

# Empresas y bien común

## Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y empresas B en la Argentina

OCTAVIO GROPPA Y MARÍA LAURA SLUGA\*

Revista Cultura Económica

Año XXXIII • N° 89

Junio 2015: 8-24

**Resumen:** El trabajo describe las características de dos tipos de empresas que presentan un concepto innovador en relación con los fines y modos de gestión: las empresas de Economía de Comunión y las empresas B. Se trata de firmas con espíritu de lucro, pero que incorporan los beneficios sociales y ecológicos –los bienes comunes– como objetivo esencial de su actividad. Llamadas "empresas civiles" por Bruni y Zamagni, constituyen un emergente que crece de manera notable en distintas partes del mundo y representan una comprensión de la empresa mucho más integral y sostenible que el paradigma convencional de la maximización del beneficio. La investigación expone asimismo los resultados de una encuesta y de entrevistas realizadas entre estas empresas en la Argentina.

**Palabras clave:** economía de comunión; empresas B; economía civil; bien común; gestión empresarial

### *Companies and the Common Good*

### *A Portrayal of Economy of Communion Companies and B Corporations in Argentina*

*The paper describes the features of two types of companies that present an innovative concept in relation to ends and management practices: economy of communion companies and B corporations. These are for profit firms where social and ecological benefits -the commons- are also an essential aim of their activity. Called "civil companies" by Bruni and Zamagni, they are an emerging phenomenon, growing in different parts of the world, and they represent a much more integrated and sustainable understanding of business, compared to the conventional paradigm of profit maximization. Also, the research presents the results of a survey and interviews taken among these companies in Argentina.*

**Keywords:** *economy of communion; B corporations; civil economy; common good; management*

## I. Introducción

El presente artículo resume los hallazgos alcanzados en una investigación sobre empresas para el bien común desarrollada en la Argentina, en el primer semestre de 2014 (Groppa y Sluga, 2014). El objetivo fundamental era conocer con más detalle las características de estas empresas, así como evaluar si estas experiencias son replicables y generalizables.

A la fecha de nuestro trabajo no encontramos investigaciones en nuestro país que procuren abarcar de manera cuantitativa la temática de las empresas que se rigen por un nuevo modo de gestión que incorpora el bien común como objetivo central. Ciertamente, estas experiencias son todavía muy poco significativas en número –las empresas de Economía de Comunión rondan en la Argentina las 50, mientras que

\* Universidad Católica Argentina – octaviogroppa@yahoo.com.ar – mslsluga@hotmail.com

a la fecha de esta investigación las empresas B eran solo 20–, lo cual significa una limitación para un abordaje cuantitativo circunscripto a un país<sup>1</sup>. De cualquier modo, creemos que esta primera exploración ofrece una imagen inicial de conjunto que permite ir configurando un fenómeno tan nuevo como prometedor desde el punto de vista de su valoración.

El método de indagación fue doble, cuantitativo y cualitativo. En el primer caso, se construyó un cuestionario tomando información relativa al balance social y en el segundo, se realizaron visitas y entrevistas a varias empresas, de manera de caracterizar con más detalle lo que el cuestionario ofrece en modo muy general.<sup>2</sup>

En primer lugar se contactó a 38 Empresas de Comunión (en adelante EdC), de las cuales 24 contestaron la encuesta completa –6 lo hicieron en forma parcial. De las 20 empresas B, 19 recibieron el cuestionario, y luego 15 lo respondieron –5 en forma parcial. El cuestionario aclaraba que las respuestas serían confidenciales y la información sólo sería usada de forma agregada. De esta manera se procuró minimizar el incentivo a proveer información falsa en las respuestas –si bien este riesgo no puede ser eliminado por completo.

Tras una breve descripción de los rasgos más generales de estos dos sistemas, se presentan los resultados de la encuesta. La última sección reflexiona acerca de las motivaciones de los empresarios y sobre la relevancia y replicabilidad de estas experiencias.

## **II. Empresas para el bien común: dos modelos**

### **1. Economía de comunión**

La Economía de Comunión es un movimiento de empresarios que procura desarrollar compañías donde el valor de la persona y la conformación de la comunidad están en el centro. El proyecto nace en 1991 a partir de una idea propuesta en Brasil por la fundadora del Movimiento de los Focolares, Chiara Lubich (2000, 2003). La

intuición fundamental fue la de crear una nueva economía inspirada en la "cultura del dar" –en contraposición con la "cultura del tener" (Araujo, 1999)– y teniendo como norte la utopía de la humanidad "sin indigentes" (Bruni, 2009: 21-23).

El fortalecimiento de las relaciones humanas es entendido como un modo fraterno de vincularse con los otros empresarios, con los trabajadores y con los clientes. Las empresas de EdC tienen un espectro complejo de objetivos –que a la mirada convencional pueden parecer incluso contradictorios– que abarca desde la búsqueda del lucro hasta la ayuda a los marginados, la atención a los problemas que los propios integrantes puedan tener y el cuidado del medio ambiente. Pero aunque estos objetivos forman un entramado complejo, están jerarquizados. El móvil último es el aporte a la creación de un mundo sin personas pobres.

Asimismo, el espíritu que anima a los empresarios tiene profundas manifestaciones en la gestión de la empresa. No es extraño, por ejemplo, que los directivos sometan a discusión con los trabajadores decisiones que pueden ir desde modos de producción –de manera que estos puedan aportar la innovación que surge del conocimiento experto de una tarea– hasta inversiones, o bien cuestiones relativas al personal –contratación, despidos, premios, sanciones.

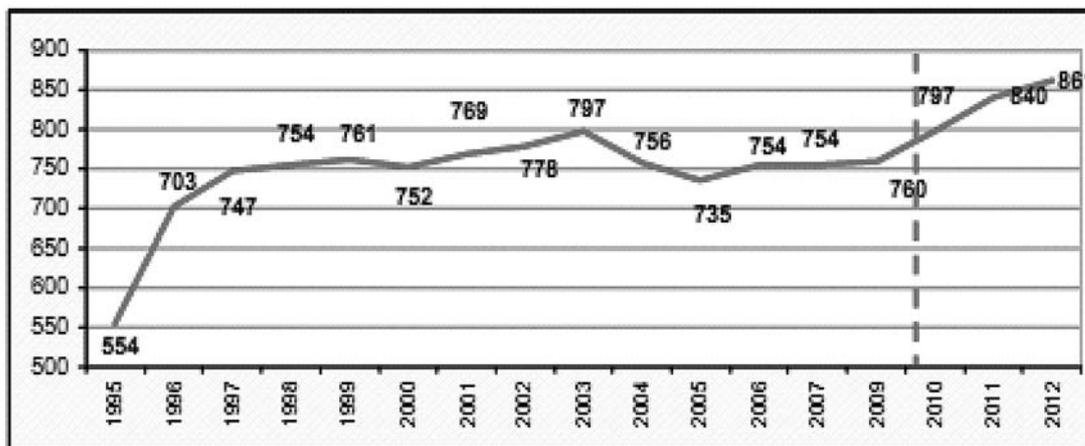
De las declaraciones de varios empresarios surge que el fomento de la participación y el trabajo en grupo son otras actitudes constantes, junto con la preocupación por la formación de los empleados y la particular atención que se dispensa a quienes atraviesan momentos de necesidad –económica, por enfermedad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

En general, la amplia mayoría de los empleados de estas empresas conocen los principios sobre los que están fundadas. Algunos de ellos participan incluso en los encuentros entre empresas. Por otra parte, la relación con las demás empresas sigue la

misma filosofía, sean proveedoras, clientes o, incluso, competidoras. La actitud de coherencia con los ideales es reconocida y a menudo, produce como respuesta comportamientos que serían impensados en otro contexto. A la hora de invertir, por ejemplo, el empresario EdC procura abrir nuevos mercados, en vez de disputárselos a empresas ya existentes. Ello ata la creación de valor a la innovación más que a la competencia.

