



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

MODELOS DE NEGOCIOS INNOVADORES Y DE TRIPLE IMPACTO COMO GENERADORES DE EMPLEOS VERDES

AUTOR: PREM DEMIAN ZALZMAN

DIRECTORA: MARÍA EUGENIA DE SIMONI

Resumen del Proyecto

El presente Trabajo Final de Maestría (TFM), aborda y analiza la relevancia que presentan los modelos de negocio innovadores y de triple impacto en la generación de empleos verdes, en la República Argentina. Los empleos verdes son aquellos empleos decentes, que contribuyen a preservar y restaurar el ambiente y que a la vez representan una gran oportunidad para demostrar la posibilidad de promover un modelo de desarrollo, en donde y en paralelo a la generación de beneficios económicos, se generen impactos ambientales positivos. Aún más, en un contexto social delicado del país, presentan una oportunidad relevante en cuanto al desarrollo económico.

El presente TFM, tiene como objetivo principal evidenciar la relevancia de los modelos de negocios innovadores y de triple impacto, desarrollados por emprendedores sustentables en la generación de empleos verdes, en la República Argentina. A estos efectos y en un contexto cambiante, se analizaron y relacionaron diferentes aspectos tales como desafíos ambientales de nuestro territorio, distintos casos de empresas que buscan colaborar en su solución, industrias en el marco de la cual los emprendimientos se desarrollan, cantidad de puestos de empleos verdes que generan, entre otras variables. Mediante el trabajo se buscó destacar el valor de las iniciativas de triple impacto. y en consecuencia, se intentó mostrar su importancia en términos de insumos para la generación o fortalecimiento de políticas públicas en conjunción con la potenciación de una perspectiva ecosistémica que es una llave para el desarrollo de relaciones ganar - ganar.

Como resultado del TFM, se buscó darle visibilidad a un ecosistema de emprendedores comprometidos en desarrollar soluciones innovadoras a desafíos ambientales y se ha podido demostrar cómo han aumentado la cantidad en los últimos años y también se han hecho más diversos en cuanto a sus modelos de negocios, se ha profundizado en los desafíos que encuentran y cómo las soluciones alcanzadas son cada vez más específicas. A lo largo de la presente investigación se desarrollan valiosas reflexiones y recomendaciones para fortalecer y expandir estos modelos de negocio en Argentina y la región, evidenciando un vibrante ecosistema empresarial comprometido con la generación de empleos verdes y el impacto positivo.

Palabras claves: Empleos verdes, triple impacto, emprendimientos sustentables, políticas públicas, desafíos ambientales, modelos de negocio de impacto, innovación, desarrollo sustentable.

Índice

1. Introducción.....	6
2. Planteamiento del tema.....	9
2.1 Formulación del tema.....	9
2.2 Objetivos.....	10
3. Marco teórico.....	12
3.1 Desarrollo Sustentable.....	12
3.2 Modelos de negocio innovadores de triple impacto.....	17
3.3 Nuevas economías y economía verde.....	27
3.4 Empleos verdes.....	31
3.5. Modelos de negocio innovadores como generadores de empleos verdes.....	32
4. Metodología y técnicas a utilizar.....	36
4.1 Tipo de estudio y diseño.....	36
4.2 Fuentes de datos/herramientas de recolección utilizadas/ herramientas de procesamiento de los datos.....	36
4.3 Universo, muestra y ejes temáticos relevantes.....	37
5. Hallazgos.....	38
5.1 Desafíos en la República Argentina considerando la Agenda 2030.....	38
5.2 Caracterización del emprendedor sustentable argentino.....	43
5.3 Modelos de negocios innovadoras y sustentables como generador de empleos verdes en Argentina.....	54
5.4 Análisis de caso cualitativos sobre el empleo verde en tres emprendimientos del país, con modelos de negocios innovadores y sustentables.....	64
5.4.1 Problemas a resolver.....	66
5.4.2 Modelos de negocio.....	66
5.4.3 Empleo, tamaño de las organizaciones y captación de talento.....	68
5.4.4 Empleos verdes.....	69
5.4.5 Relevancia de los empleos verdes.....	70
5.4.6. Otros casos de emprendimientos sustentables de la Argentina.....	71
5.4.7. Otras consideraciones destacadas por los entrevistados.....	72
6. Consideraciones finales.....	74
7. Referencias bibliográficas.....	77
Páginas web consultadas.....	79
Anexo 1.....	83

1. Introducción

En un contexto global donde el modelo de desarrollo económico presente en el último siglo, se caracteriza por promover un marcado desarrollo para un segmento de la población a costa de un deterioro del ambiente y un aumento de la desigualdad social, se pone en manifiesto la necesidad, en línea con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de fortalecer un paradigma donde los negocios sean sinónimo de desarrollo económico y regeneración ambiental e inclusión social, buscando la armonía e intersección de estas tres variables mediante su incorporación en el centro de los modelos de negocio.

La temática del presente TFM representa un particular interés, ya que la construcción de un modelo de desarrollo sustentable requiere que los nuevos negocios no persigan únicamente metas económicas, sino también compromisos en generar un impacto positivo ambiental y social. Razón por la cual, es esencial situar en el centro de la propuesta de valor empresarial, tanto los aspectos ambientales como los sociales, en lugar de considerarlos simplemente como externalidades a compensar posteriormente -por ejemplo, mediante prácticas vinculadas a la responsabilidad social corporativa. Los emprendimientos sustentables o de triple impacto, tienen un rol fundamental en el modelado de una nueva economía con vínculos muy distintos hacia el ambiente. Es por ello que es fundamental seguir promoviendo la consolidación de políticas públicas e iniciativas privadas, de apoyo a emprendimientos sustentables que colaboren en la consolidación de su ecosistema, con la correspondiente validación de su relevancia como generadores de empleos verdes y en la provisión de soluciones innovadoras a desafíos de índole nacional, provincial y local considerando asimismo, su vinculación con los distintos sectores y escalas organizacionales.

Complementariamente, es deseable que el presente trabajo colabore en la ratificación de la necesidad de crear una figura de empresas sustentables y un marco normativo tal, que así lo permita. Actualmente y desde el punto de vista jurídico, los emprendimientos sustentables no tienen una figura que se adapte a sus necesidades y en consecuencia, deben registrarse como Sociedades Anónimas (SA), Sociedades Anónimas Simplificadas (SAS), Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) o incluso permanecer como monotributistas. No obstante, esta situación se ha resuelto en países tales como el Reino Unido, Canadá y Francia, e incluso ya existen casos a nivel regional en Colombia con la

creación de la figura de las **Sociedades de Beneficios e Interés Colectivo (BIC)**. Sin embargo en nuestro país, este Proyecto de Ley solamente obtuvo media sanción por parte de la Honorable Cámara de Diputados¹ y lamentablemente dicho proyecto, no fue tratado en la Honorable Cámara de Senadores. En consecuencia, el 8 de mayo del año 2019, su expediente fue archivado y dicho proyecto perdió estado parlamentario.² Posteriormente, en el año 2021, el proyecto de Ley fue nuevamente presentado sin lograr un tratamiento efectivo.³

Por cuánto la República Argentina está transitando una marcada crisis económica, políticas, sociales, empresariales y en muchos casos también ambientales, en donde existen altas tasas de desocupación e inflación, situación exacerbada por la pandemia del COVID-19 y los crecientes efectos del cambio climático, por tanto es fundamental apoyar toda nueva alternativa de generación de empleos dignos y decentes, como es el caso de los modelos de negocio innovadores que tienden a presentar un triple impacto positivo y que generan empleos verdes.

La temática seleccionada, es pertinente a la Maestría en Gestión de la Innovación en cuánto a la estrecha relación que presenta la innovación y la necesidad de generar nuevos modelos de negocios. Adicionalmente, es fundamental que los mismos integren aspectos ambientales, sociales y económicos positivos de forma tal que las innovaciones planteadas y su correspondiente gestión contribuyan a cumplimentar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos en el marco de la Agenda 2030 y aprobados por los Estados miembros de las Naciones Unidas. Asimismo, que esto colabore en el establecimiento de un esquema, en donde las innovaciones deseables sean únicamente aquellas que estén al servicio del bien común y que generen impactos positivos y no su opuesto.

Por consiguiente, fue la intención del presente TFM aportar valor a los nuevos modelos de negocio, pues éstos buscan aportar soluciones innovadoras a desafíos actuales, y argumentar la posibilidad de que estos puedan desarrollarse de manera exitosa para generar

¹ Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo – BIC-Expediente 2498-D-2018

² Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo – BIC, Expediente: 409/18

³ Proyectos de Ley. Expediente 0737-D-2021.

empleos verdes, empleos de impacto positivo en aspectos ambientales, sociales y económicos, a nivel nacional.⁴

⁴ Este TFM tiene fuerte vinculaciones con gran cantidad de los seminarios presentes en la Maestría en Gestión de la Innovación, entre ellos se destaca la relación con: innovación digital y negocios, nanotecnología y nuevos materiales, mercadotecnia para la innovación, innovación en energías tradicionales y renovables, diseño aplicado a la innovación (service design), teoría de la innovación, biotecnología en alimento, gestión de recursos humanos, financiamiento público y privado de la innovación, recursos económicos y financieros para la innovación y supply chain para la innovación, entre otros.

2. Planteamiento del tema

2.1 Formulación del tema

En la actualidad, el consumo de recursos naturales de la humanidad para satisfacer sus necesidades y desarrollar las respectivas actividades cotidianas, excede ampliamente la capacidad de regeneración que presenta el Planeta Tierra. Esto se debe, en primera medida, a la cantidad de recursos que se consumen; una prueba de esto es la cifra que en 1900, ascendió a 7 mil millones de toneladas de materia prima. En 2017, el consumo mundial de estos materiales alcanzó los 90 mil millones de toneladas y para 2050, se espera que el uso de la materia prima aumente hasta 186 mil millones de toneladas, si las tendencias de consumo actuales continúan (Hatfield-Dodds S, Schandl H, Newth D, Obersteiner M, Cai Y, Baynes T, West J, y Havlik P, 2017). Esta situación genera un importante interrogante, sobre la necesidad de fomentar la construcción de un modelo de desarrollo que reduzca el consumo de los recursos.

Un segundo aspecto a considerar, es el modelo de consumo lineal de recursos actualmente desarrollado; pues éste toma los recursos naturales, los utiliza y los devuelve en forma de residuos, mostrando un uso ineficiente e insostenible de los recursos, basado en el concepto de “tomar, hacer, desechar”. En este sentido y para promover el uso eficiente de los recursos, se vuelve forzoso o necesario, desvincular la actividad económica y el bienestar humano del consumo de recursos (mejorando su eficiencia) para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] y para promover una transición justa, en donde nadie quede atrás. Esta coyuntura, conduce a la cuestión sobre si es posible desarrollar modelos de negocio innovadores que incorporen a los ODS y que a la par, consideren los impactos ambientales y sociales como parte de su estrategia empresarial, no sólo desvinculando los flujos lineales de materiales presentes sino además combinando el diseño inteligente de productos, su reutilización, reparación, reciclaje y refabricación (Panel Internacional de Recursos de ONU Medio Ambiente, 2017).

Por otra parte y más específicamente, la temática elegida para este TFM explora cómo los nuevos modelos de negocio -que buscan generar un impacto económico, ambiental y social positivo- desempeñan un papel crucial como generadores de empleos verdes. Por consiguiente, estos nuevos modelos de negocios contribuyen al desarrollo económico a

nivel local, al mismo tiempo que ofrecen soluciones innovadoras a los desafíos ambientales del país a la vez de reforzar el concepto de economía verde. Asimismo, la crisis económica actual de la República Argentina, ejemplificada mediante la alta tasa de desocupación que en junio de 2023 alcanzó al 6,9% de la población activa, manifiesta la acuciante necesidad no sólo de promover alternativas que generen empleo sino también de empleos no generadores de impacto negativo ambiental o en otras palabras, que se promuevan empleos verdes.

2.2 Objetivos

Objetivo general:

Analizar los procesos de modelos de negocio innovadores y de triple impacto promovidos por emprendedores sustentables en Argentina que permitan la generación de empleos verdes.

Objetivos específicos:

Caracterizar y definir a los nuevos modelos de negocio de triple impacto, presentes en la República Argentina.

Analizar y definir el concepto de empleo verde en el marco de la República Argentina.

Presentar casos de modelos de negocios innovadores y de triple impacto actualmente vigentes en la República Argentina, profundizando sobre tres ejemplos de empresas en crecimiento.

Describir cómo los modelos de negocios innovadores y de triple impacto colaboran en la generación de empleos verdes.

2.3 Hipótesis

Los modelos de negocios innovadores y de triple impacto, presentes en distintas provincias argentinas, proveen soluciones a desafíos ambientales de sus localidades y generan empleos verdes.

3. Marco teórico

3.1 Desarrollo Sustentable

El modelo de desarrollo actual, se encuentra estrechamente ligado al consumo de recursos no sostenibles en el tiempo. Tal es así que el 24 de junio de 2023, Argentina ya consumió todo los recursos que debería haber consumido a fin de año para ser considerado sustentable. Ese día representa el Día de Sobregiro de la Tierra (Simms, 2006), es decir que los recursos que se consumen desde esa fecha se hacen a costa de un estrés ambiental y reduciendo los recursos disponibles que habrá en el futuro.



**Imagen 1: Día del sobregiro ambiental 2023 por país
(Global Footprint Network, 2023)**

Esta situación, sostenida y enfatizada por años, ocasionó una crisis ambiental y climática producto de un desarrollo de rédito económico en desmedro de la calidad ambiental. Según el Panel Internacional de Recurso de ONU Medio Ambiente, se estima que el consumo de

materiales sólo en las ciudades del mundo se incrementará, pasando de 40.000 millones de toneladas en 2010 a aproximadamente 90.000 millones de toneladas en 2050 (IRP, 2018). Este consumo indiscriminado de recursos se traduce en la pérdida significativa de la biodiversidad, en términos de un aumento en las emisiones de gases de efecto invernadero [GEI], en la degradación de los suelos, en la contaminación del agua y atmosférica. En suma, en la salud humana (IRP, 2015).

A los efectos de que los aspectos del desarrollo económico, ambiental y social no fuesen antagónicos sino complementarios, se consolidó un modelo de desarrollo denominado sostenible; el concepto fue acuñado en 1987 por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo en el documento “Nuestro futuro común” (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987) conocido también como “Informe Brundtland”. Un modelo de desarrollo, definido como aquel que permite “satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones para atender a sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

Para llegar a una definición universalmente aceptada sobre el desarrollo sostenible, fue necesario llevar a cabo numerosas instancias de negociación y evolución de la conversación en torno a esta temática. Se presenta a continuación, una breve reseña de los eventos históricos relevantes del proceso hacia la concepción de desarrollo sustentable:

- En el año 1972 se desarrolla la Conferencia de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano (CNUMAH) también conocida como la Primera Cumbre de la Tierra, fue una conferencia internacional convocada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la primera gran conferencia que se organizó sobre cuestiones ambientales, marca un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional en dicha tarea.
- En el año 1987 surge formalmente el concepto de Desarrollo Sustentable, cuando la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) presenta el Informe Brundtland, también conocido como “Nuestro Futuro Común”. El desarrollo sustentable se define como aquel “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

- En 1992 se desarrolla en Río de Janeiro, la Cumbre de la Tierra de las Naciones Unidas, instancia donde se elabora el documento titulado “Agenda 21”, el cual contiene un plan estratégico de acción a implementarse en el siglo XXI con el cual se asume por primera vez y a escala mundial, el desarrollo sustentable como guía para la formulación de políticas.

Esta Agenda presenta 27 principios, a los fines del presente TFM destacan dos. El primer principio: “Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza” y el cuarto: “A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada”.

- También en 1992, la Unión Europea elabora el V Programa de acción de la Comunidad en materia de medio ambiente, titulado “Hacia un desarrollo sostenible”.
- En el año 2000, considerando la evidencia y experiencia recabada por casi una década y una gran cantidad de negociaciones desarrolladas en el marco de la Organización de las Naciones Unidas, los líderes a nivel global se reúnen en Nueva York para adoptar la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas. En este marco, nacen los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM), una serie de ocho objetivos a alcanzarse, con plazo límite de 2015.



Imagen 2: Objetivos del Desarrollo del Milenio

- Tras 12 años, en el año 2012 se realiza en Río de Janeiro, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sustentable, marco en el cual se gestaron los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).
- En el año 2015 -tras más de dos años de trabajo articulado entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil- se adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción que comprende 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas para ser cumplidas durante ese año, reflejando de manera práctica lo que los miembros de la ONU entienden por desarrollo sustentable.

En consecuencia, es importante destacar que si bien la Agenda 2030 es un compromiso común y universal, cada uno de los países miembros de la ONU deben adaptar estos compromisos a su realidad local, por lo cual si bien deberán fijar sus propias metas nacionales, deberán hacerlo atentos a los ODS.



Imagen 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Por otra parte, si bien los ODS son una evolución de los Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM), sin embargo uno de los aspectos destacados es la incorporación -en esta nueva agenda- del involucramiento de los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado

en responsabilidades comunes aunque diferenciadas, en donde todos son responsables de efectuar los aportes necesarios para que -colaborativamente se logre el cumplimiento de la Agenda 2030 y así alcanzar, un futuro más justo, resiliente y regenerativo por diseño. De manera adicional, otro punto a destacar de los ODS es que integran aspectos ambientales, sociales y económicos al considerarlos como distintas variables de un mismo sistema. En consecuencia, hablar de triple impacto o sustentabilidad, es hacer referencia directa a acciones que buscan un impacto positivo y armónico en estas tres variables.

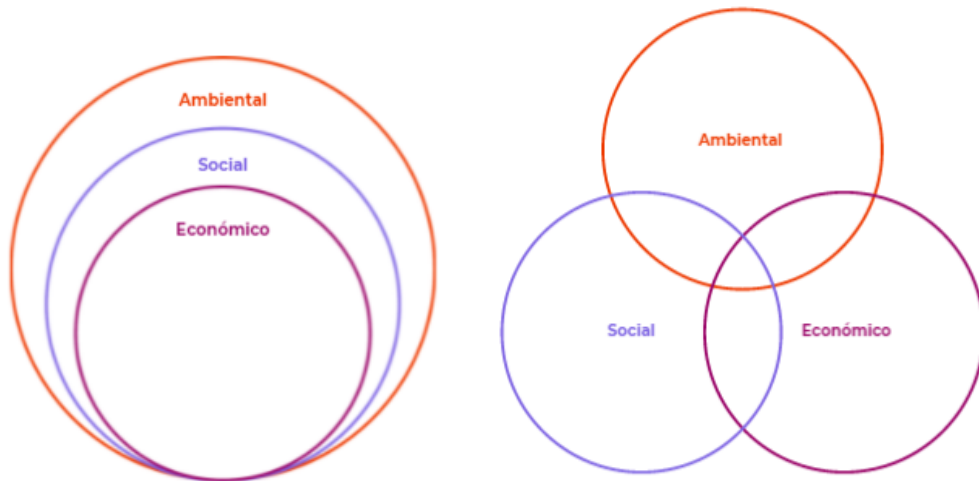


Imagen 4: esquemas que representan a un modelo de desarrollo sustentable, sistemas interconectados e interdependientes ⁵

A los fines del presente trabajo y en el marco de los ODS, se destaca la relevancia del ODS #12 “Producción y consumo responsable”, el cual enuncia lo siguiente: “para lograr crecimiento económico y desarrollo sostenible, es urgente reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos” (PNUD,2015). Este objetivo, manifiesta cuán estrechamente vinculados están los patrones de producción y el rol de los consumidores, al momento de optar por consumidor un producto o servicio por sobre otro. Dicho objetivo y tal como se explicita a continuación, cuenta con sus correspondientes metas:

⁵ Elaboración propia



Imagen 5: Metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 12

Otro concepto clave para alcanzar un modelo de desarrollo sostenible [MDS] es el **desacoplamiento**; un concepto estrechamente vinculado a la **ecoefficiencia**, noción desarrollada por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible [WBCSD] en el año 1992. El desacoplamiento queda definido, según la OCDE (2001), como la ruptura del nexo entre los males ambientales y los bienes económicos. Así y sobre la base de dichos fundamentos, el desacoplamiento de los recursos significa reducir la tasa del uso de recursos por unidad de actividad económica. Esta desmaterialización, consiste en una menor utilización de materias primas, energía, agua y tierra para obtener el mismo producto económico. Por consiguiente, al incrementar la eficiencia del uso de los recursos el desacoplamiento constituye un enfoque estratégico para transicionar hacia una **economía verde mundial**, definida cómo: “<aquella> que redunde en un mayor bienestar humano y equidad social, reduciendo al mismo tiempo los riesgos ambientales y la escasez ecológica” (IRP, 2011).

3.2 Modelos de negocio innovadores de triple impacto

Como se evidencia dentro de los ODS, existen objetivos vinculados con aspectos ambientales, sociales y/o económicos. Por otro lado, para el cumplimiento de la Agenda 2030 será necesario contar con mayor cantidad y calidad de modelos de negocio innovadores que permitan armonizar dichos ejes; así podemos definir a un modelo de negocio como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus

relaciones, y que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. Un modelo de negocio debe atender y contemplar distintos aspectos tales como: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, recursos clave, actividades clave, estructura de costes.

Por otro lado, la innovación (FAH Carrillo, 2017) puede definirse como “(...) la creación, desarrollo e implementación de un nuevo producto, proceso o servicio, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la efectividad o la ventaja competitiva”. Otra definición de innovación fue desarrollada por el Manual de Oslo (OECD, 2005), el cual la define como “(...) la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores”.

En suma, cuando hablamos de modelos de negocio innovadores y de triple impacto o sustentables, hablamos de “modelos de negocios que combinan el objetivo de generar retorno económico a la vez y con la misma importancia, impacto positivo en el ambiente y la sociedad” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017). En otras palabras: “(...) un modelo de impacto es una forma sostenible de crear impacto positivo en el mundo y tener un sentido de propósito. Un modelo de ingresos es una forma sostenible de generar ingresos y permitir el crecimiento. De esta manera y siguiendo este argumento, una empresa que sólo tenga un modelo de impacto podrá sentir que está cumpliendo su propósito pero tal sensación de satisfacción será de corta duración, debido a la necesidad de dinero para mantener una organización. Por otro lado, si una empresa sólo tiene un modelo de ingresos, podría generarlos pero entonces tendría una alta probabilidad de experimentar agotamiento, debido a la falta de propósito en su trabajo diario; mientras que los modelos de triple impacto -basados en estas observaciones- permiten a los jugadores combinar impacto e ingresos para generar nuevos conceptos empresariales sostenibles”. (op. cit.)

Un ejemplo de la integración del modelo de negocio tradicional junto con una herramienta para diseñar modelos de negocio de impacto, es el desarrollo del **Canvas B** por parte de Innodriven (Innodriven, 2016):

“(...) el Canvas B es una herramienta visual para diseñar modelos de negocios con propósito que facilita el diseño de propuestas de valor de triple impacto, poniendo al centro el problema socioambiental a resolver y el propósito por encima del segmento de clientes y mercado. Esta herramienta está inspirada en el Business Model Canvas de Osterwalder pero enfocada en poner la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales.”

