

# Diplomado Universitario Calidad y Responsabilidad Social en el Agro



**Universidad Nacional de San Juan**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA**

**Diploma Universitario en**  
**Calidad y Responsabilidad Social en el Agro**

Diplomado en calidad y responsabilidad social en el agro / Maria Fernanda Soria ... [et al.];  
compilado por Gustavo Secilio; coordinación general de Gustavo Secilio. - 1a ed. - Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires: Ediciones INTA, 2018.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-521-907-6

1. Moral. 2. Ética Social. 3. Calidad. I. Soria, Maria Fernanda II. Secilio, Gustavo, comp. III.  
Secilio, Gustavo, coord.  
CDD 630.1



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación

# Diplomado Universitario Calidad y Responsabilidad Social en el Agro



**Universidad Nacional de San Juan**  
**Facultad de Ciencias Sociales**  
**Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA**

**Diploma Universitario en**  
**Calidad y Responsabilidad Social en el Agro**

1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

Ediciones INTA, 2018.

Libro digital, PDF Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-521-834-5 1



## MODULO 4:

### Consumo Ético y Sustentable

**Dirección:** Ing. Gustavo Secilio

**Coordinación de Contenidos:** Ing. Gustavo Secilio

**Contenidos:** Este material está realizado en base a las Notas de Clases del Diplomado Universitario en Calidad y Responsabilidad Social en el Agro brindado por la Facultad de Ciencias Sociales – Universidad Nacional de San Juan.

**Coordinación pedagógico - metodológica:** Lic. Ana Sonsino

**Procesamiento Didáctico:** Lic. Melina Rey

**Gestión Tecnológica:** Lic. Tomás Goldfarb

**Producción audiovisual:** Srta. Paula Spinelli

**Diseño Gráfico:** Sr. José Luis Castelo

**Maquetado:** Lic. Alejandra Mercado

**Contenidista del módulo y Tutor:** Juan Jesús Hernández

Licenciado en Ciencias Políticas (UNSJ). Diplomado en Estudios Latinoamericanos con orientación en Gobierno y Relaciones Internacionales (UNCuyo). Magister en Estudios Latinoamericanos (UNCuyo). Estudiante del Doctorado en Ciencias Sociales (UNCuyo). Docente de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la UNSJ en las cátedras Procesos Sociales y Políticos Contemporáneos e Ideas Políticas. Tiene publicaciones sobre consumo sostenible en conjunto con un equipo de investigación de la UCCuyo. Se especializa actualmente en análisis de políticas vitivinícolas y participa de equipos interdisciplinarios de investigación y extensión de la UNSJ y el INTA en temáticas referidas a agricultura familiar y desarrollo rural.

**Contenidista del módulo y Tutora:** María Fernanda Figueroa Herrera

Mag. en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (Instituto Empresa y Humanismo, Univ. Navarra - España). Lic. En Comercio Internacional (UCCuyo - San Juan). Coordinadora De perfeccionamiento del Primer Observatorio Latinoamericano de Financiamiento a Emprendedores de Argentina (Universidad Austral-Buenos Aires). Técnica de Proyectos de Innovación Social (Cooperación Internacional ONG-España). Coordinadora del Programa BID/FOMIN "Promoción de sistemas productivos sustentables a través de mercados de comercio justo" (UCCuyo y Fundación Fortalecer de la FAA-San Juan). Referente del Área de Promoción Humana (Cáritas-San Juan). Profesora invitada en temas de Sostenibilidad y Empresariado Social (Universidad Austral-Buenos Aires). Investigadora del Instituto de Desarrollo Sostenible (UCCuyo-San Juan). Posee 8 publicaciones en temas de Comercio Justo, Responsabilidad Social Empresaria, Consumo Sostenible, Emprendedorismo Social y Organizaciones Híbridas.

Este módulo, que es parte de los once que forman el material de estudio de este Diplomado, está realizado sobre las Notas de Clases del Diplomado Universitario en Calidad y Responsabilidad Social en el Agro brindado por la Facultad de Ciencias Sociales – Universidad Nacional de San Juan.

## ÍNDICE

MODULO 4:	2
ÍNDICE	3
Hacia un consumo sostenible	6
Directrices de Naciones Unidas sobre Consumo sostenible	8
1.4 Ética y Consumo	10
El Consumo Sostenible y sus nociones vinculadas	14
Modelos alternativos: el decrecimiento y el buen vivir	17
Las empresas sociales	19
2.1 Empresas Sociales. Productores y consumidores sostenibles.	19
Veamos algunas definiciones	20
2. 2. 1. Diferencias con la empresa tradicional, la filantropía y la RSE.	20
2.3 Características	21
2.4 Clasificación	24
2.5. Casos de Empresas Sociales. Análisis del Modelo de Negocio.	27
CASOS DE OTRAS INDUSTRIAS	30
Bibliografía	32

## INTRODUCCIÓN

El hombre en principio consume para satisfacer sus necesidades. Pero en las sociedades actuales el consumo es generalmente individualista, pretende el beneficio o el placer personal, no piensa en las generaciones futuras (es inmediato) y tiene un componente materialista o de pretensión de estatus cuando se traduce en tener (o mostrar) ciertos bienes o servicios.

El efecto de este tipo de consumo es un deterioro en el medio ambiente (por ejemplo, explotación de recursos no renovables, calentamiento global y contaminación), pero también desigualdades entre países y personas marcadas por el diferente nivel de acceso a los recursos que permiten una vida digna.

Podemos hacernos algunas preguntas: ¿Qué necesidades realmente tenemos que se deban satisfacer por el consumo de bienes y servicios?; ¿Cuáles de nuestras necesidades de consumo son generadas por los medios de comunicación o por la comparación con otros?; ¿El desarrollo de las sociedades siempre implica producir y consumir más con los criterios tradicionales?; ¿Somos conscientes que nuestras decisiones de compra impactan sobre nuestro planeta y sobre las personas?; ¿Puede combinarse la búsqueda de beneficio económico con el impacto ambiental y social positivo?; ¿Pueden las empresas trabajar en beneficio no sólo de sus intereses económicos sino también de los intereses más amplios de la sociedad?; ¿Qué responsabilidad tiene el sector agrario en general en lograr una producción y un consumo sostenibles?



*Un documento de las Naciones Unidas de 1992 sostuvo que: “Si toda la población del mundo viviera como un habitante medio de los países de altos ingresos, necesitaríamos otros 2,6 planetas para el sostén de todos... Seguir excediéndose en el uso de los medios que ofrece la Tierra no es una opción viable de largo plazo”*

*Pero la responsabilidad no es sólo de los países desarrollados, es también de nosotros como individuos, como miembros de organizaciones y como sociedad toda.*

Ante los problemas en el medio ambiente y las desigualdades sociales que se manifestaron desde la segunda mitad del siglo XX, en el ámbito de las Naciones Unidas se instaló un debate acerca de los patrones insostenibles de consumo y producción.

Surgió entonces la idea de que era necesario un “consumo sostenible” (CS) y que esto podría comenzar a lograrse mediante políticas públicas de los gobiernos, estrategias de las empresas, decisiones de las personas y acciones de organizaciones sociales comprometidas con nuevos estilos de vida o formas de desarrollo.



*El CS es “El uso de servicios y productos relacionados que responden a las necesidades básicas y conllevan una mejor calidad de vida, minimizando el uso de recursos naturales y materiales tóxicos, así como también la emisión de residuos y contaminantes sobre el ciclo de vida, de tal forma que no haga peligrar las necesidades de las futuras generaciones” (Ministerio de Salud y Ambiente de la República Argentina y PNUMA, 2006).*

La búsqueda del consumo sostenible trata de:

- Satisfacer las necesidades humanas.
- Favorecer una buena calidad de vida por medio de estándares de vida dignos.
- Compartir los recursos.
- Actuar tomando en cuenta las generaciones futuras.
- Considerar el impacto de los productos que consumimos a lo largo de todo su ciclo de vida (desde el nacimiento hasta el fin).
- Minimizar el uso de los recursos, los residuos y la contaminación (Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina, 2005)

Este módulo se divide en 2 partes. En la primera se estudia la trayectoria de la noción de CS, las directrices de las Naciones Unidas en este sentido, dónde se pueden expresar o aplicar las acciones, la relación entre ética y consumo, los casos de “alimentos éticos”, los conceptos o nociones que se relacionan y los modelos que plantean alternativas al crecimiento económico basado en la producción y el consumo insostenibles.

En la segunda se profundizará sobre las Empresas Sociales, empresas que siendo instituciones privadas trabajan por el interés colectivo, comprometiéndose con el desarrollo social y el cuidado del medio ambiente. Se indaga en las definiciones de estas empresas, las diferencias entre ellas y las empresas convencionales, la filantropía y la RSE, su clasificación y por último se expondrán casos de empresas sociales vinculadas al agro, a fin de analizar los modelos de negocio que podrían alentar futuras acciones de los alumnos del presente diplomado.

El consumo y la producción deben ir de la mano. Aunque el título de este módulo hace referencia a un solo polo, cualquier persona no podrá comprar lo que no se le ofrece. La responsabilidad de los productores es clave. La idea es plantear la necesidad de que los patrones en base a los cuáles se generan bienes y servicios en nuestras sociedades sean sostenibles ambiental, social y económicamente en el largo plazo. La protección del medio ambiente es un principio y la conciencia sobre la contaminación que generamos con nuestras prácticas es muy importante. Pero junto con ello hay que introducir la noción ética de equidad, nuestras compras distribuyen ingresos y son responsables, en parte, de la igualdad o desigualdad en nuestras sociedades. No se trata simplemente de producir más, ni de consumir productos naturales en grandes cantidades, ni siquiera es suficiente con participar de organizaciones o campañas publicitarias. La noción de consumo (y de producción) sostenibles demanda la constante reflexión sobre nuestro quehacer cotidiano, sobre temas éticos, sobre cuestiones vitales.

El mercado define precios por oferta y demanda o por utilidad, no tiene mecanismos claros de valoración de las externalidades positivas que genera lo sostenible. El precio castiga la producción sostenible, generalmente es más barato lo que no es producido de manera responsable. La demanda de lo sostenible a veces viene de clases que pueden pagar más, entonces las empresas recargan precios. Los gobiernos para promover procesos de desarrollo suelen apoyarse en el incremento de la extracción de recursos naturales y en industrias potencialmente contaminantes. Sin embargo, existen



casos que mencionaremos durante este módulo que contradicen todas las afirmaciones de este párrafo. La dimensión ética de la equidad entra en juego.

En los foros de esta materia podremos discutir entonces sobre temas que no necesariamente tengan una resolución clara, pero que nos inviten a pensar cómo producimos y consumimos. La idea es abrir al debate: ¿El consumo sostenible implica que como sociedad consumamos menos? ¿Se puede producir más de manera sostenible? ¿A qué bienes “no sostenibles” podríamos realmente renunciar? ¿Los productos “sostenibles” son indefectiblemente más caros? ¿Pueden las empresas sociales sobrevivir frente a las empresas convencionales en un mercado tan competitivo? ¿Los modelos de decrecimiento y buen vivir pueden adoptarse en nuestras sociedades? ¿Cómo podemos consumir sosteniblemente si los productos que más fácilmente obtenemos (o a precios más accesibles) son los no sostenibles? ¿Para proteger el planeta debemos optar por una vida austera? ¿La disminución de la pobreza material y el logro del consumo sostenibles son posibles de lograr juntos o en algún momento se vuelven antagónicos?

## Hacia un consumo sostenible

La historia post Revolución Industrial, muestra que el desarrollo industrial y tecnológico ha sido la fuente del crecimiento de las economías y que el objetivo de los gobiernos fue mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas a través del aumento del consumo de bienes y servicios. Las actividades productivas y en especial el desarrollo industrial, se multiplicaron desde el siglo XIX.

Sin embargo, este modelo trajo consigo consecuencias en los estilos de vida y en el medio ambiente. Se generó una sociedad consumista donde el tener y comprar determinó una posición dentro de la sociedad. A su vez el consumo de recursos naturales y la contaminación crecieron exponencialmente poniendo en riesgo la sostenibilidad del medio ambiente y del sistema económico. El modelo de desarrollo de las actividades productivas llevaba implícito el uso y explotación de los recursos naturales, solo limitado por tenues medidas de preservación medioambiental.



