sentido, la bina costo-beneficio nos sitúa en el campo de la cadena de producción, del resultado. Si la actividad se queda allí (solo allí), entonces es motivada por un factor externo: el beneficio. Eso es la esclavitud. Libertad solo puede haber donde opera la lógica del don y la gratuidad.<sup>7</sup> Y esta solo es posible donde hay valor intrínseco, virtud, como motor de la acción.

## **V.2. Factibilidad y relevancia del proyecto: ¿son generalizables estas experiencias?**

Desde el punto de vista práctico, los proyectos de empresas civiles que trabajan por el bien común son técnicamente factibles y generalizables (Zamagni, 2003; Ruiz, 2014), si bien requieren una mirada más amplia que la usual a la hora de evaluar su riqueza y potencial. En este sentido, no se presentan como una alternativa utópica a la economía de mercado, sino que crecen en ella, aunque con una lógica distinta, procurando su transformación solidaria.

Abren espacio para un nuevo tipo de empresario, que opere con una racionalidad diferente, más compleja y realista, en términos de la incorporación a su espectro decisional de elementos normalmente dejados fuera, como las cuestiones relativas al medio ambiente o a la situación

---

<sup>7</sup> Sobre el tema del don y la economía, véase Groppa & Hoevel (2014).

social (“costos” que son usualmente “transferidos” a la sociedad), y que lo haga no por cuestión de imagen o estrategia comercial, sino por reconocer su valor intrínseco (de lo contrario, como se dijo, la lógica seguiría siendo instrumental, no gratuita).

Vale recordar que en el origen de la organización capitalista, sin embargo, hubo móviles religiosos, pues la religión era una dimensión esencial de la vida cotidiana en Occidente hasta no hace mucho más que un siglo atrás. Esto lo han señalado con claridad Bruni y Zamagni (2007) al estudiar el pensamiento de Genovesi y de Adam Smith.<sup>8</sup> Pero el desarrollo de la lógica intrínseca del sistema fue desechando los rasgos “atávicos” y dejando al descubierto su esencia más pura. Entonces la racionalidad instrumental toma el mando y el capitalismo muestra su rostro más despiadado. La tarea de re-insuflar el espíritu a una estructura que hace tiempo ha abandonado su conexión al mundo vital, de la sensibilidad y del afecto, es equivalente a resucitar un muerto.

Una motivación parecida se da, por ejemplo, en las cooperativas. Ello reviste especial interés, pues, como el profesor Julio H. Olivera (1979) ha demostrado analíticamente, la organización cooperativista es más eficiente, desde el punto de vista agregado, que la capitalista, pues alcanza mayores niveles de producto con la misma cantidad de recursos. Precisamente, la empresa cooperativa tiende a maximizar no el beneficio total, sino el beneficio por socio. Por ello, la empresa capitalista busca siempre acceder a posiciones de monopolio u oligopolio, restringiendo el nivel de producción y aumentando su excedente, pero la cooperativa tiende a operar siempre en el nivel de los costos medios mínimos, que es el de máxima eficiencia. Además, la consecución de un espíritu de grupo genera ganancias directas e indirectas en el desempeño de la compañía. Las empresas civiles como las que hemos analizado, al no perseguir la maximización de beneficios a toda costa, contribuyen a alcanzar tal nivel de eficiencia, de modo que se comportan de manera funcional al beneficio del conjunto de la sociedad. Por el contrario, el individualismo del que parte la teoría económica convencional desconoce el contexto macroeconómico a la vez que soslaya las consecuencias de las acciones individuales sobre el conjunto, desresponsabilizando al sujeto so pretexto de “racionalidad”.

Esta motivación diferente se verifica en el carácter subordinado que tiene el móvil del beneficio. Para las empresas de EdC, el objetivo primordial es la creación de “hombres nuevos” o el fortalecimiento de los lazos de fraternidad y confianza. Para las empresas B, es la creación de empresas ecológica y socialmente responsables.

---

<sup>8</sup> Aunque entre ambos autores hay una clara diferencia de acento, como lo es el hecho de que Smith enfatiza la relación de causalidad de comercio hacia valores cívicos, mientras que Genovesi hace hincapié en la confianza como base para que funcione el mercado (Bruni, 2009: 34-35).