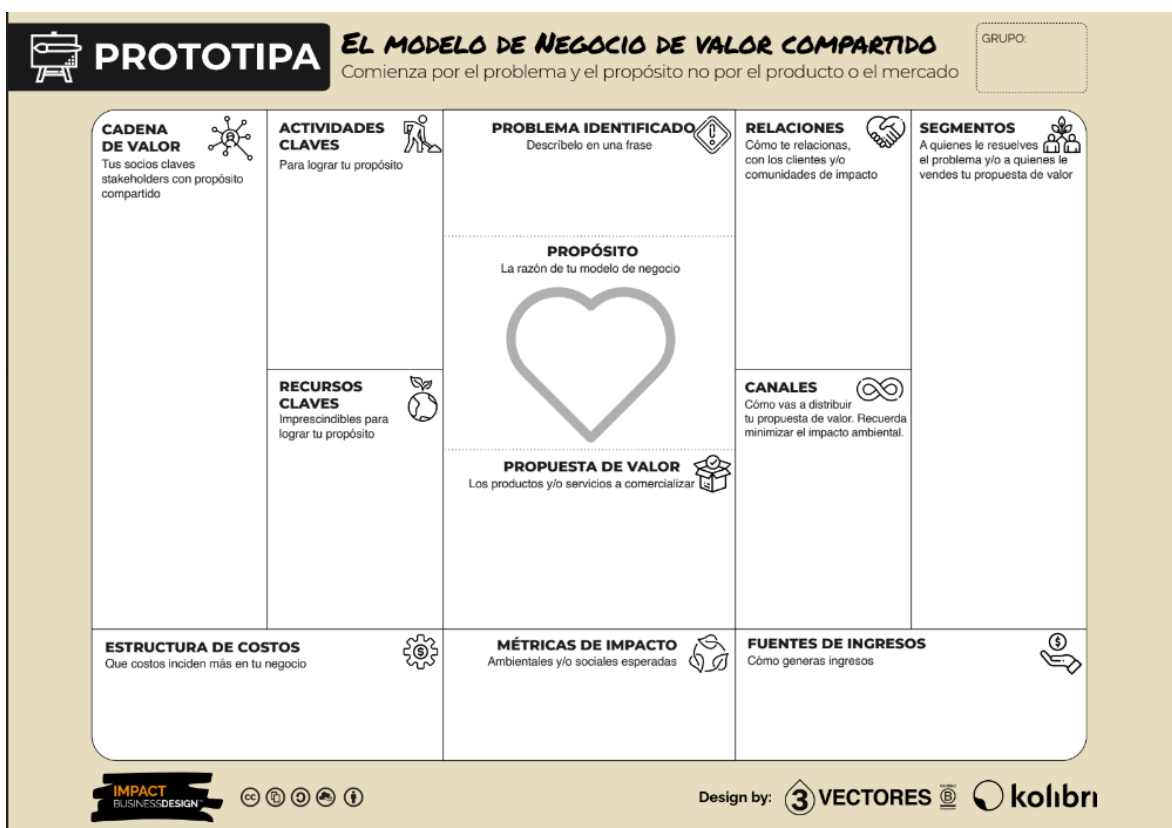


Imagen 6: Canvas B (Innodriven, 2016)

El impacto de los modelos de negocio innovadores de triple impacto puede darse de manera específica o combinada, en las siguientes formas (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017):

- Hacia adentro de la empresa, en sus vínculos con el personal.

- Hacia el consumidor, el cliente y/o a la población destinataria, por el tipo de producto o servicio que ofrece.
- Hacia la comunidad, a través de la generación de empleo y atención a comunidades vulnerables y personas en situación de vulnerabilidad social.
- En la cadena de valor y producción: en su relación con el ambiente y los insumos que utiliza, los proveedores y sus colaboradores.

Profundizando en los distintos modelos de negocios de impacto o sustentables que existen, nos encontramos con marcos en donde se plantean diversos tipos de modelos de negocio. Uno de estos marcos es el desarrollado por **B Lab** (B Lab, 2023), que presenta una serie de modelos de negocios de impacto estructurados en distintos ejes, en donde se genera el principal impacto positivo: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Ambiente:

- **Gobernanza**

- Misión integrada: Integran en su estatuto la generación de impacto social y ambiental positivo y demuestran capacidad para formalmente considerar a las partes interesadas en la toma de decisiones, a través de sus estructuras o documentos de gobierno corporativo.

- **Trabajadores**

- Propiedad de los trabajadores: presentan modelos de propiedad distributiva que empoderan a los empleados, incluyendo cooperativas y planes de propiedad de acciones para empleados⁶.

⁶ Employee Stock Ownership Plan es el término en inglés (ESOP por sus siglas en inglés)

- **Comunidad**

- Alivio de la pobreza en su cadena de valor: exhibe estrategias para contar con una cadena de valor o suministro, que reduzca la pobreza a través de variables fundamentales tales como: el comercio, términos y condiciones laborales positivas y el apoyo a proveedores en situación de mayor vulnerabilidad social.

- **Ambiente**

- Proceso ambiental innovador: cuenta con un negocio con prácticas ambientales integrales e innovadoras, que rediseñan procesos tradicionales en pos de conservar los recursos naturales.
- Energía renovable: presenta productos o servicios que reducen las emisiones de **gases de efecto invernadero**, a través del suministro de energía renovable.
- Educación o información ambiental: un negocio con productos o servicios que promueven la conciencia sobre cuestiones ambientales de alta relevancia.⁷

B Lab (op. cit.) destaca, al momento de realizar la **evaluación de impacto de negocio** (Business Impact Assessment, en inglés), las siguientes condiciones para que todo modelo de negocio de impacto sea:

- **Específico**: se centra en beneficiar a un grupo de partes interesadas, específico y claramente definido, con un beneficio, resultado o impacto positivo.

⁷ Fuente: <https://kb.bimpactassessment.net/helpdesk/attachments/43140698792>

- **Material:** generar beneficios significativos a sus partes interesadas-objetivo y no beneficios que pueden ser considerados insignificantes.
- **Verificable:** es necesario que se pueda documentar y verificar por parte de cualquier actor relevante o interesado.
- **Duradero:** un modelo de negocio de impacto es parte tanto del diseño de la empresa como de la naturaleza del negocio en sí; razón por la cual no es algo que se deba cambiar -al menos no en el corto plazo-, ya que muchos de los usuarios y consumidores eligen una empresa por sobre otra, justamente por tener un modelo de negocios de impacto que internaliza la generación de impacto positivo como un tipo de decisión troncal de su organización.
- **Extraordinario:** en la actualidad aún un modelo de negocio de impacto es algo que las empresas tradicionales no tienen. Por ende, se puede considerar que cualquier organización que tenga un Modelo de Negocio de Impacto es poco común y extraordinaria.

En la misma línea, otro actor que resulta pertinente al momento de estructurar los tipos de modelos de negocio de impacto existentes, es el **Models of Impact** (Models of Impact, 2021). Una organización que realiza una continua investigación que tiene como objetivo, documentar cada modelo de negocio de impacto que las organizaciones adoptan para impulsar el negocio, crear impacto y potenciar su legado. A continuación se listan cinco casos o ejemplos modelos de negocio de impacto representativos:

- **Uno por uno:** un modelo que permite a los consumidores comprar un producto que adicionalmente patrocina otro producto de menor o igual valor, para ser distribuido a personas, comunidades u organizaciones en situación de vulnerabilidad.

Un ejemplo emblemático de este modelo de negocios es el caso de **Toms** (Toms, s/a), el cual popularizó en los Estados Unidos las características alpargatas argentinas. Esto no fue casual, ya que fue durante un viaje por la Argentina en 2006 que el estadounidense Blake Mycoskie, fundador de TOMS, descubrió la alpargata.

Y algo más: la imagen de niños sin calzado. Del impacto que le produjo la escena nació ese mismo año **TOMS Shoes**, la empresa que instalaría en el mundo el concepto del "Uno por Uno" -es decir, donar un par de zapatos por cada par vendido- que se transformó en un exitoso negocio y ya han llegado a donar más de 35 millones de pares de zapatillas. En la actualidad, **Toms** cambió su modelo de negocio y ha decidido donar un tercio de sus ingresos a poblaciones vulnerables con el foco de promover la economía local y el desarrollo social.

- **Upcycling**: productos que son creados con materiales previamente descartados y que son reutilizados de una manera creativa tal que, el producto final cuente con un mayor valor que el producto original. Un ejemplo de este modelo de negocios de impacto es **CICLA2** (CICLA2, 2017), una empresa argentina que nace en Balcarce, provincia de Buenos Aires, y que tiene como propósito elaborar productos de diseño a partir del **upcycling** de cámaras de neumáticos reutilizados, los cuales y de lo contrario tardarían más de 500 años en degradarse.
- **El programa de 1%**: un modelo de negocios, que se hizo popular en la arquitectura, en el que las compañías se comprometen a donar 1% de todo el tiempo o recursos para proyectos de pro-bono a favor de comunidades. Un ejemplo de ellos es el estudio de arquitectura **Cannon Design**⁸ (Cannon Design, s/a) el cual dentro de su estrategia para generar impacto positivo apuesta a donar 1% del tiempo de sus colaboradores para causas sociales y dentro de las cuales se destacan algunas acciones tales como: mejoras en campamentos para niños que promueven la diversidad y la inclusión, un día al año para retribuir y colaborar en causas sociales, donación de mochilas para estudiantes sin hogar y apoyo para mejoras de centro comunitarios, entre otros.
- **1% por el planeta**: compromiso asumido por compañías para donar por lo menos el 1% de sus utilidades a causas ambientales. Además de colaborar en filantropía a nivel micro, este modelo permite que las compañías creen oportunidades de colaboración y creación de redes con colegas. Un ejemplo de este modelo de negocios de impacto, es el reconocido caso de la marca de ropa **Patagonia**

⁸ <https://www.cannondesign.com/>

(Patagonia, s/a) cuyo propósito es salvar el planeta. Desde el año 1985, **Patagonia** destinó el 1% de sus ventas a la preservación y restauración de hábitats naturales. Además, en 2002, el fundador de **Patagonia**, Yvon Chouinard, y el dueño de **Blue Ribbon Flies**, Craig Mathews, crearon una organización sin fines de lucro denominada **1% for the Planet**, para incentivar así a otras empresas a hacer lo mismo. Esta organización es una alianza de empresas de adhesión voluntaria que buscan proteger el hábitat natural, ya sea porque sus ganancias o sus pérdidas están directamente relacionadas con la salud del mismo y a la vez, son conscientes del impacto social y ambiental de sus industrias.

- **Crowdfunding**: un método para captación de recursos, que activa grandes grupos de personas para realizar una gran cantidad de pequeñas donaciones o compras, que colectivamente financian un proyecto o iniciativa. Un ejemplo de este modelo de negocio de impacto es **Kickstarter** (Kickstarter, s/a) una empresa B certificada, cuyo propósito es ayudar a dar vida a proyectos creativos y permitir que las ideas se conviertan en realidad. **Kickstarter**, busca democratizar la cultura, brindar nuevas oportunidades y reducir las desigualdades en las personas creativas, incluso en aquellas que estén por crear su primer proyecto. Su objetivo es ayudar a los creadores a conectarse directamente con sus comunidades y reubicar el poder en donde corresponde. Esta empresa ha logrado que distintas personas puedan invertir más de 6 mil millones de dólares en 208 mil proyectos.

Otro hito relevante a considerarse es el desarrollo del libro, **Diseña tu modelos de negocios de impacto** (PNUD 2022), creado por **Kolibri** y **3 Vectores** para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Uruguay (PNUD), lanzado en el año 2022; el cual estructuró distintos modelos de negocio en 12 patrones a los fines de que pueda ser más fácilmente implementados por distintos emprendedores que quieren potenciar el impacto positivo de sus negocios:



Imagen 7: Patrones de modelos de negocio de impacto (PNUD, 2022)

Por otra parte y de manera general, un aspecto fundamental para que las empresas con modelos de negocio innovadores y de triple impacto puedan potenciar su impacto, es contar con **ecosistemas sólidos y saludables**. Un ecosistema de emprendedores (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019) puede definirse como *una red de relaciones, de interacciones, entre una amplia y heterogénea gama de partes interesadas (instituciones e individuos), que se conectan para fomentar el emprendimiento, la innovación y el crecimiento económico regional*. Para potenciar los ecosistemas, es fundamental la mirada ecosistémica, pues al mirar el ecosistema completo se puede dejar de mirar iniciativas particulares o políticas de gobierno de manera aislada, y ver todas las variables como parte de un mismo sistema. Estas variables no se suman sino que se multiplican y/o combinan de manera exponencial. En las palabras de: “El énfasis está en que más allá de los resultados esperados, los efectos secundarios muchas veces insospechados pueden ser de mayor impacto y es necesario mirarlos”.

Con relación a lo anterior, cabe mencionar el concepto de **ecosistema emprendedor**, el cual refiere directamente a las relaciones del emprendedor con la red de actores (personas, organizaciones, sector público, entre otros) y factores (sociales, culturales, económicos,

entre otros) cuya dinámica e interacción potencia el surgimiento y desarrollo de los emprendimientos. Por otro lado, la gestión del ecosistema debe considerar necesariamente que las respuestas no son lineales, que las capacidades son evolutivas y que existe una interconexión o red entre las partes componentes y aún más, que el ecosistema es el entorno en el cual le toca desenvolverse a los emprendedores.

Con el paso del tiempo, las empresas y emprendimientos sostenibles con modelos de negocios innovadores gradualmente van teniendo mayor relevancia a nivel regional, esto se evidencia en el informe publicado en el año 2019 por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB, 2019), en donde se destaca que todas las empresas sustentables comparten un mismo objetivo, a saber: evitar los problemas ambientales y sociales de nuestro tiempo, valiéndose de la fuerza del mercado. Las características de estas empresas las convierten en uno de los mejores aliados con que cuentan gobiernos, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y sociedades, para alcanzar el cumplimiento de los ODS.

Retomando el concepto de ecosistemas de emprendimientos o empresas sostenibles, se hace referencia a un grupo interconectado y colaborativo de partes interesadas que persiguen un fin común y que brindan apoyo centrado en la sostenibilidad a los emprendedores con el fin de fomentar actividades empresariales que aborden simultáneamente las dimensiones económicas, ambientales y sociales de la sostenibilidad y que por lo tanto, contribuyan a la transformación hacia una economía sostenible (Bischoff y Volkmann, 2018). Otra definición útil respecto de los ecosistemas de emprendedores sostenibles es aquella que los considera: “(...) un grupo interconectado de actores en una comunidad geográfica local, comprometidos con el desarrollo sustentable a través del apoyo y la facilitación de nuevos emprendimientos sustentables” (Cohen, B. 2004).

Un aspecto fundamental para potenciar los ecosistemas de emprendimientos sostenibles y de triple impacto, es poder contar con una **normativa** que los potencie. Sin embargo y en la actualidad, en la República Argentina no hay una figura legal que enmarque acabadamente a estos nuevos modelos de negocio. Modelos que podrían ser considerados como un encuentro entre cualidades, tradicionalmente encontradas en las organizaciones de la sociedad civil y otras (cualidades) presentes en las características de las empresas, en general. Esta figura legal, busca ser creada mediante el **Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)**⁹, que en el año 2021, volvió a presentarse luego que

⁹ Proyecto de Ley N° 0737-D-2021

en el anterior proyecto de ley¹⁰ -que perseguía el mismo objetivo- perdió estado parlamentario. Este proyecto de ley, tiene como principal objetivo establecer un marco jurídico regulatorio para dichas sociedades, las cuales para ser reconocidas como **Sociedades BIC**, todas deberán incluir en su contrato social los siguientes apartados:

- a) El impacto social y ambiental, positivo y verificable, que se obligan a generar, especificado en forma precisa y determinada.
- b) La exigencia del voto favorable del 75% de los socios con derecho a voto para toda modificación del objeto y fines sociales, no correspondiendo la pluralidad de voto”.

Complementariamente, en el caso de que el Proyecto de Ley sea aprobado, toda **Sociedad BIC** deberá presentar un **reporte anual**, mediante el cual puedan acreditar las acciones llevadas a cabo tendientes al cumplimiento del impacto positivo social y ambiental previsto en su estatuto o contrato social.

Los diversos beneficios que devienen de esta ley, no se basan en generar algún beneficio adicional a las Sociedades BIC sino que surgirán del mercado y/o de políticas que el Estado pueda implementar a través de programas de compras públicas preferenciales, facilidades de acceso al crédito o a fondos, entre otros, y contando con una base de empresas debidamente identificadas, reconocidas y promovidas productos de ser emprendimientos y empresas que aportan intencionalmente impacto social y ambiental positivo, evitando de esta manera que estas empresas tengan que acudir a certificaciones privadas que implican onerosos gastos y que hoy son las únicas alternativas existentes.

Esta normativa ya fue aprobada en distintos países de América Latina, tales como Colombia, Perú, Uruguay y Ecuador.

3.3 Nuevas economías y economía verde

La expresión **Economía Lineal**, designa un modelo económico que tiene como principio base, el desecho de los productos tras su utilización. De acuerdo con éste, casi todos los productos tienen un ciclo lineal iniciado con la extracción de las materias primas, su procesamiento y transformación en productos, su distribución y venta, su utilización y finalmente, su desecho como basura. Este sistema puede ser representado como una línea

¹⁰ Proyecto de Ley: 2498-D-2018

recta, con un principio y un fin, pues este concepto de economía se fundamenta en dos grandes principios: un crecimiento económico permanente junto con el consiguiente deterioro ambiental y un consumo creciente (Falappa, Lamy y Vázquez, 2019).

Este modelo económico lineal, nacido con la **Revolución Industrial** presenta algunas de las siguientes características: producción y consumo en masa, crecimiento ilimitado y rentabilidad, como sentido del éxito, dinero como deuda y en desmedro de la calidad ambiental, competencia, y por último, está fuertemente basado en la falsa concepción de que los recursos son ilimitados, en un patrón de consumismo, en la obsolescencia programada y percibida, en el auge de los descartables y en las externalidades negativas, entre otros aspectos a ser destacados. Por consiguiente, ocasionó grandes problemas ambientales tales como: el aumento significativo de las emisiones de Dióxido de Carbono, pérdidas en la biodiversidad, alteración de ciclos biogeoquímicos, etc. (Rodríguez, 2019).

En consecuencia y con el objetivo de evitar el deterioro ambiental que genera este tipo de economía, comenzaron a surgir nuevos modelos de extracción, producción, consumo y **posconsumo**, que atienden y contemplan la mitigación del cambio climático¹¹ y centran su misión en el bienestar de las personas y la equidad social. Se trata de las denominadas **Nuevas Economías**, una manera totalmente diferente de hacer negocios (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017). En este sentido, nuevas economías traen aparejados nuevos modelos de negocios, de los cuáles pueden destacarse los siguiente:

- **Economía Verde:** definido por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2008) como: “(...) el sistema de actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios que redundan en el bienestar humano y la equidad social, y que reduce de manera significativa los riesgos ambientales y las carestías ecológicas”.

También se la describe como: “(...) la economía baja en carbono, eficiente en el uso de los recursos y socialmente inclusiva”.

- **Economía del Bien Común:** se define como un sistema económico alternativo, que propone construir, en base a los **valores humanos universales** que fomentan el bien de las personas. Sitúa el foco de acción en la cooperación, mas no en la

¹¹ La Ley 27520/2019, define el Cambio Climático como la variación del clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad climática natural observada durante períodos de tiempo comparables.

competencia ni en el afán de lucro. La meta de este sistema, es lograr una buena vida para todos los seres vivos y para el planeta, orientada al bien común. La dignidad humana, la solidaridad, la sostenibilidad ecológica, la justicia social, la participación democrática y transparencia son sus elementos sustanciales. Se la entiende como un proceso participativo, abierto en cuanto a sus resultados y de crecimiento local, con efectos globales (Rodríguez, 2019).

- **Economía Colaborativa:** parte del concepto de que los individuos son propietarios de una gran cantidad de productos, que sólo utilizan por un corto lapso de tiempo, y que en el tiempo restante, podrían ser utilizados por otras personas que los necesiten. De esta forma, se crea un mercado para el uso temporal de bienes o servicios (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017).
- **Economía Circular:** un modelo económico y de desarrollo que tiene como objetivo principal redefinir el crecimiento, centrándose en los beneficios positivos para toda la sociedad. Implica **desacoplar** gradualmente la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los desechos del sistema. Respaldado por una transición a fuentes de energía renovables, el modelo circular **genera capital económico, natural y social**; este tipo de economía se basa en tres principios (Ellen Macarthur Foundation, 2017):
 - Diseñar para que no haya desechos ni contaminación.
 - Mantener los productos y materiales en uso.
 - Regenerar los sistemas naturales.
- **Economía regenerativa:** promueve el regenerar el equilibrio de los ecosistemas, incluyendo también la reconciliación entre los ecosistemas naturales y la sociedad. Como en esta economía no hay lugar para los desechos, los residuos se transforman en materia prima para la fabricación de nuevos productos o son devueltos al ecosistema como nutrientes. Pues este modelo económico, confía en los sistemas vivos, y de esta manera en promover condiciones para la vida y en que cuando se favorecen las condiciones los ecosistemas puedan evolucionar y regenerarse. (PNUD, 2022).

Ahora bien, a los fines de este trabajo el análisis se centrará en la **economía verde**, ya que es fundamental que cada vez haya más modelos de negocio innovadores de triple impacto que permitan promover este tipo de economía, una economía baja en carbono, eficiente en recursos y socialmente inclusiva. En una economía verde, el crecimiento en el empleo y los ingresos, está impulsado por la inversión pública y privada en actividades económicas, infraestructura y activos que permiten reducir las emisiones de carbono y la contaminación, mejorar la eficiencia energética y de recursos, y prevenir la pérdida de biodiversidad y servicios ecosistémicos (UN PAGE, s/a).

Complementariamente, la economía verde puede también ser definida como una economía que mejora el bienestar humano y la equidad social, al tiempo que reduce significativamente riesgos ambientales y escasez ecológica. Por cuanto, en una economía verde, el crecimiento de los ingresos y el empleo está impulsado por inversiones públicas y privadas que reducen las emisiones de carbono y contaminación, se mejora la eficiencia energética y de los recursos, y se previene la pérdida de biodiversidad y servicios de los ecosistemas. Por tanto, la economía verde debe ser -más que una opción o alternativa- una economía necesaria o forzosa de ser implementada (PNUMA, 2011).

Por otra parte, algunos canales y acciones claves para promover la economía verde son:

- Crecimiento de inversiones verdes.
- Menores inversiones en combustibles fósiles.
- Cambios en la producción por parte de las empresas.
- Cambios significativos en políticas y normativa.
- Innovación tecnológica verde y cambios de precios.
- Potenciar el gusto de los consumidores hacia productos sustentables (OIT, 2017).



Imagen 8: aspectos claves de una economía verde (OIT, 2017)

3.4 Empleos verdes

Enmarcados en conceptos tales como: economía verde y la Agenda 2030, es relevante considerar que los modelos de negocio innovadores y de triple impacto tienen la potencialidad de generar empleos verdes, los cuales pueden ser definidos como: “(...) empleos decentes que contribuyen a preservar y restaurar el ambiente, ya sea en los sectores tradicionales como la industria o la construcción, o en sectores emergentes como las energías renovables y la eficiencia energética” (OIT 2017). La preservación y el manejo sustentable del ambiente, representa una gran oportunidad para desarrollar un crecimiento económico sostenible, productivo e inclusivo; es decir, una transición justa que incluya al mismo tiempo las dimensiones económica, ambiental y social.

El empleo verde, es aquel que se genera en una economía verde y que considera al mismo tiempo las mismas dimensiones económicas, sociales y ambientales. En esta línea y en primer lugar, para ser incluido en esta categoría, un empleo verde debe cumplir, con los estándares de trabajo decente; un concepto desarrollado por la OIT el cual establece las características que debe reunir una relación laboral para que el trabajo se realice “(...) en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana” (OIT, 2012). En segundo lugar, las actividades laborales deben desarrollarse en sectores con sostenibilidad ambiental (OIT, 2017).



Imagen 9: relación entre trabajo ambiental y decente que da lugar al concepto de empleo verde (OIT, 2017)

Según la OIT, para que el trabajo sea decente es necesario que el trabajador tenga:

1. Un trabajo productivo con salario justo.
2. Buenas condiciones laborales.
3. Protección social.
4. Derechos laborales.
5. Igualdad de oportunidades entre géneros.
6. Acceso y participación en las decisiones que afectan sus vidas.

Para 2015, se estima que existían 650.000 empleos verdes en Argentina, lo que representa el 7% del total de los asalariados registrados en dicho año. La mayor parte del empleo verde se concentra en la industria manufacturera (38%), transporte (29%), agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (9%), y en el suministro de agua y gestión de residuos (7%). Las actividades de servicios y comercio vinculadas con la protección ambiental suman un 10%. (OIT, 2017).

