



Hablan de *stakeholders*, en vez de *shareholders*. Su objetivo es generar riqueza pero, siempre y cuando, contribuya al planeta y a la sociedad. Quiénes son y por qué.

POR JULIANA MONFERRÁN

PROTAGONISTAS
DE UNA
NUEVA
ECONOMÍA

NOTA DE TAPA

Ocho y media de la mañana del 10 de diciembre en la torre del club alemán, en pleno centro porteño. El día ya tenía su lugar asegurado en los libros de Historia por ser la jornada de un recambio presidencial. Sin embargo, la convocatoria no tenía ninguna relación con la política. Pero sí con la economía. Con una nueva economía. En el transcurso de cuatro horas, seis empresas, de distinto tamaño, con distintas historias –algunas, más viejas; otras, no tanto– y con distintas misiones, le contarían, a un comité de expertos, su modelo de negocios. Y, más importante aún, el propósito de su negocio y su impacto.

A diferencia de otros concursos, el éxito de estas organizaciones no se mediría por su rendimiento financiero. Su facturación y rentabilidad no serían números determinantes. El jurado, compuesto por referentes en el tema, también, quería escuchar sus logros sociales y medioambientales. Es que, como protagonistas de la nueva economía, estas firmas serían evaluadas más exhaustivamente, no sólo en un área, sino en tres: la económica, la social y la ambiental. Lo que se conoce con el nombre del “triple *bottom line*” o las tres P (*profit, people and planet*), término acuñado por John Elkington, el fundador de SustainAbility, ya en 1994.

Desayuno de por medio, cada representante cuenta su caso. A ninguno, le faltan historias con nombre y apellido, propias de a quienes le importa la gente. Ideas innovadoras tampoco faltan. Es que estos empresarios o emprendedores están acostumbrados a hacer las cosas de otra manera.

De ahí que las preguntas del jurado, luego de sus presentaciones, quizá, alguna vez, ya se las hicieron: ¿Cuánto más hacer lo que usted hace es mejor para la sociedad y para el planeta?; ¿por qué cree que su negocio es inclusivo?; ¿pensó en hacer una campaña de consumo consciente? ¿cómo piensa reducir el consumo de energía?

Algunas de ellas nacieron con ese propósito. Otras, con el tiempo y los cambios, lo incorporaron a su estrategia de negocios, traducido en acciones concretas. Lo cierto es que estas compañías no son las típicas empresas de un sistema que mide el éxito por el beneficio que generan para sus accionistas. Por algo, son protagonistas de una nueva economía, una que no sólo tiene en cuenta los resultados económicos o la rentabilidad, sino que, además, también mide su impacto social y ambiental.

¿Se necesita de una nueva economía? ¿Qué pasó con la forma de hacer negocios que existía hasta ahora?

Para los expertos en el tema, el modelo empresario actual se está agotando. Y líderes de grandes compañías, que ya tomaron nota de lo que viene, coinciden. “Este sistema económico *post* Revolución Industrial se creó para mejorar la calidad de vida de la gente y no lo está haciendo”, puso en palabras Miguel Kozuszok, vicepresidente Ejecutivo para América latina y presidente de Cono Sur de Unilever, un hecho que, a esta altura, muchos perciben.

“Queremos redefinir el rol de los negocios en la sociedad”, declaró Neil Hawkins, VP global de Sustentabilidad de Dow, a mediados del año pasado, cuando presentó, en la Argentina, las metas de la firma para 2025. “En un mundo donde la rentabilidad ya no es suficiente, la sociedad, también, espera que las empresas sirvan como administradoras de activos del planeta”, recaló.

Concepto que otras empresas, como la brasileña Natura –primera gran compañía en la región en obtener la certificación B–, lo traducen en el lema que los llama a ser proactivos: “Ir más allá de la mitigación de nuestro impacto y buscar un impacto positivo”.

Y esa fue la misma pregunta que se hizo Jay Coen Gilbert, un emprendedor –fundador de la firma de calzado de básquet AND 1–, quien, en 2009, creó en los Estados Unidos una organización sin fines de lucro, B Lab, con el objetivo de usar la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales. “Buscamos formar una nueva liga de empresas que no sólo hagan dinero, sino, también, la diferencia”, le explicó Coen Gilbert a APERTURA, durante su visita a la Argentina de hace un par de años, en la que presentó a los embajadores locales de su iniciativa, Sistema B.

Con ese objetivo, el de ayudar a que las empresas con fines de lucro puedan involucrarse en un cambio de paradigma, el emprendedor creó una certificación que otorga a la compañía un puntaje luego de un “*B Impact Assessment*”, en cinco áreas: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medioambiente y Modelo de negocio de impacto.

La diferencia de la certificación B respecto de las ISO es que estas últimas sólo certifican la estandarización de un proceso específico y no de un conjunto de procesos, como lo es toda la operación de una empresa. Es que la propuesta de Sistema B es que las compañías sean “las mejores para el mundo” y no “la mejor del mundo”. Y, ya, 1498 organizaciones de 42 países de todo el planeta, en 130 diferentes industrias, lo están intentando. En América latina, son 206 y, en la Argentina, 35 –otras 45 están en proceso de certificación–, con casos paradigmáticos como Guayaki, firma de producción de yerba mate y derivados co-creada por el argentino Alex Pryor en los Estados Unidos que busca regenerar el ecosistema, para no deforestar al producir la yerba.

Sin embargo, las firmas, además de certificar, deben incorporar a su *performance* estándares ambientales y sociales; ser más transparentes, reportando sus resultados, y cambiar su estatuto para que todos los *stakeholders*, no sólo los accionistas, sean considerados en la toma de decisiones.