Los empresarios están nucleados en la *Asociación de Empresarios de Economía de Comunión*. Una evaluación superficial advierte que este proyecto se encuentra en una etapa de profundización, tras haber superado una fase de fuerte expansión inicial en los años '90, con nuevas empresas que comienzan a ser fundadas por jóvenes adherentes.

**Gráfico 1 – Evolución de la cantidad de empresas EdC en el mundo**



Fuente: Crivelli (2013)

## 2. Empresas B

Las empresas B o *B corporations* son un tipo novedoso de compañías que también trabajan por el bien común mediante la actividad económica lucrativa. Buscan la creación de beneficios sociales y ecológicos, además de económicos, con elevados estándares de transparencia y rendición de cuentas. Al modo de las empresas civiles (Zamagni & Bruni, 2007), se proponen utilizar el poder de la empresa privada para crear beneficios públicos. Este modelo fue creado en 2007 por la ONG estadounidense *B Lab*, que desarrolló una certificación para constituirse como empresa B.

Este tipo de empresas tienen muchos puntos en común con las de EdC, pero

también algunas diferencias. Como similitud, se advierte la pretensión de utilizar las fuerzas del mercado para dar respuesta a problemas sociales y/o ambientales de las comunidades en las que están insertas. Esta respuesta está dada por los productos y servicios que comercializan, así como por sus prácticas laborales y ambientales. Acaso la diferencia más marcada entre ambos grupos sea el apego a procedimientos formales objetivos para cumplir con la misión propia.

Para certificar como empresa B, las compañías deben cumplir con altos estándares sociales, ambientales y de transparencia. A su vez, es necesario que se comprometan a considerar el interés a largo plazo de todos los grupos vinculados a ella

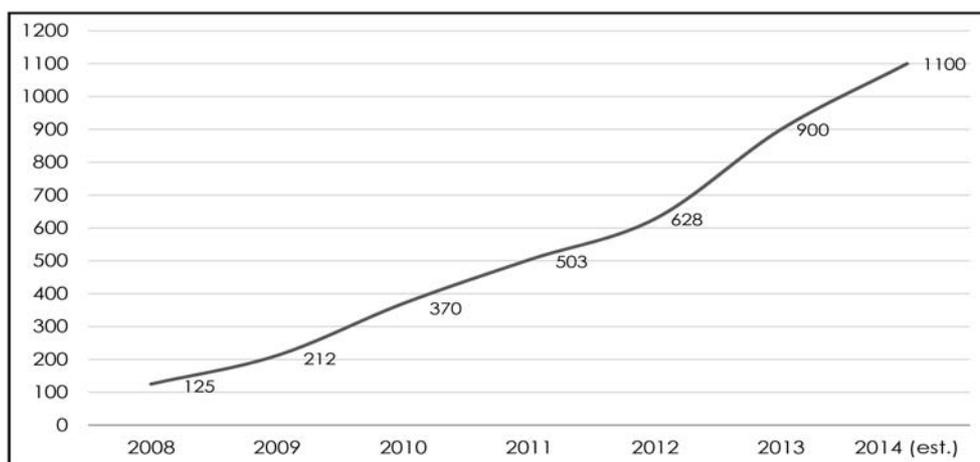
como criterio para la toma de decisiones. Para ello deben atravesar un proceso de certificación en el que se revisan cuatro áreas: gobernanza, trabajadores, medioambiente y comunidad. Para obtener el certificado es preciso alcanzar un mínimo de 80 puntos sobre 200. Al no tener una estructura binaria (cumple-no cumple), la certificación incentiva la mejora continua. En este sentido, las capacitaciones y el trabajo en red están pensados de forma que las empresas mejoren su puntaje año tras año.

Los directivos de estas empresas deben conjugar los derechos de los accionistas a recibir utilidades con los intereses de los

demás públicos de interés: los colaboradores o trabajadores, la cadena de valor, el medio ambiente y las comunidades en donde operan (Della Mea, 2013). Por tal motivo, las empresas deben realizar enmiendas legales en sus estatutos –si es que no nacieron con esta perspectiva– antes de alcanzar esta certificación.

En Latinoamérica, la organización que coordina y nuclea a las empresas B es *Sistema B*, con presencia en varios países. Ella se encarga de organizar la estrategia de comunicación, la visibilidad y la capacitación para expandir el proyecto, que presenta un fuerte crecimiento desde que fue creado.

**Gráfico 2 – Evolución de la cantidad de empresas B en el mundo**



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

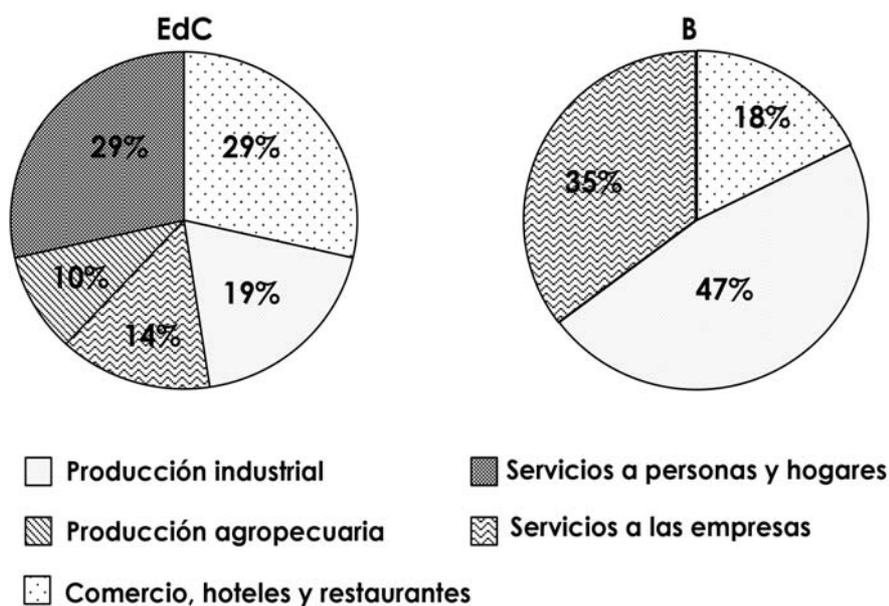
La presente sección resume los principales resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a las empresas de EdC y B.