3.5. Modelos de negocio innovadores como generadores de empleos verdes

En razón a lo anterior, se deduce cuán importante es apoyar el crecimiento verde e inclusivo, como así también abordar el problema del calentamiento global y los desafíos sociales asociados a éste. La innovación puede ayudar a desacoplar el crecimiento económico de la destrucción del capital natural o ambiental y hacer que las fuentes alternativas de energía y materias primas, sean más baratas y sostenibles. La innovación y el proceso relacionado de destrucción creativa, conducen a nuevas tecnologías, empresas y modelos de negocio, contribuyendo al establecimiento de nuevos mercados y eventualmente a la creación de nuevos trabajos. Por lo tanto, la innovación es clave para crear la conjunción necesaria de verde y crecimiento. A este respecto, áreas tales como los vehículos eléctricos e híbridos, así como también las energías renovables, han experimentado un crecimiento particularmente fuerte en la innovación en la última década (OCDE, 2015).

A su vez, la última década ha puesto a los emprendedores en el centro de la escena como proveedores de la innovación; esto se pone de manifiesto con hitos tales como la promulgación de la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor (Ley N° 27.349 del año 2017), también conocida como Ley Nacional de Emprendedores o con otras iniciativas que fueron desarrolladas con grandes éxitos, a pesar que algunas de las mismas han sido discontinuadas tras el cambio del último gobierno. Un ejemplo de ello, ha sido el Programa Nacional de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable (PROESUS) del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, creado por la Resolución Ministerial n° 391 del año 2016. Ambas iniciativas, han sido de gran trascendencia nacional; la primera, alcanzando a todos los emprendedores del país y la segunda, abocándose exclusivamente a los emprendedores que desarrollan emprendimientos de alto impacto con modelos de negocios innovadores y sustentables que proveen soluciones innovadoras a desafíos ambientales del país (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017).

En este marco, se evidencia un aumento exponencial de la tasa de la actividad emprendedora en el país. Un estudio realizado por el Centro de Entrepreneurship del IAE Business School, llevado a cabo aplicando el método internacional del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), expuso que: “(...) entre los años 2015 y 2016 esta tasa ha aumentado cuatro puntos porcentuales con respecto al año anterior (de 14 a 18%), de

emprendedores que desarrollan emprendimientos” (Salmún Feijóo, 2018). Asimismo, el estudio también destacó que: “(...) el 44,3% de los argentinos ve buenas oportunidades para comenzar un nuevo negocio en los próximos seis meses” (LA NACIÓN, 2017).

El crecimiento de los emprendimientos, también puede apreciarse en la creciente tasa de iniciativas tendientes a apoyar a modelos de negocio de triple impacto. En los últimos años se destaca, como ya fue mencionado, la creación de **PROESUS**, impulsada por el Estado Nacional (el cual fue discontinuado), el **PAC Emprendedores de Impacto** como así también iniciativas mixtas o del sector privado, tales como: **Emprendé Conciencia**, **Emprender con impacto**, **Hacela Rodar**, **Impactlatam**, **GridX**, **Tekohá** y diversos programas impulsados por **Maym**, entre otros; algunos hoy vigentes y otros ya no.

Esto conlleva a que, en consecuencia, se ponga en el centro de la escena la posibilidad de desarrollar modelos de negocio innovadores de triple impacto. De ahí, que de esta manera se produzca -como parte de su estrategia de valor- la generación de impactos ambientales y sociales positivos, puesto que el éxito y el mayor desarrollo de dichos modelos, aumentaría a su vez la tasa de empleos verdes.

En la región Iberoamericana, existen al menos 170.000 empresas de triple impacto, las cuales generan en torno al 6% del PBI iberoamericano y emplean a casi 10 millones de personas (SEGIB, 2019). Haciendo un análisis más pormenorizado, en Argentina los datos exponen que en todas las provincias existen emprendedores desarrollando emprendimientos sostenibles e innovadores. Reflejo de ésto fue que durante la existencia de PROESUS, se desarrollaron cuatro ediciones del Concurso Nacional PROESUS en el cual han participado 470 emprendimientos de todas las provincias de la República Argentina (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018). Otro dato alentador, muestra el crecimiento exponencial de los negocios de triple impacto es el crecimiento exponencial de las **Empresas B certificadas**¹², las cuales si bien entre los años 2010 y 2018, eran aproximadamente 500, entre los años 2018 y 2023 -en menos de 5 años- este número se incrementó en más del 100%, y hoy ya son más de 1100 Empresas B certificadas en todo América Latina (Sistema B Argentina, 2023).

¹² Se entiende por Empresa B a aquellas empresas certificadas por B Lab, una entidad sin fines de lucro con base en en Estados Unidos producto de su compromiso en la generación de impacto ambiental, social y económico positivo. Para la certificación se analizan las buenas prácticas empresariales en los ejes: Gobernanza, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente.

Este efecto se enfatiza en la República Argentina, en donde en este lapso de tiempo se cuadruplicaron las Empresas B, pasando de ser 65 empresas a ser 209 (La Nación, 2023) en noviembre de 2023 (Sistema B Argentina, 2023), las cuales se agrupan en un catálogo de acceso público, útil para observar las empresas de triple impacto certificadas a nivel local y pertenecientes a 84 industrias y sectores diferentes, con amplia representación federal.

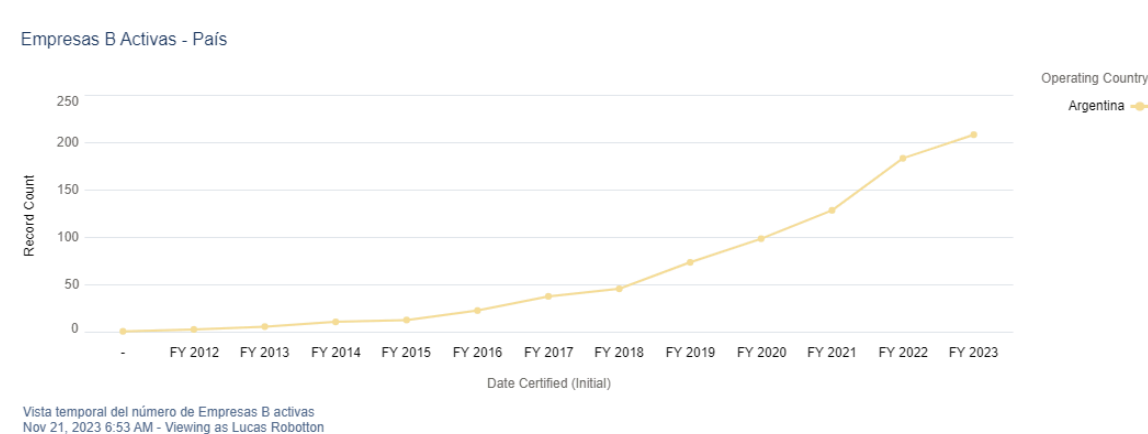


Imagen 10: Evolución de la cantidad de Empresas B activas en Argentina
(Sistema B Argentina, 2023)

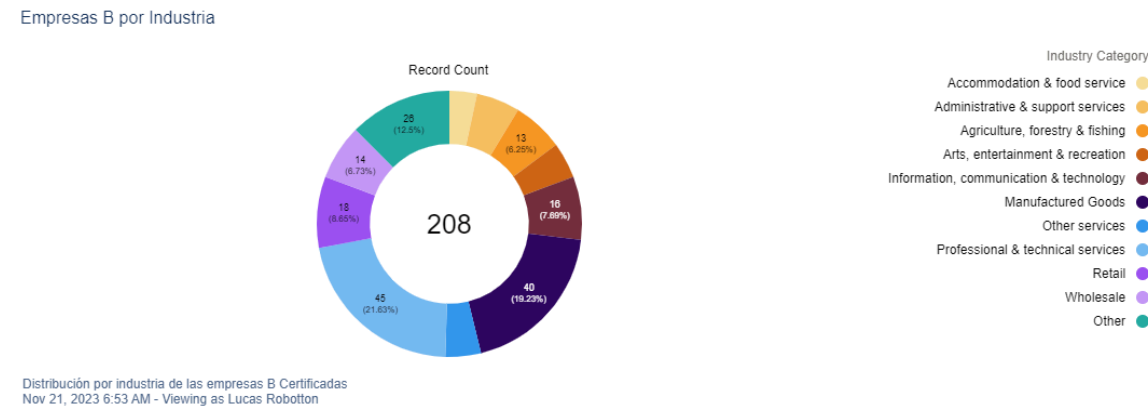


Imagen 11: Industrias de las distintas Empresas B en Argentina
(Sistema B Argentina, 2023)

4. Metodología y técnicas a utilizar

4.1 Tipo de estudio y diseño

El tipo de estudio previsto para el desarrollo del presente TFM de Gestión de la Innovación es un **enfoque cualitativo** y el diseño planteado se ha efectuado mediante un estudio de casos múltiples.

En una primera instancia, se elaboró un análisis sobre la coyuntura asociada a la Agenda 2030 y desafíos ambientales del país. Luego, se realizó una caracterización de emprendedores que actualmente están desarrollando emprendimientos que responden a un modelo de negocio innovador y que generan un triple impacto positivo.

Posteriormente, se seleccionaron tres casos de la República Argentina y se ahondó sobre cuestiones específicas vinculadas a cuál es el aspecto innovador de sus modelos de negocio, como así también se hizo foco en las características vinculadas al triple impacto y la generación de empleos verdes. En este último punto, se trabajará con indicadores cuantitativos tales como: cantidad de empleos generados en los últimos años, como así también en los aspectos cualitativos que permitan validar la conclusión de que efectivamente los empleos generados, pueden ser considerados empleos verdes y que los mismos se manifiestan mediante relaciones virtuosas entre los empleados y los emprendimientos analizados.

4.2 Fuentes de datos/herramientas de recolección utilizadas/ herramientas de procesamiento de los datos.

La recolección de datos se realizó mediante una revisión y análisis de bibliografía especializada, análisis documental, la realización de encuestas a representantes de emprendimientos innovadores de triple impacto y elaboración de entrevistas semiestructuradas a un directivo de tres emprendimientos con modelo de negocio innovadores de triple impacto.

4.3 Universo, muestra y ejes temáticos relevantes

La población-muestra, vinculada al objetivo específico número 1 que busca caracterizar y definir a los nuevos modelos de negocio y de triple impacto de la República Argentina, ha reunido al menos 30 emprendimientos sustentables argentinos. Entre éstos, sólo tres de ellos han sido seleccionados para aplicarles un modelo de entrevista semiestructurada en profundidad a los fines de cumplimentar con los distintos objetivos del presente TFM y particularmente en relación a sus desafíos, en todos los aspectos vinculados a sus modelos de negocios y empleos verdes generados

5. Hallazgos

5.1 Desafíos en la República Argentina considerando la Agenda 2030

La República Argentina suscribió la Agenda 2030 en septiembre de 2015, la cual propone un modelo de desarrollo equilibrado que integre los ejes ambientales, sociales y económicos. Siendo un país en vías de desarrollo, Argentina cuenta con grandes desafíos en estos tres aspectos. En el presente TFM se profundizará sobre estos principales ejes, pues en ellos surgen los desafíos ambientales relevantes a nivel nacional, utilizando como fuente los resultados destacados del informe **El Estado del Ambiente** (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019), y desagradados en:

1. **Biodiversidad:** La biodiversidad constituye la riqueza de la vida en el planeta, siendo la variedad de la vida, en cualquiera de sus niveles de organización ecológica. Desde genes y especies (animales, plantas, hongos y microorganismos) hasta ecosistemas y biomas complejos. Todos los organismos vivos, con diferente grado de complejidad biológica (incluidos los seres humanos), dependen de la diversidad biológica para su supervivencia. La abundancia de ecosistemas de la República Argentina, refleja una gran diversidad de especies de origen vegetal, animal, hongos y microorganismos. Mas directamente, Argentina cuenta con 18 ecorregiones¹³ muy variadas y distintas entre sí. Además posee una importante diversidad de especies, siendo el 17° país con mayor riqueza de especies vegetales a nivel global y el 7° entre los países de América del Sur.

Aspectos tales como la pérdida del hábitat y la fragmentación de los ecosistemas, constituyen una de las principales amenazas para la conservación de la biodiversidad a nivel mundial (Fahrig 2003, Hobbs y Yates 2003, Henle et al. 2004, Guimaraes et al. 2014, Wilson et al. 2016). En la República Argentina, la conversión de ecosistemas naturales a tierras agropecuarias tiene consecuencias como la pérdida de hábitats y biodiversidad, la alteración de interacciones bióticas y de procesos biogeoquímicos (ciclos del agua, carbono y de los nutrientes), la reducción de la capacidad de provisión de servicios ecosistémicos y la

¹³ Se define a una ecorregión como unidades geográficas con flora, fauna y ecosistemas característicos (Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad de México)

transformación del paisaje (Paruelo et al., 2006; Volante et al., 2012). Otros aspectos que tienden a degradar la biodiversidad de la República Argentina son la deforestación de bosques, los cambios en sistema productivos y emprendimientos urbanísticos, la expansión de minería y el cambio climático (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2016).

2. **Atmósfera:** La atmósfera es la mezcla gaseosa que rodea al planeta Tierra. Las emisiones gaseosas de distintos tipos de sustancias y productos químicos generados por las actividades humanas han generado impactos negativos en ésta, degradando la calidad del aire, la capa de ozono y generando una creciente contaminación a partir de la acumulación de gases de efecto invernadero.

De acuerdo con los registros del Servicio Meteorológico Nacional correspondientes al año 2019, en Argentina se destacan los siguientes eventos extremos:

- a. Eventos de “ola de calor”¹⁴.
 - b. Calor extremo en la Patagonia, superando récords anteriores.
 - c. Excesivas precipitaciones en gran parte de las provincias de Chaco, Corrientes, Entre Ríos y Santa Fe.
 - d. Eventos de precipitación intensa en gran parte del norte del país, provocando excesos hídricos.
 - e. Marcado descenso térmico desde el sur hacia el noreste argentino, alcanzando incluso el sur de Brasil.
 - f. Intensas nevadas que afectaron al noroeste de Patagonia.
 - g. Escasas o nulas lluvias durante el invierno, que continuaron en la primavera.
-
3. **Bosques nativos:** Los bosques son esenciales para la vida en general; particularmente para la humana, más de 2.000 millones de personas dependen directa o indirectamente de ellos. Proveen refugio, medios de vida, agua, alimentos, medicamentos, materias primas, combustibles, entre otros bienes y servicios. En

¹⁴ Una ola de calor se define como un período excesivamente cálido en el cual las temperaturas máximas y mínimas superan, por lo menos durante 3 días consecutivos y en forma simultánea, ciertos valores que dependen de cada localidad (Ministerio de Salud de la República Argentina)

este sentido, los bosques tienen especial valor ecológico, ambiental, social y cultural, lo que hace que su preservación y manejo sostenible, sean compromisos ineludibles y vitales para el desarrollo social y económico. No obstante, la República Argentina presenta una marcada degradación de las hectáreas de bosque nativo, situación que indica gran preocupación.

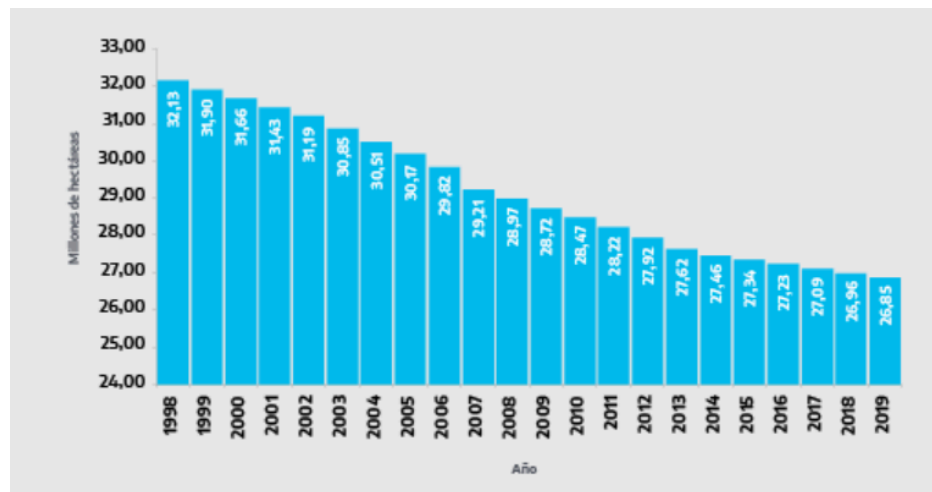


Imagen 12: Evolución de la superficie de tierras forestales, en millones de hectáreas, 1998-2019 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019)

4. **Suelo:** Argentina es el octavo país más grande del mundo, y dada su amplitud latitudinal, tiene climas que van desde el subpolar al tropical. El informe del servicio meteorológico nacional, manifiesta que se observa una pérdida neta de tierras naturales y seminaturales, debido en gran medida a procesos inducidos por el ser humano, tales como: la desertificación, la deforestación, la gestión inadecuada de los suelos, la expansión de las tierras de cultivo y la urbanización. Asimismo, se han observado disminuciones significativas de la productividad de la cubierta terrestre que permanecieron inalteradas, siendo los pastizales los que han sufrido las mayores pérdidas. La degradación de las tierras y la desertificación, continúan su tendencia creciente, abarcando cerca del 29% las tierras a nivel global, en donde habitan alrededor de 3.200 millones de personas.
5. **Agua:** el agua es un elemento imprescindible para la vida, el sostenimiento de la biodiversidad y la realización de actividades productivas. Su disponibilidad en

cantidad, calidad y oportunidad, depende en última instancia de la salud de los ecosistemas, los cuales se encuentran presionados por diversas actividades antrópicas. Los océanos, ríos, lagos, glaciares, acuíferos y humedales, se ven afectados ante la creciente demanda y los riesgos emergentes; por consiguiente, su conservación, manejo sostenible y restauración, constituyen acciones indispensables a ser realizadas. En general, las presiones sobre los recursos hídricos y ambientes acuáticos son constantes en el largo plazo, aunque éstos últimos se vean amenazados por las actividades humanas, que degradan la calidad de las aguas, hábitats o modifican fuertemente su hidrología.

Por otra parte, se espera que la extracción de agua crezca junto con el aumento de la población, la superficie regada y la actividad económica en general. El incremento progresivo de las actividades industriales, agropecuarias y domésticas, entre otras, ha propiciado además la presencia de sustancias contaminantes que entran directamente en los cuerpos y cursos de agua o que llegan a éstos por escorrentía e infiltración de sitios más lejanos, afectando a los ecosistemas acuáticos. En cuanto a los humedales, las presiones que éstos sufren también se relacionan con cambios en el uso de los suelos (urbanización, deforestación, rellenos, etc.), con las alteraciones consiguientes en la dinámica del agua (por extracción, intercepción, desvíos, etc.), extracciones (pesca, maderas, pasturas, etc.), con la contaminación (agrícola, industrial y doméstica), con la introducción de especies exóticas invasoras y por el cambio climático, en general.

6. **Cambio climático:** el aumento de la concentración atmosférica de los gases de efecto invernadero (GEI), como el Dióxido de Carbono (CO₂), el Metano (CH₄) y el Óxido Nitroso (N₂O), es actualmente considerado uno de los principales causantes del cambio climático. La emisión de estos gases, se debe básicamente a acciones humanas vinculadas con la generación de energía, la quema de combustibles fósiles, la generación de residuos urbanos, la agricultura y la deforestación, entre otras actividades. Los GEI actúan captando la radiación infrarroja dentro de la atmósfera, alterando así el equilibrio del sistema climático y produciendo una variedad de impactos en los ecosistemas. A continuación, se menciona la distribución sectorial de las emisiones de GEI en el período 2016:

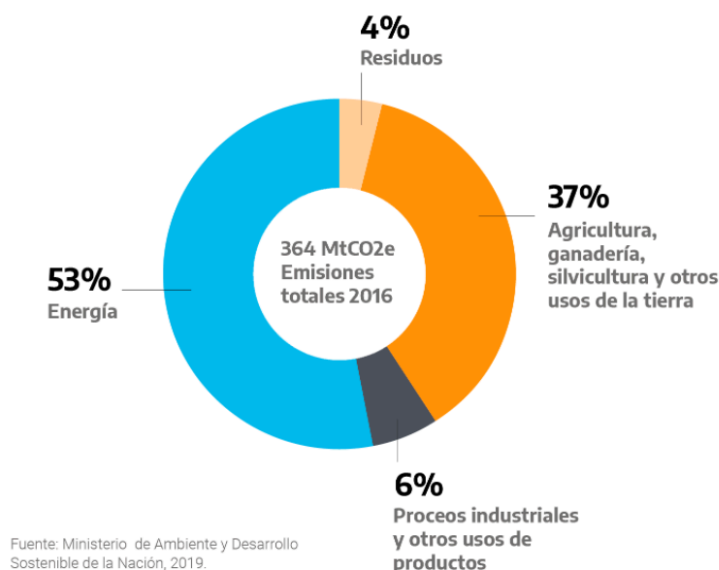


Imagen 13: Distribución de emisiones de GEI total por sectores, en porcentajes, 2016 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019).

La descripción y enumeración de todos estos casos y sectores, muestran directamente la necesidad ineludible de plantear oportunidades para desarrollar negocios con tecnologías y modelos de negocio innovadores y sustentables y el compromiso ineludible para con el cuidado del planeta.

7. **Residuos:** resulta imprescindible iniciar un camino de transición entre el modelo histórico de la economía lineal hacia un modelo de economía circular. La adecuada gestión de los residuos y su reinserción en los procesos productivos, resulta una prioridad insoslayable y debe ubicarse en el centro de la agenda pública nacional e internacional. En Argentina, el promedio de generación diaria de residuos es de 1,15 kg *per cápita*, lo que representa unas 49.300 toneladas diarias, y alrededor de 18 millones de toneladas anuales. Además, en el país se evidencian graves problemas ambientales en materia de servicios públicos de saneamiento. Gran parte de los municipios poseen sistemas de disposición final irregulares (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2019), disponiendo por lo general sus residuos en basurales a cielo abierto. A este respecto, se estima que existen alrededor de 5.000 BCA dispersos entre las distintas jurisdicciones provinciales.

8. Otros temas de alta relevancia en cuanto a su impacto ambiental y que son mencionados por el informe son:

- a. Energía e Industria.
- b. Áreas Naturales Protegidas
- c. Minería.
- d. Agricultura, Ganadería y Pesca.
- e. Sustancias y Productos Químicos.

5.2 Caracterización del emprendedor sustentable argentino

La información provista en el apartado 5.1, denota que la cantidad de problemas ambientales que hoy existen en Argentina es sin dudas significativa. Razón por la cual, en este TFM se presentará una mirada muy específica sobre los emprendedores que desarrollan emprendimientos sustentables en nuestro país. La característica de interpelar estos problemas, resulta en transformarlos en desafíos en donde se han identificado oportunidades para desarrollar negocios rentables, generando beneficios económicos, consecuencias de un modelo de negocio que integran la preservación y regeneración del ambiente y/o el bienestar social. En este sentido, estos emprendedores, al desarrollar emprendimientos y empresas rentables y escalables, se facilita la oportunidad de generar empleos verdes en el país.

A los fines de esclarecer qué se considera un emprendimiento sostenible y que no (se lo considera), se presenta el siguiente gráfico:



QUÉ SÍ ES:

- Un negocio con propósito, con claridad de por qué y para qué existe.
- Un negocio de triple impacto: genera impacto social y/o ambiental y también económico.
- Un proyecto que busca generar un cambio positivo en el mundo a través de proveer una respuesta innovadora a un problema social o ambiental.
- Una iniciativa que presenta un modelo de negocio de impacto positivo escalable y/o replicable.
- Una organización que cuenta con el compromiso de sus dueños y el equipo para generar impacto positivo como elemento central de su identidad y negocio.



QUÉ NO ES:

- Un negocio cuya única variable de éxito es la maximización y generación de riqueza.
- Una organización que comunica iniciativas de impacto pero no tiene una búsqueda de impacto ambiental y/o social positivo de manera explícita, con metas claras y medibles.
- Un gobierno, una organización sin fines de lucro o una fundación.
- Una organización sin una conducción robusta, cuyo único objetivo es la subsistencia.
- Una organización que no cuenta con el compromiso de sus dueños en generar impacto positivo.