“Cuando hablamos de la nueva economía, nos referimos a paradigmas como la inclusión, buenas prácticas internas, la sustentabilidad, el impacto social y ambiental. Reconocer que la responsabilidad de las compañías no se debe limitar a la mera maximización económica”,

B

define Martina Mariani, de Sistema B Argentina.

Desde lo social, “las empresas no son buenas ahora y antes eran malas”, señala Jaqueline Pelps, responsable de Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) de la Universidad Di Tella, que lidera un relevamiento, desde lo social, entre 38 grandes empresas. Según la especialista, los momentos históricos fueron cambiando. “Lo social, siempre, estuvo muy presente pero desvinculado del negocio porque estaba mal visto lucrar o ‘quedar bien’ con acciones sociales. De ahí, la existencia de las fundaciones empresarias”, reseña.

Hoy, en cambio, no sólo está bien visto, sino que es una exigencia de los distintos públicos de interés. Por un lado, los empleados, que quieren trabajar en una compañía responsable con la comunidad y el medioambiente. Por otro, los consumidores, mucho más informados, no permiten que las empresas sean exitosas si, por detrás, avalan el trabajo infantil o no pagan a sus colaboradores como corresponde, por ejemplo.

Pelps explica el concepto emergencia de cambio y sus cinco etapas. La primera, la individualista: uno piensa consigo mismo, algo tiene que cambiar. La segunda, la de socialización e interacción: uno concurre a eventos y ve que no es el único que piensa así. Se empiezan a generar los términos para describir el cambio. La tercera, es en la que empiezan a aparecer proyectos efímeros. A algunos, les va bien; a otros, mal. En la cuarta, ya hay proyectos estables, referentes. “Sería el caso de Guayaki. Cuando uno piensa en Sistema B, es el ejemplo que viene a la cabeza”, explica Pelps. La última etapa es

la de la institucionalización. “Sistema B va diciendo qué cosas, si uno hace, probablemente, sea menos efímero”, señala la responsable de ENI de la Di Tella.

EN BUSCA DE LAS MEJORES

Con un nuevo paradigma en gestación y empresas que buscan adaptarse estos nuevos conceptos es que APERTURA y Sistema B quisieron destacar a estas referentes. Y, así, nació el reconocimiento a las protagonistas de la nueva economía, cuya primera edición es sólo el comienzo de un ambicioso proyecto, que busca apoyar a estas organizaciones que, más allá de ser sustentables económicamente, buscan dejar su huella, hacer la diferencia.

Las conversaciones empezaron allá por abril. Y, con algunos ajustes de los objetivos buscados, se decidió que fueran organizaciones “socias” las que postularan a las empresas que, a su criterio, deberían participar del concurso. Fue así que Mayma, Endeavor, Vistage, Inicia, NXTP, Iarse, Valos, Wayra, SocialLab, Crea, Came, AmCham, IAE y la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA) presentaron a sus elegidas. Ninguna de las firmas nominadas debía tener la certificación creada por Coen Gilbert. En total, fueron 85 compañías, de las cuales 55 terminaron el proceso de evaluación. Las participantes debieron responder el *Quick Impact Assessment* (QIA, versión corta de la Evaluación de Impacto B) para medir su impacto en las áreas de Gobernanza, Trabajadores, Comunidad y Medioambiente. Además, completaron un cuestionario sobre su modelo de negocios para obtener información cualitativa sobre su impacto. Según el puntaje que cada una obtuvo en el QIA, se seleccionaron a las dos con los mejores resultados en tres categorías: Pequeñas Empresas (hasta 49 colaboradores); Medianas Empresas (entre 50 y 249); y Grandes Empresas (más de 250). Las seis mejores calificadas –dos por categoría– pasaron a la etapa de evaluación final con el Comité de Expertos, que les hizo preguntas de índole cualitativa. A continuación, las historias de los elegidos. Los protagonistas de una nueva economía. ■

EL COMITÉ DE EXPERTOS



GABRIEL BERGER

Profesor de la Universidad de San Andrés, director de la Escuela de Administración y Negocios y del Centro de Innovación Social de esa entidad. Sus áreas de docencia e investigación se focalizan en gobierno y estrategia de emprendimientos sociales, la responsabilidad social corporativa y la gestión sustentable, y la inversión social estratégica.

También, dirige el Programa de Capacitación en Responsabilidad Social y Sustentabilidad Empresaria (Procarsse).

Fue cofundador y director, durante 15 años, del posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro.

Desde 2001, integra la red académica Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) y, actualmente, es integrante del *board* de la International Society of Third Sector Research (2013-2016).

Colaboró como asesor de emprendimientos sociales de empresas, fundaciones y ONGs en varios países.

Cuenta con un doctorado en Política Social y una Maestría en Management de Servicios Sociales (Heller School of Social Policy and Management, Brandeis University, Estados Unidos).



HERNÁN CABALLERO

Licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires (UBA), tiene una vasta experiencia en el sector financiero. Trabajó 15 años en banca corporativa y de inversión (Bank of America, Chemical Bank, Santander Investment) y otros 15, en banca minorista, con foco en PyMEs (Santander Río).

Es inversor en *start-ups* tecnológicos (Inspirit Angels), mentor de emprendedores sociales (Ashoka) y tecnológicos (NXTP Labs), y juez del concurso Naves (IAE).

Profesor de Gerenciamiento Financiero de PyMEs en la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT).



PEDRO FRIEDRICH

Nació en Buenos Aires, en 1959. Después de la carrera de Agronomía, hizo especializaciones en el IAE, a la vez que se hizo cargo de Tonka, una metalúrgica con casi 50 años, que fabrica controles para artefactos de gas y abastece a la línea blanca.