#### 1. Aspectos generales

Las empresas argentinas pertenecientes a estos dos grupos son pequeñas o

medianas. En cuanto a su actividad, las empresas B muestran actualmente una mayor participación en el sector de Servicios a las empresas (consultoría) y en el sector industrial (especialmente en el textil) en comparación con las EdC, que tienen preponderancia de comercio y servicios, en un cuadro más heterogéneo.

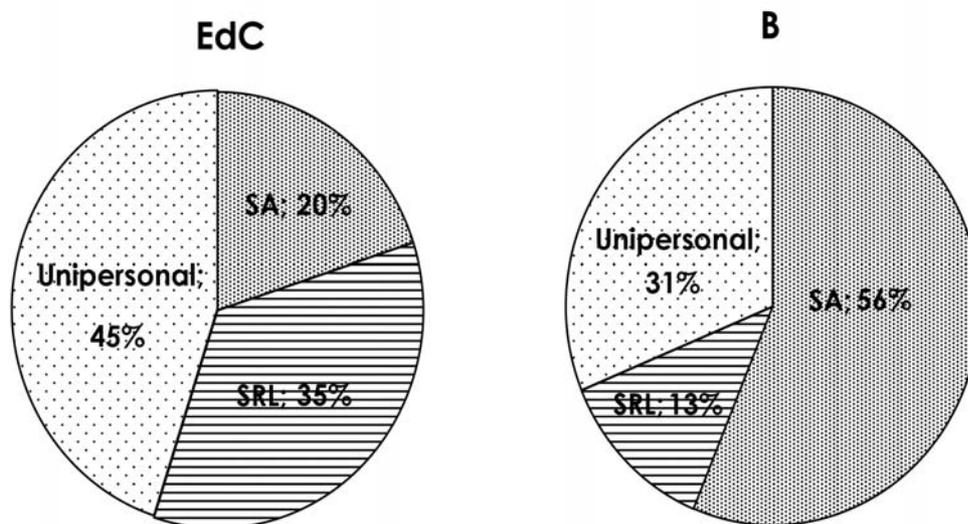
Gráfico 3 – Distribución de empresas de EdC y B por sector de actividad económica



Respecto de la forma jurídica, se reparten entre sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, y unipersonales. Siguiendo este corte, se puede apreciar un mayor grado de

formalidad en las empresas B, entre las que la proporción de empresas unipersonales es más baja, a la vez que es mayor la porción de sociedades anónimas.

Gráfico 4 – Empresas EdC y B según forma jurídica



## 2. Valores

Respecto de los valores, todas las empresas B los tienen claramente definidos junto con su misión. Sin embargo, sólo un

25% los declara en forma explícita, aunque todos los empresarios entrevistados expresaron que los valores se viven de manera concreta en la empresa.

A la hora del monitoreo y de la evaluación de estos aspectos, de nuevo se advierte la mayor formalización entre las

empresas B, como se sigue de la distribución de las respuestas obtenidas en la encuesta (Tabla 1).

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

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

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

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

En lo relativo al contacto con la cadena de valor y con grupos de interés, se observa en ambos tipos de empresas una preocupación por la comunicación, ya sea formal o informal. Las alternativas más formales –como reuniones con representantes de los grupos de interés o encuestas anónimas– aparecen fundamentalmente entre las empresas B, mientras que entre las empresas de EdC son frecuentes los contactos permanentes

o los encuentros regulares con miembros de la comunidad local. La comunicación con proveedores y clientes aparece como una preocupación más prioritaria entre las empresas B –alrededor de un 40% de las empresas respondió incluirlos en este tipo de contactos– que entre las de EdC (20%), lo cual se correspondería con un cumplimiento más acabado de buenas prácticas en la gestión empresarial. En cambio, la comunicación con los empleados aparece más enfatizada en este último grupo, en sintonía con la prioridad en la EdC de construir relaciones, fundamentalmente al interior de la empresa. A este respecto, Ruiz (2014) enfatiza en su investigación cómo la información es abierta al interior de las empresas de EdC por él estudiadas. Existe una política expresa de "revelar los secretos" del oficio al interior de la empresa, contra las prácticas corrientes en el mercado de trabajo. Ello le fue de gran valor para una compañía analizada en momentos de incremento de la demanda de ciertos servicios especializados, pues pudo resolver rápidamente los pedidos en virtud de que su dotación de personal no tenía una capacitación rígida, dividida en compartimentos estancos, sino mucho más versátil.

La presente investigación, sin embargo, no reconoció un comportamiento análogo

en relación con las finanzas de la empresa. En este sentido, es notable la diferencia respecto de la publicidad de la información de la compañía. Mientras que entre las B un 79% respondió compartir la información financiera al interior de la empresa, sólo un 37% lo hizo entre las de EdC.

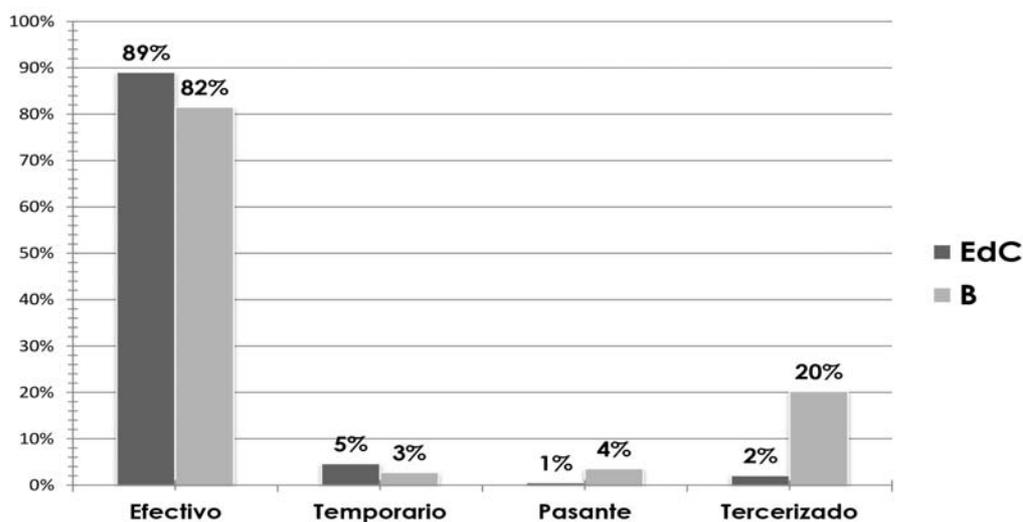
### 3. Empleados

En lo relativo a la cantidad de empleados, las empresas de EdC muestran una dotación levemente superior a las empresas B. El grueso de las compañías de ambos tipos no supera los 10 empleados, pero no obstante, en EdC existe un puñado que supera los 20 trabajadores, lo que eleva el promedio a 10 –19 empresas que respondieron, con 190 puestos de trabajo– contra un promedio menor a 6 entre las empresas B –15 empresas con poco más de 70 puestos. En ambos casos, sin embargo, se observa un incremento en la dotación promedio en los últimos dos años, del 17% en EdC y del 7% en Sistema B. Esta diferencia puede estar dando cuenta del particular empeño que manifestaron los empresarios del primer grupo por la

creación de empleo, que es una de las ideas-fuerza del proyecto. De nuevo, Ruiz (2014) encuentra en su investigación una clara anomalía en este sentido, pues la empresa analizada contrataba personal atendiendo principalmente la necesidad de la persona desocupada, antes que la necesidad real de la compañía. Ello la empujó sin duda a desarrollar negocios y expandirse de un modo que probablemente no habría hecho de haber adoptado una conducta más "racional". No obstante lo señalado, en los últimos 2 años un 12% de los empleados en empresas EdC dejaron voluntariamente su trabajo, contra apenas un 3% entre las empresas B.