Imagen 14: Caracterización de un emprendimiento sostenible (PNUD, 2022)

Estos emprendimientos, están compuestos por emprendedores sustentables; una caracterización posible de un emprendedor sustentable, se indica a continuación:



Imagen 15: ADN del emprendedor sostenible (PNUD, 2022)

Por otro lado y muy esquemáticamente, puede decirse que el emprendimiento recorre las siguientes etapas hasta consolidarse en una empresa:



Imagen 16: etapas para el desarrollo de un emprendimiento sustentable (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017)

Más allá de este esquematismo, el camino de un emprendimiento sustentable es arduo y muchas veces, poco claro. Pero sintéticamente a los fines de esclarecer un poco más este

camino, se indica una serie de instancias (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017), no necesariamente concatenadas sino que pueden estar desarrollándose de manera paralela o simultánea o bien en otro orden:

1. Nacimiento: se gesta en el marco de un contexto puntual y específico. Gracias a la mirada del emprendedor, se logra identificar una problemática para ser retraducida a un desafío, que a su vez da lugar a una idea de negocio. Este contexto, involucra un marco social y ambiental particular que nutre la mirada del equipo emprendedor que impulsa esta iniciativa.

En la actualidad, y por cuánto una serie de procesos tales como: el auge de problemas ambientales, la conectividad -producto de la inmediatez de la información que acercan las redes sociales- la mayor concienciación social sobre la relevancia que tiene la preservación y regeneración ambiental en sí misma, junto con posiciones ético económicas que buscan garantizar una transición hacia una sociedad más justa y equitativa, por tanto han dado lugar al nacimiento de innumerable iniciativas que buscan integrar la sustentabilidad en un modelo de negocio y dar respuesta a desafíos globales.

2. Planificación y consolidación como organización: instancia crucial para transformar una gran idea en un negocio robusto, que pueda consolidarse y generar réditos económicos en compromiso en la generación de impacto positivo ambiental y/o social. Definir aspectos tales como: misión, visión, objetivos de impacto y propósito organizacional, así como realizar una decisión consciente del modelo de negocio que buscan adoptar, es fundamental para desarrollar una organización saludable.
3. Planificación del impacto positivo generable mediante su negocio: este impacto puede ser dividido en distintos aspectos, ambientales y sociales. Es muy relevante definir cuánto antes cuál es el impacto que se va a generar, ya que la generación de impacto positivo debe ser explícita e intencional, debe establecer metas claras y medibles, sobre el valor que se desea agregar y a la par la mitigar los impactos ambientales negativos que se generan producto de cualquier actividad humana. En este sentido, es importante planificar el impacto que se va a generar y así establecer

una estrategia para lograr realizar un adecuado seguimiento. A este respecto, algunos de los ejes ambientales que pueden ser considerados como prioritarios son: la medición de la generación residuos, del consumo de agua y energía, entre los más relevantes, para luego poder realizar un cálculo de la huella de carbono¹⁵.

4. La medición y comunicación del impacto generado: existe una frase que reza así: *es tan importante tener un impacto positivo como saber además medirlo y reportarlo*, frase que representa la importancia que posee no sólo tener un impacto positivo sino también contar con formas técnicas adecuadas para medirlo y comunicarlo. Cuando hablamos de medición de impacto, existen diversas metodologías y marcos para realizarlo; entre otras se destaca la herramienta metodológica “Mide lo que Importa”¹⁶ de B-Lab y las métricas IRIS+, Junta de Normas de Contabilidad de Sustentabilidad (SASB, por sus siglas en inglés), la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés), el Proyecto “Impact Management Project” e incluso los Indicadores de los ODS, aunque muchas de sus metodologías de medición aún se encuentran en desarrollo (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017). Por último, también se destaca el trabajo para facilitar la medición de impacto del Proyecto de Manejo del Impacto¹⁷ que se ha estructurado en una Red Estructurada IMP¹⁸, reuniendo a las principales organizaciones que establecen estándares para coordinar esfuerzos para proporcionar estándares completos para la medición, gestión e informes de impacto.

Considerando lo previamente mencionado es relevante medir el impacto, ya que un desafío actual para la consolidación de emprendimientos de impacto en empresas sustentables, es que al medir adicionalmente el impacto social y ambiental que generan fuera de su organización, también se cuenten con indicadores de performance clave¹⁹ que midan el impacto de sus operaciones y su cadena de valor, lo reporten y comuniquen; que incorporen también un management, orden y

¹⁵ La huella de carbono es definida como el conjunto de emisiones de gases de efecto invernadero producidas, directa o indirectamente, por personas, organizaciones, productos, eventos o regiones geográficas, en términos de CO2 equivalentes, y sirve como una útil herramienta de gestión para conocer las conductas o acciones que están contribuyendo a aumentar nuestras emisiones, cómo podemos mejorarlas y realizar un uso más eficiente de los recursos (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Chile, 2017)

¹⁶ BIA, por sus siglas en inglés

¹⁷ Impact Management Project, por su nombre en inglés

¹⁸ IMP, por sus siglas en inglés

¹⁹ KPI, por sus siglas en inglés

planning de excelencia que le permita a todo el equipo crecer como profesionales y poder vivir de su desarrollo. Lo que en consecuencia, redundará en un mayor crecimiento, la generación de empleos verdes y en colaborar con el cumplimiento de los ODS.

5. Acceso a la inversión de impacto: una vez que la organización está consolidada, es deseable que pueda acceder a inversiones de impacto, las cuales pueden ser definidas como inversiones realizadas con la intención de generar beneficios sociales y/o ambientales positivos e impacto medible junto con un retorno financiero. Pueden ser diferentes clases de activos, tanto en mercados emergentes como desarrollados, y una gama de rendimientos, sean por debajo del mercado hasta la tasa de mercado, dependiendo de los objetivos estratégicos de los inversores (GIIN, 2020). Estas inversiones, siempre presentan las siguientes cuatro características principales, a saber:
 1. Generan impacto social y/o ambiental: apoyan proyectos que tengan un efecto positivo en las personas y/o el planeta.
 2. Generan retorno financiero: el rango de retorno puede abordar distintas estrategias, algunas solicitando la recuperación total del capital, otras estableciendo tiempos de retorno diferenciado o estableciendo una tasa ajustada al mercado.
 3. Requieren intencionalidad: tienen la intención y objetivo de conseguir impacto social y/o ambiental.
 4. Implican mediciones: debe existir evidencia medible respecto a que se ha creado como valor o impacto, pues sin medición alguna no podría calcularse ninguna inversión de impacto. (Sánchez V, 2019). Más específicamente en materia de tipos de inversiones de impacto, y de acuerdo al estadio del emprendimiento sustentable, existen diferentes formas de financiación:

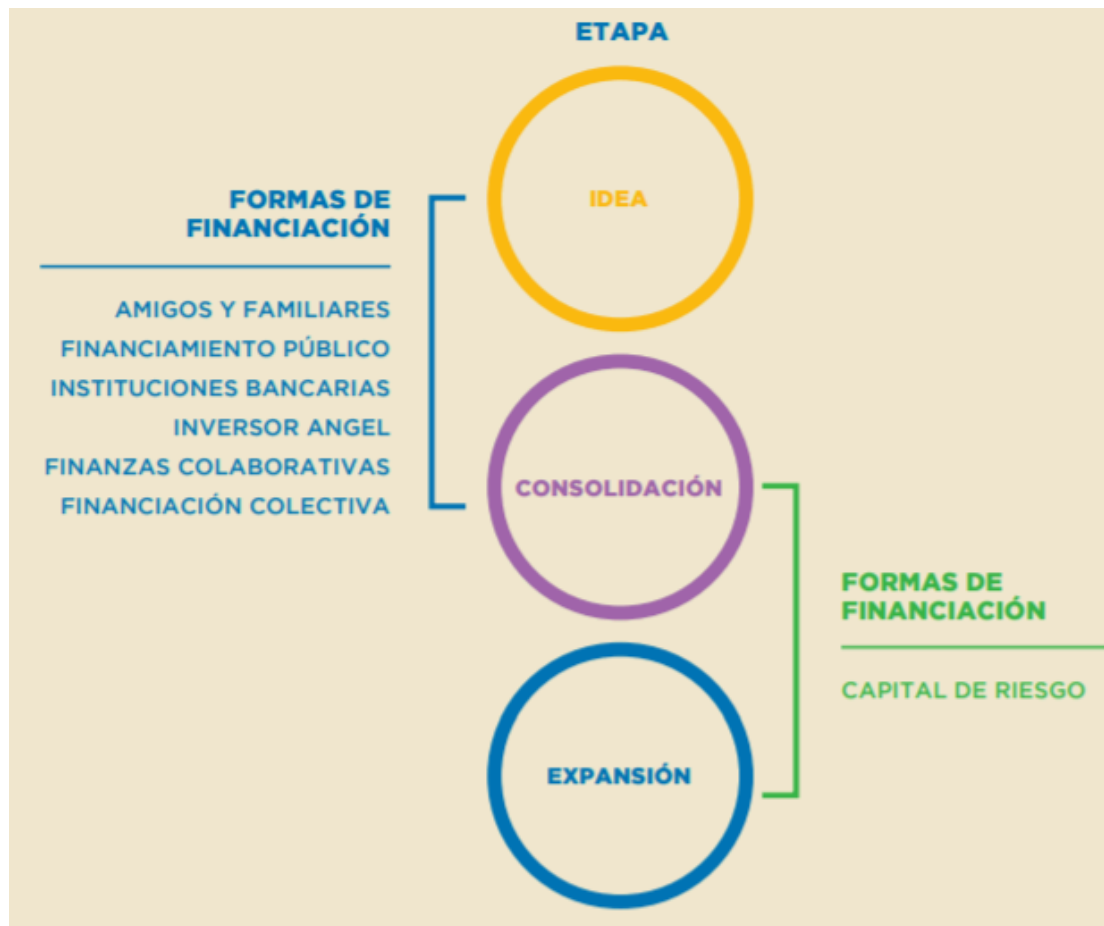


Imagen 17: Formas de financiación por estadio de un emprendimiento sustentable (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017)

De manera representativa y afín de seguir profundizando en el presente análisis, a continuación se revisarán algunos resultados destacados del catálogo de PROESUS, elaborado en el año 2019, el cual sintetiza la naturaleza de 79 emprendimientos sustentables destacados, distribuidos federalmente y que abordan distintas categorías con sus correspondientes ejes temáticos, tales como:

- Movilidad y transporte: modalidades de transporte más eficientes, movilidad eléctrica, transporte colaborativo y transporte saludable y asequible.
- Vivienda y construcción: materiales de construcción, técnicas y tecnologías constructivas de planeamiento urbano y diseño arquitectónico.
- Consumo y producción: economía circular, reconversión industrial, uso eficiente de recursos naturales y consumo sustentable.
- Residuos: reducción, reutilización, reciclaje y gestión integral de los mismos.

- Diseño: objetos de uso doméstico (a través de estrategias tales como la reducción o sustitución de materias primas, diseño para el desarme, diseño para la reparación, entre otros), dispositivos de uso comunitario (mobiliario urbano, espacios públicos, entre otros).
- Educación y turismo: educación ambiental, formal y no formal, turismo responsable y participación ciudadana.
- Agua: acceso, almacenamiento y distribución, potabilización, uso racional y responsable y saneamiento.
- Energía: uso racional y eficiente de la energía, energías renovables.
- Sector agropecuario: agricultura, silvicultura, ganadería y pesca.

Estos emprendimientos fueron destacados por la calidad de sus organizaciones, a través de distintas convocatorias tales como: las cuatro ediciones del Concurso Nacional PROESUS, Premios Inicia, Programa NAVES del IAE Business School y Concurso Triple Impacto Emprendedor, entre otros. Algunos aspectos característicos de estos emprendimientos son:

a. Categoría:

Categoría	Cantidad
Acción por el Clima	2
Agua	5
Construcción y Ciudades Sustentables	5
Consumo y Producción	10
Diseño	12
Educación y Turismo	3
Energía	14
Movilidad y Transporte	2
Recursos Naturales	1
Residuos	16
Sector Agropecuario	9
Total	79

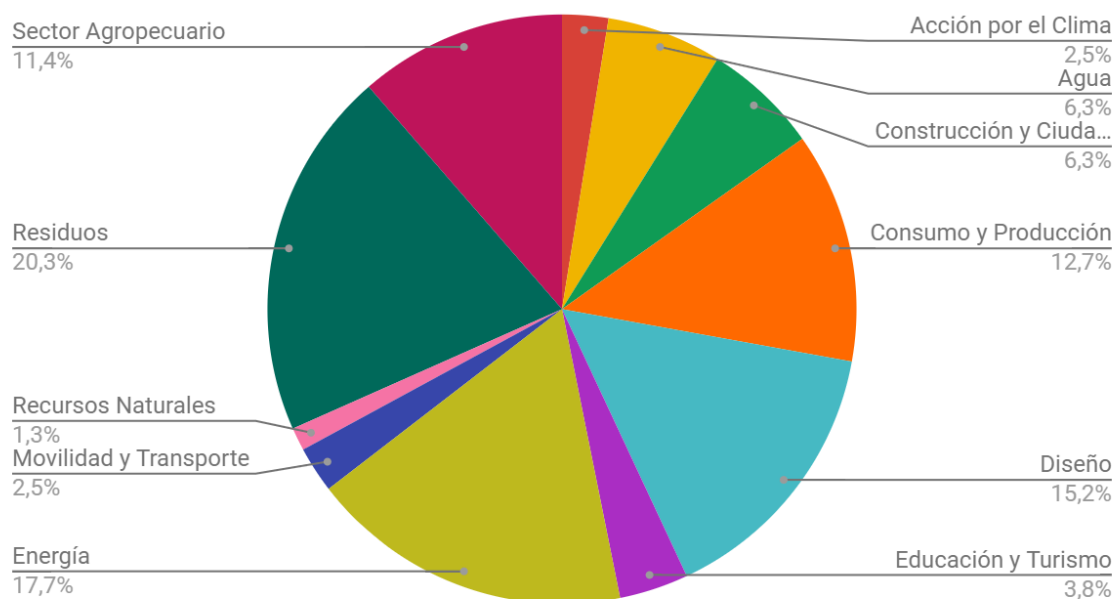


Gráfico 1: categorías de emprendimientos sostenibles presentes en el Catálogo PROESUS (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019)

- b. Distribución geográfica: a continuación se representa la distribución geográfica de los 79 emprendimientos sustentables destacados por PROESUS, los cuales se distribuyen en 18 provincias de la República Argentina:

Provincias	Cantidad
Provincia de Buenos Aires	20
Ciudad de Buenos Aires	19
Córdoba	6
Mendoza	6
Santa Fe	6
Tucumán	4
Chubut	2
Entre Ríos	2
Jujuy	2
Misiones	2
Salta	2
Tierra del Fuego	2
Catamarca	1
Formosa	1

La Pampa	1
San Juan	1
San Luis	1
Santa Cruz	1
TOTAL	79

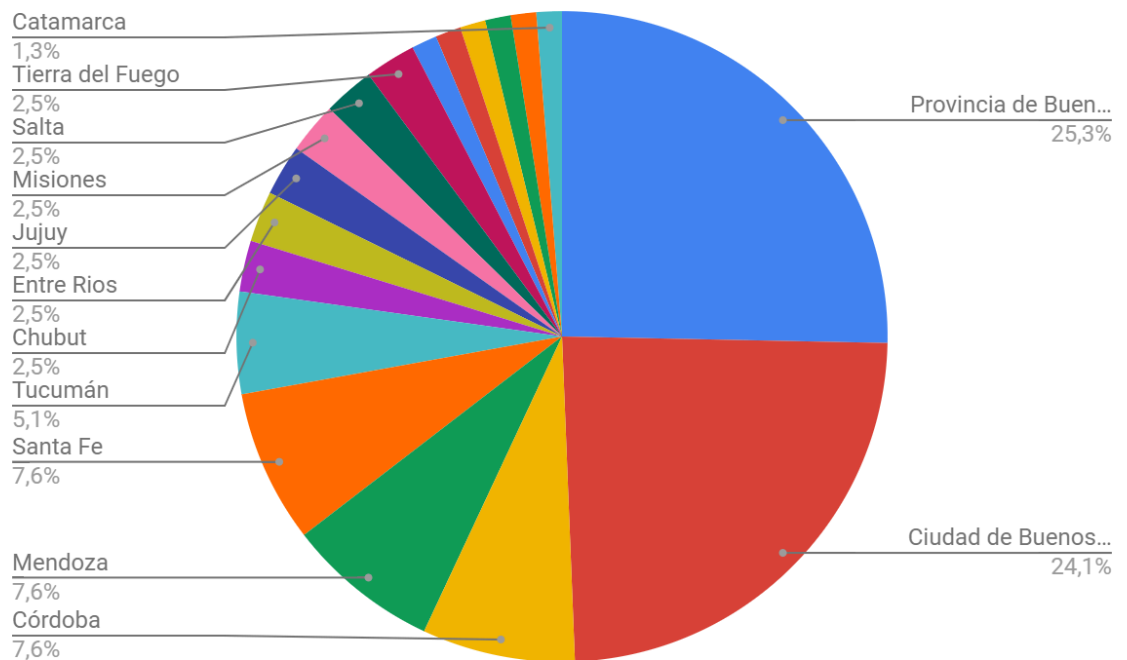


Gráfico 2: Distribución geográfica de emprendimientos sostenibles presentes Catálogo de PROESUS (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019)

- c. **Estadío de los negocios:** otro aspecto a considerar del Catálogo de PROESUS, es el estadio de los emprendimientos que según el manual se ordenan en tres fases consecutivas: Idea, Consolidación y Expansión. Las cuales pueden definirse de la siguiente manera:
- **Fase Idea:** es la primera etapa de desarrollo del emprendimiento que está en proceso de desarrollo de ciertos aspectos claves del emprendimiento. Para ello, se debe desarrollar la teoría del cambio, definir la misión, la visión, el propósito y planificar el impacto, ambiental, social y económico que busca generar.
 - **Fase Consolidación:** cuando el negocio ya está operativo y ya se está midiendo el impacto, pero aún se está validando el fit market y

robusteciendo su organización, para analizar si expandirse, escalar o replicarse, sin que esto afecte negativamente a la organización.

- Fase Expansión: cuando ya se cuenta con un emprendimiento robusto, rentable y con la generación, medición y comunicación del impacto generado, lo que permite expandir su negocio y alcanzar nuevos mercados.

Considerando este análisis del catálogo y tomando como muestra a los 79 emprendimientos destacados, encontramos la siguiente distribución:

FASE	CANTIDAD
IDEA	22
CONSOLIDACIÓN	33
EXPANSIÓN	24
TOTAL	79

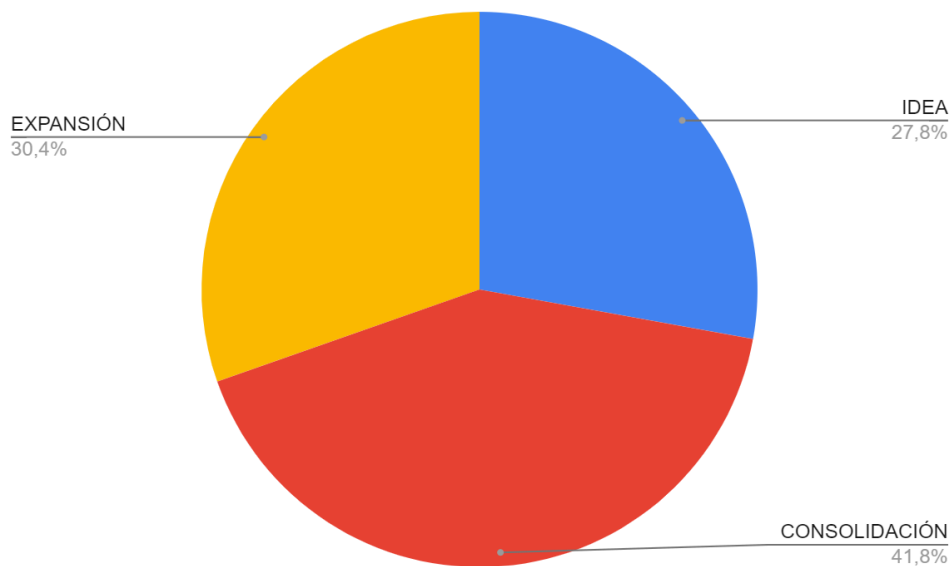


Gráfico 3: Distribución por etapas de maduración de emprendimientos sostenibles presentes Catálogo de PROESUS (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019)

5.3 Modelos de negocios innovadoras y sustentables como generador de empleos verdes en Argentina

Según informan fuentes de Sistema B (Sistema B Argentina, 2023), en noviembre de 2021 ya existían 146 Empresas B y Empresas B pendientes²⁰ en Argentina, que generaban un total de 8.363 empleos verdes, empleos en organizaciones que generan rédito económico e impacto ambiental y/o social positivo. Tras realizar una nueva consulta, en el mismo mes pero en el año 2023, se evidencia que la cantidad de empresas certificadas ha crecido significativamente, alcanzando el número de 209 Empresas B certificadas y Empresas B Pendientes, que consiguientemente han generado 27.711 empleos verdes, demostrando así el crecimiento exponencial de este tipo de organizaciones, a la vez de mostrar la relevancia que está ganando contar con modelos de negocio de impacto o bien con buenas prácticas socioambientales.