Implementó una metodología de producción basada en el Lean Manufacturing y Kaizen, asociada a una fuerte inversión en I+D.

Hoy, la firma es Empresa B certificada y persigue un propósito ambiental y social y de regeneración de ecosistemas. Friedrich, además, es fundador y cofundador de siete ONGs del campo social, ambiental y empresario.



JUAN FRANCISCO GARCÍA BALLARATI

Con más de 10 años de experiencia, trabajó en empresas de IT (Oracle, Globant y Conexia). Los primeros cinco, muy abocado a calidad y procesos, certificaciones CMMI Nivel 3 e ISO 9001.

El resto, más en *management*, desarrollo de nuevos mercados, gestión de áreas y equipos multidisciplinarios. Es *Scrum Master*. Actualmente, se desempeña como gerente de Servicios al Usuario en Conexia, con un equipo de 50 personas distribuido entre Buenos Aires y Bogotá. Estudió licenciatura en Informática en la UADE.

En 1999, cuando Marcos Galperín concibió su proyecto, durante plena burbuja de Internet, ya tenía un propósito. Un fin no sólo económico, sino, también, social y ambiental: democratizar el comercio en toda América latina.

Fue así que, como exponente de un nuevo paradigma, al que llamaron “efecto emprendedor”, nació MercadoLibre. Con esa meta, en estos 16 años de vida, la empresa desarrolló un ecosistema que, hoy, está integrado por cinco unidades de negocios que lo facilitan y promueven: MercadoEnvíos, Mercado Pago, MercadoLibre Publicidad, Mercado Shops y Clasificados.

“Nuestras cinco unidades de negocio convergen para generar valor y ofrecer oportunidades de desarrollo socioeconómico en el país”, señala Constanza Castro Feijóo, responsable de Sustentabilidad de la joven empresa. El área se creó hace seis años y, en diciembre pasado, pasó a reportar al CFO.

Según un estudio de The Nielsen Company, más de 150.000 personas generan la mayor parte de sus ingresos a través de MercadoLibre y cada una emplea, en promedio, a otras cinco. “La estructura de colaboradores de los grandes vendedores de MercadoLibre se mantiene a través de los años”, asegura Castro Feijóo.

La ejecutiva, quien articula las relaciones institucionales de la empresa con el Sector Público, el privado y ONGs con las que lleva adelante sus distintos programas, asegura: “El poder de transformar una realidad está en cada uno, en forma individual pero, también, colectiva, en forma de red y de comunidad, con un alto efecto multiplicador”. Esto, en una industria que, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), creció a un ritmo del 60 por ciento anual en los últimos tiempos.

Así, la plataforma, que emplea a 2200 personas en América latina, ofrece nuevas oportunidades para los casi 20 millones de usuarios que comenzaron a utilizarla, facilitando su independencia laboral y el desarrollo de nuevos emprendimientos comerciales. Especialmente, entre los más jóvenes.

Más allá de su misión como empresa, MercadoLibre busca dar un paso más, a través de diferentes iniciativas que potencian ese efecto emprendedor en distintos segmentos. Por un lado, el programa MercadoLibre Solidario, que busca incluir a las organizaciones sin fines de lucro, brindándoles acceso gratuito a todos los servicios de la platafor-

ma –incluso, los *premium*–, para que puedan optimizar su estrategia de recaudación de fondos.

“Hicimos varias campañas con ONGs que dieron un excelente resultado. Pero la idea es que ellas mismas aprendan a usar las herramientas para mejorar su *fundraising*”, señala Castro Feijóo. Detalla que, en la plataforma, no se hizo una vidriera especial o un “rinconcito solidario” porque la gente no entra. “MercadoLibre se navega como Google: si armo una vidriera especial, no la visita nadie. Debemos enseñar la mejor forma de darse a conocer”. De ahí que la firma, también, capacita a estas organizaciones para que encuentren en el *e-Commerce* un canal de recaudación, ya sea a través de donaciones o venta de productos propios.

Actualmente, más de 600 ONGs forman parte del programa y recaudan más de US\$ 3 millones anuales.

Un modelo similar es el que la empresa trabaja junto a la organización mundial Ashoka y SocialLab, ONG prima her-

mana de Techo que busca generar impacto social mediante el apoyo de emprendimientos disruptivos, para incluir a *entrepreneurs* de bajos recursos. “Hicimos algunas pruebas piloto de economías inclusivas, de las cuales sacamos muchos aprendizajes”, cuenta Castro Feijóo. Entre ellos, el *timing*. Aún no estaba desarrollado todo el ecosistema que permita, por un lado, acceder a la plataforma a personas no bancarizadas y por otro, habilitar el envío de mercadería de un punto a otro del país.

“Con MercadoPago y Mercado Envío, derribamos esas barreras”, asegura la ejecutiva.

La iniciativa ya está avanzada. Incluso, se está armando un equipo interno de 10 personas que trabajará como una nueva unidad de negocios. “Para que MercadoLibre pueda concretar su misión de democratizar el comercio, entendemos que evolucionar hacia un modelo que genere una economía regional más sustentable e inclusiva generará un entorno favorable para la iniciativa empresarial y para la innovación”, resume la responsable del área de Sustentabilidad.

LA PATA AMBIENTAL

Uno de los grandes desafíos de MercadoLibre –y de toda la industria tecnológica– es mitigar el consumo de energía

LA FUERZA DEL MERCADO
Empleados: 2200.
Cantidad de usuarios: 140 millones.
Ventas netas consolidadas 2014: US\$ 556,5 millones.
Personas que viven de sus ingresos en MercadoLibre: 150.000.

Fuente: la empresa.

En 1999, en plena burbuja puntocom, MercadoLibre nació con ese propósito. Cómo, 15 años después, se traduce en iniciativas concretas.