*“Si toda la población del mundo viviera como un habitante medio de los países de altos ingresos, necesitaríamos otros 2,6 planetas para el sostén de todos... Seguir excediéndose en el uso de los medios que ofrece la Tierra no es una opción viable de largo plazo” (Organización de las Naciones Unidas, 1992).*

En la década del ´60 la ONU, organizaciones de la sociedad civil y algunos gobiernos comenzaron a plantearse el problema del deterioro del medioambiente a nivel global y en especial en los países desarrollados. El debate generado entre 1960 y 1980 estuvo centrado en la preocupación por el creciente uso de recursos no renovables. En los ´80 y ´90 la discusión se trasladó a otros factores: la contaminación, el calentamiento global, la pérdida de la biodiversidad y de recursos naturales, entre otros (Ministerio de Salud y Ambiente de la República Argentina y PNUMA, 2006).

Los países más ricos del mundo consumieron en el siglo XX más materia prima y recursos energéticos no renovables que toda la humanidad a lo largo de su historia. Como consecuencia, fue

surgiendo un amplio reconocimiento a nivel global acerca de los serios impactos sociales y ambientales de mantener los actuales patrones de consumo y de la necesidad de plantear el Consumo Sostenible (o Sustentable, se utilizan ambos términos indistintamente) como una alternativa a los hábitos previamente mencionados. Así el Consumo Sostenible es una nueva forma de consumir, distinta y opuesta al consumismo (Pujadas, y otros, 2009).

El Consumo Sostenible (CS) como noción y objetivo, aparece expresado por primera vez en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en 1992. Esta fue la primera vez que la necesidad de modificar los patrones de consumo era plasmada en una iniciativa concreta dentro del marco de la ONU. La declaración de Río en el principio 8 expresa:



*“Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas” (Organización de las Naciones Unidas, 1992)*

En el capítulo cuarto de la Agenda 21, plan de acción para el desarrollo sostenible aprobado en la Cumbre de Río, se afirma que:

*“La causa más importante del deterioro del medio ambiente global son los patrones insostenibles de consumo y producción particularmente en los países industrializados” (Organización de las Naciones Unidas, 1992).*

Luego, en 1995 la Comisión de Naciones Unidas para el Desarrollo sostenible adoptó oficialmente la siguiente definición para el CS:

*“El uso de servicios y productos relacionados que responden a las necesidades básicas y conllevan una mejor calidad de vida, minimizando el uso de recursos naturales y materiales tóxicos así como también la emisión de residuos y contaminantes sobre el ciclo de vida, de tal forma que no haga peligrar las necesidades de las futuras generaciones” (Ministerio de Salud y Ambiente de la República Argentina y PNUMA, 2006).*

En 1998 en el ámbito de la ONU se crea el programa de Consumo Sostenible a cargo del PNUMA, mediante su agencia de Producción y Consumo Sostenible. El programa se planteó como objetivo comprender y analizar las fuerzas motivadoras de los patrones de consumo alrededor del mundo y trasladar estos hallazgos a actividades concretas para las empresas y demás actores; con la finalidad última de aumentar la calidad de vida de la sociedad y reducir el daño ambiental.

En líneas generales se puede afirmar que hasta fines del siglo XX el Consumo Sostenible no había adquirido gran relevancia, figuraba como un tema a tratar en diferentes agendas de cumbres internacionales, pero esto no se traducía en acciones concretas de abordaje del mismo. A principios del siglo XXI el tema fue estudiado en mayor profundidad.

En el ámbito de las Naciones Unidas se realizó la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, en Johannesburgo, en el año 2002. Como resultado surgió un plan de implementación que en su capítulo III propone los lineamientos necesarios para cambiar los patrones insostenibles de

consumo y producción, afirmando que para alcanzar un desarrollo sostenible a nivel global es indispensable generar transformaciones en la manera en que las sociedades producen y consumen. A su vez, la Cumbre promovió la generación de un acuerdo marco internacional con acciones a desarrollar por los siguientes 10 años, para lo cual se inició el “Proceso de Marrakesh”, en Marruecos en junio de 2003. Se trató de globales y regionales de grupos de trabajo, denominados Task Forces, que trabajan en un tema específico de consumo y/o producción sostenible, comprometiéndose a implementar lo investigado mediante actividades concretas (Pujadas, y otros, 2009).

La Cumbre de Johannesburgo también resaltó la importancia de la Educación. En 2005, se inauguró la “Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible”, bajo la coordinación de la UNESCO.

De manera que fue creciendo la conciencia que para alcanzar patrones de consumo más sostenibles son necesarias las prácticas de las empresas, las actitudes de los consumidores como así también las políticas gubernamentales que amplíen el rango de opciones de compra y garanticen información clara y precisa que les permitan tomar decisiones ambiental y éticamente responsables (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), 2009).

En el ámbito académico el consumo y la producción sostenible ganaron espacios, hasta tal punto de convertirse en conceptos polisémicos, cuyas dimensiones varían de un autor a otro.

Las definiciones existentes sobre CS tienen en común los siguientes aspectos:

- Satisfacer las necesidades humanas.
- Favorecer una buena calidad de vida por medio de estándares de vida dignos.
- Compartir los recursos.
- Actuar tomando en cuenta las generaciones futuras.
- Considerar el impacto de los productos que consumimos a lo largo de todo su ciclo de vida (desde el nacimiento hasta el fin).
- Minimizar el uso de los recursos, los residuos y la contaminación (Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina, 2005).

## Directrices de Naciones Unidas sobre Consumo sostenible

Las Naciones Unidas ofreció un conjunto de principios o directrices que sirven de guía para la protección del consumidor y para lograr un consumo sostenible. A continuación se presentan los 8 primeros<sup>1</sup>:

*“1. Teniendo en cuenta los intereses y las necesidades de los consumidores de todos los países, y particularmente de los países en desarrollo; reconociendo que los consumidores afrontan a menudo desequilibrios en cuanto a capacidad económica, nivel de educación y poder de negociación; y teniendo en cuenta que los consumidores deben tener el derecho de acceso a productos que no sean peligrosos, así como la importancia de promover un desarrollo económico y social justo, equitativo y sostenido, y la protección del medio ambiente, las presentes directrices para la protección del consumidor persiguen los siguientes objetivos:  
a) Ayudar a los países a lograr o mantener una protección adecuada de sus habitantes en calidad de consumidores;*

<sup>1</sup> El documento complemento véase en [http://www.un.org/esa/sustdev/publications/consumption\\_sp.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/publications/consumption_sp.pdf)

- b) Facilitar las modalidades de producción y distribución que respondan a las necesidades y los deseos de los consumidores;*
- c) Instar a quienes se ocupan de la producción de bienes y servicios y de su distribución a los consumidores a que adopten estrictas normas éticas de conducta;*
- d) Ayudar a los países a poner freno a las prácticas comerciales abusivas de todas las empresas, a nivel nacional e internacional, que perjudiquen a los consumidores;*
- e) Facilitar la creación de grupos independientes de defensa del consumidor;*
- f) Fomentar la cooperación internacional en la esfera de la protección del consumidor;*
- g) Promover el establecimiento en el mercado de condiciones que den a los consumidores una mayor selección a precios más bajos;*
- h) Promover un consumo sostenible.*

*2. Corresponde a los gobiernos formular, o mantener una política enérgica de protección del consumidor, teniendo en cuenta las directrices que figuran más adelante y los acuerdos internacionales, pertinentes. Al hacerlo, cada gobierno debe establecer sus propias prioridades para la protección de los consumidores, según las circunstancias económicas, sociales y ecológicas del país y las necesidades de su población y teniendo presentes los costos y los beneficios que implican las medidas que se propongan.*

*3. Las necesidades legítimas que las directrices procuran atender son las siguientes:*

- a) La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y su seguridad;*
- b) La promoción y protección de los intereses económicos de los consumidores;*
- c) El acceso de los consumidores a una información adecuada que les permita hacer elecciones bien fundadas conforme a los deseos y necesidades de cada cual;*
- d) La educación del consumidor; incluida la educación sobre la repercusión ambiental social y económica que tienen las elecciones del consumidor;*
- e) La posibilidad de compensación efectiva al consumidor;*
- f) La libertad de constituir grupos u otras organizaciones pertinentes de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten;*
- g) La promoción de modalidades sostenibles de consumo.*

*4. Las modalidades de producción y consumo insostenibles, particularmente en los países industriales, son la causa principal de que siga degradándose el medio ambiente mundial. Todos los países deben procurar el fomento de modalidades de consumo sostenibles; los países desarrollados deben ser los primeros en lograr modalidades de consumo sostenible, mientras que los países en desarrollo deben procurar lograrlas en su proceso de desarrollo, prestando la debida atención al principio de responsabilidad común pero diferenciada. Deberán tenerse plenamente en cuenta la situación y las necesidades especiales de los países en desarrollo en esta esfera.*

*5. Las políticas de fomento del consumo sostenible deben tener en cuenta como objetivos la erradicación de la pobreza, la satisfacción de las necesidades básicas de todos los miembros de la sociedad y la reducción de la desigualdad, tanto en el plano nacional como en las relaciones entre los países.*

6. Los gobiernos deben establecer o mantener una infraestructura adecuada que permita formular, aplicar y vigilar el funcionamiento de las políticas de protección del consumidor. Debe prestarse especial atención a la necesidad de garantizar que las medidas de protección del consumidor se apliquen en beneficio de todos los sectores de la población, y en particular de la población rural y los pobres.

7. Todas las empresas deben acatar las leyes y reglamentos aplicables en los países en que realizan sus operaciones. Deben también acatar las normas internacionales pertinentes para la protección del consumidor que hayan accedido a aplicar las autoridades competentes del país de que se trate.

8. Elaborar políticas de protección del consumidor debe tenerse en cuenta el posible papel positivo que pueden desempeñar las universidades y las empresas públicas y privadas en la investigación...” (Organización de las Naciones Unidas, 2013)”

## ¿Dónde se pueden aplicar los principios del consumo sostenible?

El CS puede manifestarse a través de distintas acciones:

- Políticas estatales en relación a las “Compras Públicas Sustentables”, las campañas que promueven la educación al consumidor, las compras a productores del comercio justo, etc.
- Políticas de las empresas. Tales como el reciclaje y las compras y buen uso de bienes y servicios orientados hacia productos sustentables. Ejemplos: reúso de papel, ahorro de energía (consumir menos), ahorro de agua, etc. Adicionalmente varios de los protocolos de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) hacen especial énfasis, en este tipo de políticas de las empresas.

Una de las maneras en que se plantea el proceso de avance de los países hacia un desarrollo sostenible en las empresas, o al menos, más sostenible, es adoptar un enfoque de sus procesos en lo que se ha llamado la ecoeficiencia. La misma se apoya en dos pilares: reducir la sobre explotación de los recursos naturales (lograr un uso más sostenible) y disminuir la contaminación asociada a los procesos productivos. Pero apunta aún más allá: busca un incremento de la productividad de los recursos naturales, así como a reducir los impactos ambientales a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos (Leal, 2005).

- Políticas de las Organizaciones de la sociedad civil. Este es el caso de las asociaciones que promueven la información y defensa del consumidor. La decisión del consumidor y su educación, es el pilar del consumo sustentable<sup>2</sup>.

### 1.4 Ética y Consumo

La relación entre ética y consumo entraña dilemas.