Por lo general, los empleados son jóvenes en ambos casos –menores a 40 años, con preponderancia entre 30 y 40 años. La proporción de mujeres es cercana a la mitad –49% EdC, 43% B. Respecto del tipo de contratación, en EdC es, en promedio, mayor la proporción de personal efectivo. Como contraste, las empresas del Sistema B, más pequeñas, subcontratan una mayor proporción de la mano de obra que utilizan (Gráfico 5).

**Gráfico 5 – Distribución del personal en empresas EdC y B según modalidad de contratación**



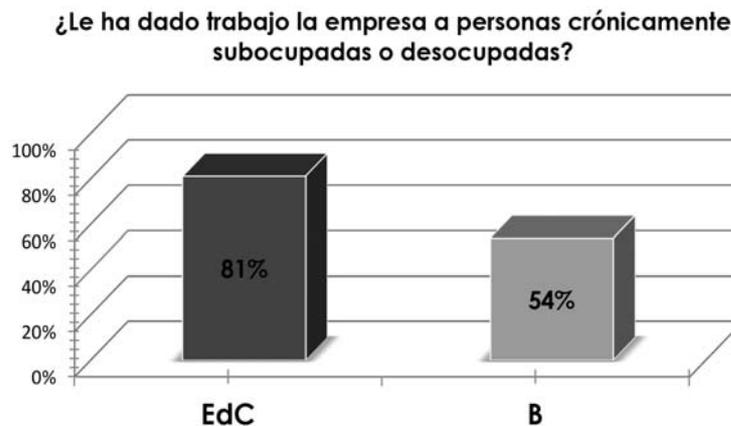
En cuanto a la presencia de personas con alguna necesidad especial, es notable el 75%

de empresas EdC que ha contratado trabajadores con esta condición. Entre las

empresas B, este valor alcanza el 50% de las organizaciones. Análogamente, es importante la proporción de empresas que

ha dado trabajo a personas desocupadas o subocupadas, particularmente entre las de EdC.

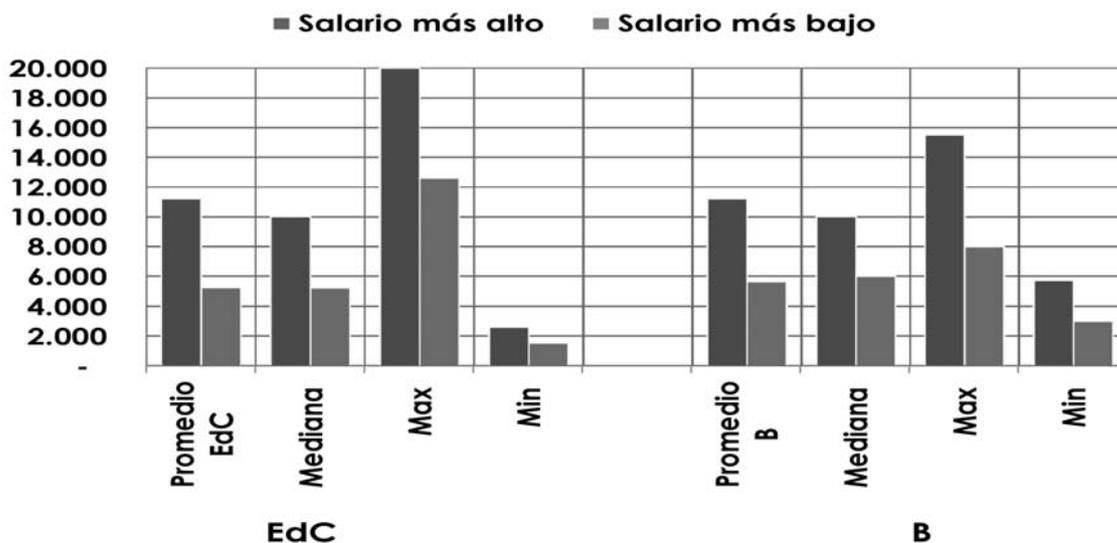
**Gráfico 6 – Empleos a personas subocupadas o desocupadas**



Los salarios pagados en uno y otro caso están en el mismo rango, si bien como fue indicado, las ramas de actividad de las empresas de ambos grupos no son las mismas. Como se ve en el gráfico a continuación, EdC muestra una mayor

dispersión salarial, donde los salarios más altos revelados por estas empresas son mayores a los revelados por las empresas B, y donde los salarios más bajos son menores, pero el promedio y la mediana de la distribución son similares (Gráfico 7).

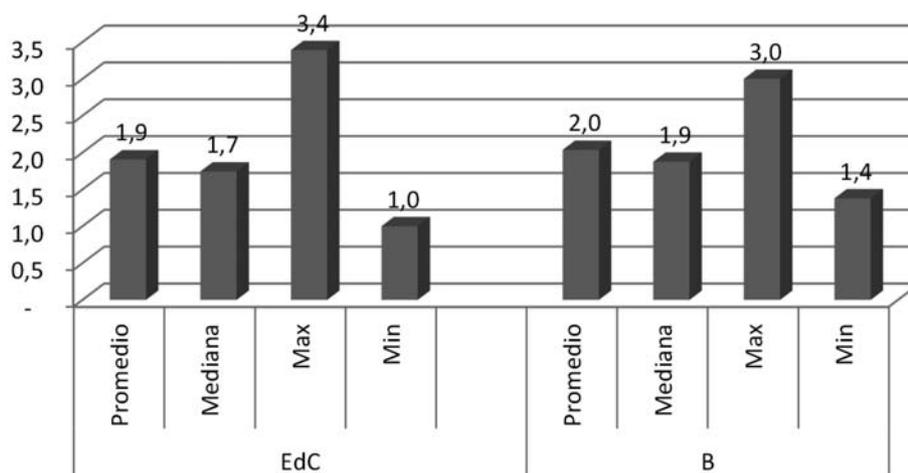
**Gráfico 7 – Estadísticos de salarios pagados en empresas EdC y B**



La relación entre salario más alto y más bajo, si no se toma en cuenta un caso raro en EdC que muestra una relación de casi 12 veces, revela números similares en ambos sistemas, con un promedio levemente

inferior –y una dispersión mayor– en EdC respecto de las empresas B. Debe tenerse presente, de cualquier modo, que se trata de empresas en general pequeñas.