Vale señalar que el empresario con esta motivación se encuentra en un contexto legal que fue pensado para la economía capitalista, es decir, en donde el empresario se apropia del excedente y lo dispone a voluntad. Ello suma dificultades (por ejemplo, de tipo tributario) a quienes procuran moverse dentro del sistema, pero con una lógica que le es extraña. De aquí que la estrategia llevada adelante por el Sistema B en EEUU, a saber, de incorporar este nuevo tipo de sociedad a las figuras legales existentes, parece ser sumamente acertada. Esta legislación apunta a definir el objeto social a partir de un conjunto de dimensiones, sin limitarse a la búsqueda del lucro, de manera de dar a los administradores mayor flexibilidad y argumentos para defenderse de eventuales anotaciones de parte de *shareholders* que sólo busquen maximizar el capital invertido.

### V.3. ¿Certificación o carisma?

Como fue mencionado, existen acentos diferentes entre las dos experiencias estudiadas que pueden ser resumidos en la tensión institución-carisma. El sistema B enfatiza la formalización del compromiso ético mediante la certificación del cumplimiento de normas laborales, ecológicas o sociales. Las empresas de EdC, por su parte, hacen hincapié en la construcción de relaciones fraternas, en mirar a los interlocutores de su actividad económica como personas, antes que según la función que cumplen. De tal forma, si el primer grupo parece estar más recostado sobre el polo institucional, el segundo enfatiza el carismático. En este contexto, y habida cuenta que el Proyecto EdC carece de una promoción clara o de un grupo de rasgos establecidos que garanticen la identidad de la empresa que participa en él, es natural que en el seno de la asociación de empresarios haya surgido el debate acerca de la conveniencia de crear algún tipo de certificación.

La decisión no es sencilla, pues es sabido que, por un lado, la formalización o institucionalización de ciertos procedimientos es conveniente para favorecer la subsistencia y desarrollo de determinadas prácticas, pero, por otro lado, puede llevar a concentrarse excesivamente en el cumplimiento, perdiendo el foco de la motivación fundamental, con el riesgo de caer incluso en prácticas de doble estándar. No faltan ejemplos de situaciones en las que la introducción de elementos institucionales o de beneficios extrínsecos (*payoffs*) terminan apagando el fuego de la motivación intrínseca. Este peligro (que no es sino el clásico dilema entre la norma moral y la virtud) es muy real y lleva a muchos empresarios a oponerse a la definición precisa de algún tipo de certificación que establezca con claridad y distinción qué empresa es de EdC y cuál no.

Para tener una dimensión más clara del conflicto, una empresaria expresó que por opción no realiza balance social ni certifica RSE, pues considera que se trata de una forma de “autopropaganda” que estaría reñida con su motivación y compromiso éticos.

No obstante, ambas experiencias (EdC y B) tienen, a su modo, una motivación intrínseca o carismática, aunque las empresas B presentan una formalización de sus opciones que facilita o guía el cumplimiento de su misión.

En este punto existe otro debate al interior del Proyecto EdC. ¿Debe la EdC presentarse en un sentido puramente “laico”, como proponen algunos, para facilitar la difusión de una experiencia que no necesariamente debe ser tematizada con terminología religiosa, o por el contrario su ligamen a la experiencia carismática del Movimiento de los Focolares es esencial y abandonarla constituiría una pérdida de su identidad y razón de ser? Se trata, en definitiva, de un viejo interrogante cristiano, revitalizado en el último siglo bajo el programa de secularización: ¿hasta dónde se puede traducir una experiencia carismática de motivación trascendente a un lenguaje desprovisto de toda consideración religiosa sin barrer al mismo tiempo con la dimensión afectiva que le es inherente y que en momentos de adversidad puede constituirse en la única fuente de esperanza que motive otra vez la apuesta (es decir, que la vuelve *efectiva*)?

No podemos dar una respuesta a este interrogante tan complejo. Quizá no haya una respuesta única y universal, sino que se deba examinar en cada contexto. Simplemente señalaremos que es verdad que probablemente empresarios sin tradición creyente o con una concepción diferente de la fe podrían aproximarse a esta experiencia que apunta a valores universales si se la presentara en un lenguaje más “neutral”. Del otro lado, también se debe reconocer que pareciera que el elemento medular de la motivación en EdC es la creación de fraternidad a pesar de toda esperanza. Algunos ejemplos que hemos citado en este trabajo que muestran de parte de sus actores una radical apuesta confiada en el otro parecen difíciles de ser verificados sin la presencia de una fe religiosa, que es creer en lo que no se ve. En otras palabras, que surjan por una apuesta meramente “laica” por valores universales. De hecho, si bien en las entrevistas a las empresas B se ha solicitado a varios empresarios que relataran alguna experiencia de gratuidad (en el sentido del “ciento por uno” apuntado), no fueron obtenidas respuestas originales ni sorprendentes. Esto no constituye, ciertamente, una respuesta definitiva, pero es un elemento importante a la hora de considerar esta difícil cuestión.