*“Si bien el consumo material es inevitable e imprescindible, no constituye el fin último de la existencia del ser humano. No se trata de privarnos de comprar, sino de hacerlo de forma distinta y reflexiva, sin que nos orille al endeudamiento, al sacrificio y a conflictos en nuestra familia y en la sociedad”. (Mayett Moreno, 2007)*

<sup>2</sup> Se puede ver al respecto la temática del etiquetado el sitio web de Consumers Internacional <http://www.consumersinternational.org/> y su versión regional: <http://www.consumidoresint.org/>



A continuación, se presenta un extracto de una entrevista a Adela Cortina que plantea la dimensión y la problemática ética del consumo:

*“El consumo, para ser humano, tendrá que ser autónomo, justo y felicitante.*

*Libre, porque la persona debe tomar conciencia de las motivaciones personales y las creencias sociales que intervienen en las elecciones, de modo que pueda zafarse de las presiones exteriores y entender que la definición de su personalidad no depende de la adquisición de un determinado producto. Los bienes de mercado son sólo un medio para el desarrollo de nuestras capacidades y la realización de un proyecto de vida conscientemente elegido desde la autonomía...*

*Justo, porque, aunque somos libres no estamos solos y debemos consumir teniendo en cuenta las consecuencias que ese consumo puede tener sobre otras personas y sobre el medio ambiente. Debemos consumir de modo que no limitemos la oportunidad de otros para desarrollar sus capacidades y llevar a cabo sus proyectos de vida. Y es que, algo que hay que subrayar es que un tipo de consumo sólo es ético y justo si es universalizable, es decir, si todos los habitantes del planeta tienen acceso a él y no sólo una parte. Además, el consumo justo requiere el respeto al medio ambiente...*

*Felicitante. La felicidad basada en el cumplimiento de deseos y motivaciones como el afán de novedad, o de emulación a través de la adquisición de bienes de consumo resulta inalcanzable. Aristóteles distinguía entre las acciones que eran un medio para conseguir un fin y las que eran un fin en sí mismas, y consideraba superiores a estas últimas sobre las primeras. El fin supremo de todo ser humano es ser feliz, pero consumir para serlo no es efectivo. Sería preferible sustituir el consumo por otras actividades felicitantes por sí mismas como pasear, cultivar amistades, pasar el tiempo con la familia, leer, escuchar música. Son acciones felicitantes de por sí. Consumir sólo es un medio y encima ineficaz.” (Cortina, 2005)*

En otra obra la autora profundiza la dimensión ética del consumo:

*“Una sociedad consumista es aquella en la que las gentes consumen bienes fundamentalmente superfluos... y en la que además el consumo legitima la política y legitima la economía.*

*¿Qué quiere decir que legitima la política? Pues sencillamente, que si hay un político que quiere no ganar unas elecciones en su vida, lo que puede hacer es decir es su campaña electoral lo siguiente: “si nosotros ganamos, vamos a bajar los niveles de consumo”. Si hay alguien a quien se le ocurre decir esto no logrará, ni por casualidad, un solo voto...*

*Así, pues, una sociedad consumista es aquella cuya dinámica central está constituida por los bienes de consumo superfluos; y en la que, además, la gente cifra su éxito y su felicidad en ese consumo...*

*Las motivaciones del consumo. Ante todo, hay que decir que la motivación nunca es una cuestión absoluta, sino que siempre se consume de una manera comparativa. Consumimos comparándonos con otros. Cuando preguntamos: “¿Qué tal estás?”, deberíamos responder “¿Comparado con quién?” Porque todo es comparativo. Si estamos en un lugar en el que todos son miserables, y nos cuestionamos sobre el consumismo, la respuesta será diferente de si estamos en otro país. La cuestión es que siempre comparamos, y cuando vemos que el otro tiene algo distinto, consciente o inconscientemente empezamos a desearlo.*

*Surge entonces el tema del “consumo emulativo”. La emulación es la principal fuente de consumo. Esta cuestión está perfectamente estudiada desde la teoría de Veblen sobre “la clase ociosa”. Queremos tener lo que tiene el vecino, queremos tener lo que aparece en TV como propio de una clase social ideal a la que quisiéramos pertenecer...*

*“Galbraith habla de una nueva teoría de la dependencia. Esta teoría afirma el efecto de dependencia que la producción crea en la gente a través de la publicidad. El productor crea la necesidad a través de la publicidad convenciendo a la gente de que lo anunciado es lo que verdaderamente necesita...*

*El productor la crea porque necesita vender masivamente, porque la producción masiva es la única que le genera un margen de ganancias. Para ello se necesita que la gente consuma masivamente, y es por lo tanto necesario crear el hábito para que la gente consuma...*

*Y en las sociedades consumistas nunca hay bastante. En ellas existe la sensación de que hay que producir para satisfacer las necesidades de la gente, pero ocurre que como con la producción se crean nuevas necesidades, y más necesidades nuevas, las necesidades son infinitas y nunca hay bastante. Y la gente de nuestras sociedades está siempre insatisfecha porque nunca hay bastante...*

*Si los consumidores se pusieran de acuerdo y todos decidieran consumir de otra manera, podrían cambiar la producción. Este es el mecanismo de la revolución. Si los consumidores nos ponemos de acuerdo, como tenemos el poder en nuestras manos, también tenemos en nuestras manos al productor y podríamos cambiar el mecanismo de la producción.” (Cortina, 2003).*



*Eugenio R. Balari (2008) plantea el problema en algunos productos y la importancia de las organizaciones de consumidores:*

*“El estímulo al consumo de productos tóxicos como el alcohol y el tabaco, plantea, por ejemplo, un debate ético sobre la normatividad de los mecanismos que garantizan las ventas de estos productos. Otra de las paradojas actuales se relaciona, tanto con el consumo de productos dañinos, como con el desarrollo de tecnologías médicas y farmacéuticas para brindar servicios a personas enfermas como consecuencia del consumo desmedido de estos productos. En la realidad social actual han surgido, como contrapartida a estos contradictorios procesos, movimientos sociales de defensa y protección al consumidor.*

*Los Estados han sido obligados a promulgar diversas leyes y reglamentaciones que condicionan estos mercados y que obstaculizan la impunidad de estos mecanismos, en un intento por frenar los impactos actuales.*

*Es indudable que la evidencia y hasta la cuantificación de los estragos causados por estos impactos han permitido dar pasos para frenarlos o atenuarlos. Durante los últimos años, en muchos países han sido aprobadas leyes ambientales que incluyen la protección al consumidor con lo cual relacionan este tema con la protección ambiental...*

*Ha crecido el número de normativas, sistemas y medidas que perciben el consumo como un factor importante entre las variables ambientales. Los movimientos ecologistas y de protección al consumidor se expanden entre la población de muchos países, desarrollados o no. Estos movimientos sociales despliegan programas de educación ambiental para el consumo o de responsabilidad ciudadana en la adquisición de productos en los mercados.*

*Los movimientos sociales abogan por el uso de tecnologías limpias en la producción y el comercio, por mejorar la calidad de vida en las megalópolis, donde el smog, el ruido y los sistemas sanitarios resultan ineficientes y, en muchos casos, inexistentes. Se extiende cada vez más la lucha por la equidad social y el derecho a la satisfacción de las necesidades básicas de la población.*

*Estos movimientos ambientalistas de consumidores ganan cada vez un mayor espacio en las luchas sociales contemporáneas y comienzan a actuar a escala internacional...*

*Se hace cada vez más claro que la sociedad debe actuar con mayor prudencia y conciencia sobre las consecuencias de sus decisiones económicas. Las soluciones que se atisban nos señalan la necesidad de aprovechar ambientalmente muchos de los adelantos tecnológicos logrados hasta el presente, pero incorporarlos con una alta cuota de racionalidad ambiental, donde la ética también ocupe un lugar fundamental.”*

## Alimentos éticos:

Un término que se está utilizando desde hace ya unos años es el de “alimentos éticos”. Aunque no hay una definición aceptada, ni una teoría que la sustente, hace referencia a aquellos alimentos que han sido producidos (¿y comercializados?) cumpliendo protocolos y normas éticas. Los primeros productos en llamarse de esta manera son los del Comercio Justo<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> También son incluidos aquí los alimentos orgánicos. Al respecto pueden leerse los informes de "Ethical consumer report 2013" que se referencia en la bibliografía (Coop, 2013).



*“Cada vez hay más iniciativas privadas de establecimiento de normas y programas de certificación para procesos y productos alimenticios, algunos de los cuales tienen en cuenta la inocuidad de los alimentos y la sanidad animal y vegetal. Estas iniciativas tienen como objetivo mejorar la imagen de los productos, diferenciarse mediante la creación y expansión de nichos de mercado, aumentar y mantener la calidad, responder a los intereses particulares de los consumidores y disminuir los costos de transacción. Algunas iniciativas tratan de apoyar unos determinados sistemas de producción (orgánicos, sostenibles, “verdes”), el bienestar de las personas (normativa laboral, comercio justo), la protección de los animales (conservación de la naturaleza o de la biodiversidad, bienestar de los animales en general o dispositivos “inocuos para las aves o los delfines”), o pretenden lograr productos finales libres de una determinada sustancia (hormonas, organismos modificados genéticamente, aditivos).” (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. 2006).*

En los países subdesarrollados donde los productos no suelen tener certificaciones, es difícil clasificar cuáles son verdaderamente éticos y cuáles no, y más aún llevar estadísticas. Por lo tanto lo ético y sustentable debe rastrearse en prácticas de producción y consumo, más que en etiquetas y cualificaciones.

## **El Consumo Sostenible y sus nociones vinculadas**

La polisemia y las múltiples dimensiones del concepto de CS, nos permite diferenciar otras nociones relacionadas: compra solidaria, compra racional y compra consciente:



“Compra solidaria. Cuando hablamos de compra solidaria, el argumento es que la persona debe comprar por solidaridad... Movidos por la caridad realizamos con la compra una buena acción, que nos hace sentir bien. Podríamos encontrar en el mercado un sustitutivo con mejor precio, pero por razones emotivas estamos dispuestos a renunciar a ese beneficio porque es mayor nuestra satisfacción de apoyar al desamparado. Una compra solidaria se enfoca en la oferta de los productos que provienen de personas y lugares desfavorecidos, y presupone que la existencia del producto es motivación suficiente para que sea comprado. La definición de solidarizar es hacer que una persona se adhiera a la actitud o empresa de otras, estando dispuesto a sufrir las consecuencias... Cuando el consumidor descubre que el producto por sí mismo reúne una serie de características que, además del componente solidario, justifican su mayor precio, se produce una compra racional. Criterios de calidad, salud, respeto al medio, ecología, biología, genética, artesanía, que convierten la compra solidaria en compra racional. Ahora la compra se enfoca en la demanda de los productos... satisfaciendo las necesidades racionales del consumidor además de las emotivas... La compra consciente va todavía más allá... porque el consumidor acepta su responsabilidad por el acto de la compra, que se convierte en un acto bilateral. Ahora, en ese intercambio, no sólo se trata de estar de acuerdo en el precio del producto y entregar el dinero, sino que el poder del consumidor... pretende incidir también el destino de su dinero... Nosotros decidimos cuales son las multinacionales líderes de un mercado cada vez que les entregamos nuestro dinero... Al principio los productos de C.J. pueden ser un poco más caros, y el motivo principal es que el volumen generado por dichos productos es tan bajo que los costes de transporte son muy elevados. Lo que quiere el consumidor consciente es lo mejor, pero no lo mejor aparente a corto plazo, que significa comprar un producto de similares características a un precio algo inferior. Lo que quiere el consumidor consciente es lo mejor a medio y largo plazo, que es un producto que respeta todo el ecosistema, y eso está en nuestras manos, sin olvidar que cada compra consciente que realiza está dando un mayor volumen a C.J. y con ello está consiguiendo a un plazo casi inmediato, una disminución en los costes de transporte que se reflejará sin duda en sus próximas compras”. (Socioeco.org, 2011)



## Otros conceptos vinculados al CS los enuncia Mance (2004): consumo alienado, consumo compulsivo, consumo solidario y las 4 R



“El consumo alienado se refiere al consumo practicado bajo influencia de la publicidad. La mercancía, en este caso, fundamentalmente cumple el papel de objeto soporte, y adquiere una forma modelo que se asocia imaginariamente a propiedades extrínsecas que ella no tiene, pero por las cuales es interpretada y consumida. Generando deseos y fantasías, las propagandas motivan a que uno compre los productos, asociándolos a otros elementos, situaciones o identidades que a las personas les gustaría tener, disfrutar o ser. Al comprar los productos, en tanto, uno asegura la realización del lucro, y completa así el círculo de la producción capitalista.