**Gráfico 8 – Relación entre salario mayor y menor (excluido caso raro en EdC)**

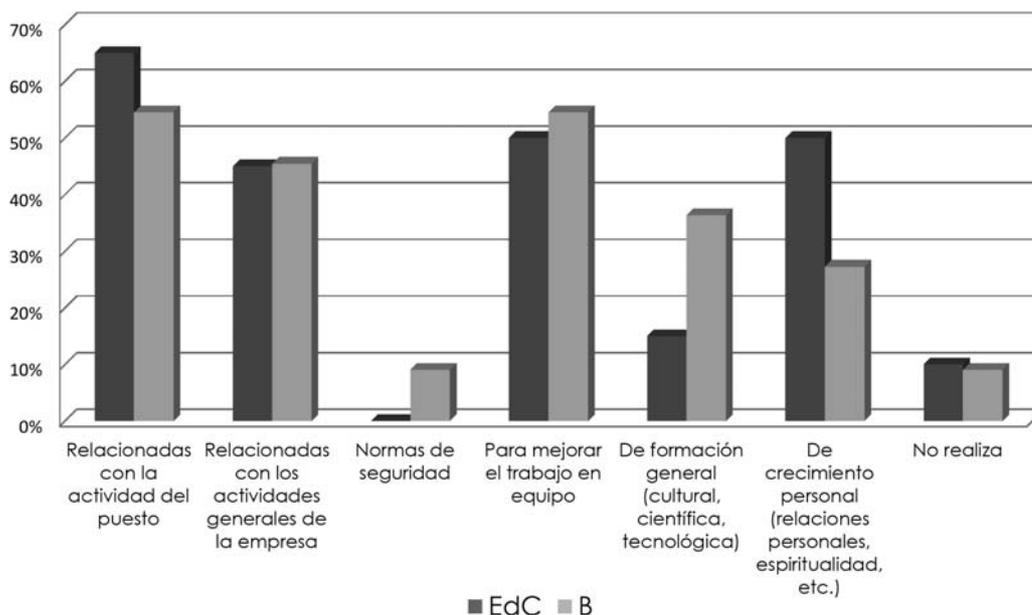


El grado de sindicalización es también diverso: mientras que en un 60% de las empresas EdC los trabajadores están afiliados a un sindicato, este valor es del 21% en el Sistema B. Este dato, sin embargo, se ve en parte compensado porque en un 30% de este último grupo de empresas los empleados tienen participación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

En cuanto a beneficios, más de la mitad de las empresas ofrece premios o bonus a

sus empleados, además de otros como seguro de salud, préstamos o comedor. En otro orden, el 90% de estas empresas realiza capacitaciones a sus empleados. En el gráfico 9 se describen las temáticas. La mayor diferencia se observa en la capacitación relativa al puesto de trabajo, ofrecida por un 65% de las EdC contra un 45% entre las B, y la formación cultural, más enfatizadas por las empresas B, y de crecimiento personal, más valorada entre las EdC.

**Gráfico 9 – Proporción de empresas EdC y B, según contenido de las capacitaciones a empleados**



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

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

En algunas entrevistas realizadas en las empresas de EdC fue posible conversar con varios empleados en ausencia de sus

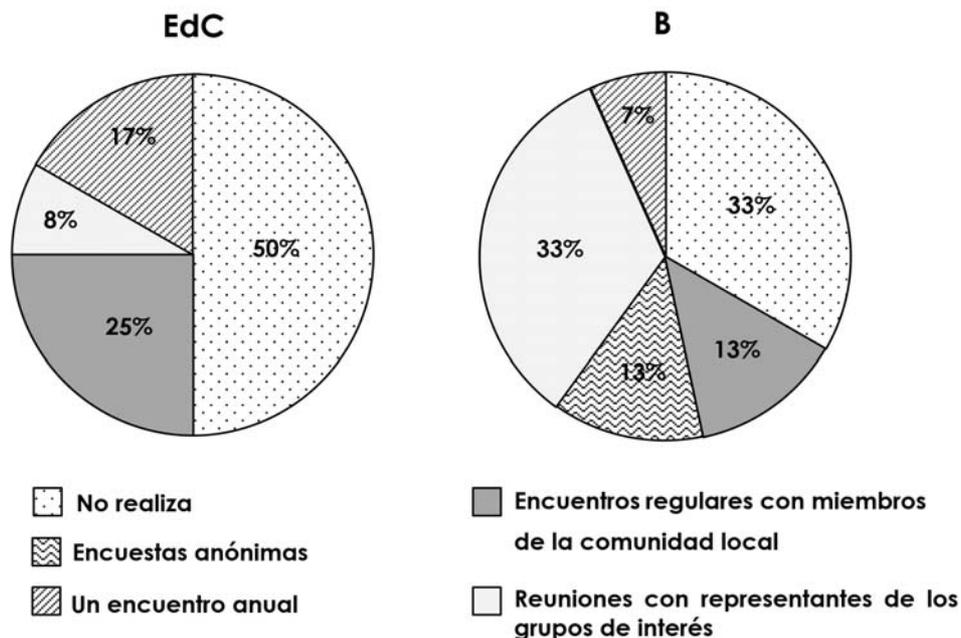
empleadores. Todos se mostraron muy contentos de las condiciones de trabajo que tenían. En una empresa señalaron la importancia del trato singular a cada empleado según sus necesidades y potenciales. Los conflictos que aparecieron por supuesto "trato desigual" fueron resueltos mediante el diálogo y,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

#### 4. Ética en la cadena de valor

En cuanto a las vinculaciones con la cadena de valor o con los *stakeholders*, un 60% de las empresas de ambos grupos manifestó tener contacto de algún modo. De estas reuniones participan normalmente administradores, empleados, proveedores y clientes –estos dos grupos, en menor medida en EdC. La modalidad es variada, como se puede apreciar en la figura siguiente:

Alrededor de un 90% de estas empresas

**Gráfico 10 – ¿Realiza la compañía algún tipo de contacto con los diversos grupos vinculados (*stakeholders*) de modo de contar con un retorno (*feedback*) respecto de sus actividades?**



realiza consideraciones éticas en su cadena de valor. La mitad aproximadamente, utilizando mecanismos formales –certificaciones, inspecciones, auditorías– mientras que la otra mitad lo hace informalmente. En este sentido, un 71% de las empresas EdC encuestadas y un 86% de las empresas B manifestaron conocer los estándares de cumplimiento de normativas laborales o ecológicas de sus proveedores.