Para profundizar este análisis y no limitarlo exclusivamente a la generación de empleos verdes por Empresas B, se procedió a realizar una encuesta a emprendimientos sustentables argentinos, independientemente de si contaban con certificaciones o no. A continuación se presentarán los datos más destacados:

1. En el transcurso de dos días (entre el 18 y 20 de octubre de 2021), se recibieron **28 respuestas**, de parte de emprendimientos de distintas localidades de la Argentina. A continuación, se presenta una tabla que ordena las misma en nombre, descripción, año de inicio, localidad y cantidad de colaboradores, de cada uno de los mismos:

²⁰ Las empresas o emprendimientos con menos de 12 meses de operación, pueden obtener el Sello de B Pendiente con vigencia de 1 (un) año sin posibilidad de renovación, mientras esperan la certificación de Empresa B. Para obtener el sello B Pendiente, se requiere cambiar los estatutos desde el inicio, completar el 100% de la Evaluación de Impacto B, la firma de un contrato y un pago por aplicación que inicia en USD 400 y otro pago tras aprobar la certificación de al menos USD 1.000 que da derecho a usar el sello. (Sistema B Argentina, 2023)

Nombre del emprendimiento	Descripción de los emprendimientos	Año de inicio	Cantidad de colaboradores /as	Provincia base del emprendimiento
Ecotonos Agencia de sustentabilidad y arquitectura	ECOTONOS propone al sector privado, al Estado, emprendedores y organizaciones de la sociedad civil servicios de asesoramiento innovadores para reducir su impacto negativo en el ambiente y contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Nuestros servicios son: *Gestión Energética de viviendas y PyMes: análisis de edificios y sus procesos para reducir el consumo a través de pautas bioclimáticas y energías renovables. *Certificaciones energéticas, ambientales y bienestar: Del Programa Nacional de Viviendas, y otras internacionales como LEED y WELL. *Gestión ambiental: Estudios de Impacto ambiental, campañas de educación, asesoría en políticas públicas y planes de Responsabilidad Social Empresaria.	2020	5	Tucumán
COMPOSTAM E	Trabajamos junto a la industria para desarrollar y comercializar envases descartables compostables.	2019	5	Ciudad de Buenos Aires
Karu Biotecnología	Producción de una bebida probiótica Kombucha y reutilización del residuo productivo como material para el diseño sustentable.	2016	2	Ciudad de Buenos Aires
Aldea Rural, Bio Cabaña Fractal, Hotel de Campo, Estancia Itatí y Estancia Itatí	1. Estancia Itatí Tenemos en cuenta y consideración al Vecino, al prójimo. Tenemos en cuenta y consideración a la Economía, buscamos la rentabilidad sostenible en el tiempo. Tenemos en cuenta y consideración al Ecosistema, al ambiente, la fauna autóctona, al monte silvestre y la inteligencia espiritual 2. Aldea Rural Sustentable: Por nuestros campos pasa el Estero Ipucú, que está poblado de aves, tarariras, carpinchos y yacarés. El Monte Silvestre, que preservamos, aloja monos carayá, zorritos, tatu mulita y ñandúes. Buscamos que los compradores de lotes se integren socialmente con los vecinos y que consideren la opción de incorporar al sustento familiar. las posibilidades económicas rurales. Capacitación de vecinos y lugareños en huerta orgánica y granja por el INTA Plan	1997	10	Corrientes

	Pro-Huerta, provisión de semillas y asesoramiento. Fomentamos la separación, el reciclado de residuos y el trabajo comunitario. 3. Biocabaña Nova Terra: Arquitectura fusión, diseño fractal y construcción biológica rescata conocimientos ancestrales, con las modernas neurociencias. Disfrutando el entorno, permiten entrar en reflexión y silencio interior, encontrar a Dios y sanar la química de los pensamientos y las emociones. 4. Hotel de Campos Estancia Itatí: Elaboramos un protocolo para poner en valor nuestro monte silvestre con triple impacto plus, así aprovechar las virtudes de los baños de bosques para dar trabajo a nuestra gente. el turismo rural ecológico y los baños de bosque, campo y playas de arena del Río Paraná, contemplación de la naturaleza. En la zona somos los únicos que, desde hace años, contamos con cámara depuradora de líquidos cloacales. Disponemos de tanque de acero inoxidable de 2.0000 para recolección de agua de lluvia para el riego de frutales. Enseñamos a los turistas, a elaborar mermeladas artesanales, escabeches, ahumados y quesos criollos. cuidado de la huerta orgánica, cosecha de las verduras que van a comer. Rodeado de animales silvestres y montes silvestres, con la belleza y serenidad del campo. Sobre la costa hay playas de arena y por amor a la naturaleza vamos impulsando el cuidado del monte silvestre, la fauna autóctona y la formación de huertas orgánicas.			
BieM-Bioetanol Mendoza	Generación de bioetanol avanzado a partir de residuos agro-industriales	2017	4	Mendoza
3C Construcciones	Desarrollamos tecnologías socio productivas, es decir a través de tecnologías productivas, (técnica constructiva) desarrollamos ecosistemas sociales para integrar actores del territorio que de otra manera no se integrarían	2017	34	Córdoba
AstonRider	Desarrollo y fabricación del kit Argentino patentado que convierte cualquier bicicleta en asistencia eléctrica	2017	2	Buenos Aires

HUERTA Coworking	Creamos un espacio para que emprendedores/as y profesionales puedan desarrollar sus proyectos en comunidad.	2017		Ciudad de Buenos Aires
Vest	Desarrollo de snacks saludables altos en proteína libres de gluten	2020	2	Buenos Aires
Viví más Verde	Ofrecemos productos, capacitaciones y acompañamiento alrededor del compostaje urbano.	2015	3	Buenos aires
De elizalde Gestión del Talento	Somos puente entre las personas y las empresas que buscan talento	2010	5	Buenos aires
Posada de las Águilas	Somos un hotel dedicado a la contención de pasajero en tránsito internacional,	1998	14	Buenos Aires
Proyecto Cultivarte	Desarrollamos productos y servicios de triple impacto que vinculan y acercan el mundo de la sustentabilidad mediante la huerta y el compostaje	2015	8	CABA
Iniciativa Imagine	Combatimos el cambio climático a través del turismo sostenible, promoviendo mejores hábitos en los turistas y mejores prácticas en las empresas turísticas y destinos	2013	3	Santa Fe
OZONO	Empresas de comercialización de productos sustentables, servicios ambientales e innovación	2014	8	LA PAMPA
Bianco nero	Fábrica y comercialización propia y franquicias de chocolate, helados, panificados, cafetería, salado	1991	115	Mendoza
Simacon ICF	Materiales de construcción a base de fibras mineralizada de madera	2014	15	Misiones
Dar Sentido	Dar Sentido es una Empresa B Certificada, carbono neutral, que produce, comercializa y distribuye productos de oficina y artículos de librería con propósito. Todos ellos son confeccionados con materiales 100% sustentables, por personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad económica-social. Por cada producto vendido, se apadrinan proyectos educativos, artísticos, solidarios y/o de regeneración del planeta.	2015	11	Ciudad de Buenos Aires
Zoom Sustentable	Capacitación y acompañamiento en triple impacto	2016	2	Buenos aires
Umami setas	Producimos hongos comestibles a partir del residuo verde urbano, y utilizando residuos	2019	6	Córdoba

	plásticos como contenedores de otras industrias alimentarias. Incluimos laboralmente a personas en situación de vulnerabilidad social			
Suco café y almacén sustentable	Café y almacén cero procesados y ZERO waste. ¡No generamos residuos!	2019	6	Mendoza
GREENHEAD S ARGENTINA	Ofrecemos bienes y servicios destinados a aprovechar la fracción de residuos orgánicos que generan a diario individuos, empresas e instituciones. fomentamos el compostaje de los residuos orgánicos producidos tanto en hogares como oficinas o bien como descartes de procesos productivos.	2015	6	Buenos Aires
Frizaditas	Hacemos alimentos ultracongelados envasados al vacío. Se trata de comida con sabor casero que al implementarle tecnología, los mismos perduran 6 meses.	2019	4	Jujuy
SOLEVENTUS SRL	Comercialización de equipos de energías renovables, instalación y asesoramiento. Junto a consultorías en transición energética	2015	2	Buenos Aires
Impacto 35	Consultora de Triple Impacto	2021	2	Ciudad de Buenos Aires
Juaga	Juaga es una marca de diseño de indumentaria y accesorios sostenibles con inclusión social. Principalmente reutilizamos materiales en desuso para confeccionar los productos. Montamos un taller dentro de una cárcel, la Unidad 26 de La.Olmos, donde dictamos capacitaciones y brindamos trabajo a las personas privadas de su libertad para rediseñar sus vidas fuera del delito.	2018	6	Buenos Aires
Tecso	Somos partners tecnológicos de nuestros clientes y los acompañamos en la búsqueda de la mejor solución digital. Brindamos soluciones en consultoría, desarrollo, fábrica de software, calidad y soporte. A partir de muchos años de experiencia, nos especializamos en las áreas de seguros, gobierno, banca y finanzas y agro.	2003	150	Santa Fe y Buenos Aires
Re Accionar	Estudio de Diseño para la sustentabilidad, especializados en investigación y desarrollo para transformar residuos en nuevos objetos útiles, valiosos y duraderos.	2018	7	Buenos Aires

2. El emprendimiento de mayor antigüedad, fue fundado en el año 1991 y el más reciente en 2019. La mediana muestral resulta en el año 2014.
3. Se recibieron respuestas de emprendimientos de nueve provincias, incluyendo a la Ciudad de Buenos Aires y se distribuyeron geográficamente del siguiente modo:

Provincia	Cantidad
Buenos Aires	10
Ciudad de Buenos Aires	8
Córdoba	2
Corrientes	1
La Pampa	1
Jujuy	1
Mendoza	1
Misiones	1
Santa Fe	2
Tucumán	1
Total	28

4. Retomando las categorías elaboradas por el Catálogo de Emprendimientos Sustentables de PROESUS (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2019), ya mencionadas en el punto 5.2, se procede a caracterizar a cada uno de los emprendimientos según dichas categorías, más el agregado de la categoría **consultoría**, ya que el Programa PROESUS estaba destinado exclusivamente a proyectos de productos y no de servicios:

Nombre de tu emprendimiento	Categoría
Ecotonos: agencia de sustentabilidad y arquitectura	Vivienda y Construcción
COMPOSTAME	Consumo y Producción
Karu Biotecnología	Diseño
Aldea Rural - BioCabaña Fractal - Hotel de Campo Estancia Itatí	Educación y turismo
BieM-Bioetanol Mendoza	Energía

3c construcciones	Vivienda y Construcción
AstonRider	Movilidad y Transporte
HUERTA Coworking	Consultoría
Vest	Consumo y Producción
Viví más Verde	Residuos
De elizalde Gestión del Talento	Consultoría
Posada de las Águilas	Educación y turismo
Proyecto Cultivarte	Consumo y Producción
Iniciativa Imagine	Educación y turismo
OZONO	Consultoría
Bianco nero	Consumo y Producción
Simacon ICF	Vivienda y Construcción
Dar Sentido	Consumo y Producción
Zoom Sustentable	Diseño
Umami setas	Residuos
Suco café y almacén sustentable	Consumo y Producción
GREENHEADS ARGENTINA	Residuos
Frizaditas	Consumo y Producción
SOLEVENTUS SRL	Energía
Impacto 35	Consultoría
Juaga	Diseño
Tecso	Consultoría
Re Accionar	Diseño

5. Impacto ambiental: 27 de los 28 emprendimientos, es decir el 96,5%, consideran que generan impacto ambiental positivo. Algunos de los principales impactos ambientales destacados los emprendedores son los siguientes:



Imagen 18: Palabras destacadas más repetidas en las respuestas sobre los principales impactos ambientales positivos generados por los distintos emprendimientos sostenibles

6. Innovación: 24 de los 28 emprendimientos, es decir un 85%, respondieron que el modelo de negocio del emprendimiento es innovador. A continuación se presentan algunas de las respuestas más destacadas:

Aspecto innovador de los emprendimientos de triple impacto
Tener en cuenta al prójimo, al vecino, vincularlo con los clientes y a todos con el ambiente y con trabajo sostenible.
Este emprendimiento busca construir plantas de bioetanol de pequeña escala y que sean capaces de trabajar con distintos residuos agrícolas.
Trabajamos en articulación con diversos actores del ecosistema y contamos con un marco de trabajo con inclusión social, en donde promovemos prácticas innovadoras, desarrolladas dentro de una institución compleja como lo es el servicio penitenciario federal
Cada producto o servicio que brindamos tiene un modelo diferente, o un plan de negocios diferente, pero más que nada está todo bajo una marca que engloba el cuidado del planeta, por lo que manejar canal de youtube, y una buena imagen ha ayudado a incorporar productos y servicios que de otra forma hubiera sido imposible. Esto es una reacción en cadena, por la que los clientes vuelven y buscan los nuevos productos sustentables, una vez que se ha llegado al nivel de confianza necesario (aún cuando no entiendan el producto en sí o su origen)

Durante 30 años incluimos a personas con discapacidad mental, motriz y auditiva en la operación de hasta el 50 % de fábrica .
La propuesta de valor que hay detrás de los productos ofrecidos. Su triple impacto.
La reutilización de residuos de otras industrias como contenedores
El no generar ningún tipo de residuos
Plantea la posibilidad de dar correcta gestión a la totalidad de los residuos orgánicos generados en la mayoría de los casos que trabajamos y esto siempre in situ, dentro del predio de la propia industria/empresa. Esto permite ofrecer presupuestos económicos y abordables por la mayoría de las empresas. También permite que la empresa haga verdadero seguimiento del proceso y vea lo que sucede y avances en primera persona, logrando así un mayor involucramiento de las partes/personal involucrado.
Estamos desarrollando labs de innovación
Utilizar materiales que no fueron diseñados para hacer los productos que fabricamos, brindando una oferta de una gama de productos streetwear sostenibles. Fabricar productos de buena calidad confeccionados dentro de una cárcel para colaborar con la reinserción socio laboral de las personas privadas de su libertad.
Además de enfocarnos en alternativas de consumo responsable para las personas, generamos un segundo modelo de negocios que implica la generación de desarrollos de economía circular para empresas, para poder cambiar así ciertos hábitos y compras que tienen en alternativas más sustentables, como pueden ser regalos y premios empresariales, como también productos para su propia venta.

7. Sustentabilidad económica: 27 de los 28 emprendimientos, un 96,5% de éstos, consideran que el modelo de negocio es sustentable económicamente. El único emprendimiento que informó que en la actualidad no es rentable económicamente, justificó que no lo es, debido a que aún no lanzaron la nueva plataforma web y que dentro del contexto de pandemia del COVID-19, el sector turístico ha sido uno de los más perjudicados, y el emprendimiento se vincula directamente a dicha temática.
8. Generación de empleos: Los 28 emprendimientos informaron que generan un total de 434 puestos de trabajo, es decir que cada uno de ellos generó un promedio de más de 15 empleos verdes. Más en detalle y analizando cuántas de estas personas no son dueñas, fundadoras o socias sino que son colaboradoras/es o empleadas/es, se presenta la siguiente información:

¿Cuántas de estas personas no son dueñas, fundadoras o socias sino que son colaboradoras/es o empleadas/es?	
Entre 1 y 5 colaboradores/as	16
Entre 10 y 20 colaboradores/as	1
Entre 20 y 50 colaboradores/as	1
Entre 5 y 10 colaboradores/as	8
Más de 50 colaboradores/as	2
TOTAL	28

9. Aspectos jurídicos: al momento de preguntar por las figuras jurídicas bajo las cuales se registraron los emprendimientos, tan solo 9 de 28 informaron que se encuentran registrados bajo figuras legales tales como SRL, SA o Cooperativa de Trabajo LTD, siendo que los 19 restantes se encuentran bajo el régimen de monotributistas. Complementariamente, cuando se les consultó si consideraban relevante la creación de una figura jurídica que enmarque a los emprendimientos sustentables (por ejemplo Sociedades de Beneficios e Interés Colectivo -BIC), 23 de los 28 (un 82%) respondieron positivamente, mientras que los 5 restantes no estaban seguros o se mostraron dubitativos. En suma, ningún emprendedor informó que estaba en contra de considerar relevante la creación de una figura jurídica que enmarque a los emprendimientos y/o empresas sustentables.
10. Certificaciones: en cuanto a las certificaciones 8 de los 28 emprendimientos (28,5%) son Empresas B certificadas. Estas empresas son las siguientes:
- COMPOSTAME
 - HUERTA Coworking
 - De elizalde Gestión del Talento
 - Posada de las Águilas
 - Bianco nero
 - Dar Sentido
 - SOLEVENTUS SRL
 - Tecso

Complementariamente, Frizaditas destacó que cuenta con el sello “Jujuy Energía Viva”, entregado por el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la Provincia de Jujuy.

11. Género: de los 28 representantes de los emprendimientos que respondieron a la encuesta, 17 son personas de género masculino y 11 de género femenino.
12. Desafíos destacados: en último lugar, se consultó sobre los principales desafíos o problemas que tienen que enfrentar para llevar adelante el emprendimiento. Entre las respuestas recibidas, se destacan los siguientes términos:
 - a. Falta de financiamiento y acceso a capital
 - b. Burocracia estatal
 - c. Cambio de reglas y normativa constantes
 - d. Inflación e inestabilidad macroeconómica
 - e. Falta de créditos, y/o beneficios
 - f. Necesidad de aumentar las ventas
 - g. Afinar el trabajo administrativo
 - h. Complicación en la importación de insumos productivos
 - i. Escalabilidad del modelo de negocio
 - j. Estandarización de procesos
 - k. Necesidad de contar con un equipo a tiempo completo para el emprendimiento
 - l. Falta de concientización de los consumidores
 - m. Necesidad de consolidar una estructura empresarial
 - n. Aumentar la efectividad de la comunicación
 - o. Falta de legislación adaptada a los modelos de negocio innovadores
 - p. Satisfacer y exceder la satisfacción de los clientes.

5.4 Análisis de caso cualitativos sobre el empleo verde en tres emprendimientos del país, con modelos de negocios innovadores y sustentables

A continuación, se explicita el análisis de casos cualitativos sobre tres emprendimientos con modelos de negocio innovadores y sustentables. A estos efectos, se han realizado

entrevistas virtuales, durante el período comprendido entre septiembre de 2022 y septiembre de 2023, a los representantes de las correspondientes organizaciones:

- **Darío Cordes, socio y co-fundador de SIMACON²¹:** una empresa nacida en 2010 que produce y comercializa materiales de la construcción a partir de fibras de madera mineralizadas que sustituye el poliestireno expandido (EPS) por un material que tiene captación de dióxido de carbono (CO₂), logrando desarrollar materiales de construcción sustentable y de alto rendimiento.
- **Leonardo Rothpflug, Director General y co-fundador de ReAccionar²²:** una cooperativa de diseño para la sustentabilidad, que diseñan y producen mobiliarios y objetos sostenibles. ReAccionar nació en el año 2018 y su propósito es reciclar el poliestireno (PS - plástico tipo 6) de posconsumo y transformarlo en productos de diseño.
- **Mateo Saavedra, Director de Estrategias de Carbono y Co-fundador de Kolibri²³:** Consultora nacida en 2019, especializada en desarrollar estrategias ambientales de alto impacto adaptadas a los modelos de negocios de las organizaciones, potenciando una visión sistémica y abordando los desafíos desde 3 pilares: Estrategias de carbono, Circularidad de materiales e Innovación & Vinculación de las Partes²⁴.

A cada uno de los tres entrevistados, se le hicieron doce preguntas sobre los ejes vinculados a la presente investigación. Entre los ejes destacados se profundizó sobre: origen del emprendimiento, los problemas que buscaban resolver, sus modelos de negocio y su aspecto innovador y sustentable, los principales desafíos operativos, las personas que trabajan en su organización, las estrategias de captación y retención de talentos, y su potencial, en cuanto a generación de empleo verde.

²¹ <http://ssl.simacon.com.ar/>

²² <https://reaccionar.org/>

²³ <https://kolibri.la/>

²⁴ Stakeholder Engagement por sus términos en inglés

5.4.1 Problemas a resolver

En primer lugar, se profundizó sobre el eje “problemas”, para ellos se les preguntó a los entrevistados cuáles eran los problemas que observan y que dieron lugar al nacimiento de sus respectivas empresas. SIMACON destacó que buscan reducir el uso de materiales fósiles y potenciar la captación de carbono en la industria de la construcción y asimismo favorecer el desarrollo de sistemas de construcción accesibles con baja formación técnica, potenciando la oferta de empleo a personas que no implique alta formación técnica. Por su parte, ReAccionar (RE) destacó que busca resolver la falta de reciclaje del poliestireno posconsumo en primer lugar poniendo foco en la Ciudad de Buenos Aires, la falta de mercado de dicho material para las cooperativas de reciclaje y la falta de integración existente entre el diseño y la sustentabilidad. Por último, Kolibri destacó como problemas a resolver la desconexión entre las personas dentro de las organizaciones y a lo largo de sus cadenas de valor, la falta de talento especializado en el desarrollo de estrategias ambientales y la falta de integración del aspecto ambiental en los negocios.

Una mención a considerar es -tal como dijo Saavedra (Kolibri)- que las organizaciones no se ponen “sobre sus hombros” resolver la totalidad del problema, sino que buscan abonar y colaborar en resolverlo. Complementariamente, Rothpflug (ReAccionar) destacó la relevancia que tienen que las soluciones a los desafíos sean escalables y progresivas ya que las problemáticas no se resuelven de un día para el otro.

5.4.2 Modelos de negocio

Como primera distinción, dos de los negocios analizados, ReAccionar y SIMACON, se destacan por ofrecer una combinación de productos y servicios. ReAccionar integra servicios de diseño industrial sustentable con la producción y venta de productos reciclados, tanto a través de servicios B2B²⁵ como B2C²⁶. Por otro lado, SIMACON fusiona la producción y venta de materiales con servicios de diseño en construcción sustentable, abarcando desde la planificación hasta la ejecución de proyectos. En contraparte, Kolibri ofrece exclusivamente servicios de consultoría estratégica en

²⁵ “business to business” en inglés o “de empresa a empresa” en español

²⁶ “business to consumer” en inglés o “de empresa a consumidor” en español

proyectos ambientales, generando ingresos a través de la venta de servicios y se encuentra desarrollando nuevas fuentes de ingresos mediante acuerdos con otras empresas que ofrecen implementaciones específicas que reducen el impacto ambiental negativo de las organizaciones.

Para el presente análisis, es valioso observar cómo los tres modelos de negocio pueden ser considerados industrias tradicionales: construcción, diseño y consultoría. Sin embargo, su eje sustentable está vinculado a la búsqueda de soluciones a desafíos específicos, lo que les otorga un aspecto diferencial e innovador.

Cada emprendimiento expresa de una manera particular, el componente innovador y sustentable de su modelo de negocio. Desde la implementación de tecnologías innovadoras en construcción sustentable; a diseños sustentables que promueven la economía circular mediante plásticos que previamente no tenían mercado de reciclaje, hasta la oferta de servicios de consultoría estratégica, orientados en su totalidad a la generación de impacto positivo.

5.4.3 Desafíos y riesgo para el crecimiento

Como en cualquier negocio, todo emprendimiento o empresa sustentable tiene desafíos y riesgos que están presentes en su día a día. Estos desafíos, se ven acentuados por la naturaleza socioeconómica de Argentina y pueden variar desde la falta de acceso a capital de riesgo (particularmente en industrias que no son de startups de base tecnológica), la volatilidad financiera presente en el país y la necesidad de gestionar de manera eficiente el flujo de caja y los costos fijos de sus operaciones.

Profundizando este análisis, en el caso de SIMACON se destacan la amenaza que ingresen al mercado productos de menor calidad y precio, reduciendo su participación en el mercado y la sostenibilidad de la organización a largo plazo, y en el ámbito de colaboradores el tiempo que implica la curva de aprendizaje hasta que un nuevo trabajador es inducido y comprende las características específicas del negocio y su cadena de valor asociada, proceso de una duración estimada de siete meses.

En el ámbito de la consultoría estratégica de Kolibri, el principal desafío radica en la aún notoria falta de comprensión del mercado sobre la especialización de los servicios (consultoría ambiental estratégica) y la creciente demanda de talento especializado en temáticas de consultoría ambientales, lo que pone de manifiesto la importancia de contar con estrategias sólidas de retención de talento. Esto último se destacó como un riesgo significativo ya que hoy las empresas que demandan talento no son exclusivamente de Argentina o de Latinoamérica, sino que el talento especializado se encuentra en una demanda creciente y las ofertas laborales para los colaboradores pueden provenir de empresas de cualquier lugar del mundo.

Por último, ReAccionar destaca como riesgos principales necesidad de expandir el espacio físico de su taller en el corto plazo y que está en una industria donde la innovación constante de productos y la gestión eficaz de la competencia se plantean como desafíos relevantes con la necesidad de retener y desarrollar un equipo altamente capacitado.

5.4.3 Empleo, tamaño de las organizaciones y captación de talento

En cuanto al empleo, cantidad de colaboradores y captación de talento, se evidencia que estas organizaciones enfrentan desafíos y oportunidades significativas en la gestión de su talento. Las diferencias en el tamaño actual de los equipos y las proyecciones futuras reflejan la dinámica cambiante de estos emprendimiento sustentables. ReAccionar, actualmente está conformado por 8 colaboradores y reconoce la necesidad crítica de aumentar su personal, especialmente en el área de producción, para aprovechar al máximo su capacidad de producción potencial. En el caso de SIMACON, la estructura actual de 15 trabajadores, es considerada suficiente para establecer las bases organizacionales, pero se espera un crecimiento para abordar los desafíos futuros. Kolibri, por otro lado, está conformada por un total de 34 trabajadores, presentes en 4 países distintos y ha anticipado su crecimiento, demostrando una visión proactiva en la gestión de talento para estar en condiciones de enfrentar desafíos futuros.

En cuanto a la captación de talento, las estrategias de selección de personal también difieren entre las organizaciones, algunas las tienen más formalizadas que otras. ReAccionar confía principalmente en su red de contactos y la contratación se logra

principalmente por vínculos cercanos. SIMACON busca talento a través de referidos y busca personas con potencia y compromiso, dejando en un segundo plano aspectos como títulos y formación específica. Por último, Kolibri realiza procesos de búsqueda mediante canales tradicionales, pero busca recrear experiencias enriquecedoras para los candidatos, incluso aquellos que no son seleccionados. Para esta organización, la atención a características como la curiosidad y el propósito en la temática ambiental son indicadores valiosos que reflejan la importancia de la alineación con la misión de la organización de Kolibri.

5.4.4 Empleos verdes

Por su naturaleza, las tres organizaciones destacan su compromiso en la generación de empleos verdes e impacto ambiental positivo, resaltando su búsqueda constante de coherencia entre sus valores, su modelo de negocio y sus prácticas operativas. Este compromiso se traduce en un impacto positivo significativo en sus respectivas industrias, reflejándose tanto en la expresión formal de su impacto organizacional desde el modelo de negocio como en la implementación cotidiana de buenas prácticas sostenibles.