LA DEMOCRATIZACIÓN DEL COMERCIO

Foto: Nico Pérez



El *team* de MercadoLibre: Marina Díaz Ibarra (gerenta General), Marcos Galperín (CEO & *founder*), Pedro Arnt (CFO) y Constanza Castro Feijóo (responsable de Sustentabilidad).

de sus servidores. “Para este año, estamos hablando con distintas consultoras para realizar un estudio del impacto ambiental que tiene el comercio electrónico. Sabemos de lo positivo que genera *per sé*, ya que, al consumir *online*, el impacto es entre el 35 y el 40 por ciento menor que el consumo tradicional. Pero la otra cara son los *data centers* que tenemos encendidos para tener la plataforma funcionando 24x7”, relata la ejecutiva.

Por eso, desde 2008, la empresa trabaja en un proceso de virtualización de los servidores que le permitió disminuir su huella de carbono en más de 6000 toneladas de CO₂. El sistema utiliza una tecnología que comparte los mismos recursos físicos (máquinas físicas) y permite la ejecución de diferentes sistemas (máquinas virtuales). Según su último reporte de Sustentabilidad (2014), “por cada *rack* de 48 *servers* físicos –el *rack* es la unidad mínima de ocupación en un centro de datos por la que se paga por la energía consumida–, podemos entregar casi 1200 máquinas virtuales (un aumento del 30 por ciento respecto a años anteriores). Si quisiésemos entregar esa misma cantidad en servidores físicos, necesitaríamos 25 *racks* físicos. De esta forma, podemos decir que somos 25 veces más eficientes a la hora de consumir energía”.

Por otro lado, la compañía invirtió más de US\$ 35 millones en tres pisos de 3918 metros cuadrados (m²), ubica-

dos en el Complejo Al Río, de Vicente López, en el que trabajan más de 300 colaboradores. Las nuevas oficinas fueron reconocidas con LEED Core & Shell, un sistema de certificación de edificios sustentables que desarrolló el Consejo de la Construcción Verde de los Estados Unidos. El proyecto fue estructurado de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Manual de Usuario del Edificio, lo que incluye una política estricta sobre regulación de la iluminación interior y exterior para no cargar térmicamente el ambiente.

A su vez, en agosto de 2014, MercadoLibre inauguró la nueva sede de su Centro de Desarrollo de Software de Excelencia en Córdoba. El diseño edilicio del espacio fue construido bajo el concepto “*Green*”, alineándose a las tendencias internacionales de construcción sostenible y sustentable que permiten una mejor utilización de los recursos energéticos, al incluir controladores de iluminación, y genera menor impacto ambiental, debido a su programa de clasificación de residuos, entre otros.

“La amplificación que permite nuestra plataforma nos da muchas oportunidades para trabajar en, por ejemplo, campañas de consumo consciente o el lanzamiento de un *packaging* sustentable para el envío de la mercadería”, adelanta Castro Feijóo. ■ J. M.

Colaborar con sus clientes para desarrollar alimentos más sanos, más seguros y más ricos. Ese es el propósito de Grupo Saporiti, empresa familiar de capitales nacionales con 88 años de trayectoria y cuyo actual lema resume la manera en que lo busca hacer: “Nuestro mejor ingrediente es el conocimiento”.

La firma nació en 1927, cuando Andrés Saporiti, el padre del actual presidente, Adrián, comenzó a representar a una empresa británica de productos químicos que, por la crisis de aquel entonces, dejaba el país. Con los años, sumó más marcas y, finalmente, en la década del '40, comenzó a fabricar sus propios productos en lo que, ahora, llaman “la vieja planta”, en Pompeya.

“Después de la Segunda Guerra Mundial, empezó a bajar en la pequeña empresa un especialista austriaco

colesterol. Este último alimento, en un principio, se importaba. Luego, Saporiti logró desarrollarlo con un proveedor argentino. Y ese fue un logro de la actual gestión. Es que Adrián no se dedicó a la empresa familiar desde siempre. Antes de hacerse cargo del legado de su padre, decidió cumplir su vocación y estudió Medicina, para dedicarse a la pediatría intensiva, hasta 1999.

Este *background* lo ayudó, no sólo a manejar equipos de especialistas “que trabajan con alta incertidumbre o con datos insuficientes”, sino que, además, le dio una base de conocimientos para desarrollar esta nueva área.

“Si bien nuestro cliente directo son las empresas de alimentos o de bebidas, nosotros trabajamos mirando al consumidor. Queremos ser referentes de alimentos sanos y seguros”, expresa Saporiti. Así, la relación con las com-

Fundada hace 88 años, Grupo Saporiti concibe la sustentabilidad, no sólo en cómo fabrica sus productos: también, en sus emprendimientos sociales y medioambientales.

INGREDIENTES MÁS SALUDABLES

en sabores, que huía de la guerra. La firma nunca hubiera podido pagarle a un talento como ese. Y él fue quien comenzó a fabricar los primeros sabores”, narra el actual presidente de la compañía.

Ese fue el inicio del área de sabores del grupo, que, hoy, representa el 50 por ciento de la firma. El otro 50 está integrado por ingredientes funcionales (texturas) y colorantes (antes, en su mayoría artificiales; hoy, más naturales).

Actualmente, la compañía emplea a 350 personas (230 en la Argentina), tiene oficinas en cinco países (Brasil, Paraguay, Perú, Chile y México; proyecta aterrizar en Colombia) y presencia en toda América latina y algunos países del Caribe, con excepción de Venezuela. En total, factura unos US\$ 70 millones anuales.