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

### 5. Ética ecológica

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

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

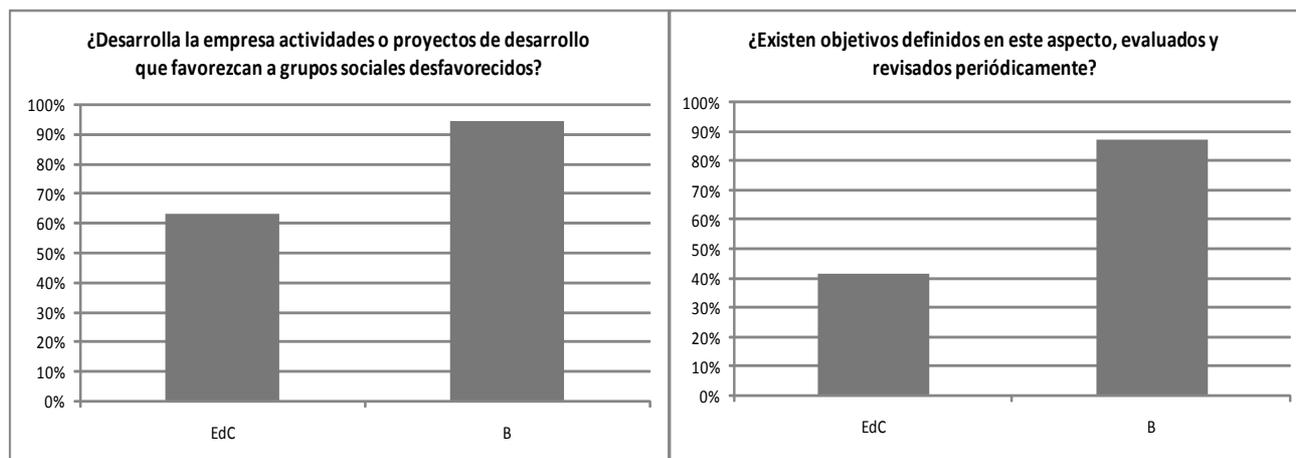
Entre las empresas que realizan algún tipo de transformación de insumos en su proceso de producción, cerca de un 80% de los materiales usados son reciclados, biodegradables o ecológicamente sustentables.

### 6. Ética social

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

A la pregunta acerca de la participación de la empresa en actividades o proyectos de desarrollo que favorezcan a grupos sociales desfavorecidos, el 63% de las empresas de EdC contestó afirmativamente, contra un 94% de las B. Este dato, sin embargo, debe ser considerado junto con el porcentaje de las ganancias destinado a actividades de promoción social, como se verá más adelante. La evaluación periódica de estas actividades es realizada de modo formal en un 88% de las empresas B, una o dos veces al año. En cambio, sólo el 42% de las empresas de EdC realiza evaluaciones formales (gráfico 11).

Gráfico 11

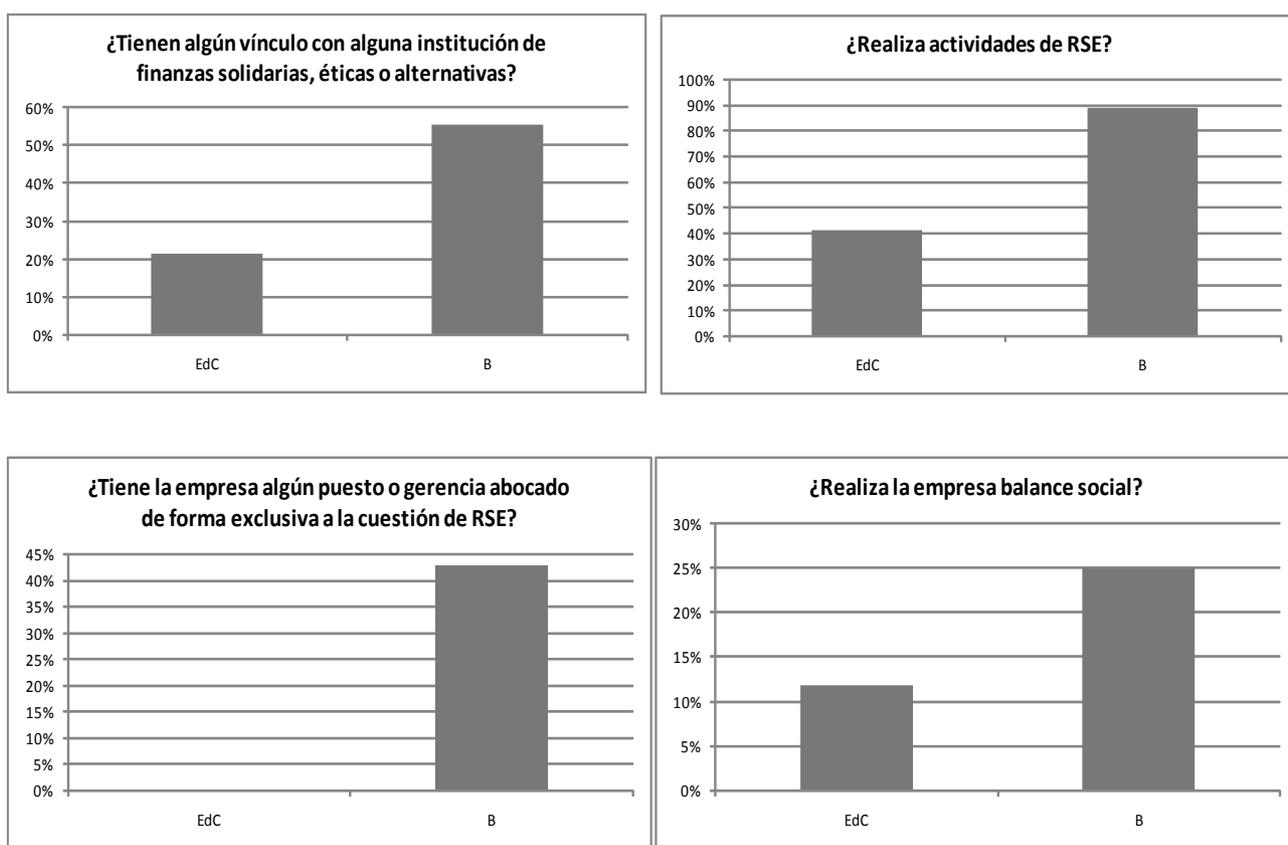


Un punto a destacar es el relativo a la Responsabilidad Social Empresaria. Como fue señalado en la Introducción, frecuentemente este tipo de empresas se autocomprenden como un nuevo paradigma que viene a superar el de la RSE. Por tal motivo, a pesar de mostrar un compromiso social claro, algunas empresas carecen de actividades que ellos cataloguen dentro de dicho rubro, o bien de algún puesto dedicado a esa tarea. Algunos

empresarios incluso renegaron de la idea y se mostraron orgullosos de no hacer RSE (gráfico 12).