Profundizando este análisis, SIMACON destaca su contribución a la reducción del impacto ambiental en la industria de la construcción. Al construir de manera más sustentable, la organización genera empleos verdes, reduce las emisiones de Dióxido de Carbono (CO₂) y promueve prácticas más responsables e inclusivas en el sector. A su vez, ReAccionar destaca que cada colaborador que es parte de esta cooperativa, es protagonista de la generación de impacto, y todos los miembros de esta organización son considerados como empleos verdes. Por último, Kolibri redobla la apuesta y va más allá al afirmar que no solo generan empleos verdes, sino también "talento verde". Al ser una "usina de desarrollo de talento", la organización enfoca sus esfuerzos en capacitar a personas, buscando desarrollarlas como profesionales altamente formados en el desarrollo de estrategias ambientales de alto impacto.

Las tres organizaciones, SIMACON, ReAccionar y Kolibri, demuestran un fuerte compromiso en la generación de empleos verdes, destacando estrategias específicas para fortalecer la pertenencia y el sentido de identificación de sus trabajadores con la

organización. SIMACON, mediante el desarrollo de acciones relevantes para su fuerza laboral como fue, por ejemplo, la donación de materiales para un cuartel de bomberos y gracias a políticas internas que fomentan un ambiente de pertenencia y compromiso. ReAccionar promueve la coherencia y transparencia, manteniendo puertas abiertas para la participación y diálogo. Mientras que Kolibri, a través de indicadores clave y encuestas periódicas, aborda tácticamente los desafíos detectados, implementando estrategias conectadas con el propósito de la organización.

En esta línea y según lo informado por los representantes de las 3 organizaciones, en total los emprendimientos sustentables analizados generan un total de 58 empleos verdes.

5.4.5 Relevancia de los empleos verdes

Los emprendedores entrevistados coinciden en la vital importancia de fomentar modelos de negocios innovadores y de triple impacto para generar empleos verdes en sus comunidades. Argumentan que esta tendencia es una evolución necesaria y lógica en la industria y el ecosistema de impacto, destacando que las empresas deben tener a la sustentabilidad y búsqueda de generación de impacto positivo en el centro de su modelo de negocio para ser validadas en la actualidad. Además, resaltan la creciente preferencia de los consumidores por productos y servicios sustentables, lo que impulsa la necesidad y oportunidad de adaptación de las empresas tradicionales hacia modelos más sostenibles. De manera adicional, los entrevistados destacan la relevancia de programas e iniciativas que potencien las alianzas entre organizaciones, como lo fue el Programa Nacional de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable (PROESUS). Gracias a estas experiencias se pudo evidenciar la relevancia que tiene la colaboración entre emprendimientos sustentables para multiplicar su impacto, fortalecer su comunidad y generar oportunidades de crecimiento conjunto.

En cuanto a la viabilidad a largo plazo, los emprendedores destacan que es esencial y viable que estos modelos de negocio se fortalezcan en el tiempo, ya que la sustentabilidad se está convirtiendo en una tendencia creciente del mercado y las regulaciones. Consideran que estos modelos de negocio están madurando, asumiendo responsabilidades y generando

valor de manera consciente, lo que los posiciona como opciones sostenibles y competitivas en el tiempo.

Los emprendedores resaltan que cada empresa tiene su propia cultura y que la consolidación de cualquier organización es gracias al compromiso de las personas. Por lo tanto, es fundamental colocar a las personas en el centro de la solución, trabajar en la generación de valor, medir el impacto que generan y comunicarlo de manera transparente, para que las organizaciones y su impacto asociado pueda sostenerse en el tiempo de manera escalable y/o replicable. Por último, se destaca que cuanto más tiempo dediquen personas de distintas organizaciones a resolver problemas ambientales, mayor será la innovación y, en consecuencia, el impacto positivo generado.

5.4.6. Otros casos de emprendimientos sustentables de la Argentina.

En Argentina, el aumento de emprendimientos con modelos de negocios innovadores y de triple impacto es una tendencia creciente. Al consultar a los entrevistados sobre casos destacados, se mencionaron diversas iniciativas: DeepAgro se destaca en el sector AgTech, comprometido con el desarrollo de soluciones inteligentes para la agricultura. Otras empresas destacadas fueron: Michroma, Biosano, Cultivarte, Qualia y 4e Madera Plástica y Mai Calvo Ecosocial. También se destacaron algunas iniciativas más recientes como Nativas, Antom, Waterplan y PROCENS, cada uno aportando soluciones específicas a desafíos ambientales y varios de ellos incorporando a la tecnología en el centro de su propuesta de valor.

Estos casos muestran que cada vez son más los emprendimientos que nacen con un propósito sustentable. Al preguntarle a los entrevistados qué cosas tenían en común con los distintos casos mencionados, coincidieron que todos comparten la aspiración de generar un impacto positivo y cambiar la realidad en sus respectivos ámbitos e industrias. La capacidad de estos emprendimientos de contar con propuestas de valor significativas son un aspecto relevante al momento de ofrecer alternativas sustentables a los consumidores y ofrecer nuevas formas de consumo y producción al status quo actual.

5.4.7. Otras consideraciones destacadas por los entrevistados

Por último al momento de preguntarle si consideraban valioso sumar algún comentario adicional, o sugerencia que permita fortalecer a este tipo de empresas los entrevistados destacaron los siguientes puntos:

- **Fomentar la colaboración y alianzas:** establecer alianzas estratégicas entre emprendimientos sustentables y entre aquellas organizaciones que buscan incorporar prácticas más sustentables. Estas colaboraciones pueden potenciar los esfuerzos y generar soluciones innovadoras. Es clave recordar al momento de emprender que la persona no está sola y que es preferible “fracasar” rápido para poder pivotar el negocio de manera ágil.
- **Promover la educación ambiental:** fortalecer la capacitación y el desarrollo de habilidades en sustentabilidad, tanto a nivel individual como organizacional es un desafío fundamental, destacando la relevancia que tienen esta temáticas y las consecuencias que se origina por no integrar los aspectos ambientales en nuestro proceso de toma de decisión. Además es importante generar las bases para potenciar el nacimiento de cada vez más negocios sustentables mediante el apoyo a jóvenes emprendedores. Es fundamental que no se sientan solos y que encuentren aliados y referentes.
- **Marco institucional, legal y financiero:** desarrollar políticas que respalden y favorezcan a las empresas de triple impacto. Impulsar la implementación de la Ley de Sociedad BIC y trabajar en la creación de incentivos y mecanismos financieros específicos para este tipo de emprendimientos.
- **Enfocarse en el propósito y su conexión con el problema:** recordar constantemente la importancia del propósito de la organización y cómo éste se conecta con la solución de un problema real. Es fundamental prestar más atención al problema que uno está resolviendo y no enamorarse de la solución.

- **Compartir experiencias y potenciar el aprendizaje cruzado:** estimular la comunicación y el intercambio de experiencias entre emprendedores. Aprender de los desafíos y éxitos de otros puede ser un aspecto fundamental para el crecimiento y desarrollo continuo de las empresas.

6. Consideraciones finales

Resultado de la investigación realizada en el marco del presente TFM, es posible deducir y confirmar que los modelos de negocios innovadores y de triple impacto, presentes en las distintas provincias argentinas, proveen no sólo soluciones a desafíos ambientales locales sino además poseen un rol primordial en la generación de empleos verdes. Aunque los datos sean cambiantes y que deban seguirse observando continuamente las tendencias, especialmente considerando las características específicas de nuestro país, estos negocios son altamente relevantes para promover un desarrollo sostenible a nivel país y una llave estratégica para potenciar la articulación público - privada.

Ostensiblemente evidenciados los constantes aumentos de los problemas socioambientales, es imperativo que el sector privado -en colaboración con el público-, genere soluciones para abordar estas problemáticas. Dentro del ámbito empresarial, el papel de las grandes corporaciones es fundamental, ya que existen herramientas y capacidades que permiten a los nuevos modelos de negocios pasar de la identificación de los problemas, al establecimiento de desafíos y de éstos a nuevas ideas de negocios, rentables, innovadoras y respetuosas con el ambiente. En otras palabras, para encontrar soluciones es esencial ir más allá de los límites organizacionales, ampliando la perspectiva hacia toda la cadena de valor, pues al ampliar la mirada, se pueden impulsar emprendimientos de triple impacto, acelerar su crecimiento y establecer relaciones de beneficio mutuo. El rol de los emprendedores sustentables en la generación de soluciones es crucial, ya que tienen la capacidad de generar innovaciones de manera ágil y más eficientemente que las organizaciones de mayor envergadura. Los emprendedores, por desarrollarse en un país de las características de Argentina, presentan una gran capacidad de resiliencia ante situaciones adversas.

Por otra parte, se piensa que se ha podido mostrar que en un contexto en donde se manifiesta urgentemente la necesidad de desacoplar el impacto ambiental del desarrollo económico, son cada vez más los empleos verdes, generados por modelos de negocio innovadores y de triple impacto, un motor del desarrollo del país. A este respecto, tan sólo en la muestra de empresas mapeadas, se encontró que son más de 28.000 empleos verdes los que generan las empresas de triple impacto. Los emprendimientos mapeados, presentaron un rango de antigüedad desde 1991 hasta 2022 y representaron a todas las

provincias de la República Argentina. Más del 80% de los negocios encuestados consideran que generan un impacto ambiental positivo y el 85% afirmó que se consideran innovadores sus modelos de negocio.

Por otro lado, cabe mencionar la importancia del sector público para el establecimiento de incentivos, vinculaciones y prioridades de desarrollo a nivel país; más aún, generando un marco normativo, una deuda pendiente necesaria de saldarse mediante la creación de una figura jurídica que sea representativa de este tipo de empresas, pues una gran mayoría de los emprendedores encuestados, afirmó la necesidad de la creación de esta figura jurídica específica para empresas de triple impacto. Asimismo y analíticamente, se piensa que tal figura podría encarnarse en las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), puesto que esta figura no sólo sería de capital importancia para la promoción de transparencia y claridad al valor que aportan estas organizaciones, sino también podría llenar un vacío legal existente y en consecuencia, incentivar la búsqueda del empresariado para generar modelos de negocio con impacto positivo. No obstante, queda la duda si es suficiente con crear esta figura jurídica para acelerar la creación de nuevos modelos de negocio de impacto o si es necesario generar suplementariamente incentivos adicionales.

Además, es relevante destacar el conocimiento específico que tienen los líderes de negocios de triple impacto, pues este conocimiento presenta un alto potencial de asesoramiento para otras y diversas organizaciones, colabora en visibilizar problemáticas, muchas veces no percibidas o identificadas como tales, en las palabras de los tres emprendedores entrevistados. Es decir, que sea cada vez más claro el punto de unión entre las ganancias económicas y el cuidado del ambiente. Otro fenómeno asociado a este conocimiento y plantea oportunidades para futuras investigaciones, es el auge de emprendedores especializados en el desarrollo de emprendimientos de base tecnológica que están desarrollando empresas sustentables y particularmente negocios, en un sector naciente. Un ejemplo de esto es **el ecosistema Climate Tech**, ecosistema que busca combinar la tecnología para el desarrollo de soluciones a los desafíos climáticos actuales.

En anteúltimo lugar, debe considerarse que los líderes de las organizaciones promuevan la interdependencia y la visión de valor compartido, ya que únicamente forjando alianzas, pueden multiplicarse los resultados deseados y potenciar las relaciones ganar- ganar.

Finalmente, la presente investigación ha intentado arrojar claridad y visibilidad sobre el vibrante ecosistema de empresas con modelos de negocios de triple impacto en Argentina; organizaciones que comparten un sólido compromiso con la generación de empleos verdes y con la creación de impactos positivos. Se espera que los hallazgos obtenidos y recomendaciones proporcionadas, ofrezcan reflexiones y estímulos valiosos para futuras investigaciones y para aquellas personas interesadas en fortalecer y expandir este tipo de empresas, en el contexto argentino y a nivel regional.

7. Referencias bibliográficas

- Bazán, D. M., Gómez Montoya, L. B., Pesaresi, A. J., & Vazquez, L. (2019). "Empresas B: persiguiendo el triple impacto y la innovación social en la integración laboral de la comunidad TTT en Argentina" (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).
- Cai, Y., Baynes, T., West, J., y Havlik, P. (2017). "Assessing global resource use and greenhouse emissions to 2050, with ambitious resource efficiency and climate mitigation policies." Hatfield-Dodds, S., Schandl, H., Newth, D., Obersteiner, M.,
- Cohen, B. (2004). "Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems." University of Victoria, Canada.
- Coester, E. (2017). "Green Entrepreneur Handbook."
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018). "La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe."
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). "Nuestro futuro común".
- D'Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Korhonen, J., Leskinen, P., Matthies, B.D., & Toppinen, A. (2017). "Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues."
- Elias G. C., Stavros S., & Christian W. (2014). "Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability."
- Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) de la Universidad Torcuato Di Tella (2016). "Primer Relevamiento de Negocios Inclusivos segunda parte: programas con impacto social de grandes empresas (2014-2016)"
- Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) de la Universidad Torcuato Di Tella (2017). "Emprender con Impacto."
- Falappa, Lamy, Vazquez (2019). "De una Economía Lineal a una circular, en el siglo XX."
- Carrillo, F. H. A (2017): "Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial"
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) de la Universidad Torcuato Di Tella (2017) "Emprender con Impacto."

- GIIN (2020) “Annual impact investor survey 2020”.
- Hatfield-Dodds, S., Schandl, H., Newth, D., Obersteiner, M., Cai, Y., Baynes, T., West, J., y Havlik, P. (2017). "Assessing global resource use and greenhouse emissions to 2050, with ambitious resource efficiency and climate mitigation policies."
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2019). "Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Segundo trimestre de 2019."
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2017) “Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables”
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2019). "Catálogo de Emprendimientos Sustentables."
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2019). "Guía Potenciando Ecosistemas de Emprendedores Sustentables."
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2019). "Informe del Estado del Ambiente."
- Minna Halme y Maria Korpela (2013). "Responsible Innovation Toward Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises: a Resource Perspective."
- OECD (2005). "Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación."
- OECD (2010). "The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow."
- OECD (2015). "OECD Innovation Strategy 2016: An agenda for policy action."
- ONU Medio Ambiente (2014). "Trade and Green Economy."
- Organización Internacional del Trabajo (2015). "Directrices de políticas para una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos."
- Organización Internacional del Trabajo (2017). "Empleo Verde en Argentina."
- Organización Internacional del Trabajo (2017). "Green Business Booklet."
- PAGE Initiative, Organización de las Naciones Unidas. (2021). “Introduction to Green Economy e-learning course”.
- Panel Internacional de Recursos de ONU Medio Ambiente (2017). "Evaluación del Consumo Mundial de Recursos: un enfoque sistémico para la mejora de la eficiencia de los recursos y la reducción de la contaminación."

- Panel Internacional de Recursos de ONU Medio Ambiente (2018). "The Weight of Cities: Resource Requirements of Future Urbanization"
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Uruguay (2022). "Diseña tu modelo de negocios de impacto."
- Rodríguez (2019) "Economía del Bien Común y otras nuevas economías poscapitalistas".
- Sánchez, V. (2019). Guía para la inversión de impacto en Chile.
- Secretaría General Iberoamericana. (2019). "Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica."
- Sistema B Argentina (2023). "Catálogo de Empresas B".
- Universidad Torcuato Di Tella (2013). "Primer Relevamiento Actores Negocios Inclusivos; emprendimientos y pequeñas empresas."

Páginas web consultadas

1. <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=2498-D-2018>. Consultada el 1/2/2022.
2. <https://www.senado.gov.ar/parlamentario/comisiones/verExp/409.18/OV/PP>. Consultada el 1/2/2022.
3. <https://www4.hcdn.gob.ar/dependencias/dsecretaria/Periodo2023/PDF2023/TP2023/2757-D-2023.pdf>. Consultada el 1/9/2023
4. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-el-primer-trimestre-crecio-la-actividad-economica-y-cayo-el-desempleo>. Consultada el: 1/12/2023
5. <https://overshoot.footprintnetwork.org/about-earth-overshoot-day/#:~:text=The%20concept%20of%20Earth%20Overshoot,global%20Earth%20Overshoot%20Day%20campaign>. Consultada el 6/6/2021
6. <https://www.overshootday.org/> Consultada el 6/6/2021
7. <https://www.overshootday.org/newsroom/country-overshoot-days/> Consultada el 6/6/2021
8. <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>. Consultada el 10/10/2023
9. <https://www.un.org/es/conferences/environment/stockholm1972>. Consultada el 1/7/2021
10. <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> Consultada el 2/7/2021

11. <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm> Consultada el 2/7/2021
12. https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg_goals.html Consultada el 8/7/2022
13. <https://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/objetivos-desarrollo-milenio> Consultada el 1/3/2021
14. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> Consultada el 1/3/2021
15. <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-12-consumo-responsable-y-producci%C3%B3n> Consultada el 1/3/2021
16. <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf> Consultada el 4/5/2022
17. <https://innodriver.com/download/canvas-b/>. Consultada el 1/11/2023
18. <https://bcorporation.net/about-b-lab>. Consultada el 8/9/2022
19. <https://kb.bimimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000574685-what-a-re-impact-business-models->. Consultada el 1/6/2021
20. <http://www.modelsofimpact.co/>. Consultada el 1/6/2021
21. <http://www.quirogamedios.com/es/novedades/uno-por-uno.html> Consultada el 10/9/2021
22. <https://www.cicla2upcycling.com.ar/> Consultada el 10/9/2021
23. <https://www.cicla2upcycling.com.ar/origen/>. Consultada el 10/9/2021
24. <https://www.cannondesign.com/>. Consultada el 10/9/2021
25. <https://www.cannondesign.com/community>. Consultada el 10/9/2021
26. <https://patagonia-ar.com/>. Consultada el 10/9/2021
27. <https://www.onepercentfortheplanet.org/>. Consultada el 11/9/2021
28. <https://patagonia-ar.com/pages/1-for-the-planet>. Consultada el 11/9/2021
29. <https://www.kickstarter.com/>. Consultada el 11/9/2021
30. https://www.kickstarter.com/help/stats?ref=about_subnav. Consultada el 11/9/2021
31. <https://sistemab.org/ley-bic-el-congreso-argentino-podra-reconocer-legalmente-y-potenciar-a-las-empresas-de-triple-impacto/> Consultada el 11/9/2021
32. <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/ley-la-sociedad-beneficio-e-interes-colectivo-sociedad-bic/#:~:text=En%20octubre%20de%202020%20se,sociedad%20y%20en%20el%20ambiente>. Consultada el 11/4/2023
33. <https://www.sistemab.org/nueva-economia/> . Consultada el 11/4/2023

34. <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/comunicacion/noticias/se-aprobo-decreto-reglamentario-ley-bic> . Consultada el 11/4/2023
35. <https://sasecuador.com/empresas-de-beneficio-e-interes-colectivo-b-i-c-en-ecuador/> . Consultada el 11/4/2023
36. <https://nuevaseconomias.org/>. Consultada el 11/4/2023
37. <https://www.unep.org/es/regiones/america-latina-y-el-caribe/iniciativas-regionales/promoviendo-la-eficiencia-de-recursos-1#:~:text=El%20Programa%20de%20la%20ONU,ambientales%20y%20las%20escaseces%20ecol%C3%B3gicas%E2%80%9D..> Consultada el 01/10/2021
38. <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>. Consultada el 11/4/2023
39. <https://www.lanacion.com.ar/economia/crece-la-actividad-emprendedora-en-la-argentina-nid1907954>. Consultada el 15/10/2023
40. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/sustentabilidad/innovacion-para-el-desarrollo/proesus>. Consultada el 01/06/2021
41. <https://www.argentina.gob.ar/acceder-pac-emprendedores-impacto>. Consultada el 01/06/2021
42. <https://comunidad.socialab.com/challenges/empconciencia19>. Consultada el 01/06/2021
43. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/152751/20161026> Consultada el 01/06/2021
44. <https://www.emprenderconimpacto.com/>. Consultada el 01/06/2021
45. <https://www.hacelarodar.org/>. Consultada el 01/06/2021
46. <https://impactlatam.co>. Consultada el 12/12/2022
47. <https://www.gridexponential.com/> . Consultada el 01/06/2021
48. <https://mayma.org.ar/> . Consultada el 01/06/2021
49. <https://tekoha.eco/> . Consultada el 15/11/2023
50. <https://mayma.org.ar/>. Consultada el 01/06/2021
51. <https://int.corresponsables.com/actualidad/encuentrob-monterrey-2023-acelerando-la-accion-colectiva>. Consultada el 1/12/2023
52. <https://www.lanacion.com.ar/editoriales/empresas-b-en-aumento-nid28082023/>. Consultada el 1/11/2023
53. <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/boletin/la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-una-apuesta-nacional>. Consultada el 01/06/2021

54. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/biodiversidad/estrategia-nacional>. Consultada el 15/07/2022
55. <https://mma.gob.cl/cambio-climatico/cc-02-7-huella-de-carbono>. Consultada el 01/05/2021
56. <https://bimimpactassessment.net/es/mide-lo-que-importa>. Consultada el 01/05/2021
57. <https://iris.thegiin.org/>. Consultada el 01/05/2021
58. <https://www.sasb.org/>. Consultada el 01/05/2021
59. <https://www.globalreporting.org/>. Consultada el 01/05/2021
60. <https://impactmanagementproject.com/impact-management/structured-network/>. Consultada el 01/05/2021
61. <http://inicia.org.ar/programas/premio/>. Consultada el 01/06/2021
62. <https://www.iae.edu.ar/es/Programas/Naves/Paginas/default.aspx>. Consultada el 01/06/2021
63. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ambiente-premio-los-ganadores-del-concurso-triple-impacto-emprendedor>. Consultada el 01/06/2021
64. <https://www.sistemab.org/ser-b>. Consultada el 01/06/2021
65. <https://www.sistemab.org/regionales/nuevo-fee-de-aplicacion-y-cambio-en-la-tabla-de-precios/> Consultada el 01/11/2023
66. www.kolibri.la, Consultada el 01/11/2023
67. <http://ssl.simacon.com.ar/>. Consultada el 01/11/2023
68. <https://reaccionar.org/>. Consultada el 01/11/2023
69. <https://www.michroma.co/>. Consultada el 01/11/2023
70. <https://bsnchem.com/> Consultada el 01/11/2023
71. <https://cultivarte.com.ar/> Consultada el 01/11/2023
72. <https://qualiaeyewear.com/> Consultada el 01/11/2023
73. <https://4emaderaplastica.com/> Consultada el 01/11/2023
74. <https://maicalvoecosocial.empretienda.com.ar/> Consultada el 01/11/2023
75. <https://nativas.la/> Consultada el 01/11/2023
76. <https://www.antom.la/> Consultada el 01/11/2023
77. <https://www.waterplan.com/> Consultada el 01/11/2023
78. <https://www.procens.org/> Consultada el 01/11/2023

Anexo 1

Principales emergentes de las entrevistas

SIMACON

Darío Cordes, socio y cofundador

Página web: <http://ssl.simacon.com.ar/>

Fecha de la entrevista: 17 de septiembre de 2022

1. A. ¿Podés contarme sobre tu emprendimiento?

- Nos dedicamos a la producción y comercialización de materiales de construcción a partir de fibras de madera mineralizadas.
- Sistema de construcción tipo ICF, sustituimos el telgopor por un material que tiene captación de CO2 ya que tiene un 80% de sus componentes de madera.
- Mantiene todas las propiedades de la madera: aislación térmica, etc y evitamos las debilidades ej termitas, humedad.
- Es una tecnología de material, inicialmente lo combinamos con un formato constructivo y ahora otro.

1. B. ¿Cuándo nació y cómo?

- Nació como idea en 2010, pensamos emprender en energía renovable, pero vimos que había una tecnología de Europa que no estaba desarrollada en Argentina, tras 4 años de investigación y desarrollo logramos armar una planta de producción modelo para validar si había viabilidad técnica.
- En el rubro de la construcción hay mucha normativa, por lo que recién en 2012 se montó la primera en 2012,
- 2015 al mercado
- 2016 primera venta
- 100% de capital propio

2. ¿Cuál es el problema que busca resolver?,

- 3 ejes de triple impacto.