El consumo compulsivo es aquél que uno tiene que realizar para satisfacer las necesidades biológicas, culturales y situacionales y que se da cuando uno cuenta con pocos recursos para atenderlas o no tiene alternativas para elegir. En este caso, cuando la persona realiza sus compras, siempre busca lo que es más barato, aunque el producto sea de mala calidad. Lo que importa es llevarse a casa la mayor cantidad posible de mercadería. Aquí, las personas no están preocupadas por la calidad del producto ni por las marcas famosas, sino en maximizar la cantidad de lo que podrán comprar con el mismo dinero...

Finalmente, el consumo solidario es practicado en función no sólo del propio bienestar personal, sino también del bienestar colectivo, favoreciendo a los trabajadores que produjeron dicho bien o servicio y el mantenimiento del equilibrio de los ecosistemas. Se trata, así, del consumo en el que uno prefiere los productos y servicios de la economía solidaria en vez de consumir productos de empresas que explotan a los trabajadores y degradan los ecosistemas.

El consumo solidario también es practicado con miras a contribuir para la creación de puestos de trabajo que puedan ser ocupados por los que están desempleados, garantizándoles condiciones de vida dignas...

Frente a esta situación, y considerando el aspecto ecológico, se propone al consumidor las famosas 4R:

- a) Reducir el consumo de ítem inútiles, descartables, que gasten recursos no renovables, etc.;
- b) Recuperar lo que sea posible a través del reciclaje;
- c) Recuperar los bienes a través de su re-utilización, abandonando las modas, adquiriendo productos usados, etc.;
- d) Reparar los bienes que se rompen, aumentando su vida útil.

Además, se propone no desperdiciar energía (petróleo y otros recursos); mantener una posición defensiva en los supermercados (en lo que se refiere a la música ambiente, exposición de los objetos, envíos a domicilio, facilidades para el pago, publicidades y otros elementos que buscan activar el consumo de bienes que, en verdad, no serían indispensables); fomentar los servicios colectivos –en particular el uso del transporte público– o la utilización colectiva de equipamientos, tales como lavarropas, computadoras, etc.; por fin, superar el miedo a la austeridad, es decir, darse cuenta de que es posible vivir confortablemente, con menos objetos y utensilios que no aportan nada significativo a las mediaciones que necesitamos para el bienestar.” (Mance, 2004)

## Modelos alternativos: el decrecimiento y el buen vivir

La problemática del consumo y la producción insostenible han dado lugar a visiones alternativas al crecimiento económico que tienen un carácter anticapitalista explícito e implícito y cuestionan incluso la idea de un desarrollo sostenible. Cada una de ellos en sí mismos merecen un debate que excede a este curso, pero su importancia radica en las posibilidades que abren a pensar nuevas políticas estatales y empresarias y nuevas actitudes como personas.

### a. La idea del decrecimiento

Ante el problema que el crecimiento de las economías va asociado a un aumento del consumo y la predación de recursos naturales, en la Europa del siglo XX se comenzó a hablar del decrecimiento. Serge Latouche es un referente en esta postura

*"Bajo el título de su conferencia El decrecimiento, ¿una alternativa al capitalismo?, reclamó que la sociedad establezca una autolimitación de su consumo y de la explotación medioambiental. Desde su punto de vista no se trata de plantear una involución sino acoplar la velocidad de gasto de los recursos naturales con su regeneración.*

*Su movimiento decrecentista, nacido en los años 70 y extendido en Francia, defiende la sobriedad en la vida y la preservación de los recursos naturales antes de su agotamiento. A su juicio, si el decrecimiento no es controlado "el decrecimiento que ya estamos experimentando" será consecuencia del hundimiento de una forma de capitalismo insostenible, y además será desmesurado y traumático...*

*Afirma Serge Latouche que el término decrecimiento es un eslogan, "una bomba semántica provocada para contrarrestar la intoxicación del llamado desarrollo sostenible", una forma de pensamiento, la sostenibilidad, extendida por el economicismo liberal de los años ochenta, y que propicia pagar por todo...*

*Desde su punto de vista "vivimos fagotizados por la economía de la acumulación que conlleva a la frustración y a querer lo que no tenemos y ni necesitamos", lo cual, afirma, conduce a estados de infelicidad... Para el profesor Latouche, "la gente feliz no suele consumir".*

*Sus números como economista aseguran que le dan la razón: cada año hay más habitantes en el planeta a la vez que disminuyen los recursos, sin olvidar que consumir significa producir residuos y que el impacto ambiental de un español equivale a 2,2 hectáreas, y que cada año se consumen 15 millones de hectáreas de bosque "esenciales para la vida". "Y si vivimos a este ritmo es porque África lo permite", subrayó. Para el profesor Latouche, cualquier tipo de escasez, alimentaria o de petróleo, conducirá a la pobreza de la mayoría y al mayor enriquecimiento de las minorías representadas en las grandes compañías petroleras o agroalimentarias.*

*Tachado por sus detractores de ingenuo, postuló trabajar menos y repartir el empleo, pero trabajar menos para vivir y cultivar más la vida, insistió. Desde un proyecto que calificó como "ecosocialista", además de consumir menos, la sociedad debería consumir mejor, para lo cual propuso producir cerca de donde se vive y de forma ecológica para evitar que por cualquier puesto fronterizo entre España y Francia circulen hasta 4.000 camiones a la semana "con tomates de Andalucía cruzándose con tomates holandeses". Finalizó con una alabanza al estoicismo representado en España por Séneca: "No se obtiene la felicidad si no podemos limitar nuestros deseos y necesidades". (Latouche, 2013).*

## b. El buen vivir

El concepto de buen vivir plasmado en las recientes constituciones de Bolivia y Ecuador, proviene de una tradición ancestral indígena y ha sido ha planteado problemas para su aplicación práctica en el contexto de economías capitalistas subdesarrolladas.



“Buen Vivir o sumak kausay (en kichwa) como una oportunidad para construir otra sociedad sustentada en una convivencia ciudadana en diversidad y armonía con la Naturaleza, a partir del reconocimiento de los diversos valores culturales existentes en el país y en el mundo...

Esta concepción, además, desnuda los errores y las limitaciones de las diversas teorías del llamado desarrollo...

La pregunta que cabe en este punto es si será posible y realista intentar un desarrollo diferente dentro del capitalismo. Se entiende un ordenamiento social fundamentado en la vigencia de los Derechos Humanos (políticos, sociales, culturales, económicos, ambientales) y los Derechos de la Naturaleza...

Para entender lo que implica el Buen Vivir, que no puede ser simplistamente asociado al bienestar occidental, hay que empezar por recuperar la cosmovisión de los pueblos y nacionalidades indígena... Eso, de plano, no significa negar la posibilidad para propiciar la modernización de la sociedad, particularmente con la incorporación en la lógica del Buen Vivir de muchos y valiosos avances tecnológicos. Por eso mismo, una de las tareas fundamentales recae en el diálogo permanente y constructivo de saberes y conocimientos ancestrales con lo más avanzado del pensamiento universal, en un proceso de continuada descolonización de la sociedad...

En las sociedades indígenas no existía el concepto de desarrollo. En la cosmovisión indígena no hay la concepción de un proceso lineal que establezca un estado anterior o posterior. No hay aquella visión de un estado de subdesarrollo a ser superado. Y tampoco un estado de desarrollo a ser alcanzado. Para los pueblos indígenas tampoco hay la concepción tradicional de pobreza asociada a la carencia de bienes materiales o de riqueza vinculada a su abundancia...

Siguiendo con este planteamiento holístico, por la diversidad de elementos a los que están condicionadas las acciones humanas que propician el Buen Vivir, los bienes materiales no son los únicos determinantes. Hay otros valores en juego: el conocimiento, el reconocimiento social y cultural, los códigos de conductas éticas e incluso espirituales en la relación con la sociedad y la Naturaleza, los valores humanos, la visión de futuro, entre otros... Su aporte, sin embargo, sin llegar a una equivocada idealización del modo de vida indígena, nos invita a asumir otros saberes y otras prácticas.

Pero la visión andina no es la única fuente de inspiración para impulsar el Buen Vivir. Incluso desde círculos de la cultura occidental se levantan cada vez más voces que podrían estar de alguna manera en sintonía con esta visión indígena y viceversa. En el mundo se comprende, paulatinamente, la inviabilidad global del estilo de vida dominante. De esta manera, el concepto del Buen Vivir no solo tiene un anclaje histórico en el mundo indígena, se sustenta también en principios filosóficos universales (aristotélicos, marxistas, ecologistas, feministas, cooperativistas, humanistas) ...

Implica la expansión de las potencialidades individuales y colectivas, las que hay que descubrir y fomentar. No hay que desarrollar a la persona, la persona tiene que desarrollarse. Para lograrlo, como condición fundamental, cualquier persona ha de tener las mismas posibilidades de elección, aunque no tenga los mismos medios. El Estado corregirá las deficiencias de los mercados y actuará como promotor del cambio, en los campos que sea necesario. Y esta nueva forma de organización de la sociedad, es decir el Buen Vivir, exige equidad, igualdad y libertad, tanto como camino como objetivo.” (Acosta, 2010, págs. 7-11).

## Las empresas sociales

### 2.1 Empresas Sociales. Productores y consumidores sostenibles.

Cuando se habla de consumo sostenible (CS), debe mencionarse la producción sostenible (PS), puesto que se trata de dos caras de una misma moneda. Las empresas son productoras de bienes y servicios y, a su vez, demandantes de bienes intermedios y de materias primas que utilizan en el proceso productivo. Además, toda acción ejercida por una compañía no repercute sólo puertas adentro, sino que lo hace positiva o negativamente en el medio en el que se encuentra inserta, convirtiéndose así en responsable de las externalidades que su actividad genera.

La empresa es una organización de personas inserta en una sociedad y, por lo tanto, implicada en su desarrollo. Es generadora de crecimiento económico y también de tendencias sociales, es un “ciudadano corporativo” que debería contribuir al bien común de sus *stakeholders*. Por su influencia en el entorno, la empresa podría convertirse en una poderosa herramienta para el cambio social hacia la sostenibilidad: por un lado, como oferentes de bienes de consumo (productor) y por otro, como compradoras de bienes intermedios, (consumidor).

En el ámbito del CS, la empresa debe evaluar sus procesos internos de producción y consumo, pero también sus impactos sobre la cadena de suministros, teniendo en cuenta a proveedores y clientes o consumidores y a la sociedad en general. Por ello, es de vital importancia que la empresa adopte una visión sostenible, no solo evitando perjudicar a su entorno actual (*stakeholders*) y a las generaciones futuras, sino principalmente repensando sus modelos de negocios para que la actividad económica principal, y ya no solo las buenas prácticas organizacionales por fuera de ésta, sea generadora de impactos sociales y ambientales positivos.

En este camino se encuentran las *Empresas Sociales (ES)*, también conocidas como empresas con propósito, con impacto social y/o ambiental, entre algunas de las denominaciones que reciben.

Se trata de *Organizaciones Híbridas (OH)*, denominadas de esta manera porque poseen en su ADN características provenientes de dos especies de organizaciones previamente opuestas: por un lado, las *non profit* (en español, organizaciones sin ánimo de lucro o de caridad) y por otro lado, las *for profit* (en español, organizaciones con ánimo de lucro o empresas) (Hockerts, 2015). En ellas conviven la lógica social y comercial, ya que nacen con una misión social y/o medioambiental y, al mismo tiempo tienen fin de lucro, sin implicar maximización de ganancias a cualquier costo.

## Veamos algunas definiciones



Organizaciones Híbridas (OH): “son aquellas organizaciones que persiguen una misión social y/o medioambiental explícita a través de estrategias inspiradas en los negocios, con el objetivo de crear desequilibrio del mercado” (Hockerts, 2015).

Las OH encierran diversos modelos organizacionales como fundaciones, ONG’s, empresas comerciales, entre otros (Battilana, Mathew, Walker, & Dorsey, 2012). En esta diplomatura nos centraremos en las empresas comerciales.