“En aquel momento, la Química era una novedad que venía a salvar al mundo. Aunque hubo abusos. Hoy, con la revalorización de lo natural, es un desafío para nosotros demostrar que un buen uso de los químicos puede ser muy beneficioso”, señala Saporiti, quien vaticina que, en el futuro, habrá transgénicos verdes. Según el empresario, existe una tensión entre la intención y la realidad. “No hay posibilidad de que, en forma natural, coman los 7000 millones de personas que habitan en este mundo”.

Así, la línea más nueva es la de ingredientes nutricionales, que permite darle a los alimentos valor agregado. Por ejemplo, incluirles vitaminas o hacer que la leche baje el

pañías que la contratan no es de cliente-proveedor, sino, más bien, un lazo estratégico de provecho mutuo.

“En muchos casos, somos nosotros quienes les contamos de la existencia de nuevos ingredientes o buscamos proveedores para la fabricación local”, cuenta Saporiti. Fue así que, cuando el uso de bromato de potasio (el ingrediente que se usa para “inflar” el pan) se prohibió en el país, la firma apagó la línea y comenzó a desarrollar un producto natural. “En la industria, se siguió usando”, asegura el empresario. La firma, también, promueve el uso de conservantes naturales, en detrimento de los artificiales, pese a que los primeros son más caros.

La empresa, como proveedora es auditada —especialmente, por sus grandes clientes— en cuanto a su calidad

pero, también, en temas medioambientales y sociales: manejo de desechos, planta de efluentes (desde fines de 2012, Saporiti cuenta con una, para efluentes líquidos que provienen del lavado de los equipos en su fábrica de Pilar) y trabajo infantil, entre otros *issues*.

Si bien aún la empresa no mide su huella de carbono, suma acciones para mitigar su impacto. Por

SABOR A IMPACTO

Oficinas en: Brasil, México, Chile, Paraguay,

Empleados: 350.

Facturación: US\$ 70 millones, de los cuales US\$ 35 millones corresponden a la Argentina.

Exportaciones: 30 por ciento de la facturación.

Plantas: en Pompeya (que cuenta con la ISO 14001) y en Pilar (en el Parque Industrial), donde se está trabajando para certificar la norma.

Foto: Graciela Decurgez



“Con la revalorización de lo natural, es un desafío para nosotros mostrar al mundo que un buen uso de los químicos puede ser beneficioso”, asegura Adrián Saporiti, actual presidente de la empresa que fundó su padre.

caso, el uso de envases especiales, en vez de bidones de plástico. “Es una caja con una bolsa plástica adentro”, detalla Luciana Saporiti, sobrina del presidente y analista de Proyectos de la compañía.

DAR PARA RECIBIR

“Somos parte de la nueva economía. Sobre todo, por la forma de pensar de nuestros líderes. Tanto el CEO como los integrantes del directorio trabajan con una lógica de desarrollo sustentable. Es decir, de hacer negocios teniendo en cuenta el triple *bottom line*. No podemos hacer algo que perjudique a la sociedad o al medioambiente. Este modo de trabajar viene de arriba hacia abajo”, asegura la ejecutiva.

De hecho, la empresa está redactando una política de sustentabilidad para formalizar las acciones que ya desarrolla. “Decimos formalizar cuatro pilares de trabajo: Comunidad, Personas, Medioambiente y Clientes y proveedores”, completa la analista de Proyectos.

En el primero, el de Comunidad, se busca apoyar iniciativas vinculadas a la formación y el aprendizaje y la inserción laboral. Desde esta perspectiva son una de las empresas fundadoras de la iniciativa Empresas Unidas por Jóvenes Argentinos (Empujar), que guía e impulsa a chicos de bajos recursos hacia la cultura del trabajo, brindándoles capacitaciones y herramientas que les permitan mejo-

rar sus condiciones de empleabilidad. Los participantes reciben en la Sede Saporiti capacitación para su desarrollo personal y entrenamiento en diversos temas técnicos, como Logística, Calidad, Laboratorio y Seguridad e Higiene. Los contenidos son dictados por las empresas fundadoras de la iniciativa y compañías colaboradoras del programa, a través de voluntarios expertos en las distintas temáticas. Personas de distintos niveles de responsabilidad dan clases, asumen el rol de mentores de los alumnos participantes o forman parte de actividades especiales.

Con la premisa de mantener un bajo costo administrativo y una cobertura legal adecuada, cada empresa del grupo aporta una beca que permite la participación de un alumno.

Luciana es voluntaria. Da clases de Introducción a la Administración de una Empresa. Así, cuando los participantes terminan la secundaria, ya tienen una experiencia en su *currículum vitae* que los puede apalancar. “Muchos de estos chicos no tiene la posibilidad de estudiar una carrera”, cuenta la ejecutiva, que es ingeniera Industrial.

A su vez, la empresa, que, de los US\$ 70 millones que factura, obtiene la mitad en la Argentina, trabaja con el mismo foco puertas adentro, otorgando becas a sus colaboradores para que puedan ir a la facultad. La ayuda económica oscila entre el 50 y el 100 por ciento del valor, según cada caso. De esta manera, da valor al lema de la compañía: “Nuestro mejor ingrediente es el conocimiento”. ■ J. M.

a profesión de su padre, radiólogo especializado en diagnóstico mamario, y la propia, economista recibido en la Universidad Torcuato Di Tella, ayudaron a que, por 2011, Guillermo Pepe pudiera concretar uno de sus sueños: poner en marcha un proyecto que no sólo fuera un negocio, sino que, también, le diera sentido a su vida.

Por aquel entonces, Pepe vivía en España, donde se dedicaba al negocio gastronómico y al de los teatros. Su padre, en cada visita que le hacía, le contaba la situación de la Salud Pública en la Argentina y de la cantidad de mujeres que se morían por cáncer de mama en el país. “Él tiene un centro de diagnóstico mamario en Corrientes y la situación, siempre, fue bastante dramática”, recuerda. Y fue así que, con su *know-how* como empresario, tuvo la idea de armar una red de telemedicina.