- i. Ambiental: incorporamos materiales con un ciclo de vida más sano que no venga de origen fósil. Mayor eficiencia en la vida útil de los edificios.
- ii. Económico: en su producción para que sea accesible a la mayor cantidad de gente, sin embargo buscamos generar ingresos no somos filántropos. Estamos en un mercado de alta necesidad de tecnología y poco desarrollo, por lo que adaptamos soluciones ya existentes en el mundo que en distintos escenarios ya hayan cumplido situaciones tales como bajo poder adquisitivo, alta necesidad de soluciones habitaciones eficientes, buscamos escala y masificación
- iii. Social: queremos que lo sustentable no sea de nicho, sino popular. Buscamos sistemas fáciles de montar, que no implique alta formación técnica. En Argentina la construcción es un rubro de refugio, por lo que buscamos poner a disposición la incorporación de mano de obra menos calificada, buscamos dar acceso a trabajo Buscamos que alguien con 2 horas de formación de obras pueda tener un trabajo

2. B. ¿Crees que lo logra? ¿Por qué? ¿Cómo?

- El problema es enorme porque el rubro de la construcción es muy desafiante, creemos que cuando actuamos podemos resolverlo. Somos una de las soluciones que más se aproxima al ideal de lo buscado. Hay mucha competencia muy buena y muy validada, pero en una evaluación de los competidores más directos, al día de hoy seguimos firmes y siendo punta de lanza en Argentina.

3. ¿Podés contarme sobre el modelo de negocio de tu emprendimiento?

- Iniciamos con la idea de solo hacer producción y venta y fue muy desafiante. Pensamos que hacer un producto y llevarlo al corralón era suficiente pero no lo fue.
- El 80% de la venta hoy se realiza con proyectos ya planificados desde el vamos con SIMACON. Combinamos un producto con un servicio, que significó un aumento de valor esperado . El servicio contempla también

provisión de materiales complementarios e incluso a veces diseñando las obras.

- El próximo paso es que ya estamos ejecutando obras propias, bajo el concepto de sustentabilidad, arquitectura poco invasiva, accesible y eficiente.
- Se fue dando como resultado de las exigencias del mercado.
- En síntesis:
 - i. Producción
 - ii. Asesoramiento
 - iii. Desarrollo
 - iv. Ejecución

4. ¿Considerarías que el modelo de negocio es innovador y sustentable? ¿Por qué? ¿En qué lo podés evidenciar?

- No es innovador pero sí es sustentable.
- El modelo de negocio es bastante tradicional, nuestra tecnología y la búsqueda de cómo implementar ese negocio es totalmente disruptiva y poco tradicional.
- Nos apalancamos en productos y la experiencia de USA y Unión Europea y estamos logrando alcanzar su calidad e incluso superarlo
- Es una tecnología innovadora, en un mercado tradicional.
- La mayor innovación de nuestro negocio es que asesoramos.
- La innovación tecnológica lo podemos evidenciar por ejemplo demostrando que incorporamos insumos renovables que captan más carbono del que emiten, no tenemos ningún inconveniente para la disposición final

5. A- ¿Cuáles son los principales desafíos que identificás en el día a día y que pueden ser considerados riesgos para el crecimiento de la organización? ¿por qué?

- Dolores de crecimiento:
 - i. Cómo creces donde el capital de riesgo es casi inexistente, si no es a través del propio cash flow.
 - ii. La mayoría de los riesgos son externos y por eso nos preparamos internamente para tener mayor resiliencia

- iii. Trabajamos con una composición de minerales que comercialmente se consigue, pero no hubo acceso por importaciones entonces tuvimos que reformular la fórmula.
- iv. Tenemos la ventaja de que una buena competencia no sería inconveniente sino al contrario ya que el mercado es enorme. Nos ayudaría a seguir posicionando la tecnología
- El mayor riesgo (amenaza) más allá de eventuales malas decisiones asociadas al financiamiento, es que salgan al mercado productos de menor calidad y menor precio.

5.B. ¿En qué sentido? ¿Me podrías dar algún ejemplo?

- Empezamos la nueva fábrica en 2018, sufrimos todos los vaivenes cambiarios, la falta de materia prima, las crisis de distintos partidos políticos, guerras, contexto global, etc. Hoy nos damos cuenta que es muy fácil quedarse sin liquidez porque somos industriales entonces siempre hay que trabajar de manera muy prudente y a consciencia sobre cuándo es el momento de crecer.
- Podemos hacer una producción extendida porque ya tenemos ubicados los productos, pero por falta de créditos si tenés stock y no lo ubicás es un gran problema.
- El mayor riesgo es quedarse sin capital para seguir creciendo, hoy hay muy poco apoyo a emprendedores y venture capital.

6. ¿Hoy cuántas personas trabajan en la organización? ¿por qué? ¿Son suficientes? ¿cómo seleccionan al personal?

- Hoy somos 8 en producción, 3 en gerencia, 1 contable, 1 legal, 2 en logística: 15 en total.
- No son suficientes, necesito el doble particularmente en producción.
- Hoy podría, por la escala de la planta, vender el doble de lo que estoy produciendo hoy.
- El próximo paso de inversión es dar un salto de escala que implica una inversión de AR 1 millón.
- Hoy seleccionamos al personal por boca en boca, tenemos colaboradores que están desde casi el inicio. 1 persona, Iván, está desde el inicio que hoy tiene una jerarquía en la planta. No tenemos un área de recursos humanos por lo que se contrata por vínculo de confianza

- Damos bonos por producción, por impacto positivo generado. Tratamos de cuidarlos.
- Estamos en San Carlos, somos los que mejor pagamos, hay necesidad de trabajo, el problema de la industria es que se trata de automatizar lo más posible. Luego de la planta también generamos empleo en obras.

7. A. ¿Considerás que la organización genera empleos verdes? ¿Por qué?

- Sí, pero mucho más en segunda instancia, nuestros operarios no se diferencian de otros operarios, pero si contamos con grupos de trabajo que ahora se animan a ejecutar trabajos y no solo acompañar otras obras
- Los colaboradores son muy conscientes sobre el impacto que generan, todos tienen información de la organización para mostrar con orgullo lo que hacemos. Cuando hay visitas genera mucho orgullo, entienden que el resultado genera sustentabilidad y lo llevan como bandera.

7.B.¿Podrías dar ejemplos?

- Logramos evitar sesgos de género, ya que la tecnología permite que la manipulen mujeres.

8. ¿Se generan estrategias para fortalecer la pertenencia por parte de los trabajadores en relación a la organización? ¿Cómo son esas estrategias?

- Sí, los trabajadores directos están todo el tiempo conscientes de las acciones y las ambiciones de generar impacto positivo. Hay algunos que se identifican más y otros que solo van por el trabajo.
- Tenemos líderes internos y buscamos tratar un sentimiento de pertenencia e identificación.
- Si luego genera un sentimiento de pertenencia hoy no lo tenemos medido, pero cuando lo preguntamos nos dicen que sí, hasta hay un equipo de fútbol de la organización. Sabemos que están contentos, ganan buenos sueldos y saben que están haciendo una contribución copada. Cuando hay fotos incluimos a todos, siempre, buscamos ser conscientes de las prioridades y en ese marco generar el mayor pertenencia.
- Esa pertenencia es parte del éxito de SIMACON, si necesitan estudiar cambiamos el horario para que se sigan formando.
- Nunca nadie renunció, los que se fueron, se fueron en buenos términos y participan de los encuentros sociales

9. A. ¿Cuál es la relación de tu organización con la comunidad local (ecosistema de impacto)? ¿realizan actividades en la comunidad?

- En el pueblo se estaba haciendo un cuartel de bomberos voluntarios, SIMACON donó el 100% de materiales para ese cuartel.
- Auspiciamos un trail de aventuras este año, por ejemplo, donde participaron 800 personas.
- Actividades deportivas buscamos tener presencia
- Siempre que hay una necesidad y podemos asistirlos
- Nuestro vínculo es directamente con la comunidad, no con organizaciones

9.B. ¿Cuáles? ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo se decide? ¿Por qué?

- Decidimos por casos, no hay vínculo con el municipio. No tenemos un criterio formado, si no que se decide por caso.

10. A. ¿Consideras que es importante que cada vez haya más modelos de negocios innovadores y de triple impacto colaborando en la generación de empleos verdes en sus comunidades específicas? ¿Por qué?

- Sí, considero que es fundamental, es una transición generacional
- Es la evolución lógico y necesaria del ecosistema de impacto
- Ninguna empresa que no tenga política de responsabilidad social y la sustentabilidad en el centro de su modelo de negocio va a poder ser validada.
- Se está generando un abanico de variables que hace que esa sea la nueva exigencia de una empresa, quiera o no quieras van a tener que adaptarse. Por exigencias específicas, del mercado, de regulación.
- Por ejemplo ante 2 productos iguales, con marca que dice que es más sustentable los usuarios van a optar por lo verde
- Hasta grandes incoherencias como estaciones de servicios verde
- Es una transición generacional, lo nuevo es que los negocios generen impacto positivo.

10.B.¿Consideras viable que estos modelos de negocios sean sustentables en el tiempo? ¿por qué?

- Sí, porque no hay alternativa, ya que el principal riesgo es que se ponga en riesgo la humanidad y la vida en la Tierra.

- La mortalidad de empresas tiene muchas caras, los negocios sustentables hoy son viables. cada organización tiene su cultura, formalidad, informalidad, etc.
- Las organizaciones son personas, no necesariamente modelos teóricos. Necesitamos la curva promedio, las aristas, etapas y desarrollo de cualquier empresa.
- Son empresas al igual que cualquier otra, que incorporan externalidades. Necesitamos generar valor, necesitamos generar algo, capacidad intelectual, nuestro conocimiento busca generar algo y si luego lo medimos que generamos impacto positivo está bien, pero la empresa necesita producir. No a costa del ambiente y la sociedad, hay puntos de encuentros entre empresas sustentables y las que no lo son, porque ambas son empresas, solo que con prioridades y valores distintos. Lo que las empresas sustentables tienen más en claro es el alcance de sus acciones, y entonces empiezan a asumir sus responsabilidades. Estamos madurando como empresas y asumiendo las responsabilidades claves pasando de una etapa adolescente a una etapa de madurez mayor, donde medir el impacto y comunicarlo crece.
- Ejemplo, si Unilever no tiene información sobre los plásticos tiene un desafío de perder sharemarket.
- En la construcción si no incorporas criterios mínimos de eficiencia y sustentabilidad quedás fuera de licitaciones

11. A.¿Conocés otros casos de este tipo de negocios verde / triple impacto que se estén desarrollando en la Argentina? ¿cuáles? ¿cómo son?

- Sí, me gusta mucho lo que está pasando en el sector del agro, que es sumamente relevante para Argentina hay un montón de desarrollos de AgTech que se hacen responsables del impacto
- DeepAgro es un caso de éxito, si a ellos les va bien también colaboran en que a nosotros como organizaciones sustentables también nos vaya bien. Deepagro cuenta con un equipo comprometido de desarrolladores, ingenieros y diseñadores que imaginan y construyen un futuro más inteligente para la agricultura.
- Michroma y Biosano también es un caso que me encanta: buscan
- Hay muchísimos exponentes súper interesantes,

- Hay algunas empresas emblemas de Argentina

11.B ¿En qué se parecen y en qué se distinguen al tuyo?

- Se parecen a SIMACON en que trabajan en escenas o rubros muy tradicionales y buscan patear el tablero, trabajan contra lobbies muy fuertes.
- Es genial que lo estén haciendo, se ganan al usuario por su propuesta de valor y muchas veces llegan a hacerle frente a las corporaciones.
- Se parecen a mí en que buscamos cambiar estructuras de muchísimo años, es fantástico.
- Hoy tenemos a Elon Musk que es fantástico porque pone nuevos horizontes en estructuras muy tradicionales como los automotrices, pero no nos va a resolver un mesías tecnológico los problemas. Estas figuras son inspiracionales
- La principal diferencia es que SIMACON es baja complejidad, somos low tech. Hoy nos sostenemos sin ningún tipo de aporte o inversión, no sé cómo les va a ellos pero lo nuestro fue un crecimiento muy tradicional.

12. Quisieras agregar algún otro comentario, alguna sugerencia que permita fortalecer a este tipo de empresas, ¿Por qué?

- Yo creo que necesitamos reforzar la concientización, educación sobre el tema, que los chicos entiendan porqué es necesario a donde vamos si no se revierte, la necesidad está, los actores están, tratemos que todos sepan de qué se trata para que la sustentabilidad no sea moda sino algo que se sostiene.
- Todo el mundo tiene que estar al tanto de los desafíos generacionales que tenemos para que la educación sea un medio para entender las oportunidades que este contexto genera.
- Es clave que se promueva la Ley de Sociedad BIC para que el marco legal impulse a nuevos emprendimientos, esto va a pasar pero si podemos empujarlo un poco vamos a llegar antes.
- La escena de sustentabilidad, muchos actores nos conocemos, es un sector que está comunicado que se intercambia información, pero también es sinónimo que aún es un mercado que necesita seguir creciendo.

2- ReAccionar:

Leonardo Rothpflug, Director General y co-fundador de ReAccionar

Página web: <https://reaccionar.org/>

Fecha de la entrevista: 29/09/2022

1. ¿Podés contarme sobre tu emprendimiento? ¿Cuándo nació y cómo?

- Reaccionar nace el 1º de enero de 2018, tras haber terminado el primer año de la facultad de Diseño Industrial, no tenía información sobre taller, no sabía soldar, utilizar el metal, o incluso hacer máquinas con algún motor y me encontré con un proyecto que se llama Precious Plastic que es la manera a nivel global se pone de manera más accesible la producción de produce plástico reciclado a baja escala y hacerla más accesible
- Buscó democratizar
- Bajarle una escala a una materialidad, es algo vital para el reciclaje, había ciertos tipos de plástico que no se reciclan.
- Las cooperativas lo reciben de los consumidores, pero no tienen mercado, las cooperativas lo reciben pero al no haber mercado lo tienen que tirar.
- Empezamos a trabajar con Matías, mi socio y empezó cada vez a tomar más forma RE como idea y concepto y se empezaron a definir ciertos productos.
- Después de 4 años de ellos, nos instauramos como cooperativas, tenemos catálogo de 10 productos fijos y más de manera de desarrollos a medida, con los cuales subsistimos tanto en el B2B (705% de facturación) y B2C que no lo queremos perder por la relevancia del consumo sustentable
- Para las personas es demostrar que es posible cambiar hábitos y promover el consumo responsable ya que hay un descreimiento muy fuerte y a través del ejemplo creemos que es un motor de impacto muy fuerte.

2. ¿Cuál es el problema que busca resolver?

- Falta de reciclaje del poliestireno (plástico tipo 6) de posconsumo, utilizado como pots de yogurt, cubiertos descartables, etc. Actualmente, este tipo de plástico no se recicla y termina en rellenos sanitarios debido a su falta de mercado y la dificultad para ser procesado junto con otros plásticos.
- Reaccionar colabora con cooperativas, como Madre Selva en CABA, para

dar un destino sustentable a más de 6 toneladas de poliestireno al mes. El objetivo es reducir el descarte no tratado de este material.

- El poliestireno -plástico tipo 6- (potecito de yogurt, dulce de leche, queso crema, cucharas de helados, cubiertos descartables, etc) no se está reciclando para nada del posconsumo, a diferencia del post industrial que es más fácil de volver a insertar en el mercado de valor.
- Las cooperativas de la Ciudad de Buenos Aires recolectan los residuos, separan por corrientes de residuos, cada vía tiene un circuito comercial específico. Hay otros problemas por ejemplo el vidrio que tiene poco valor. Pero hay un problema invisible que es que el poliestireno no se recicla ya que no tiene mercado y no es compatible con otros plásticos ya que si se funden no se amalgama a otro plástico. Todo el proceso de reciclado es bien delicado
- Hoy en día trabajamos con la cooperativa Madre Selvas, nos juntan 600kg de Poliestireno, en CABA hay 12 cooperativas. Más de 6tn de PS / mes en CABA, queremos darle un destino sustentable a un residuo
- **Los residuos plásticos son la nueva materia prima de las ciudades**

2.B. ¿Crees que lo logra? ¿Por qué? ¿Cómo?

- Creo mucho en las soluciones escaladas, un problema no se puede resolver de 1 día para el otro. En 2018 iniciamos con un fardo de 60kg y hoy estamos recibiendo 600kg / mes.
- En 2022 nos constituimos como cooperativa para poder procesar todo el PS de CABA, estamos logrando resolver en 1/12 de Capital y la búsqueda es procesar el material de todo capital

3. ¿Podés contarme sobre el modelo de negocio de tu emprendimiento?

- Tenemos 2 modelos bien separados
 - i. Diseño industrial sustentable: debería ser una obviedad pero es algo específico, cómo resultado puede ser un producto final para que una empresa pueda comercializar o entregar. Ejemplos premios, souvenirs, apoyavasos, etc. Diseñamos y producimos
 - ii. Venta de nuestros productos: venta a personas y empresas, de nuestros productos que se puede customizar

4. ¿Considerarías que el modelo de negocio es innovador y sustentable? ¿Por qué? ¿En qué lo podés evidenciar?

- Sí, porque brindamos algo diferente y es bien específico. En el mercado hay una competencia directa de 6 competidores. Lo que buscamos es dar una solución de economía circular que sin nuestra existencia, ese mismo producto se hubiese desechado
- Estamos en la vanguardia a nivel mundial y alineado 100% a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Buscamos estar a la vanguardia, hay fascinación de la gente y los consumidores por nuestros productos.
- Los principales validadores de este modelos de negocio y la propuesta de valor son los mismos consumidores

5. ¿Cuáles son los principales desafíos que identificás en el día a día y que pueden ser considerados riesgos para el crecimiento de la organización? ¿por qué?

- Todos los días tomamos riesgos.
- Desafíos: flujo de cajas, soy muy crítico del modelo de escalabilidad actual que dice que todo debe crecer, ser conscientes de hasta dónde debemos crecer. En la naturaleza si un animal come más de lo que le corresponde se genera un desequilibrio y si hay otro que no come también hay un desequilibrio
- Vemos las necesidades y oportunidades que van surgiendo. Evitamos generar productos por necesidades exclusivamente del mercado. Si llegamos más lento que otro player y empieza a procesar el PS de alguna manera nos puede sacar esa oportunidad de negocio, no es nuestro core igualmente.
- Trabajamos en una mejora continua, ahora necesitamos crecer a nivel taller y es por que nos mudamos en el corto plazo, necesitamos más espacio. El aumento de costos fijos es un desafío, estamos evaluando el riesgo, para ver si hacemos una alianza público-privado.
- Vemos las oportunidades que surgen y vamos satisfaciendo, no queremos forzar nuestros productos en el mercado, tenemos claro el rumbo que queremos tomar, ejemplo producción de placas.

- El día de mañana podremos vender materia prima de nuestro excedente.
- Queremos crecer juntos con nuestros clientes por ejemplo ahora junto con IRSA y llenar de mesas recicladas todos los shoppings.
- La industria plástica tiene muy poca innovación por lo que reducimos el riesgo haciendo matricería y siendo más ágiles

5.B. ¿En qué sentido? ¿Me podrías dar algún ejemplo?

- Todo lo que hacemos es innovación a nivel producción tenemos una gran curva de aprendizaje a nivel recursos humanos, por lo que aproximadamente se tardan 7 meses en que un nuevo colaborador entienda la cadena de valor, por lo que hay un descalce entre que entra y se forma, de cara a que los líderes puedan estar más enfocados en estrategia

6. A. ¿Hoy cuántas personas trabajan en la organización? ¿por qué?

- Hoy somos 8, estamos formando el cimiento de la organización, para después poder escalar más por áreas

6. B. ¿Son suficientes?

- Buscamos a fin de año ya ser 10, a cargo de las personas que ya están, y cada vez con más foco, por ejemplo en producción y educación ambiental. Buscamos los equipos interdisciplinarios y la mejora continua, aplicándose en nuestra mirada innovadora

6.C. ¿Cómo seleccionan al personal?

- Hace 1 mes está la cooperativa, antes teníamos un esquema monotributista, por lo que buscábamos gente conocida o referidos. Siempre priorizando el talento. Otros casos también nos llegaron aplicando vía RRSS.
- Buscamos devolver parte de lo que nos dan en el día.
- El año pasado nos vinculamos con ACNUR y OIT a personas migrantes de Venezuela, una capacitación bien práctica y luego surgió un proyecto con una inversión específica para emplear a 2 personas. Banco de máquinas es el ente financiador para que RE pueda comprar 1 máquina y contratar al menos a 1 persona migrante para operar esa máquina. Vemos personas más que preparadas pero que por no aceptación de títulos internacionales en otros lugares no las toman pero para nosotros eso no es impedimento.

7. A. ¿Consideras que la organización genera empleos verdes? ¿Por qué?

- Sí, cualquier persona que trabaja en RE es parte de la generación de impacto y tiene un empleo verde, genera impacto ambiental y social.

- Concebimos el desarrollo de esa manera.
- Todavía tenemos el desafío de subir sueldos escalonadamente, porque estamos por debajo de la inflación y a fin de año hacer un aumento de sueldo significativo.

7.B¿Podrías dar ejemplos?

- Buscamos coherencia, hay separación de residuos, compost en la oficina, desde el día a día buscamos un cambio de mindset.
- Antes el equipo tenía otros trabajos, hoy aún es un desafío decir que estoy 100% es un empleo verde. Aún hay pocas empresas que generan empleo verde. La experiencia es muy innovadora

8. ¿Se generan estrategias para fortalecer la pertenencia por parte de los trabajadores en relación a la organización? ¿Cómo son esas estrategias?

- Somos una cooperativa, buscamos absoluta coherencia entre lo que hacemos en nuestras oficinas y lo que decimos.
- Abrimos las puertas para la mejora continua, desde producto hasta mejora en la parte de producción, siempre buscamos que sea una oficina de puertas abiertas.
- Hay definiciones que toman los socios fundadores, pero está todo abierto y se promueve el diálogo. Los sueldos y la ponderación va a estar abierta y todos van a conocer. Hacerse cargo de qué tipo de carrera uno va a plantear es fundamental. Qué cosas generan y componen tu sueldo y ser protagonista de tu carrera es lo que se busca en RE.

9. A. ¿Cuál es la relación de tu organización con la comunidad local (ecosistema de impacto)? ¿realizan actividades en la comunidad? ¿Cuáles? ¿Cómo lo hacen?

- Promovemos el consumo responsable en los ciudadanos, tenemos una comunidad creciente en redes sociales, habilitamos el consumo responsable a través de la transparencia y la información.
- La transparencia es fundamental porque la sustentabilidad tiene un riesgo que es que se considere una moda y que cualquier persona diga que un producto es de plástico reciclado y no lo hacen.
- La moda es valiosa cuando tiene sustento pero no cuando se hace greenwashing, alinear el marketing con el contenido. Sobre todo cuando se dice algo que no es real.

- Nuestro principal capital como empresa es la confianza de la comunidad, mostrando los procesos, teniendo contacto directo, acercando sus residuos, mostrar taller, etc.
- Hackea el mindset de puertas cerradas de la industria plástica
- Nos gustan mucho participar de eventos y nos da valor
- Articulamos con Municipios también como Vicente López sensibilizando sobre reducción y uso responsable de materiales, para que no terminen en espacios naturales.
- Donde arranca la economía circular es cuando se separan los residuos, no al final. La cooperativa de diseño para la sustentabilidad
- Lo potente de los negocios de impacto que tienen al impacto en su columna es que siempre hay oportunidades de mejora

9.B ¿Cómo se decide? ¿Por qué?

- Estamos abiertos a participar de eventos y ferias, nos da mucho valor, ver la reacción de nuestros consumidores.
- Damos entrenamientos de la mano de municipios como Vicente López y buscamos sensibilizar a la comunidad para mostrar que los residuos son la nueva materia prima. Desde allí inicia la economía circular

10. A. ¿Consideras que es importante que cada vez haya más modelos de negocios innovadores y de triple impacto colaborando en la generación de empleos verdes en sus comunidades específicas? ¿Por qué?