Empresas Sociales (ES): Dentro de lo que la literatura conoce como OH, las empresas sociales son las empresas comerciales innovadoras que consideran el interés colectivo o bien público como parte integral de su negocio, junto al interés privado de sus dueños (Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, 2016).

Detectan necesidades sociales y/o ambientales y buscan solucionarlas de manera innovadora y auto sustentable, desarrollando un modelo de negocio que sostenga esta misión. El contar con un modelo de negocio con fin de lucro (aunque no buscando la maximización de utilidades a toda costa) les permite contar con ingresos genuinos que las liberen de las dependencias de donaciones o subsidios (aunque muchas cuentan con estos ingresos también) y así pueden abordar su misión social de manera sostenida en el tiempo.

### 2. 2. 1. Diferencias con la empresa tradicional, la filantropía y la Responsabilidad Social Empresaria.

A diferencia de la empresa tradicional, la ES prioriza la creación de valor social/medioambiental frente a la creación de riqueza económica, si bien ambos son importantes y necesarios, en la ES la última está sujeta al primero. La empresa tradicional, considera que el valor social es un sub-producto de la creación de valor económico, en cambio para la ES el valor social/medioambiental está implícito en el modelo de negocio de inicio a fin<sup>4</sup>.

Asimismo, el diferencial frente a la filantropía y los servicios o movimiento sociales, radica en la propuesta de soluciones innovadoras que resuelven las necesidades de manera más sostenible (económicamente hablando).

Finalmente, la diferencia con la responsabilidad social empresaria (RSE) está en la ambición de transformación social que caracteriza a la ES, que no se satisface sólo con responder a las demandas de los stakeholders, sino que pretende alterar el equilibrio institucional o económico y gestar

<sup>4</sup> Este punto se desarrolla con mayor profundidad en la siguiente sección en la “Importancia de la Misión”



un nuevo equilibrio más justo. Por otro lado, la ES busca responder a las problemáticas sociales y ambientales desde el “core business” o negocio principal de la empresa, en cambio la RSE generalmente se enfoca en llevar adelante buenas prácticas muchas veces desintegradas del negocio principal (Mercado, J.A., Ortiz, D., Scotti, B, 2016); (Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J., 2012).

## 2.3 Características

### a) Desequilibrio de mercado. Encontrando valor económico-social en activos descartados por el mercado tradicional:

Las OH se caracterizan por su innovación, su capacidad de cambiar la mirada y la mentalidad en la manera de detectar y abordar oportunidades de mercado, haciendo emerger valor económico no percibido por el mercado tradicional y así, generar desequilibrio de mercado. Es un proceso que fusiona complementariedades ocultas y activos antagónicos.

*“Los activos antagónicos son aquellos que comúnmente se identifican como los factores que al unirse disminuyen el valor económico esperado (...) combinaciones de recursos que, a priori, hacen que la comercialización de un producto o servicio sea más difícil. En consecuencia, las empresas normalmente evitan su uso” (Battilana, Mathew, Walker, & Dorsey, 2012, pág. 53)*

Un ejemplo de activo antagónico son los clientes de la empresa social “Umana”, que frente a la mirada del mercado tradicional se trata de un público que no puede afrontar el costo de un servicio de salud de calidad y, por lo tanto, cualquier modelo de negocio sería inviable frente a la incapacidad de pago de estos clientes.

Umana encontró el modo de incluir a estos clientes en el mercado, dándole acceso a un servicio básico y a su vez, encontrando en ellos un activo que genera ingresos para la empresa y hace su modelo de negocio sostenible. Esta ES tiene como misión dar acceso a la salud a personas en condiciones de vulnerabilidad social en la provincia de Jujuy, población considerada en la Base de la Pirámide (BdP)<sup>5</sup>. Al asociarse (actualmente, por un valor simbólico de USD 7/año), automáticamente la persona tiene acceso a la Red de Prestadores Médicos Umana, quienes atienden por un precio accesible (entre USD 7 y USD 11 la consulta). La cartilla de prestadores cubre todas las especialidades, e incluye laboratorios, centros de diagnóstico por imágenes y farmacias (UMANA, 2016).

El modelo de negocio se basa en la escala y ya son más de 100 mil los afiliados (Ashoka, 2015). Por un lado, el incentivo para los médicos es la posibilidad de una mayor afluencia de pacientes quienes pagan la consulta en el momento, a diferencia de los pacientes vía prepaga u obra social por quienes reciben un monto equivalente al del usuario Umana, pero a 60 días y luego de mucha burocracia. Por otro lado, el incentivo del afiliado es acceder a un sistema de salud de calidad a un precio justo, sin necesidad de adherirse a una prepaga o tener que pagar una consulta particular a los valores de mercado. De este modo, ambos salen beneficiados y así el modelo se auto sustenta.

Umana toma un atajo en la fuerte intermediación que ejercen las prepagas y obras sociales, que apuntan más al negocio de ser seguros de salud que a garantizar un acceso justo a la salud para todos.

---

<sup>5</sup> Base de la Pirámide se refiere a las personas que se encuentran en condiciones de pobreza, sin acceso a los servicios básicos de sanidad, educación, seguridad, salud, entre otros. Generalmente están ubicadas en los países subdesarrollados y en desarrollo (Prahalad & Hammond, 2002, pág. 5).

Con este ejemplo queda demostrado que las ES tienen la capacidad de transformar lo aparentemente antagónico en complementariedades. Esto es convertir ciertos bienes o servicios que, a primera vista, no podrían generar ganancias, en oportunidades de negocios. Esto lo hacen descubriendo en los activos antagónicos complementariedades ocultas. *“Las complementariedades ocultas son aquellas ventajas competitivas que este activo aparentemente antagónico podría brindarle al mercado”* (Prahalad & Hammond, 2002) y, de esta manera, las ES crean demanda para estos bienes o servicios previamente descartados por la lógica de mercado tradicional.

El modelo de Umana descubrió varias complementariedades ocultas. Por un lado, la escala: si bien es real que los beneficiarios no pueden afrontar el costo de un servicio de salud a los valores de mercado, sí pueden pagar un monto inferior, ese monto multiplicado por la cantidad de personas que sí podrían afrontar esos costos torna al modelo sostenible. Otra complementariedad oculta, es la existente entre médicos y beneficiarios, que la intermediación de las prepagas convencionales no permitía ver; al eliminar este intermediario, el servicio se brinda directamente y los costos disminuyen.

Otro ejemplo en esta línea, es el caso de “1000Friends”, una empresa catalana dedicada a la consultoría en diseño de marca y estrategias de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), que supo detectar un gran potencial artístico en las personas con síndrome de Down y autismo, mediante su proyecto “La Casa de Carlota”. Se trata de un estudio de diseño profesional con un equipo creativo formado por personas con estas características, jóvenes estudiantes de escuelas de diseño, ilustradores y directores de arte seniors.

José María Batalla, socio fundador de “1000Friends” y “La Casa de Carlota”, sostiene que las personas con síndrome de Down son altamente creativas y que poseen un sentido artístico particular del cual él y todo su equipo aprenden cosas nuevas día a día, tan es así que La Casa de Carlota ha recibido premios de diseño (Batalla, 2015).

En definitiva, el desequilibrio de mercado es causado por el modo en que las ES actúan, un modo independiente frente a las estructuras preestablecidas y libre ante los paradigmas prevalecientes. Así, las nuevas combinaciones de recursos tienen lugar ya que *“El emprendedor social (como podríamos denominar al empresario social) es considerado un alquimista social: crea nuevos compuestos sociales, para unir las ideas de las personas, experiencias, habilidades y recursos en modos que la sociedad no está acostumbrada a producir.”* (Bornstein, 2007).

## **b) Importancia de la misión**

Uno de los tantos nombres que reciben las ES *“misión driven enterprises”* (en español “empresas guiadas por la misión”) ya que el foco está puesto en la misión que las inspira y les da una dirección certera.

Ya Peter Drucker (1989) afirmaba que una de las lecciones que debían aprender los negocios de las organizaciones sin fines de lucro, era empezar por la misión y sus requerimientos y luego, preocuparse por la ganancia. El autor afirmaba cuán importante es para una empresa pensar primero en qué es necesario generar en el mercado, en el afuera, para merecer recompensa (ganancia, resultado económico) porque la ganancia en sí misma, sin mirar el afuera, no tiene sentido. Las empresas convencionales suelen mirarse a sí mismas, hacia dentro y se preocupan demasiado por el retorno económico, olvidándose de la comunidad, el medio ambiente y los clientes.

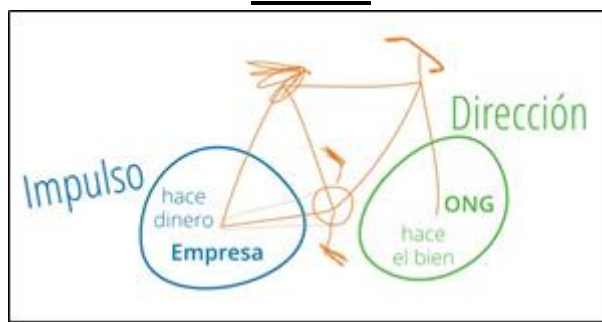
Asimismo, Drucker sostenía que las organizaciones sin fines de lucro también debían aprender mucho de los negocios. En la década del setenta, *management* era mala palabra para estas

instituciones, se vanagloriaban de no estar vinculadas a la tentación de la comercialización y los estados de resultados. Pero ya en la década del noventa la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro se habían convencido de que necesitaban del *management*, aún más que las empresas tradicionales debido a que carecían de la disciplina que genera un estado de resultados. Buenas intenciones no son sinónimo de liderazgo, organización, responsabilidad y desempeño<sup>6</sup>.

Las ES son especialistas en encontrar, desarrollar y comunicar una misión clara, asociada a la generación de un triple impacto positivo (social, económico y ambiental). La siguiente imagen pretende graficar el lugar que ocupa la misión social y el modelo de negocios. Sin ser uno más importante que otro, ambos se necesitan mutuamente y se complementan, pero cada uno ocupa su rol en la convivencia armónica de las ES.

La misión social le da dirección a la ES (más asociado al quehacer de las organizaciones *non profit*) y el modelo de negocios le da impulso y tracciona la consecución de esa misión mediante la generación de dinero (más asociado al quehacer de las organizaciones *for profit*).

**Gráfico I**



Fuente: <http://mama grande.org/>

Tan importante es la misión para estas organizaciones que por ejemplo B Corps, un movimiento mundial de empresas sociales, para otorgar la certificación de B Corp establece como requisito que cada organización proteja su misión mediante ciertas modificaciones en los estatutos que permitan dejar asentado y bien en claro cuál es la misión de la organización y las responsabilidades que la misma genera para los accionistas, directores y gerentes. Asimismo, asegura que la misión no se desvirtúe a medida que la organización crece y es sujeto de inversiones extranjeras, sucesiones o adquisiciones<sup>7</sup>.

#### **a) Trascendencia del trabajo y del quehacer empresarial**

Las ES están impulsadas por emprendedores que buscan alinear el trabajo y la profesión con los valores personales y comunitarios, redefiniendo el éxito y persiguiendo el sentido comunitario del quehacer empresarial.

Los empresarios sociales son identificados como personas que no se contentan con salvaguardar sólo sus intereses personales, sino que buscan aplicar sus valores y creencias en sus carreras profesionales a fin de contribuir a cuidar y mejorar la sociedad y el medio ambiente. De este modo, están desarrollando nuevos conceptos sobre el lugar de las empresas en la sociedad y lo que significa dirigir una empresa.

<sup>6</sup> Cfr. <http://www.toms.com/improving-lives>

<sup>7</sup> "Protect Your Mission" en <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/why-become-a-b-corp/protect-your-mission> visitada el 01/08/2016.

Tanto los fundadores de estas empresas, como quienes trabajan en ellas y sus consumidores son identificados como Creativos Culturales y LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability, en español Estilos de Vida basados en la Salud y la Sostenibilidad). Se trata de un nuevo y creciente grupo demográfico de personas que valoran la vida sana, el medio ambiente y la justicia social; la sostenibilidad ecológica de los productos y servicios que compran; las empresas en las que invierten; los políticos y las políticas que apoyan, las empresas para las que trabajan y, en última instancia, los estilos de vida que llevan. Este grupo demográfico en 2003 alcanzaba un total de 68 millones de personas, sólo en los Estados Unidos, con un valor de mercado de 290 millones de dólares (Haigh, N.; Hoffman, A., 2012).