El negocio de los restaurantes no había sido su primera incursión como emprendedor. Previamente, fundó Edunexo, una plataforma de educación en Internet, iniciativa que lo llevó a instalarse en España. Con la explosión de la burbuja, Pepe vendió sus acciones pero se quedó en Europa.

“Por esa experiencia, sabía que, en algún momento, podríamos compartir imágenes a través de la *Web*”, señala. Y el tiempo ya había llegado. Su objetivo, acercar a través de la telemedicina un diagnóstico mamario de alta calidad a todas las mujeres –incluso a las de bajo poder adquisitivo– y, así, con la posibilidad de un diagnóstico precoz, disminuir la cantidad de muertes por cáncer de mama. Al estudio, lo paga la obra social o la medicina prepaga, a un precio que ponen ellas mismas. “Yo puedo sentarme a negociar y, cada vez, tengo más peso. Pero ellas definen el valor”, señala Pepe.

Para poder concretar su proyecto, en 2012 participó de un programa multidisciplinario, Exponential Medicine, en Singularity University, cuando, todavía, el centro de innovación de la NASA no era tan conocido en la Argentina. “El curso explica cómo el desarrollo exponencial de las tecnologías impactará de manera positiva en la vida de las personas, logrando reducir drásticamente los costos, expandiendo el acceso a toda la población y aumentando, radicalmente, la esperanza y calidad de vida”, explica el emprendedor, quien da números específicos relacionados al cáncer de mama: “Entre 15 y 20 mujeres mueren por día de esta enfermedad. Y no hay un

plan nacional integral”. De hecho, según asegura Pepe, la Argentina es el segundo país en riesgo de muertes por cáncer de mama de América latina.

Volvió de esa experiencia con nuevos conocimientos pero, además, muy movilizado y con la convicción de que tenía que hacer algo que provocara un impacto positivo en la sociedad. “El curso fue un motor importantísimo para avanzar con el proyecto. Uno puede tener una idea de hacia dónde van las cosas. Pero estar ahí, intercambiando ideas con los líderes del mundo de la Medicina, hizo que validara mi idea, me dio acceso a estos grandes referentes y fue una fuente de motivación. Genera una sensación de pertenencia a un grupo que actúa como uno”, recuerda Pepe.

LA CONCRECIÓN DE UN SUEÑO

Y, así, empezó Mamotest: con una prueba piloto en Sáenz Peña, Chaco. Un centro en esa ciudad con una técnica radiológica y un mamógrafo digital –no análogo, como habitualmente se usan– permitía enviar las imágenes al centro madre, donde especialistas –incluso, internacionales– hacían el diagnóstico y lo devolvían en 24 horas. “Funcionó”, recuerda el emprendedor, quien cuenta que comenzó con inversión propia, aunque, más tarde, pudo acceder a algunos créditos blandos.

Cada centro requiere una inversión de US\$ 400.000, especialmente, en equipo, que no sólo incluye el mamógrafo digital, sino, también, pantallas de alta resolución (mínimo 5 megapíxeles) para poder ver en detalle las imágenes.

Sáenz Peña fue el primero de cuatro centros satelitales. Los otros están Bella Vista (Corrientes), Resistencia (Chaco), Apóstoles (Misiones) y el centro madre, en Corrientes capital. Hubo un proyecto de instalar otro en Jujuy, junto a Jorge Gronda, el fundador de Sistema Ser (hoy, Umana), con financiamiento del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación. Pero, finalmente, la iniciativa se cayó.

“Si hubiese sido por nosotros, en este tiempo, habríamos abierto 10 centros. Pero, además de la imposibilidad de acceder a créditos, también la importación de cada máquina nos lleva mucho tiempo”, cuenta Pepe, quien, en su plan de

TEST DE ALTO IMPACTO

En sus cinco centros de diagnóstico mamario de alta calidad, se hicieron 20.000 mamografías durante 2015.

Su público objetivo: 12 millones de mujeres mayores de 35 años. El 60 por ciento de esas mujeres no accede a una mamografía.

Guillermo Pepe combinó su profesión, economista, con la de su padre, radiólogo especializado en diagnóstico mamario, en un proyecto que salva vidas.

UNA RED CONTRA EL CÁNCER DE MAMAS

Foto: Graciela Decurguez



“Cada diagnóstico precoz equivale a salvar una vida en el 93 por ciento de los casos”, cuantifica Pepe, acerca del impacto de su iniciativa.

negocios, tiene pautado inaugurar 20 centros en 10 provincias en los próximos tres años, posiblemente, con la ayuda de fondos que se dedican a apostar por empresas con impacto, además de crédito. El objetivo, que cada ciudad de 150.000 habitantes tenga su centro, tanto en la Argentina como en toda América latina. “Logramos hacer que el negocio sea sustentable. Inicialmente, uno resigna rentabilidad sí o sí. Elegimos poner un centro en Sáenz Peña, Chaco y no en Recoleta”, señala Pepe. “Hay mujeres que no tiene cobertura pero sí dinero y sólo un 5 por ciento, que no puede pagar el estudio. A estas últimas, se les donamos”, agrega.

En la Argentina, hay alrededor de 12 millones de mujeres mayores de 35 años. Según datos del último censo de la Organización Panamericana de la Salud, se estima que, al menos, anualmente, el 60 por ciento no accede a diagnóstico mamario. “Cada diagnóstico precoz equivale a salvar una vida en el 93 por ciento de los casos”, cuantifica el emprendedor. Esto es más relevante cuando el 70 por ciento de las mujeres atendidas por Mamotest corresponde a sectores de bajos recursos.