- Sí, uno de los momentos que más me abrió la cabeza fue participar del Programa Nacional de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable (PROESUS), encontré muchos aliados que estamos buscando trabajar en equipo y acompañándonos para generar una mejor visión de cada emprendimiento.
- Algo lindo es que se mantiene en el tiempo y se sigue potenciando, hay una comunidad. Esto es el motor del equipo, por ejemplo con Cultivarte nos pasamos clientes mutuamente. Ahora estamos por hacer una alianza con Carrefour interesantísima, es en comunidad.
- No hay más tiburones sino muchos pececitos apuntando hacia el mismo lugar.

10.B. ¿Considerás viable que estos modelos de negocios sean sustentables en el tiempo? ¿por qué?

- Yo me auto-observo en retrospectiva y veo un cambio muy importante, empecé siendo más inocente y soñador. El emprendimiento te va llevando a la tierra porque necesitás generar recursos, equipos, formalización, cosas contables, aspectos administrativos. A veces pasa que somos soñadores y nos perdemos que hay que llegar a fin de mes y muchos emprendimientos quedan en esa escala por miedo a crecer, por miedo a tomar riesgos.
- Somos optimistas, casi inconscientes. Pero tomamos riesgos y vamos avanzando.
- Los emprendimientos más quietos en general son unipersonales, las organizaciones que crecen son las que el equipo está respaldado.
- Hoy siento un gran cambio, sentirme prescindible, poder tomarme vacaciones y que RE siga funcionando es fundamental. Sentirse acompañado y complementado es fundamental.

11. A. ¿Conocés otros casos de este tipo de negocios verde / triple impacto que se estén desarrollando en la Argentina? ¿cuáles? ¿cómo son?

- Kolibri: es un referente y consultoría número 1, la visión es imponente, se trabaja y se queda en contacto con peces muy gordos pero también vinculándose con emprendedores. Integran el ecosistema, lo hacen bárbaro, hay muchos emprendimientos que los valoran. Incluso empresas como Danone que los conoce y tiene una gran opinión.
- Cultivarte
- Qualia
- 4e Madera Plástica: que alianza con fundación botella de amor
- Mai Calvo

11.B ¿En qué se parecen y en qué se distinguen al tuyo?

- **Parecidos:** somos soñadores y tenemos un propósito común, que cada uno lo expresa de maneras distintas, queremos cambiar la realidad
- **Diferencias:** algunos están más metidos en temáticas específicas, distintos tipos de organizaciones, escalas, equipos. Algunos estamos dispuestos a tomar más riesgos para escalar

12. Quisieras agregar algún otro comentario, alguna sugerencia que permita fortalecer sostener este tipo de empresas, ¿Por qué?

- Por un lado nunca se crean que están solos, siempre que quieras hacer algo de sustentabilidad, hay hermosas oportunidades para generar alianzas y no arrancar de cero.
- Cuando empresas no tienen en el core de negocio a la sustentabilidad es importante aliarse con organizaciones que tienen trayectoria
- Confiar en consultoras como Kolibri es vital para apalancarse en la visión ecosistémica.
- Buscar el bien común y las relaciones ganar - ganar.

3. Kolibri

Mateo Saavedra, Co-fundador y Director de Estrategias de Carbono de Kolibri

Página web: www.kolibri.la

Fecha de la entrevista: 18 de agosto de 2023

1.A. ¿Podés contarme sobre tu emprendimiento?

- Kolibri es una consultora especializada en desarrollar estrategias ambientales de alto impacto adaptadas a los modelos de negocios de las organizaciones.

1.B. ¿Cuándo nació y cómo?

- Kolibri nació en octubre de 2019, nacimos como una consultora estratégica enfocada en proyectos ambientales. desde donde llevamos adelante proyectos de impacto ambiental enfocados en tres pilares, carbono, circularidad e innovación y stakeholder engagement. Nuestro objetivo es acompañar a que las empresas logren desarrollar e implementar estrategias ambientales integradas a su modelo de negocio
- Lo que nos define es eso, tratamos de llevar el aspecto técnico ambiental que hoy en día se considera como lo hard ambiental hacia conversaciones de estrategia de negocio con todo el liderazgo de la compañía para que realmente se pueda conectar con ello.

2.A. ¿Cuál es el problema que busca resolver?,

- El problema, el problema que busca resolver el Kolibri es que las personas en muchos casos se encuentran desconectadas entre sí y lo que justamente intentamos hacer es conectar a esas personas, sea distintos equipos en distintas áreas dentro de una misma empresa, sean empresas a lo largo de una cadena de valor, sean distintas soluciones de un ecosistema con distintas empresas que necesiten esas soluciones, nosotros básicamente nos damos cuenta que hay un problema que es la desconexión entre las personas y lo abordamos desde ese lugar.

2.B. ¿Crees que lo logra? ¿Por qué? ¿Cómo?

- Uno identifica un problema grande que ve en la sociedad, no se pone al hombro la responsabilidad de resolverlo en su completitud el problema por su cuenta, ¿no? Pero sí nosotros buscamos medir y prestar mucha atención a que efectivamente estamos abonando a resolver ese problema. Y la realidad es que, bueno, lo vemos reflejado en el día a día con las empresas con las que trabajamos y las personas con las que trabajamos, que constantemente nos encontramos poniendo en contacto o presentando personas de distintas áreas de una misma compañía o conectando, generando espacios de conexión con empresas de una cadena de valor o de un ecosistema.
- Y lo hemos replicado porque empezamos a implementar proyectos que articulan cada vez más stakeholders para un objetivo en común y nosotros vemos que ocupamos un rol conector y organizador para que esos objetivos y esos proyectos se cumplan.
- ¿Proyectos ambientales o cualquier proyecto? Por ahora estamos enfocados en proyectos ambientales, pero tiene siempre una cuota social o una cuota económica y de negocio 100% involucrado

3. ¿Podés contarme sobre el modelo de negocio de tu emprendimiento?

- El modelo de negocio de Kolibri hoy en día se ve bastante parecido al modelo de negocio de una consultora tradicional. O sea, nosotros tenemos el capital humano con distintos talentos y experiencias y tenemos un conocimiento organizacional que vamos desarrollando sobre distintos procesos que funcionan, distintas maneras de llevar adelante objetivos y proyectos y que básicamente ofrecemos estos servicios de profesionales y a

cambio un fee. Entonces hoy en día gran parte de nuestro modelo de negocios es a través de la venta de servicios y la venta de esos fees, esos trabajos.

- Este es solo el comienzo de Kolibri y cómo se va desarrollando su modelo de negocio. Hoy en día ya, por ejemplo, ya estamos pensando en haber una nueva fuente de revenue que sea a través de partnerships, en donde nosotros al ser implementadores de otras soluciones, también desarrollamos partnerships comerciales y eso nos genera una unidad de revenue nueva, una nueva unidad de ingresos.

4. ¿Considerarías que el modelo de negocio es innovador y sustentable? ¿Por qué? ¿En qué lo podés evidenciar?

- Hoy en día estamos empleando a 35 personas, o sea, somos un equipo de 35 personas, que continúa creciendo. Quizás es más difícil catalogarlo como innovador, ya que es un modelo de negocios existente, no tiene ningún atributo particular que se vea como nuevo.
- Lo que sí podríamos considerar como innovador de nuestro modelo de negocios es como hoy en día estamos aplicando básicamente el 100% de nuestro objetivo de offering, o sea, el 100% de nuestro offering de servicios está orientado a lo que es impacto positivo.
- Apuntamos a poder operar como una consultora estratégica y poder hablar de estrategia de negocios, pero siempre desde el eje de impacto, con foco ambiental, pero el triple impacto en sí. Y eso es lo que hoy en día podemos considerar como innovador. Eso no quita que a futuro se continúe evolucionando el modelo de negocios, algo que nosotros vemos que va un poco en contra de lo que está de moda hoy en día, también es que no estamos levantando altas cantidades de inversión para después desarrollar una solución específica, sino que estamos haciendo un proyecto, un trabajo exploratorio, trabajando con distintas empresas, distintas organizaciones multilaterales en distintos países, entendiendo realmente cuáles son los problemas que están ocurriendo, y de esa manera también vamos creciendo orgánicamente a través del bootstrapping, y eso nos genera un grado mayor de resiliencia

- Adicional a eso, podríamos decir que también, como modelo de negocios interesante o innovador, es que crecimos de la mano de un cliente particular, bastante.
- Nosotros lo que hicimos también fue iterando nuestros propios servicios y nuestra propia propuesta de valor, junto con un cliente grande que estaba también en alto crecimiento. Y eso nos permitió no solamente desarrollarnos en nuestro producto, o sea, nuestro servicio, sino también en crecer como organización y en revenue también.

5. A. ¿Cuáles son los principales riesgos y desafíos que identificás en el día a día y que pueden ser considerados riesgos para el crecimiento de la organización? ¿por qué?

- Los principales riesgos que atentan contra el crecimiento de la compañía es que estamos hoy en día haciendo algo que es un servicio que todavía no es muy bien comprendido por el usuario final.
- En la mayoría de casos, empresas u organizaciones, la industria de consultoría especializada en temas ambientales es una industria que está creciendo, en auge.
- Se requiere talento cada vez más demandado y especializado en esos temas, que nosotros venimos a resolver o a ofrecer una solución a ese problema, que quizás no lo mencioné en la pregunta anterior, pero otro problema que tienen las empresas es que no tienen acceso al talento necesariamente para poder abordar este tipo de desafíos. Y entonces nosotros ofrecemos el acceso a ese talento de una manera variable, sin tanto riesgo, dosificada para poder especializar en los problemas específicos que tiene la compañía. Sin embargo, ese talento está cada vez más demandado. Entonces, hoy en día nosotros nos encontramos desarrollando talento que después es cada vez más demandado. Entonces, para nuestro crecimiento, tenemos que prestar mucha atención a que el equipo o el talento que se vaya generando se vaya retroalimentando, tengamos acceso a nuevo talento y también que una buena retención de talento a lo largo de nuestro crecimiento.

5.B. ¿En qué sentido? ¿Me podrías dar algún ejemplo?

- Hemos tenido algunos casos ya, justamente, donde personas que entran y están dos, tres años en la empresa, se capacitan, se desarrollan y se transforman en un perfil muy demandado, muy atractivo para el mercado hoy, que son, reciben ofertas y se van a otras organizaciones que pueden estar en cualquier lugar del mundo.

6.A. ¿Hoy cuántas personas trabajan en la organización? ¿por qué?

- Hoy en día somos treinta y cinco personas para los desafíos que estamos queriendo empujar.

6.B. ¿Son suficientes?

- Ahora somos suficientes y obviamente, a medida que vayamos creciendo vamos a ir necesitando más talento. Te diría que hasta nos adelantamos.
- Crecimos más en equipo para abordar los desafíos futuros que veíamos que se acercaban antes de que lleguen.
- Tenemos el equipo desarrollado y capacitado para poder desarrollar, los distintos proyectos que se vienen más grandes, Lo que te diría que por ahí nos nos diferencia un poco de de muchas empresas, es que tenemos a dos personas exclusivas en el departamento de personas dos, dos y media (ya que yo trabajo part time en ese equipo), hoy en día trabajando, para el área de recursos humanos. Para una empresa de uno, treinta y cinco personas es un ratio poco común.
- Nosotros le ponemos mucho foco y lo priorizamos muchísimo, porque justamente, creemos, en la importancia de la calidad de las personas con las que el cliente trabaja como parte diferencial de nuestra propuesta de valor. Además estamos constantemente preguntándonos cuál es la mejor manera o qué es lo que todo lo que podemos hacer para lograr que nuestras propuestas sean lo más permeables en el cliente. Y una de ellas es que las personas estén altamente comprometidas, estén vitales, estén contentas con lo que hacen y que además sean muy curiosas y atentas para su desarrollo y para con el cliente.

6.C. ¿Cómo seleccionan al personal?

- Entonces sabemos que eso aumenta muchísimo las chances de que el cliente quiera seguir trabajando en este tipo de temáticas. Por lo que le ponemos muchísimo foco en ese sentido y seleccionamos el talento a través de procesos relativamente tradicionales y buscamos tener un ecosistema vivo donde todo el mundo se entera cuando estamos con una búsqueda abierta y buscamos que también los procesos de búsqueda sean muy valiosos para las personas que aplican. Incluso nos ha pasado que muchas veces nos agradecen por el proceso de búsqueda, que lo consideraron enriquecedor mismo, no habiendo quedado en el puesto y buscamos personas con alto nivel de curiosidad, con mucho potencial, más que con skills desarrollados, desarrollados y con un fuerte propósito en la temática

7. A. ¿Considerás que la organización genera empleos verdes? ¿Por qué?

- El 100% de nuestro empleos son empleos verdes, estamos generando algo más más solamente empleos verdes, podríamos llamarlo talento verde, nosotros somos una usina de desarrollo de talento, entran personas que por ahí no están tan especializados o tienen algún tipo de especialización o tienen algún tipo de conocimiento y se formalizan o se fortalecen muchísimo a lo largo de su tiempo en Kolibri.

7.B. ¿Podrías dar ejemplos?

- Como mencionaba anteriormente, nos enfocamos en áreas clave de carbono y agua, centrándonos en la circularidad e innovación. Nuestra estrategia se basa en el desarrollo de talento a través de tres ejes fundamentales. Por ejemplo en el ámbito de la circularidad, observamos que algunas personas se especializan en cuestiones relacionadas con el packaging, mientras que otras se destacan en el desarrollo de estrategias de gestión de residuos y así cada consultor conoce de lo que hacen los otros talentos pero se va especializando y desarrollando su plan de carrera.
- En la actualidad, dos tercios de nuestro equipo de 35 colaboradores son consultores y consultoras comprometidos con la especialización efectiva en temas técnicos ambientales. Estas personas dedican la totalidad de su jornada laboral a abordar desafíos y resolver problemas ambientales. Por lo tanto, podemos afirmar con certeza que generamos empleos verdes.

8.¿Se generan estrategias para fortalecer la pertenencia por parte de los trabajadores en relación a la organización? ¿Cómo son esas estrategias?

- Sí, nosotros realizamos mucho el área de personas o de recursos humanos. Tenemos dos personas y media, no es menos, abocadas a eso casi en la totalidad de su tiempo.
- Hacemos muchísimas cosas. Tenemos cinco indicadores principales con el cual nosotros miramos la satisfacción de las personas que son parte de Kolibri, de los cuales separamos por distintos momentos de la organización, del momento del día a día, relacionamiento con liderazgo, potencial de desarrollo. Básicamente vamos implementando estrategias con conexión con el propósito.
- Vamos justamente identificando cuáles son los puntos débiles, donde las personas se sienten menos conectadas o sienten que les cuesta sentirse parte de alguna parte de la organización y trabajamos muy tácticamente para poder abordar eso.
- Entonces tratamos de no hacer solamente hacer acciones generales, que buscan ser simplemente entretenidas o que podemos generar sensación de equipos, sino que también buscamos tocar problemas específicos que vemos detectando a través de encuestas muy robustas que hacemos cada seis meses y después también hacemos encuestas más pequeñas a lo largo de cada tres meses para identificar cómo viene el equipo.
- Principalmente también porque lo que uno encuesta en el momento, cuando el equipo sigue creciendo, se sigue desarrollando, se abordan los desafíos, centran a los clientes para ir más desafiantes, hay que siempre estar monitoreando cómo viene esa situación.
- Creo que lo importante, como lo que hacemos en el día a día, con nuestros clientes es la medición y realmente saber lo que está pasando en las regiones es algo clave para la estrategia. Después las soluciones vienen solas, solamente identificando el problema específico.

9.A. ¿Cuál es la relación de tu organización con la comunidad local (ecosistema de impacto)? ¿realizan actividades en la comunidad? ¿Cuáles? ¿Cómo lo hacen?

- Nos gusta pensar en nuestra comunidad local como un sinónimo de nuestro ecosistema de impacto y nos sentimos parte de una comunidad. Esto se debe a que al ser una empresa de servicios profesionales no estamos necesariamente arraigados a una comunidad o a un territorio específico. Trabajamos en proyectos en toda la región, tenemos equipo en cuatro países. No tenemos necesariamente una comunidad específica para definir en base a la geografía.
- Sin embargo, sí tenemos una comunidad de impacto con la que nos vinculamos. Tenemos distintos círculos de comunidad, uno de esto lo que es el ecosistema de talento que está interesado en estos temas el cual nosotros estamos constantemente en diálogo, sea por nuevas búsquedas pero también sea por comunicaciones que hacemos en LinkedIn, capacitaciones webinars y distintas estrategias de difusión para que la gente pueda ver qué es lo que estamos haciendo, cómo estamos haciendo y qué significa.
- Después tenemos el ecosistema de impacto que podemos definirla como la como la comunidad de otras organizaciones que están desarrollando y ofreciendo soluciones específicas distintas problemáticas ambientales o sociales y de lo cual estamos en constante diálogo de constante desarrollo dando feedback constantemente en ambas direcciones y recibiendo.
- Tenemos algunos acuerdos o alianzas de colaboración con las que trabajamos. Y también podríamos decir que también participamos de muchos espacios y gestionamos muchos espacios en donde justamente podamos tener un diálogo con la comunidad.
- Hemos generado espacios o participado con charlas en eventos y ecosistemas que generan otras organizaciones sociales que buscan aumentar el acceso a este conocimiento para nuevas empresas, Pymes, startups y también el público general. Así que sí, a pesar que sacamos también reportes o informes también para el público general.
- Entonces es un poco la manera en la cual nos vinculamos a través del intercambio de información y conocimiento y aprendizaje.

9.B.¿Cómo se decide? ¿Por qué?

- No se respondió

10.A. ¿Considerás que es importante que cada vez haya más modelos de negocios innovadores y de triple impacto colaborando en la generación de empleos verdes en sus comunidades específicas? ¿Por qué?

- Cuanto más empleo verde, a mi manera de verlo, es básicamente más personas teniendo la posibilidad de dedicarle toda su jornada, o parte de su jornada laboral, que sin dudas es una cuota muy grande de su tiempo, en abordar desafíos ambientales. Entonces, definitivamente necesitamos que la mayor cantidad de gente esté dedicando la mayor cantidad de su tiempo vital, y energía creativa, y energía física, o energía de trabajo, en estos tipos de soluciones o este tipo de problemas.
- Cualquier cosa que aumente la cantidad de empleo verde quiere decir que va a haber más personas trabajando sobre eso, y yo personalmente creo que es la única manera en la cual realmente se van a solucionar estos problemas. No va a ser suficiente que se baje una regulación de algún lado, no va a ser suficiente que lo resuelva alguna organización internacional, o que sea en un acuerdo, no, va a tener que realmente suceder que existan y que estén desarrollados estos modelos de negocio que estén apuntando a resolver este tipo de desafíos, y que justamente a raíz de eso estén pudiendo comercializar esos productos y servicios, y por lo tanto pagar por ese empleo que está trabajando en abordar eso, entonces definitivamente yo creo que es algo clave para que esto suceda, para que vean, para que se puedan resolver los desafíos ambientales que existen hoy en día.

10.B. ¿Considerás viable que estos modelos de negocios sean sustentables en el tiempo? ¿Por qué?

- En relación a la segunda pregunta lo considero altamente viable ¿Por qué? Porque a medida que estos modelos de negocio van logrando no solamente incorporar, la solución de un problema ambiental, sino también poder ofrecer un producto, un servicio que sea codiciado, y demandado por un usuario, por un cliente, por una empresa, definitivamente va a ser el único tipo de servicio que va a ser sostenible en el tiempo, en el futuro. El otro es

el que justamente se ve cada vez más difícil de sostener, porque vos podés estar ofreciendo un producto, un servicio que es muy demandado, pero que si no tiene una visión sostenible ambientalmente o incluso socialmente, es donde más claro se ve la fecha de vencimiento, digamos, en el mediano o largo plazo.

10.A. ¿Conocés otros casos de este tipo de negocios verde / triple impacto que se estén desarrollando en la Argentina? ¿cuáles? ¿cómo son? ¿En qué se parecen y en qué se distinguen al tuyo?

- Por supuesto conocimos un montón de empresas, la verdad que nos motiva muchísimo ver la cantidad de startups, organizaciones y empresas que surgen con un núcleo de impacto positivo. Que se comparen con nosotros es un poco difícil ya que Kolibri somos un perfil poco diferente porque somos una consultora en este tipo de temáticas, pero no necesariamente estamos desarrollando algún producto o algún servicio específico con este tipo de propósito en mente así que quizás los más lindos o fáciles de entender son otros tipos de organizaciones u organizaciones como por ejemplo Nativas.
- Nativas es una empresa que desarrolla proyectos de restauración y conservación de ecosistemas nativos y logra a través de su conocimiento por su empresa madre que [WareCloud](#) trae su conocimiento tecnológico y logra hacer una trazabilidad y una medición utilizando tecnología y poder generar financiamiento a través la venta de tokens de crédito de carbono que básicamente ahí lo que ves es que es una empresa con ciertos skills o habilidades que además ofrece una solución específica a un problema específico y eso es algo que queremos que está creciendo mucho. Después otro caso muy interesante es una VC (venture capital), un fondo de inversión que busca startups con un enfoque regenerativo, y buscan invertir exclusivamente en eso, es algo parecido a Kolibrí, en el sentido que ofrece servicios profesionales de estrategia de negocios exclusivamente para abordar desafíos ambientales [Antom](#) y decide invertir como una VC exclusivamente en proyectos regenerativos y con una base tecnológica escalable, justamente para poder resolver el desafío del acceso a

financiamiento este tipo de modelos de negocio. Esto es un caso distinto a lo que existe en Argentina

- También está creciendo un ecosistema de startups que están buscando usar la tecnología para potenciar el impacto y poder abordar soluciones a gran escala. Como por ejemplo es el caso de [Waterplan](#) que es una startup que está trabajando en toda la región que lo que busca es desarrollar un software que ayude a gestionar todo lo que se refiere al riesgo hídrico para las empresas, qué es un tema cada vez más candente, el tema hídrico, del acceso al agua y de la disponibilidad del agua y la calidad de agua, Y eso es representa riesgos muy claros en el corto, mediano y largo plazo para las empresas.
- Otra empresa que me encantó que es una solución material y que requiere un altísimo grado de innovación es [PROCENS](#) que fue fundada por dos belgas y un francés y están convirtiendo desechos orgánicos en distintas fuentes de proteínas de alta calidad y esa proteína es a base de insectos. En base a la cría de larvas de mosca soldado están logrando generar tres distintos productos: proteína en base de harinas, grasa en base de aceite y un fertilizante de altísimo rendimiento. Están logrando una nueva solución para abordar no solamente el uso y conversión de distintos desechos orgánicos si no también el acceso de nuevos formatos de proteínas con menos impacto ambiental y el acceso a fertilizante que no dependen de la producción de agroquímicos. Además se basa en el poder de la naturaleza, en el poder de un insecto cuya principal función ecosistémica es producir desechos en proteínas.

10.B. ¿Quisieras agregar algún otro comentario, alguna sugerencia que permita fortalecer y sostener este tipo de empresas? ¿Por qué?

- Una de las cosas que valoro mucho de nuestros aprendizajes en Kolibri y que me gustaría transmitir es la importancia de las personas que van a ser parte de tu organización y su conexión con el propósito. Esto es importante y no debe ser algo que deba ser asumido o darse por sentado, sino que es un hábito que requiere trabajarse constantemente, estar buscando sentirnos conectados con nuestro propósito y recordar por qué hacemos lo que

hacemos ya que las pequeñas tareas del día a día a uno le pueden hacer olvidarse del porqué hace las cosas.

- Lo segundo también es prestarle atención al problema que uno está resolviendo, y no enamorarse con la solución si no del con el problema. Las soluciones parecen muy evidentes pero cuando uno se va conectando con el problema se va dando cuenta que la solución que uno se imaginaba no era la necesaria la adecuada sino que va mutando a medida que uno va avanzando.
- Eso es algo que aprendimos mucho en Kolibri ya que por nuestra naturaleza de organización vamos explorando distintas problemáticas y desafíos. Eso nos permite estar aprendiendo continuamente, innovando o describiendo la raíz de los problemas, pero cuando se trata de un negocio que requiere mucho desarrollo de tecnología e inversión en el desarrollo del producto es clave estar seguro que se entendió el problema y entendió la solución. Nunca casarse con nada sino siempre ver que cosas nuevas están surgiendo, porque a veces el problema es algo evidente pero la solución es algo que va cambiando a medida que uno va aprendiendo.