Sin embargo, existe quizá una alternativa. Ciertamente no existe incompatibilidad alguna entre ambos tipos. Las empresas de EdC perfectamente podrían certificarse como empresas B. Ello les daría incluso alguna ventaja desde el punto de vista de su visibilidad, dada la estrategia de promoción más agresiva de B Corp. Por otro lado, la asociación de EdC con un movimiento

religioso puede ser también una limitante en un mundo plural, lo que quedaría resuelto si dichas empresas se presentaran *además* bajo el formato B. En tal caso, no estarían “institucionalizando el carisma”, encorsetándolo, pues la certificación no recaería sobre lo que se considera la esencia de EdC, a saber, la preocupación por el otro, sino sobre elementos objetivos de la actividad desarrollada por la empresa. Tal certificación podría incluso favorecer el cumplimiento de la misión propia de la EdC, además de ayudar a las empresas a tomar conciencia y a implementar una optimización de los recursos.

#### **V.4. En adelante**

La cuestión del marco legal que favorezca este tipo de iniciativas puede constituir un punto importante para su expansión futura. Como lo expresó una empresaria de EdC: “las leyes están armadas para empresas que evaden y no cumplen y no para ayudar a aquellas que hacen las cosas bien.” Se necesita un marco legal que apoye este tipo de experiencias.” El Sistema B está trabajando en esta línea en varios países, incluida la Argentina. Sin embargo, como algunos empresarios han expresado, no es una condición para el crecimiento del sistema la modificación del marco legal.

Las condiciones culturales son muy aptas para este tipo de empresas. Las nuevas generaciones tienen una sensibilidad particular para con estas problemáticas. No obstante, probablemente estos sistemas se mantengan como redes de empresas de tamaño mediano y pequeño. El grado de comunicación y la lógica de construcción colectiva están bastante reñidos con la tendencia a la construcción de posiciones monopólicas u oligopólicas propias de las empresas capitalistas. En este sentido, el resultado puede ser óptimo desde el punto de vista económico agregado, pues se aproximaría a la solución de equilibrio del sistema cooperativo, que maximiza el nivel de empleo sobre las ganancias.

## **VI. Bibliografía citada y consultada**

### **VI.1. Libros y artículos**

Arantes da Cruz, Iracema y Gian-Maria Bidone (2012). “Destino de los beneficios y las aportaciones personales”, en *Memoria EdC 2011-2012*, Asoc. Internacional de Economía de Comunità, Génova, 4-6.

- Araujo, V. (1999). ¿Qué persona y qué sociedad para la “Economía de Comunidad”? In *Humanizar la economía. Reflexiones sobre la “Economía de comunión”* (pp. 17–28). Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Bidone, Gian-Maria (2013). “Un 27% más de beneficios compartidos”, en *Memoria EdC 2012-2013*, Asoc. Internacional de Economía de Comunidad, Génova, 4-6.
- Bruni, L. (2000). Hacia una racionalidad económica “capaz de comunión”, en *Humanizar la economía* (pp. 41 – 70). Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Bruni, L. y C. Calvo (2009). El precio de la gratuidad. Nuevos horizontes en la práctica económica, Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Bruni, L., & A. J. Uelmen (2006). Religious values and corporate decision making: The Economy of Communion project. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 11(3).
- Bruni, L., & S. Zamagni (2003). Persona y Comunidad: herramientas para una refundación relacional del discurso económico, en *Persona y Comunidad* (pp. 9 – 28). Ciudad Nueva.
- Bruni, L., & S. Zamagni (2006). The “Economy of Communion”: Inspirations and Achievements. *Finance & the Common Good*, 27, 91–97.
- Caravaggio, Leonardo (2010). “¿Es el proyecto de Economía de Comunidad capaz de producir el cambio social prometido? Puesta a prueba en la realidad argentina de una propuesta de economía alternativa que crece en el mundo.” Tesis de grado en Economía, UBA.
- Crivelli, Luca (2013). “Historia y geografía del universo EdC”, en *Memoria EdC 2011-2012*, Asoc. Internacional de Economía de Comunidad, Génova, 3.
- Della Mea, Giselle (2013). “Sistema B, las mejores empresas para el mundo”, Disponible en <http://innodriven.com/sistema-b-las-mejores-empresas-para-el-mundo/>. Último acceso: 29/5/2014.
- EdC. (2012). Rapporto EdC 2011-2012. Il momento dei giovani imprenditori. Genova.
- Ferrucci, A. (2000). Por una idea distinta de economía: la experiencia “Economía de comunión”, en L. Bruni (Ed.). *Humanizar la Economía* (pp. 29–39). Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Ferrucci, Antonella (2012). “Carta de identidad de la EdC”, Disponible en <http://edc-online.org/es/empresas/carta-de-identidad-de-la-edc.html>.
- García Garcimartin, Antonio (2005). Economía de Comunidad: La Fraternidad en economía desde la Doctrina Social de la Iglesia Católica, Universidad San Pablo-CEU, España. Ponencia presentada en Primer Encuentro Internacional sobre Economía y religión, EUMED.
- Global Reporting Initiative (2013). G4. Sustainability Reporting Guidelines. Amsterdam.
- Gold, L. (2004). The “Economy of Communion”: A Case Study of Business and Civil Society in Partnership for Change, en *Development in Practice*, 14(5), 633–644.