Sólo en 2015, 20.000 mujeres pasaron por los centros de Mamotest—2000 estudios fueron donados por la misma empresa y Cáritas, con recaudación propia—, que no son un simple lugar de diagnóstico. “Como nuestras pacientes son, en su mayoría, mujeres de bajos recursos, muchas veces, no

saben qué es una mamografía. De ahí, que nuestro trabajo es, también, concientizar y educar”, explica Pepe, quien, desde Telmed, la fundación que creó para impulsar estos proyectos, además, trabaja en una ley—que, en Corrientes, ya tiene media sanción de Diputados— para que las empresas den un día libre para hacerse el control anual.

“En muchos casos, no es cuestión de dinero pero sí de tiempo, ya que, en general, tienen que viajar hacia la capital de la provincia y esperar el resultado un par de días. Sabemos que un 5 por ciento de las mujeres no tiene cobertura pero sí dinero. Y otro 5 por ciento no tiene dinero”, cuenta Pepe. Justamente, es a este segmento de pacientes al que se dona el estudio.

Por otro lado, el emprendedor correntino busca que las campañas de concientización se hagan todo el año y no sólo en octubre, como es costumbre, por ser el mes de “Lucha contra el cáncer de mama”.

Actualmente, Pepe está trabajando con la consultora francesa Hystra, especializada en modelos de negocios híbridos, para determinar el impacto social de su firma en términos económicos. Durante 2015, logró US\$ 245.000 en ahorro en transporte de media y larga distancia y la no pérdida de presentismo, y más de US\$ 1,61 millón en ahorro de obras sociales que se evitan el tratamiento con un diagnóstico precoz. ■ J.M.

Tradicionales pero con nuevas aspiraciones. O nacidas con un modelo distinto. Estas empresas, también, buscan dejar en la sociedad algo más que beneficios económicos. Trabajo en red, metas ambientales ambiciosas y un sistema de créditos más inclusivo son los propósitos de estas compañías, que llegaron a la final en el primer certamen de APERTURA junto a Sistema B para los protagonistas de la nueva economía. Una breve descripción de por qué fueron elegidas.

LOS GROBO. UN MODELO INNOVADOR

Cuando, en 1984, Los Grobo, la empresa de la familia Grobocopatel, se refundó –como ellos mismos llamaron al proceso de modernización–, propusieron un sistema de agrobizos distinto. “Fuimos pioneros por aplicar, tempranamente, un modelo de coordinación en red. Se basa en relaciones de largo plazo entre los distintos partícipes del ecosistema, donde se busca potenciar los beneficios a través de la cooperación, lo que resulta en una estrategia de ganar-ganar para todos los actores vinculados. Al mismo tiempo, este modelo permite distribuir los costos o pérdidas de manera más equitativa, en momentos difíciles para el negocio”, explica Gustavo Grobocopatel, marcador en mano, con un dibujo que realiza en un rotafolios.

Este esquema, sigue, permite llevar adelante una estrategia “*asset light*”, que disminuye riesgos, al tiempo que otorga gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones estratégicas. “Los Grobo coordina el ecosistema y tenemos posiciones en distintos lugares de él, sin, por ello, poseer inversiones en activos fijos, excepto cuando son considerados estratégicos para optimizar el funcionamiento del ecosistema y bajar los costos de transacción”, amplía.

En el segmento vinculado a la producción agrícola, el modelo de negocios permite brindar soluciones integrales a los productores, facilitando herramientas para llevar adelante la producción.

El modelo *one stop shop* crea asociaciones con productores pequeños y medianos que no cuentan con el financiamiento para la puesta en marcha de su producción. Los Grobo se asocia con ellos, brindándoles avales que utilizan en el siste-

También estas empresas buscan dejar en la sociedad algo más que beneficios económicos. Cómo son sus modelos de negocios.

CON UN TRIPLE OBJETIVO

ma financiero, además de asesoramiento técnico, venta de insumos, canales para la comercialización de su producción y soluciones de coordinación logística, entre otros.

Actualmente, Los Grobo está presente en el segmento de producción primaria, comercialización, producción y venta de insumos, servicios financieros, procesamiento e industrialización de materias primas y desarrollo tecnológicos de vanguardia. En particular, tiene un *joint venture* con Invap, empresa pública de tecnología aeroespacial, para el desarrollo de servicios de agricultura de precisión. Esta asociación público-privada es una de las tantas donde se involucró la empresa, considerando fundamental la cooperación entre distintos sectores. También, brinda, a través de su fundación y del programa Potenciar Comunidades, una herramienta para que distintas empresas potencien sus inversiones sociales, logrando impacto en las comunidades donde invierten, a partir de proyectos generados desde los propios territorios.

“El propósito de la firma es colaborar con la creación de bienestar con dignidad en los grupos de interés y toda la sociedad. Esto quiere decir: aumentar las capacidades en las personas, hacerlas más libres, autónomas, emprendedoras, empleables, solidarios y saludables”, asegura Grobocopatel. “Creemos que nuestro abordaje desde lo tecnológico, organizacional e institucional, hace a los sistemas actuales más sustentables en lo económico, social y ambiental”, concluye.

BOLSAFILM. CON VALOR AGREGADO

Bolsafilm nació en 1961, fundada por Héctor Polakoff y, al poco tiempo, se sumó su hermano Daniel. Ya dirigida por la segunda generación, la empresa, que comenzó fabricando bolsas lisas de forma artesanal, hoy, es reconocida por las 1900 toneladas anuales que produce de bolsas plásticas y envases flexibles de alto valor agregado.