## 2.4 Clasificación

Algunos ejemplos ayudarán a comprender mejor el modelo organizacional y permitirán adentrarse en algunas de las tantas particularidades que distinguen a las OH.

Los casos se ordenarán siguiendo una clasificación de las OH expuesta en *"In Search of the Hybrid Ideal"* publicado por la Stanford Social Innovation Review en 2012, que las posiciona en función de la relación que existe entre beneficiarios y clientes (Battilana, Mathew, Walker, & Dorsey, 2012).

En la lógica comercial, aquellas personas que son destinatarias de los productos o servicios brindados por la empresa se denominan clientes; en la lógica social las acciones están destinadas a beneficiarios. Como las OH combinan ambas lógicas, encontraremos empresas sociales que logran unir en una misma persona cliente y beneficiario y otras que no, pero que desarrollan modelos de negocio que permiten satisfacer a ambos actores (Battilana, Mathew, Walker, & Dorsey, 2012).

### a) Relación directa: El beneficiario es el cliente

Se trata de las OH que brindan productos o servicios que, al ser consumidos, producen valor social. Por lo tanto, se vence la barrera entre clientes (organizaciones comerciales o con ánimo de lucro) y beneficiarios (organizaciones sociales o sin ánimo de lucro), ya que ambos son la misma persona.

Cuando en una misma transacción se fusionan cliente y beneficiario, el crecimiento económico es directamente proporcional al impacto social. Enfocarse en el crecimiento económico no les quita recursos a los beneficiarios, ya que crecimiento de las ventas y cumplimiento de la misión social son inseparables.

Un ejemplo nacional es Umana, previamente mencionado.

### b) Relación indirecta entre beneficiario y cliente

#### i. El beneficiario es una persona en la base de la pirámide con barreras de acceso al producto o servicio.

Si bien en el ejemplo anterior, Umana diseñó un modelo de negocios que le permitía unificar beneficiario y cliente, generalmente la población en la BdP encuentra varias barreras a la hora de acceder a los productos o servicios que necesitan.

Por un lado, la barrera puede ser económica, es decir que no pueden pagar el valor de los productos o servicios ofrecidos por las OH. Por otro lado, la barrera está vinculada a la falta de canales de distribución debido a la precariedad institucional de los países donde viven.

## Barreras Económicas

Las OH se ven forzadas a generar un modelo de negocios con clientes que puedan pagar un producto o servicio (igual o diferente al ofrecido a los beneficiarios) y con esa ganancia sostener el acceso de los beneficiarios a los productos o servicios que éstos necesitan.

Es el caso de TOMS que, por cada producto que sus clientes compran, se compromete a ayudar a una persona en necesidad. Esta empresa social fue pionera en el modelo “*One for One*” (en español “uno por uno”) que implicaba que, por cada par de zapatos comprado por sus clientes, se entregaría un par de zapatos a personas sin acceso a los mismos. Este modelo se fue expandiendo a diferentes productos de la empresa y a múltiples causas sociales. Actualmente no solo entregan calzados, sino que también ofrecen tratamientos de visión, seguridad en el nacimiento, acceso a agua potable y prevención del bullying en poblaciones vulnerables en más de 70 países (TOMS, 2016).

En este modelo de negocio, el crecimiento económico y el impacto social no suceden en una misma transacción, lo que acrecienta el riesgo de que la lógica comercial y la social crezcan desconectadas.

Otro modelo organizacional híbrido que busca enfrentar esta barrera económica es la de crear organizaciones separadas con un mismo fin social, por un lado, una organización *non profit* que aborde la misión social y por otro, una organización *for profit* que recaude los ingresos necesarios para sostener la misión social.

Mobile School ejemplifica éste modelo, se trata de una organización sin fines de lucro belga que provee de útiles escolares a niños que viven en situación de calle. Como los niños no pueden afrontar el costo de estos productos, el fundador de esta organización, Arnoud Raskin creó una empresa social denominada Streetwize, cuyo fin es brindar servicios de consultoría. Si bien Mobile School y Streetwize tienen actividades separadas, las ganancias generadas por ésta última son destinadas a solventar la misión social de la primera. Los miembros de la comisión directiva de Mobile School son los accionistas de Streetwize (Battilana, Mathew, Walker, & Dorsey, 2012, pág. 54).

Si bien es un modelo muy utilizado entre las OH, se destaca el riesgo de desconexión entre ambas lógicas, al igual que con el modelo de TOMS. No obstante, en el caso de Mobile School el riesgo se acentúa ya que no solo se trata de transacciones separadas sino de organizaciones diferentes, creadas por las mismas personas y, en principio, abocadas a la misma misión.

## Barreras en los Canales de Distribución

Esta barrera implica que la población a la cual se intenta beneficiar no cuenta con una red de distribución de fácil acceso: trabas o burocracia gubernamentales que dificulta la comercialización, falta de transportes o caminos adecuados, entre otros.

Las OH suelen asociarse con organizaciones sin fines de lucro, empresas o gobiernos que conocen mejor el terreno y la cultura del lugar. Estos socios compran el producto o servicio a la OH y luego lo hacen llegar a los beneficiarios, mediante sus canales. Un ejemplo de esta modalidad es la empresa social sueca Vestergaard Frandsen, la cual fabrica herramientas para la salud pública de las personas que viven en países en desarrollo y las hace llegar a sus beneficiarios mediante alianzas de alto impacto con organismos humanitarios y gobiernos (Vestergaard, 2016).

Las barreras en los canales de distribución también pueden darse en el caso de beneficiarios que no pertenecen a la BdP, tal es el caso de Batec Mobility, una empresa social radicada en Barcelona-España, cuya misión es mejorar radicalmente la movilidad de las personas con discapacidad física, diseñando, fabricando y comercializando productos innovadores, atractivos y de alta calidad que consiguen equiparar la movilidad, y por extensión el estilo de vida, al de una persona sin discapacidad

Su producto estrella es el “*handbike Batec*”, un aparato que se adapta a la silla de ruedas convencional y permite a sus clientes/beneficiarios moverse en todo tipo de terreno a una velocidad mayor a la que le permitiría una silla común y además posee un sistema de ensamblado que le da autonomía a las personas con tetraplejia (principales beneficiarios de la empresa). (Gonzalvo, 2016) Esta OH perfectamente podría tener una relación comercial directa con su beneficiario y unificar cliente/beneficiario. Sin embargo, debido a los requerimientos de salud de la mayoría de los países donde comercializa su producto, no puede vender directamente al beneficiario, sino que debe hacerlo mediante ortopedias. Es decir, el cliente de Batec son las ortopedias y éstas hacen llegar el producto. No obstante, la comunicación y el marketing que realiza Batec apunta directamente a los beneficiarios, con quienes mantiene una relación muy estrecha mediante su Blog.

#### ii. El beneficiario es el empleado

Este tipo de OH cuenta con beneficiarios y clientes diferenciados, pero sus actividades económicas y sociales se encuentran más integradas. Producen y venden un producto y/o servicio para los clientes y al mismo tiempo los beneficiarios adquieren habilidades para el trabajo e inclusión social. El valor social está íntimamente relacionado al incremento de las ventas, pero no está contenido en el producto o servicio en sí mismo (Battilana, Mathew, Walker, & Dorsey, 2012, pág. 54).

RedActivos en Buenos Aires es una empresa social que tiene como objetivo promover un cambio de actitud con respecto a la discapacidad y brindar una fuente de trabajo estable a esta población vulnerada. Comercializa artículos como porta documentos, centros de mesa, cajas navideñas, servicios de catering, manteles descartables de papel, cajas de cartón y eco bolsas, entre otros. Nuclea a más de 15 talleres protegidos en Buenos Aires y procura darles escala, gestión y llegada a grandes clientes (Urdinez, 2012).

Otro ejemplo es Arbusta, que brinda servicios digitales en Argentina y Colombia generando trabajo para jóvenes y mujeres con menos oportunidades. Realizan test de calidad de software, gestión de datos y contenidos, entre otros. No solo ofrece oportunidades laborales sino que también entrena a los futuros empleados a fin de que alcancen las habilidades necesarias para acceder al puesto (Arbusta, 2015).

#### iii. El beneficiario es el proveedor

Es el caso de las OH de comercio justo cuyos beneficiarios son los proveedores, éstos son incluidos en cadenas de suministro más equitativas donde se les paga un precio justo por los productos vendidos, un precio superior al de mercado. El modelo de comercio justo pretende eliminar intermediarios, para que el precio que reciba el productor sea realmente equivalente a los costos de producción más un margen de ganancia digno (Figueroa, 2008).

La empresa social argentina Interrupción es una productora de frutas y verduras orgánicas que se venden en el extranjero, principalmente en EE.UU. Además de desarrollar la agricultura bio-dinámica, se apoya en el modelo de comercio justo, trabajando actualmente con 34 asambleas de trabajadores y productores en Argentina, Ecuador, Perú y Chile. Estos productores le proveen servicios



a Interrupción y son beneficiarios de las “primas de comercio justo”: ese valor adicional que pagan los consumidores por comprar un producto justo.

En 2014, Interrupción recaudó USD 539,156 en primas de comercio justo que fueron directamente invertidas en mejoras de las condiciones edilicias, salud y educación de las comunidades a las que pertenecen las asambleas de trabajadores y productores<sup>8</sup>.

#### iv. El beneficiario es el medio ambiente

Los seres humanos no son los únicos beneficiarios de los modelos de negocio híbridos, el medio ambiente también es un gran protagonista que es resguardado y protegido por las empresas sociales.

Si bien en los modelos previamente descriptos, el medio ambiente siempre forma parte del proyecto, ya que las OH pretenden tener un triple impacto positivo (social, económico y ambiental), no siempre es colocado en el lugar de beneficiario directo de la misión de la organización.

La ubicación de este modelo en la clasificación “relación indirecta entre beneficiario y cliente” es sólo a modo esquemático, ya que, si el beneficiario de la misión es el medio ambiente, el cliente también resulta beneficiado. Al contar con un ecosistema más saludable, podrá tener acceso a una mejor calidad de vida.

Un caso muy interesante en este ámbito es Mama Grande, que se constituye como la primera empresa social biotecnológica de América Latina, creada por argentinos. Su misión es sanear las aguas contaminadas mediante el uso de productos orgánicos y, con el resultado de ese proceso biológico natural, generar productos de alto valor agregado como bioetanol (combustible), plásticos biodegradables y alimento para animales (Mamagrande, 2018).

Los clientes de esta empresa pueden ser múltiples, pero comenzaron asociándose a organismos públicos que contratan sus servicios<sup>9</sup>.

### **2.5. Casos de Empresas Sociales. Análisis del Modelo de Negocio.**

En esta sección analizaremos el modelo de negocio de algunas empresas sociales de Argentina y del mundo. El objetivo es mostrar al alumno modos innovadores de hacer negocios, alineando la actividad económica a la solución de problemas sociales y ambientales, especialmente en la industria agropecuaria.

Por ello, en cada caso se analizarán:

- El problema social y/o medioambiental que la empresa aborda.
- La solución de negocio que la empresa propone (producto o servicio ofrecido, beneficiario y cliente, impacto económico, social y/o medioambiental).
- El desequilibrio de mercado que genera (qué complementariedades ocultas o activos antagónicos descubre).
- El bien público que esta empresa genera, su contribución al desarrollo sostenible.

---

<sup>8</sup> Para quienes estén interesados en ampliar la información pueden acceder al sitio:

<http://www.interrupcion.org/interrupcion/reporte2014.pdf>

<sup>9</sup> El Municipio de Totoras, ciudad de Rosario, Santa Fe fue el lugar elegido para comenzar con el primer proyecto piloto. Visto en <http://disruptivox.com/crean-la-primera-empresa-social-biotecnologica-argentina/> visitada el 27/07/2016.