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

**Gráfico 12**



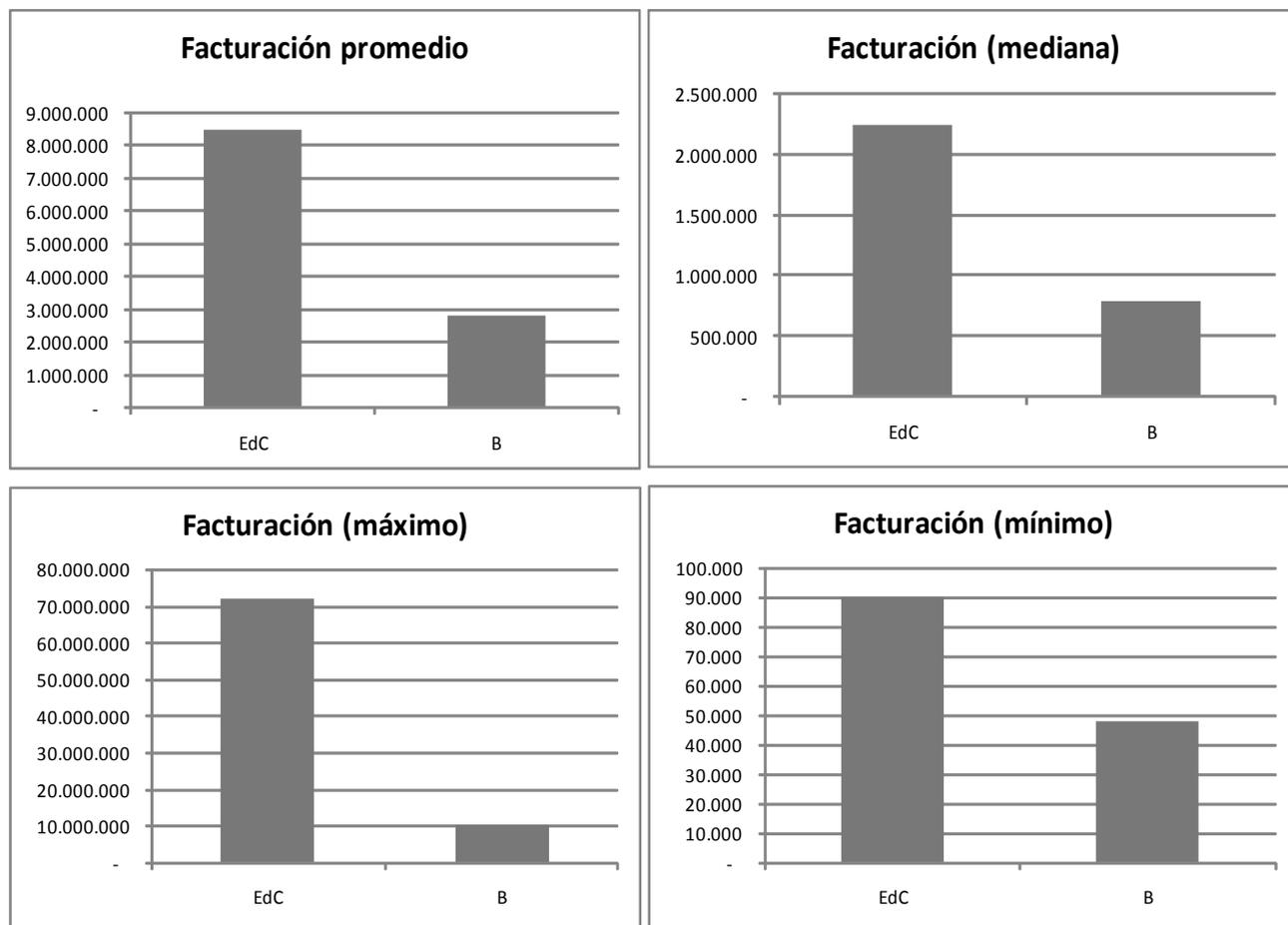
En materia de certificaciones, este estándar es bajo en EdC, y es alcanzado solo por un 13%, mientras que por definición, la totalidad de las empresas B están certificadas.

## 7. Resultados financieros

La facturación anual promedio de las

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

**Gráfico 13**



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

En cuanto al grado de publicidad de la información financiera de la empresa, un 37% de las empresas EdC respondió que comunicaba esta información al interior de la empresa, mientras que un 79% expresó lo propio entre las empresas B. El nivel de facturación y el porcentaje de utilidades da cuenta de que el fenómeno estudiado está conformado principalmente por empresas pequeñas.

Un punto interesante a estudiar es la

asignación realizada de estos beneficios. Las opciones de respuesta ofrecidas eran las siguientes:

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

Entre las empresas de EdC:

1. Ninguna distribuyó dividendos en 2013.
2. Salvo una compañía que dedicó el 90% de su utilidad al pago de deudas, el resto dedica en promedio menos de un 10% a este ítem.
3. El grueso de la utilidad, con un promedio del orden del 60%, es destinado a la reinversión, en tanto que, como se verá, es muy rara la toma de

- deuda para la inversión.
- Si bien existen empresas que mantienen una disciplina estricta del reparto en tercios entre los ítems 3 a 5 –los propuestos originalmente para el proyecto–, el promedio por empresa –esto es, no del total de beneficios– ronda el 15%.
  - El aporte para tareas de desarrollo o para ayuda social, del mismo modo, se ubica cercano al 12%, con una dispersión entre empresas que aportan un 5% para estos fines y otros que alcanzan el 33% señalado.

haber tenido beneficios repartieron dividendos de variado porcentaje, 10%, 20%, 50% y 76%.

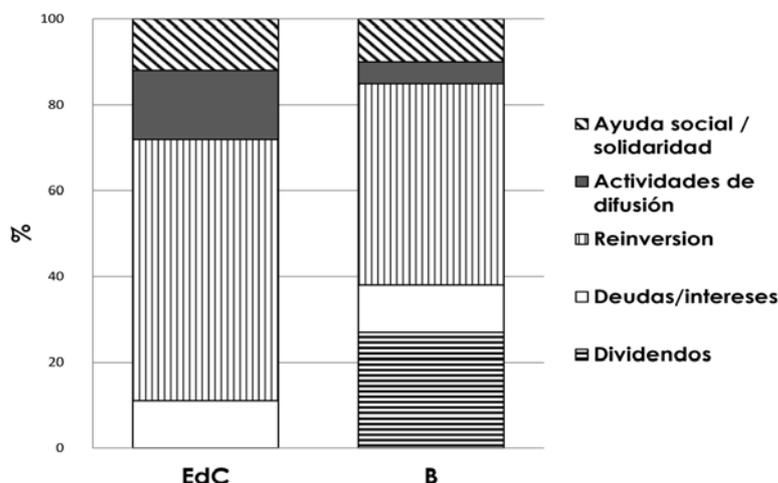
- La devolución de préstamos o pago de intereses arroja un 14% promedio –también por empresa–, aunque dado el pequeño número no se puede tomar este dato para realizar inferencias.
- Con toda claridad, el monto más importante de los dividendos –cerca de la mitad– se destina a la reinversión.
- Los aportes para difusión del sistema se ubican, en promedio en un 5%.
- La ayuda social alcanza un 10%.