“Nos enfocamos en producciones por pedido de tirada media, con tecnología de punta en todas las etapas de fabricación”, señala Esteban Polakoff, hijo de uno de los fundadores y actual presidente de la firma que, desde 2012, certificó la Norma ISO 14001:2004.

“En 2015, además, trabajamos en la reciclabilidad y en la biodegradabilidad de los envases plásticos”, señala. Así, la planta instaló, recientemente, una línea completa de reciclado para polietileno. “Por el momento, en la Argentina y en muchos otros países, no se pueden usar materiales reciclados para envase de alimentos”, aclara el empresario, quien tiene como objetivo desarrollar clientes en otros países. “El proyecto es, entre 2016 y 2018, aumentar un 80 por ciento la producción”, adelanta.

Mientras, con BASF, avanza en el tema de la biodegradabilidad de materiales para film. “Nos eligieron para que probemos en la Argentina sus materiales y, en noviembre, logramos la aprobación de los mismos”, cuenta el número uno de Bolsafilm, firma que emplea a 110 personas y que, en 2013, certificó la norma internacional SA8000, que establece los requisitos voluntarios que los empleadores deben cumplir en

B



1. Marcador en mano, Gustavo Grobocopatel, número uno de Los Grobo, explica cómo es el sistema en red que tiene a la compañía de su familia como actor central. 2. Alejandro Cosentino, fundador de Afluenta, firma 100 por ciento *online* que, desde su creación, generó 230.000 transacciones entre personas, por más de \$ 60 millones. 3. Esteban Polakoff, presidente de Bolsafilm, compañía fundada en 1961 y que, más de cinco décadas después, es reconocida por las 1900 toneladas anuales que produce de bolsas plásticas y envases flexibles de alto valor agregado.

los lugares de trabajo: derechos de los trabajadores, condiciones del centro de trabajo y sistemas de gestión.

Ubicada en el Parque Industrial Pilar, la firma fue una de las fundadoras del programa Empujar, de la Fundación Pleroma. “Buscamos guiar y motivar a nuestros jóvenes a la cultura del trabajo, brindándoles herramientas que les permitan acercarse y mejorar sus condiciones de empleabilidad”, explica Polakoff. Uno de los cinco centros de capacitación que tiene la ONG está en Bolsafilm. Allí, concurren diariamente, durante tres horas, 20 jóvenes para su formación. “De nuestros 110 colaboradores, un 5 por ciento surgieron del programa y otro 10 participó activamente como tutor o profesor”, agrega.

AFLUENTA. ELIMINANDO INTERMEDIARIOS

Afluenta nació en agosto de 2012 como exponente de un nuevo paradigma: el de una economía sin intermediarios. “Somos la primera red de finanzas entre personas nacida en la Argentina y en plena expansión en América latina, en donde las gente se presta dinero directamente, sin la intermediación bancaria”, explica Alejandro Cosentino, fundador y presidente de la firma, 100 por ciento *online*.

Afluenta desarrolló una plataforma tecnológica que analiza solicitudes de créditos para presentarlas ante inversores, en una subasta *online* para que éstos decidan en cuáles invertir. Y, luego, administra la cobranza. “Este modelo llena un espacio demandado para obtener transacciones financieras más justas para todos: mejores rendimientos, para aquellos que disponen de ahorros prestar a otros; y mejores tasas, para aquellos que necesitan un crédito para realizar algún proyecto”, señala Cosentino, quien toma de Bill Gates una de sus frases de cabecera: “La bancarización es necesaria. Pero los bancos, no”.

“El que tiene dinero puede apoyar las iniciativas de aquellos que lo necesitan, a cambio de una retribución justa, transparente y económicamente superadora a lo que hacen

los bancos”. Un ejemplo: un préstamo de \$ 25.000 es financiado por 130 inversores.

Desde su creación, Afluenta recibió más de 3 millones de visitantes únicos en su sitio, generando unas 230.000 transacciones entre personas, por unos \$ 60 millones. Más de 1700 inversores financiaron 2700 solicitudes de crédito y recibieron el 42,4 por ciento promedio de retorno anual, con un promedio de 11,5 inversores por solicitud generada. El 63 por ciento de los créditos se solicita fuera del horario bancario, por lo cual se libera tiempo de las personas.

Una solicitud de crédito se subasta entre múltiples inversores al mejor postor, hasta alcanzar el 100 por ciento del fondeo. El 85 por ciento de las solicitudes se funde en 96 horas promedio y el resto, antes de los siete días.

Un tercio de los créditos se destinan para refacción de vivienda; dos de 10, para comprar o reparar su vehículo; y un 14 por ciento, para consolidar deudas. El resto se atomiza entre invertir para un negocio, iniciar actividades independientes o gastos de viaje y celebración.

El 98 por ciento de la gente que confía sus ahorros reinvierte su retorno para continuar operando y más de la mitad vuelve a ingresar fondos frescos, para seguir invirtiendo en otros créditos.

¿Por qué inclusivos? Afluenta divide a sus clientes en cinco categorías: de la A a la E. La A y la B son los usuarios típicos de los bancos. La C es lo que se llama el sistema abierto. “Cuando una persona que tiene cuenta en un banco quiere ir a otro”, explica Cosentino. Las últimas dos categorías son personas que, usualmente, no tienen acceso al sistema financiero y, menos, a un crédito que no sea de financieras. “En este segmento, estamos en una tasa entre 12 y 15 puntos más baja”, asegura el emprendedor. C, D, E son las dos terceras partes de los créditos otorgados por la firma. Antes de marzo, la empresa, que tiene un 4 por ciento de morosidad, lanzará préstamos para pequeñas empresas, de hasta \$ 200.000 y entre un año y dos de plazo de pago. ■ J.M.