## CASOS INDUSTRIA AGROPECUARIA

### CASO 1: MAMA GRANDE, Santa Fe-Argentina.



Ver video:

[Lentejas de agua para el tratamiento de efluentes cloacales](#)

Ver web:

<http://mamagrande.org/>

### Análisis del modelo de negocio

- El problema social y/o medioambiental que la empresa aborda

Uno de los problemas que detectó esta empresa es ambiental, la contaminación del agua generada por efluentes cloacales y de industrias alimenticias. Por otro lado, también detectó un problema social de nuestro país, que es el desempleo.

- La solución de negocio que la empresa propone.

Su misión es sanear las aguas contaminadas mediante el uso de productos orgánicos (bacterias y plantas acuáticas -lentejas de agua) y, con el resultado de ese proceso biológico natural, además de sanear el agua, generan campos de cultivo de productos de alto valor agregado como bioetanol (combustible), plásticos biodegradables y alimento para animales. Se trata de un modelo de negocio de Economía Circular<sup>10</sup>.

En concreto, el **servicio** que la empresa ofrece es asesoramiento sobre tratamiento de efluentes. Los clientes son generalmente municipios, quienes tienen a cargo la tarea de tratamiento de efluentes cloacales.

El **beneficiario** más directo de la misión de Mama Grande es el medio ambiente.

El **impacto ambiental** que genera es sanear el agua, restaurar el medio ambiente.

El **impacto social** generado es una localidad con acceso a un ambiente saneado/descontaminado y además generación de trabajo en este nuevo campo de cultivo y saneamiento.

El **impacto económico** está relacionado a la reducción de los altos costos de tratamiento de efluentes con metodología tradicional y generar valor económico en los productos resultantes del proceso de saneamiento a través de agentes orgánicos.

- El desequilibrio de mercado que genera (qué complementariedades ocultas o activos antagónicos descubre).

Las complementariedades ocultas que descubre esta empresa son las características de las lentejas de agua como producto útil para el saneamiento de efluentes y, por otro lado, la capacidad de utilizar este mismo producto como generador de subproductos que tienen valor de mercado (bioetanol, plásticos biodegradables y alimento para animales).

Asimismo, le otorga a las plantas de tratamiento de efluentes un nuevo rol social, pasando de ser un lugar desagradable para la población cercana a ser una fuente de trabajo y generadora de nuevos negocios.

<sup>10</sup> Para conocer más sobre Economía Circular, ver este video: <https://www.youtube.com/watch?v=7caAxy3Gkd4>

- El bien público que esta empresa genera, su contribución al desarrollo sostenible. El bien público al que esta empresa contribuye es el cuidado del medio ambiente.

## CASO 2: BIOGÁS ARGENTINA (BGA), Bs. As. – Argentina.



Ver videos

[Programa Tiempo de Campo](#); [Programa Nuestras Raíces](#)

Ver web:

<http://biogas-argentina.com/>

### Análisis del modelo de negocio

- El problema social y/o medioambiental que la empresa aborda

El problema que la empresa detecta es el difícil tratamiento de efluentes agropecuarios que enfrentan los productores argentinos. Por un lado, es un problema medioambiental ya que estos desechos contaminan el aire y el suelo (si no son sometidos a un tratamiento adecuado) perjudicando no solo al productor sino a la población cercana al establecimiento productivo. Por otro lado, representa un problema económico para el productor, ya que su eliminación con métodos tradicionales representa costos ineludibles.

- La solución de negocio que la empresa propone

La empresa desarrolla plantas de biogás y energía eléctrica “llave en mano”. Esto implica no solo la construcción de la planta, sino también los estudios de pre-factibilidad, proyecto ejecutivo y desarrollo del plan de inversión.

Las plantas permiten utilizar el estiércol de los animales del emprendimiento productivo para la generación de biogás que luego se utiliza para alimentar un motor de co-generación eléctrica. Esta energía puede ser utilizada para autoconsumo del emprendimiento productivo o puede venderse a la red de energía de la localidad a la que pertenezca el emprendimiento.

Por lo tanto, este modelo de negocio ofrece un **producto** final que es la planta de biogás y energía eléctrica “llave en mano”.

El **cliente** es generalmente el productor agropecuario.

**Los beneficiarios** son el medio ambiente y los mismos clientes (productores). El medio ambiente es beneficiado ya que logran tratarse adecuadamente los residuos y con este tratamiento se genera energía limpia (impacto medioambiental). El productor, por su lado, logra convertir en activo lo que antes era un pasivo. Los residuos antes representaban un costo y actualmente pueden representar un ingreso económico (si vende la energía a la red) o un menor costo en caso de que la utilice para autoconsumo (impacto económico).

- El desequilibrio de mercado que genera (qué complementariedades ocultas o activos antagónicos descubre).

BGA básicamente ofrece una propuesta integral de negocios para que sus clientes conviertan sus pasivos ambientales en activos de alto valor comercial. Lo que antes era sólo desechable (residuos) hoy se convierte en un producto más del emprendimiento (subproducto), con un valor económico que representa un nuevo ingreso para el negocio del productor.

- El bien público que esta empresa genera, su contribución al desarrollo sostenible.

El bien público al que esta empresa contribuye es el cuidado del medio ambiente

### CASO 3: ACUAPÓNICOS LA MARIANA, Cundinamarca-Colombia.



Ver videos:

[Sostenibilidad en los Cultivos de Acuaponía - TvAgro](#)

#### Análisis del modelo de negocio

- El problema social y/o medioambiental que la empresa aborda

El problema que este tipo de cultivos aborda es la escases de tierras y de agua para llevar adelante un emprendimiento agrícola y piscícola. Asimismo, resuelve el problema de la alimentación saludable.

- La solución de negocio que la empresa propone

La solución de negocio que La Mariana propone es cultivar lechugas y trucha arcoíris (**productos**) mediante el sistema de acuaponía. Este sistema permite reutilizar el agua de manera eficiente ya que los residuos generados por las hortalizas sirven para cultivar peces y, los residuos generados por estos últimos, nutren naturalmente a las hortalizas.

De este modo, se establece un sistema de producción circular (**impacto medioambiental**) que disminuye el uso de agua y de la tierra, el uso que se hace de estos recursos es natural ya que no se aplican agroquímicos (en las hortalizas) ni medicamentos químicos (en los peces), a fin de que el consumidor pueda adquirir alimentos totalmente orgánicos (**impacto social**).

El **impacto económico** tiene que ver directamente con la eficiencia en el uso de los recursos que son escasos, como la tierra y el agua.

En este caso el **cliente** es el consumidor final, quien también es el **beneficiario**, ya que recibe productos orgánicos mejorando su alimentación. Otro beneficiario es el medioambiente, por el cuidado del agua y de la tierra que implica este proceso productivo.

- El desequilibrio de mercado que genera (qué complementariedades ocultas o activos antagónicos descubre).

El activo antagónico de la acuaponía es principalmente la posibilidad de cultivar sin grandes extensiones de tierra. La complementariedad oculta de este sistema es la circularidad que se genera entre el cultivo de las hortalizas y el de los peces, sirviendo los desechos de uno para el cultivo del otro.

- El bien público que esta empresa genera, su contribución al desarrollo sostenible.

El bien público al que esta empresa contribuye es el cuidado de los recursos (agua y tierra) y la alimentación saludable.

## CASOS DE OTRAS INDUSTRIAS

### CASO 4: USOUND, Jujuy – Argentina.



Ver videos:

[Un simple smartphone como gran ayuda a las personas con discapacidad auditiva; uSound - Hipoacusia](#)

Ver web:

<https://www.usound.co/es/>

### Análisis del modelo de negocio

- El problema social y/o medioambiental que la empresa aborda.

El problema que la empresa pretende enfrentar es la falta de accesibilidad a soluciones económicas que permitan a los hipoacúsicos tener una mejor calidad de vida.

- La solución de negocio que la empresa propone (producto o servicio ofrecido, beneficiario y cliente, impacto económico, social y/o medioambiental).

La solución que desarrolló Usound consta de una aplicación para el celular y unos auriculares inteligentes (**producto**) que permite mejorar la audición del usuario, realiza tests de audición y adapta todos los sonidos intra móvil y del entorno. La novedad, sobre todo está asociada al costo de la aplicación, que es un 90% más barato que los audífonos convencionales.

El **impacto social** que genera es la accesibilidad a la salud para las personas hipoacúsicas, a un bajo costo. Asimismo, los auriculares pasan desapercibidos, a diferencia de los audífonos. Esto permite que las personas que padecen hipoacusia no se sientan discriminados.

El **beneficiario** es el mismo cliente.

- El desequilibrio de mercado que genera (qué complementariedades ocultas o activos antagónicos descubre).

El desequilibrio que genera está asociado básicamente al costo, que es muy bajo a comparación de las soluciones tradicionales. El beneficio económico del modelo está en alcanzar una alta escala de usuarios.

- El bien público que esta empresa genera, su contribución al desarrollo sostenible.

Accesibilidad a la salud, inclusión social.

### CASO 5: XINCA, Mendoza – Argentina.



Ver video:

[Nuestras zapatillas son BASURA y estamos orgullosos](#)

Ver web:

<http://www.xinca.com.ar/web/>

### Análisis del modelo de negocio

- El problema social y/o medioambiental que la empresa aborda.

El problema que Xinca enfrenta es la contaminación ambiental generada por los residuos neumáticos y textiles y otro problema es la desocupación. Afirman que con este proyecto buscan que “la basura que generamos se convierta en oportunidades para todos”.

- La solución de negocio que la empresa propone.

Confección de calzados (**producto**) mediante procesos de reutilización de residuos neumáticos y textiles (**impacto medioambiental**), elaborados por personas en contexto de encierro y en situación de vulnerabilidad social (**impacto social**).

Los **beneficiarios** son el medioambiente y los empleados.

- El desequilibrio de mercado que genera (qué complementariedades ocultas o activos antagónicos descubre).

Descubre un activo en los residuos neumáticos y textiles que previamente eran considerados como pasivos, no para la empresa directamente, pero sí para la sociedad y el medioambiente. Asimismo, pone en valor el trabajo de personas excluidas del mercado laboral.

- El bien público que esta empresa genera, su contribución al desarrollo sostenible.

El bien público que la empresa propicia es el cuidado del medio ambiente y acceso al trabajo a personas en situación de vulnerabilidad social. Una prueba de este bien público es el reconocimiento de la labor de Xinca por la [Legislatura mendocina](#).

## Bibliografía

- Abramovay, R., Correa, M., Gatica, S., & Van Hoff, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Acosta, A. (2010). El Buen (con) Vivir, una utopía por (re)construir: Alcances de la Constitución de Montechirti. *Otra economía. Revista latinoamericana de economía social y solidaria*, 8-31.
- Adamoli, J. (28 de 11 de 2017). *Producción y Ambiente: las dos caras de una misma moneda*. Obtenido de EticAgro: <http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=53>
- Akatu. (2018). *Consumo Consciente para un futuro sustentável*. Obtenido de <https://www.akatu.org.br/>
- Ambiental, A. N. (2018). *Sitio web oficial de ANEA México*. Obtenido de <http://www.anea.org.mx/>
- Arbusta. (2015). *Sitio web oficial*. Recuperado el 27 de julio de 2016, de <http://www.arbusta.org/>
- Ashoka. (2015). *Ser Cegin, un cambio de paradigma en sistemas de salud*. Recuperado el 8 de mayo de 15, de <http://argentina.ashoka.org/ser-cegin-un-cambio-de-paradigma-en-sistemas-de-salud>
- Avendaño, O. (2009). El buen vivir. Una vía para el desarrollo. *Polis*, 9(25), 557-561.
- Bacq, S., Haigh, N., Kickul, J., & Walker, J. (2015). Hybrid Organization Origins, Strategies, Impacts and Implications. *California Managements Review*, 7.
- Balari, E. (2008). Hacia un consumo sustentable. La dicotomía actual entre consumo y medio ambiente. *Revista Futuros*, VI(21).
- Batalla, J. M. (19 de septiembre de 2015). Socio Fundador de 1000Friends y la Casa de Carlota. (M. F. Figueroa, Entrevistador) Barcelona, España.
- Battilana, J., Mathew, L., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50-55.
- Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press, 225.
- Campaña de Consumo Responsable de Granada. (2002). *Guía de Consumo Responsable. La otra cara del consumo*. Granada, España: Área de Medio Ambiente, Salud y Consumo del Excmo. Ayuntamiento de Granada.
- CANIPEC. (2018). *Consumo Sustentable*. Obtenido de <http://canipec.org.mx/consumoinformado/responsabilidad-social/>
- Carosio, A. (2008). El consumo en la encrucijada ética. *Utopía y praxis latinoamericana*, 13(41).
- Clarín Rural. (14 de octubre de 2014). Un pueblo bonaerense consumirá electricidad generada con biogás. *Clarín*.
- Consumers International. (2018). *Página web oficial de Consumers International*. Obtenido de <http://es.consumersinternational.org/>
- Coop. (2013). *Reports. Annual, interim and sustainability reports*. Obtenido de Co-operative Group Limited: <https://www.co-operative.coop/investors/reports>
- Cortina, A. (2002). *Por una ética del consumo*. Madrid: Taurus.