- Groppa, O., & Hoevel, C. (Eds.). (2014). *Economía del don. Perspectivas para Latinoamérica*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Groppa, O. (2003). Pequeña corrupción y pequeñas empresas. Documento de trabajo, UCA-IPIS, Buenos Aires.
- Gui, B. (2000). Organizaciones productivas con finalidades ideales y realización de la persona: relaciones interpersonales y horizontes de sentido, en *Humanizar la economía* (pp. 123 – 144). Ciudad Nueva.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2012). *Resolución Técnica n° 36. Normas contables profesionales: Balance social*. Carlos Paz.
- IDEA (2001), *El balance social. Un enfoque integral*. Buenos Aires: IDEA.
- Lubich, C. (2000). La experiencia “Economía de Comunión”: una propuesta de gestión económica que nace de la espiritualidad de la unidad, en *Humanizar la economía* (pp. 9 – 16). Ciudad Nueva.
- Lubich, Ch. (2003). *Economía de Comunión. Historia y profecía*, Ciudad Nueva, Buenos Aires
- Olivera, Julio H. (1979). “Teoría matemática de la empresa cooperativa”, *Cuadernos de economía social* 2, 39-46.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Ramírez Rivas, P. (2011). *Fraternidad y conflicto. Enfoques, debates y perspectivas*, Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Ruiz, J A. (2014). *Preferencias sociales y racionalidad en la conducta empresaria. Un estudio de caso*. Tesis doctoral, UBA, Facultad de Ciencias Económicas.
- Sen, A. (1977). Rational fools. A critique of the behavioural foundations of economic theory. *Philosophy and Public Affairs*, 6, 317–44.
- Zamagni, S. (2003). La Economía de Comunión y los desafíos de la globalización, en *Persona y Comunión* (pp. 101 – 110). Ciudad Nueva.

## VI.2. Páginas web

<http://www.benefitcorp.net/>

<http://www.bcorporation.net/>

<http://edc-online.org/es/>

<http://www.mariapolis.org.ar/>

<http://www.gemeinwohl-oekonomie.org>

## VII. Anexos

### VII.1. Empresas EdC entrevistadas

**UNIDESA** (O'Higgins): Sociedad Anónima que administra el Polo Solidaridad y opera como inversora.

**Lumi** (O'Higgins): fabricación de galletitas para acompañar el café. Clientes principales: Café Martínez, Chungo, entre otras.

**Primicias** (O'Higgins): producción hortícola (tomate y pimiento)

**DIMACO** (Paraná): Venta mayorista de materiales para la construcción

**Nogal Maderas** (Paraná): fábrica y venta de aberturas

**Sushisoul** (Córdoba): elaboración de sushi para venta al público.

**Electromecánica Breccia** (Mendoza): servicio de reparación de electrodomésticos.

**Agape** (Rosario): servicios de gastronomía, salón y catering.

**Grupo C3** (Córdoba): venta de insumos médicos

**Vida Plena** (Oliva): medicina prepaga

### VII.2. Empresas B entrevistadas

Salvo donde se señala, se trata de empresas de la Ciudad de Buenos Aires.

**Cúbreme**: diseño y fabricación de indumentaria con insumos ecológicos.

**Totebag**: diseño y fabricación de bolsas con insumos ecológicos.

**Emprendia**: consultoría.

**LQF Pizza en cono** (Lomas de Zamora): fabricación y venta de pizza en conos.

**Sistema B**: organización que nuclea a las empresas B.

### VII.3. Cuestionario implementado a empresas B y de EdC