Entre las empresas B:

- 4 de 6 empresas B que respondieron

El gráfico siguiente resume esta información:

**Gráfico 14 – Destino de los beneficios en empresas EdC y B**



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

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

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

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

## IV. Reflexiones finales

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

Como fue señalado, un aspecto que sobresale es la mayor formalización entre las empresas B en relación con las de EdC, y asociado a esto se observa una conducta empresarial más profesionalizada en el primer caso. Destacamos el carácter singular que tiene la motivación inicial que conduce al empresario a embarcarse en una empresa de este tipo y una primera evaluación sobre el grado de generalización que cabe esperar de estas compañías.

### 1. Motivación de los empresarios

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

Al respecto, vale preguntarse si este conjunto diversificado no se convierte en una característica que da fortaleza y resiliencia a la empresa. Estaríamos, en este caso, frente a una racionalidad no

instrumental –de medios a fines– sino a un tipo más complejo y versátil, como se da, por ejemplo, en el funcionamiento de nuestro cerebro, que dota a la mente de una plasticidad tal que le permite adaptarse a situaciones nuevas o adversas. La conformación de una red con otras empresas y la ayuda en situaciones de necesidad que estas pueden aportar sería otro ejemplo de esta mayor flexibilidad que ofrece la estructura compleja, orgánica, cooperativa, respecto de la individualista.

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

En este punto se puede ver, asimismo, la tremenda inadecuación de la teoría de la firma en la economía neoclásica, por cuanto no puede explicar el elemento fundamental de la acción empresarial, la innovación, al limitar su acción a la maximización de una función –que se *supone*– *dada*. Justamente, lo que caracteriza al empresario innovador se trata precisamente de la capacidad de superar lo *dado*.

De cualquier modo, lo que se observa en los empresarios que conciben empresas para el bien común es que apuestan –en lo que constituye un verdadero acto de fe– a una realidad que no está, que no se ve, pero que quieren fundar. El cimentar estas decisiones en una ética, en valores intrínsecos o en una convicción religiosa les permite tomar decisiones que pueden incluso ser consideradas irracionales desde un cálculo instrumental de costo-beneficio. Pues la gratuidad es precisamente eso: superar –no negar– la lógica costo-beneficio, el criterio productivista, como móvil último de toda acción.

En este sentido, la díada costo-beneficio nos sitúa en el campo de la cadena de producción, del resultado. Si la actividad se queda allí –solo allí– entonces es motivada por un factor externo: el beneficio. Eso es la esclavitud. Libertad solo puede haber donde opera la lógica del don y de la gratuidad

(Groppa y Hoevel, 2014). Y esta solo es posible donde hay valor intrínseco, virtud, como motor de la acción.

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

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

Abren espacio para un nuevo tipo de empresario, que opere con una racionalidad diferente, más compleja y realista, en términos de la incorporación a su espectro decisional de elementos normalmente dejados fuera, como las cuestiones relativas al medio ambiente o a la situación social – "costos" que son usualmente transferidos a la sociedad– y que lo haga no por cuestión de imagen o estrategia comercial, sino por reconocer su valor intrínseco –de lo contrario, como se dijo, la lógica seguiría siendo instrumental, no gratuita.

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

## 3. En adelante

La cuestión del marco legal que favorezca este tipo de iniciativas puede constituir un punto importante para su expansión futura. Como lo expresó una empresaria de EdC: "las leyes están armadas para empresas que evaden y no cumplen y no para ayudar a aquellas que hacen las cosas bien." Se necesita un marco legal que apoye este tipo de experiencias. El Sistema B está trabajando en esta línea en varios

países, incluida la Argentina, pero sin embargo, como también algunos empresarios han expresado, la modificación del marco legal no es una condición para el crecimiento del sistema.

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

Por último, entendemos que esta investigación reviste todavía carácter exploratorio y deberá ser enriquecida en el futuro, estableciendo comparaciones con empresas análogas que no explicitan este tipo de valores.

## Referencias bibliográficas

- Araujo, V. (1999). "¿Qué persona y qué sociedad para la «Economía de Comunión»?" en *Humanizar la economía. Reflexiones sobre la "Economía de comunión"*. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Bruni, L. (2000). "Hacia una racionalidad económica «capaz de comunión»", en *Humanizar la economía* (pp. 41 – 70). Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Crivelli, Luca (2013). "Historia y geografía del universo EdC", en *Memoria EdC 2011-2012*, Asociación Internacional de Economía de Comunión, Génova.
- Della Mea, G. (2013). "Sistema B, las mejores empresas para el mundo". Disponible en <http://innodriven.com/sistema-b-las-mejores-empresas-para-el-mundo/>. Último acceso: 29/5/2015.
- EdC. (2012). *Rapporto EdC 2011-2012. Il momento dei giovani imprenditori*. Genova.

- Global Reporting Initiative (2013). *G4. Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam.
- Gold, L. (2004). "The «Economy of Communion»: A Case Study of Business and Civil Society in Partnership for Change", en *Development in Practice*, 14(5), 633–644.
- Groppa, O., y Hoevel, C. (2014). *Economía del don. Perspectivas para Latinoamérica*. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Groppa, O. y Sluga, M. L. (2014). *Empresas para el bien común. Informe final de investigación*. Pontificia Universidad Católica Argentina, Buenos Aires.
- Gui, B. (2000). "Organizaciones productivas con finalidades ideales y realización de la persona: relaciones interpersonales y horizontes de sentido", en *Humanizar la economía*. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2012). *Resolución Técnica n° 36. Normas contables profesionales: Balance social*. Carlos Paz.
- IDEA (2001). *El balance social. Un enfoque integral*. IDEA, Buenos Aires.
- Lubich, C. (2000). "La experiencia «Economía de Comunión»: una propuesta de gestión económica que nace de la espiritualidad de la unidad", en *Humanizar la economía*. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- (2003). *Economía de Comunión. Historia y profecía*. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Porter, M. y Kramer, M. R. (2011). "The big idea: creating shared value", en *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Ruiz, J. A. (2014). *Preferencias sociales y racionalidad en la conducta empresarial. Un estudio de caso*. Tesis doctoral, UBA, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.
- Zamagni S. y L. Bruni (2007 [2003]). *Economía civil. Eficiencia, equidad, felicidad pública*. Prometeo, Buenos Aires.
- Zamagni, S. (2003). "La Economía de Comunión y los desafíos de la globalización", en *Persona y Comunión*. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- <http://www.benefitcorp.net/>  
<http://www.bcorporation.net/>  
<http://edc-online.org/es/>  
<http://www.mariapolis.org.ar/>  
<http://www.gemeinwohl-oekonomie.org>

---

<sup>1</sup> Existe en Europa otro proyecto análogo, denominado Empresas para el bien común (<http://www.gemeinwohl-oekonomie.org>), pero no hemos encontrado empresas adherentes en la Argentina.

<sup>2</sup> Por razones de espacio, buena parte de esta descripción fue excluida del presente artículo. El informe final de investigación (Groppa y Sluga, 2014) se encuentra disponible para los interesados.