- Cortina, A. (2003). Quién, qué y por qué consumir. *Cuaderno "Consumo luego existo", Conferencia Cristianisme i Justícia*, (págs. 4-11). Madrid.
- Cortina, A. (2005). Adela Cortina. La voz de la ética en los negocios. (H. Cerdá, Entrevistador) España: Revista de Técnica Industrial, N° 256.
- CUICN. (2018). *Portal sobre Conservación y Equidad Social*. Obtenido de <http://www.portalces.org/>
- Diario El Sol. (19 de mayo de 2013). Mendoza ya tiene una fábrica de zapatillas basada en la sustentabilidad y la inclusión. *El Sol*.
- Dolium, B. (2018). *Sitio Web*. Obtenido de <http://www.dolium.com/dolium-html/a-index.htm>
- Druker, P. (1989). What Bussiness Can Learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*.
- Ecodes. (2018). *Ecodes. Tiempo de actual. Consumo responsable*. Obtenido de <http://ecodes.org/consumo-responsable/>
- Ensink, M. (25 de agosto de 2016). Zapatillas argentinas con cubiertas recicladas, entre los mejores 'inventos' ambientales. *El Cronista*.
- Éthique sur l'étiquette. (2018). *Collectif Éthique Sur L'Étiquette*. Obtenido de <https://ethique-sur-etiquette.org/>
- Figuroa, M. F. (2008). El comercio justo: ¿Una herramienta de desarrollo para los pequeños productores sanjuaninos? *III Congreso Internacional: El aporte de la Universidad al Desarrollo Sostenible*. San Juan: Universidad Católica de Cuyo.
- Gardetti, M. (2005). *Textos en sustentabilidad empresarial*. Buenos Aires: La-Bell.
- Giadoru, R. (23 de diciembre de 2015). Dolium, bodega subterránea y la primera Empresa B de la región en su sector. (G. Malgarejo, Entrevistador) Diario de Noticias Positivas, disponible en <http://noticiaspositivas.org/dolium-bodega-subterranea-y-la-primera-empresa-b-de-la-region-en-su-sector/>.
- Giuffré, Lidia (coordinadora). (2003). Impacto global de las actividades agropecuarias. En L. Giuffré, *Impacto Ambiental en Agroecosistemas*. Buenos Aires: FAU-BA.
- Gómez Luna, C. (2002). *Consumo sustentable y educación ambiental*. Recuperado el 2018 de enero de 11, de ANEA: <http://anea.org.mx/docs/Gomez-ImpulsoConsumo.pdf>
- Gonzalvo, L. (26 de julio de 2016). Marketing Manager de Batec Mobility. (M. F. Figuroa, Entrevistador) Barcelona, España.
- Granthom, R., & Correa, M. (2015). *Ejemplos de Buenas Prácticas de Empresas B - LATAM*. Buenos Aires: Sistema B. Disponible en [http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/10/Buenas\\_Practicas\\_EmpresasB\\_LATAM\\_espa%C3%B1ol.pdf](http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/10/Buenas_Practicas_EmpresasB_LATAM_espa%C3%B1ol.pdf).
- Groppa, O., & Sluga, M. (2015). Empresas y bien común. Caracterización de las empresas de economía de comunión y empresas B en la Argentina. *Revista Cultura Económica*, XXXIII(89), 8-24.
- Haight, N.; Hoffman, A. (2012). Hybrid Organizations. The next chapter of sustainable Business. *Organizational Dynamics*. Elsevier., 126.
- Hockerts, K. (2015). How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities. *California Management Review*, vol. 57, nº 3, 83-106.
- INFOBAE. (29 de diciembre de 2017). Donald Trump dijo que vendría bien "un poco de ese calentamiento global" ante la ola de frío extremo que azota Estados Unidos.
- Klisberg, B. (2011). El apartheid climático. En *¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.
- Klisberg, B. (2012). Desigualdades Indignates. *Informe Klisberg*. Buenos Aires: Canal Encuentro. Disponible en <https://youtu.be/srKDibHFq-8>.
- Klisberg, B. (2013). ¿Por qué la actual crisis económica mundial? En *¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad?* Ministerio de Educación de la Nación.
- Kramer, M., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard bussiness review*, 89(1/2), 62-77.
- Latouche, S. (2013). La gente feliz no suele consumir. Disponible en [ww.burbuja.info/inmobiliaria/burbuja-inmobiliaria/452419-filosofa-y-economista-del-decrecimiento-serge-latouche-gente-feliz-no-suele-consumir.html](http://www.burbuja.info/inmobiliaria/burbuja-inmobiliaria/452419-filosofa-y-economista-del-decrecimiento-serge-latouche-gente-feliz-no-suele-consumir.html). (Diario de Navarra, Entrevistador)
- Leal, J. (2005). *Ecoeficiencia: marco de análisis, indicadores y experiencias*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A Typology of Social Entrepreneurial Models. *Journal of Business Ethics* 111(3), 353-373.

- Mamagrande. (2018). *Sitio web oficial*. Obtenido de <http://mamagrande.org/>
- Mance, E. (2004). Consumo Solidario. En A. (. Cattani, *La Otra Economía* (págs. 79-86). Buenos Aires: Altamira.
- Masera, D. (2001). *Hacia un consumo sostenible en Latinoamérica y el Caribe*. Brasil: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Consumers International.
- Mayett Moreno, Y. (2007). Ética y Consumo Sustentable. *El Ser Ético Profesional*. México: Universidad Autónoma Popular del Estado de Puebla.
- Mendez Brandam, A. (27 de julio de 2014). Reciclag, Empresa B, encontró su misión: reciclar residuos tecnológicos. *Diario de Noticias Positivas*.
- Mercado, J.A., Ortiz, D., Scotti, B. (2016). Business for Good. Perspectives for a More Humane Economy Vol VII. *Markets, Culture and Ethics Books (MCE)*. Italia.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la República Argentina. (2018). *Sitio web oficial MAyDS*. Obtenido de <http://ambiente.gov.ar/>
- Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina. (2005). Consumo sustentable: la relación entre el consumo y la producción presentes y futuros. *Revista Temas del Consumidor*(74).
- Ministerio de la Producción de la República Argentina. (2016). Proyecto de Ley de Sociedad de Interés y Beneficio Colectivo.
- Ministerio de Salud y Ambiente de la República Argentina y PNUMA. (2006). *Análisis de las políticas e iniciativas relacionadas con el Consumo Sustentable*. Recuperado el 03 de mayo de 2009, de [www.aplicaciones.medioambiente.gov.ar/archivos/web/UPLCS/file/documento\\_base](http://www.aplicaciones.medioambiente.gov.ar/archivos/web/UPLCS/file/documento_base)
- Nelson, G. (2009). *Agriculture and Climate Change: An Agenda For Negotiation in Copenhagen*. International Food Policy Research Institute.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (11 de Diciembre de 2015). Convención Marco sobre el Cambio Climático. *Acuerdo de París*.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1997). *Cumbre de la Tierra + 5*. Nueva York: Asamblea General para el Examen y Evaluación del Programa 21. Disponible en <http://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>.
- Organización de las Naciones Unidas. (1992). *Programa 21: Plan de acción para el desarrollo sostenible*. Río de Janeiro: Cumbre de La Tierra. Disponible en <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21toc.htm>.
- Organización de las Naciones Unidas. (2013). *Directrices de las Naciones Unidas para la Protección del Consumidor*. Nueva York.
- Organización de las Naciones Unidas. (2016). *Directrices para la Protección del Consumidor*. Nueva York y Ginebra.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2006). 29ª Conferencia Regional De La FAO Para América Latina y el Caribe. Maracaibo: FAO.
- Origlia, G. (26 de diciembre de 2017). Círculo virtuoso: un feedlot genera energía eléctrica con los residuos y produce sus propios fertilizantes. *La Nación*.
- Orman, M. (2007). El consumo sustentable en Argentina: experiencias, problemas y desafíos. *IV Jornadas de Jóvenes Investigadores*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Prahalad, C., & Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor Profitably. *Harvard Business Review*.
- Programa de Naciones para el Medio Ambiente (PNUMA). (2018). *ONU Medio Ambiente*. Obtenido de <http://web.unep.org/americalatinacaribe/>
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (2002). *Manual de Educación para un consumo Sostenible youth x change*. UNESCO - UNEP.
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (2009). *Here and NOW Education for Sustainable Consumption. Recomendations and Guidelines*. Grupo de Trabajo de Marrakesh sobre la Educación para el Consumo Sostenible: Organización de las Naciones Unidas.
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Consumers International (CI). (2005). *Manual de ciudadanía ambiental global*. Ciudad de México.
- Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo. (2016). *¿Qué son las sociedades de beneficio e interés colectivo?* Obtenido de Confidens Garantías Judiciales. Estudio Beccar Varela: <http://www.ebv.com.ar/images/publicaciones/sociedadesbicabogadoscomar.pdf>

- Pujadas, C., Agüero Heredia, A., Carpino, J., Figueroa, M., García, M., Hernández, J., y otros. (2009). Consumo Sostenible ante la crisis global. *Revista de Ciencia Política*, 3(8).
- Socioeco.org. (2011). *Fundación Consumidor Consciente*. Recuperado el 12 de enero de 2018, de Socioeco.org. Sitio de recursos de la economía social y solidaria: [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-1621\\_es.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-1621_es.html)
- Stiglitz, J. (mayo de 2011). Del 1%, por el 1%, para el 1%. *Vanity Fair Disponible en* [http://www.ajmaffeo.com.ar/articles/vanity\\_stiglitz\\_onepercent/onepercent.htm](http://www.ajmaffeo.com.ar/articles/vanity_stiglitz_onepercent/onepercent.htm).
- TOMS. (2016). *Sitio web*. Recuperado el 26 de julio de 2016, de <http://www.toms.com/improving-lives>
- UMANA. (2016). *Plataforma de acceso a servicios de salud*. Recuperado el 07 de 25 de 2016, de <http://www.umana.red/umana-plataforma-de-acceso-a-servicios-de-salud/>
- UNESCO. (2014). *Decenio de las Naciones Unidas de la Educación con miras al desarrollo sostenible (2005 - 2014). Plan de Aplicación Internacional*.
- Urdinez, M. (2 de junio de 2012). Empresas sociales: Emprendimientos que cambian el paradigma económico y priorizan la inclusión social de grupos vulnerables. *La Nación*.
- Vestergaard. (2016). *High-Impact Partnerships*. Recuperado el 27 de julio de 2016, de Sitio web de Vestergaard: <http://www.vestergaard.com/about-us>
- Visión Sustentable. (2011). *Negocio virtuoso*. Recuperado el 12 de 01 de 2018, de <http://www.visionsustentable.com.ar/2011/06/negocio-virtuoso.php>

Este módulo, que es parte de los once que forman el material de estudio de este Diplomado, está realizado sobre las Notas de Clases del Diplomado Universitario en Calidad y Responsabilidad Social en el Agro brindado por la Facultad de Ciencias Sociales – Universidad Nacional de San Juan.



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación