



Licenciatura en Administración
TESIS FINAL DE GRADO

**“EL TRIPLE IMPACTO EN LAS
PYMES GASTRONÓMICAS
MENDOCINAS EN 2023”**

Autor: Reginato Avila, María
N° de registro: 30849
maria.reginato@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor: Noussan Lettry, Ramiro Luis
ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar

Mendoza-2023

ÍNDICE:

RESUMEN TÉCNICO	3
INTRODUCCIÓN	4
HIPÓTESIS DE TRABAJO	6
CAPÍTULO I - CONCEPTOS CLAVE QUE PERMITEN AHONDAR EN EL “MUNDO B”	7
TRIPLE IMPACTO	7
B- LAB	8
CERTIFICACIÓN	9
EMPRESAS B	10
LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE COMO PUNTO DE PARTIDA	11
CAPÍTULO II - DIMENSIONES AMBIENTALES	14
CAMBIO	14
COMPLEJIDAD	15
INCERTIDUMBRE	16
EXPLORACIÓN DEL AMBIENTE	17
CAPÍTULO III - ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA ABORDAR LAS PYMES GASTRONÓMICAS MENDOCINAS QUE CERTIFICAN COMO EMPRESAS “B”	19
UNIDADES DE ANÁLISIS	19
ANÁLISIS DEL AMBIENTE GASTRONÓMICO MENDOCINO	29
MOTIVOS Y ACTIVIDADES PARA CERTIFICAR EL TRIPLE IMPACTO	32
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES y COMPETITIVIDAD	35
CAPÍTULO IV - “SER UNA EMPRESA DIFERENTE”	39
IDENTIDAD CORPORATIVA	39
VENTAJAS CONSECUENTES	51
CONCLUSIONES FINALES:	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS:	58

RESUMEN TÉCNICO

Con el paso del tiempo los modelos de negocios tradicionales se han hecho a un lado para abrirle paso a un nuevo concepto, un modelo de negocios con impacto. Se trata de una nueva perspectiva empresarial que se fundamenta en la generación de un impacto positivo en tres dimensiones clave: económica, social y ambiental. B-Lab, es una organización internacional sin fines de lucro con un rol fundamental en el triple impacto, ya que es la encargada de certificar las entidades que cumplen con una serie de requisitos como “Empresas B”. El triple impacto, una estrategia que actualmente está en auge, redefine el éxito empresarial entendiendo que las organizaciones no sólo crean valor por medio de la rentabilidad financiera, sino también con el bienestar social y el cuidado del medio ambiente. A su vez, esta estrategia colabora de manera positiva con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) propuestos por la ONU.

El presente trabajo tiene como finalidad investigar sobre la estrategia del triple impacto y evaluar cómo influye en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMes) del sector gastronómico de la provincia de Mendoza, que hayan logrado certificar como Empresas “B” en el año 2023. El objetivo es exponer la importancia de la constante adaptación a un entorno dinámico, complejo e incierto, entendiendo que esto es crucial para mantenerse en el mercado y competir.

En la investigación se adopta un abordaje metodológico mixto. El tipo de estudio predominante será el explicativo, aunque también se realizará un análisis descriptivo. Se lleva a cabo un estudio de tipo transversal, centrado en el año 2023, que cuenta con la construcción de datos primarios para lograr el objetivo propuesto. Para la recolección de los datos se efectúan encuestas cerradas y entrevistas a los principales actores de las PyMes bajo análisis.

Se espera que esta investigación arroje resultados relevantes sobre la estrategia del triple impacto y la repercusión que esta tiene en el desarrollo de las PyMes que actualmente certifican como Empresas B.

Palabras clave: Triple Impacto | Empresas B | Pymes Gastronómicas Mendocinas | Identidad

INTRODUCCIÓN

El triple impacto llega para debatir y hacer reflexionar a las empresas sobre la forma en la que trabajan y piensan, mostrándoles cómo su accionar afecta a todo su entorno en diferentes medidas y que es posible lograr una buena rentabilidad, impactando de forma positiva tanto en el medio ambiente como en las personas.

Si bien es un movimiento que ha iniciado hace muchos años, a causa de las problemáticas actuales, en Mendoza es un movimiento que está en auge, donde cada vez tiene más importancia su aplicación no sólo porque el planeta corre muchos riesgos, sino que también es necesario para seguir compitiendo en el mercado ya que los consumidores son cada vez más exigentes, no sólo en el producto o servicio sino en el propósito organizacional y la filosofía que guía las decisiones de una organización.

El capitalismo generó y a la vez mejoró la calidad de vida de las personas; sin embargo, también se provocaron graves consecuencias ambientales y sociales que no solo perjudican la vida en la actualidad sino que van a perjudicar a las generaciones futuras. Ha llegado el momento de hacerse cargo, dejar de lado las teorías tradicionales y rediseñar los propósitos empresariales hacia un camino de sustentabilidad.

Actualmente en Mendoza existen 14 PyMes que certifican como Empresas B; de ellas, en este proyecto se hará foco sólo en las 3 Pymes gastronómicas. Estas son: “El Botellón”, “Bianco y Nero” y “La Marchigiana”.

Con motivo de abordar la temática expuesta anteriormente, surge como pregunta general del trabajo de investigación: *¿Cuál es la incidencia de la implementación de las estrategias de triple impacto en la competitividad de Pymes gastronómicas mendocinas certificadas como Empresas “B” en el año 2023?* De ésta se desprenden tres preguntas específicas que permitirán profundizar sobre el tema en cuestión: *¿De qué manera influyen las dimensiones ambientales (cambio, complejidad e incertidumbre) en la competitividad de las Pymes gastronómicas mendocinas en el año 2023 a la hora de implementar la estrategia del triple impacto?, ¿Cuáles son las características organizacionales de las Pymes gastronómicas mendocinas en el año 2023 que les permite formar parte del movimiento del triple impacto? Y ¿Cuáles son las ventajas competitivas que provocan el triple impacto y su certificación en las Pymes gastronómicas mendocinas en el año 2023?*

Las preguntas planteadas dan lugar a los objetivos de la investigación. Como objetivo general se plantea: *Analizar cómo afecta la aplicación del triple impacto y su certificación como Empresas “B” en la competitividad de las Pymes gastronómicas mendocinas en el año 2023* y de las preguntas específicas surgen los siguientes objetivos específicos: *Determinar la incidencia de las tres*

dimensiones ambientales en la competitividad de las Pymes gastronómicas mendocinas a la hora de implementar una estrategia de triple impacto en el año 2023, Determinar las características organizacionales con las que deben contar las Pymes gastronómicas mendocinas en el año 2023 para poder aplicar el triple impacto en su modelo de negocio y Describir cuáles son las ventajas competitivas consecuentes de aplicar triple impacto y certificarlo en las Pymes gastronómicas mendocinas en el año 2023.

En este marco, se considera que la investigación es relevante en su aporte teórico y de aplicación ya que será necesario profundizar en el conocimiento científico existente, y abordar la problemática desde un punto de vista actualizado

Por otra parte, se describirán los motivos y las actividades que les permiten a las tres Pymes gastronómicas mendocinas, objeto de estudio, formar parte de las Empresas “B” . Además las características organizacionales que presentan y cómo estas impactan en la competitividad de las organizaciones bajo análisis. Luego se realiza un análisis de la identidad corporativa teniendo en cuenta los cuatro factores que la componen: visión, misión, cultura y estructura, para comprender cómo esta se relaciona con el triple impacto y su certificación. Finalmente se darán a conocer las ventajas competitivas consecuentes de formar parte del mundo B.

Hoy en día la sociedad es más consciente, muchas personas ya no consumen sin informarse y prefieren consumir un producto sustentable antes que uno que está dañando el lugar donde vivimos. Es ahí cuando son las organizaciones las que tienen que dar respuesta a esta problemática a través del “triple impacto” y un nuevo modelo de negocio. Este es el reto de la crisis ambiental del mundo actual.

El mundo está cambiando y el futuro es hoy, y cada vez serán más las PyMes mendocinas, argentinas y mundiales que decidan formar parte de este movimiento, razón por la cual esta estrategia tiene lugar en la presente investigación

“En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el statu quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones” Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009).

HIPÓTESIS DE TRABAJO

Hipótesis General

El triple impacto y la certificación como Empresas “B” inciden de manera positiva en la competitividad de las Pymes gastronómicas mendocinas en el año 2023

Hipótesis Pregunta Específica 1

Las dimensiones ambientales pueden incidir en forma positiva o negativa en la competitividad dependiendo de la cultura organizacional a la hora de aplicar el triple impacto en el 2023

Hipótesis Pregunta Específica 2

Las PyMes gastronómicas mendocinas que aplican una estrategia de triple impacto en el año 2023 son transparentes, responsables y tienen un propósito claro

Hipótesis Pregunta Específica 3

La principal ventaja competitiva de aplicar una estrategia de triple impacto en las PyMes mendocinas en el año 2023 es la credibilidad que generan en los clientes tanto internos como externos

CAPÍTULO I - CONCEPTOS CLAVE QUE PERMITEN AHONDAR EN EL “MUNDO B”

En este primer capítulo se hará énfasis en los conceptos clave que permitirán tener una mejor comprensión del proyecto.

Se definirá el triple impacto, se dará a conocer la organización B-Lab y su función, las empresas B y el procedimiento para certificar como tal y poder ser parte de este movimiento.

El mundo ha cambiado y con él, los modelos de negocios, es por eso que debemos adentrarnos en estos conceptos si queremos ser competitivos en el mercado.

TRIPLE IMPACTO

La evidencia del cambio climático es inequívoca y la Tierra se está calentando a un ritmo sin precedentes, donde la actividad humana es la causa principal. (NASA. 2023)

Según el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés), "Desde que comenzaron las evaluaciones científicas sistemáticas en la década de 1970, la influencia de la actividad humana en el calentamiento del sistema climático ha evolucionado de la teoría al hecho establecido."

La actividad humana y por consiguiente económica debe dar un cambio rotundo si se quiere proteger el medio ambiente y combatir el cambio climático, ya que queda en evidencia que si el mundo sigue actuando como lo viene haciendo, no le depara un buen futuro ya que estamos llevando los límites del planeta a un punto de no retorno.

La “estrategia del triple impacto” surge en 1994 como un nuevo paradigma capaz de impulsar un cambio sistémico en el capitalismo tradicional hacia un capitalismo regenerativo y sostenible. Se trata de un movimiento liderado por empresas que se ocupan de crear valor social y ambiental mientras se dedican a sus actividades comerciales. Este cambio no es fácil y las Pymes deben ser conscientes de que la aplicación del triple impacto trae consigo una nueva cultura organizacional y que la filosofía y el propósito empresarial deben apuntar a esta novedosa forma de trabajo, es aquí donde surge la importancia de la flexibilidad, innovación y la comunicación.

El Triple impacto llega para desafiar a las empresas a que cambien su manera de actuar por medio de tres dimensiones: económica, social y ambiental. Este cambio empresarial requiere de adaptación e innovación, sacando de la mente de los empresarios el capitalismo como eje central.

El origen de este cambio se basa en aportes de Bart Houlahan y Jay Coen quienes desarrollaron un nuevo modelo de negocios, donde más allá de la rentabilidad empresarial, se enfocan en la sociedad y el ambiente en el cual se desenvolverá. (Battistel, P. 2013, p.1)

Ha llegado el momento de hacernos cargo, dejar de lado las teorías tradicionales y rediseñar los propósitos empresariales hacia un camino de sustentabilidad.

B- LAB

“B Lab es la red sin fines de lucro que transforma la economía global para beneficiar a todas las personas, las comunidades y el planeta” (B-Lab Global Site. 2023)

Es una organización sin fines de lucro fundada en 2006 por Jay Coen Gilbert, Andrew Kassoy y Bart Houlahan, la cual concede la certificación a todas aquellas empresas que cumplan con altos estándares de desempeño, responsabilidad y transparencia social y ambiental. “Hacemos mucho más que eso. Estamos construyendo el movimiento B Corp para cambiar nuestro sistema económico y, para hacerlo, debemos cambiar las reglas del juego.” (B-Lab Global Site. 2023)

Su objetivo principal es lograr que las empresas redefinan el éxito en los negocios para que llegue el día en que compitan no sólo para ser las mejores del mundo, sino también las mejores *para el mundo*. (Honeyman y Jana, 2014)

Esto quiere decir que las empresas deberán cambiar el modelo de negocios tradicional en el que se desenvuelven para pasar a un modelo nuevo en el que se traten problemas sociales y ambientales. “Juntos vamos a pasar de un nuevo modelo que se concentra en la riqueza y el poder a garantizar la equidad, de la extracción a la generación, y de priorizar el individualismo a abrazar la interdependencia.” (B-Lab Global Site. 2023)

La B-Lab se dedica a certificar a todas aquellas empresas comprometidas a generar un cambio, esto lo hace a través de una evaluación que diagnostica y puntúa el impacto que la empresa genera. Esta evaluación es gratuita y online por lo que cualquiera puede acceder.

Este diagnóstico sirve en primera instancia para medirse y ver en qué puntos somos fuertes y en cuáles podemos mejorar. Una vez que se hace este diagnóstico y la empresa toma la decisión pasa al siguiente paso que es la certificación oficial como empresa B.

CERTIFICACIÓN

“Medir todo el impacto social y ambiental de una empresa” (B-Lab Global Site. 2023)

Para poder certificar como Empresa B o BCorp es necesario poder verificar que se cumple con los estándares establecidos por BLab: desempeño social y ambiental, compromiso legal y transparencia. Esta verificación se realiza por medio de una evaluación basada en cinco ejes fundamentales: gobernanza (transparencia), trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes, en la cual se deben obtener como mínimo 80 puntos para poder certificar.

Imagen N° 1: Los 5 ejes que se evalúan en la certificación B



Fuente: Sistema B Lab (2023) <https://www.sistemab.org/>

El plazo de duración de la certificación B Corp es de tres años. Transcurridos tres años, las empresas deben completar una Evaluación de Impacto B actualizada y volver a pasar por el proceso de verificación para mantener la certificación (Honeyman y Jana, 2014). Esto provoca que las empresas se enfoquen en la mejora continua para poder mantener esta certificación a largo plazo.

EMPRESAS B

Todas aquellas empresas que quieran ser parte de la comunidad global de miles de “Empresas B” tienen que cumplir con tres requisitos básicos según “B-Lab”:

- **Desempeño social y ambiental:** Se debe lograr una puntuación B en la Evaluación de Impacto de 80 o superior y aprobar nuestra revisión de riesgos.
- **Compromiso legal:** Las B Corp certificadas están obligadas a incorporar en los estatutos de la compañía la consideración de todos los grupos de interés en la toma de decisiones. Este requisito legal se puede cumplir a través de una variedad de estructuras
- **Transparencia:** la transparencia genera confianza, por lo que todas las B Corp certificadas deben hacer público su informe de Impacto B. Este informe es el resumen de las puntuaciones de una empresa en la evaluación realizada, la misma no contiene información sobre las respuestas a las preguntas. (Honeyman y Jana, 2014)

Ser parte del “Mundo B” no es solo certificar y usar tal certificado como si fuera una herramienta de marketing para atraer clientes, sino ser responsables con esta decisión y poder dar solución a los problemas que existen en la actualidad.

Es importante entender que esto no las hace menos rentables, sino que la rentabilidad pasa a ser una consecuencia por el buen accionar de la empresa. Además la certificación es para cualquier rubro y tamaño, lo único necesario es tener el tiempo y la predisposición para medirse así como también para recolectar la información necesaria

Pasar a ser una “Empresa B” es pasar a ser una empresa que se compromete a ser parte del cambio por medio de la mejora continua, y este cambio trae consigo impactos positivos tanto para la sociedad, como para el medio ambiente y la empresa en cuestión.

A continuación se detallan los pasos a seguir para poder formar parte de las “Empresas B” detallados en el sitio oficial “B Corporation” (<https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>)

Imagen N° 2: Pasos a seguir para ser una Empresa "B"

Pasos para ser una Empresa "B"

- | | | |
|--|---|--|
| <p>PASO 01 Regístrese para la Evaluación de Impacto B gratuita y confidencial .</p> | <p>PASO 06 Establezca un perfil de empresa e inicie el Cuestionario de divulgación . Conocerá su puntuación inicial; si está por debajo del punto de referencia de 80 puntos, reevaluar y priorizar las áreas de mejora.</p> | <p>PASO 11 Durante la Verificación , tendrá una llamada de revisión con un analista, revisará su informe de verificación y proporcionará toda la documentación que respalde sus respuestas a la evaluación.</p> |
| <p>PASO 02 Utilice la herramienta de requisitos legales para determinar cómo su empresa puede integrar la consideración de las partes interesadas en su estructura de gobierno, lo que dependerá de su ubicación y estructura corporativa.</p> | <p>PASO 07 Si supera el punto de referencia de 80 puntos, envíe su Evaluación de Impacto B para su revisión.</p> | <p>PASO 12 Si alcanza el umbral verificado de 80 puntos, ingresará a la etapa de verificación posterior y firmará el Acuerdo B Corp.</p> |
| <p>PASO 03 Complete la Revisión de riesgos y los requisitos básicos para corporaciones multinacionales, si corresponde.</p> | <p>PASO 08 A continuación, esperará en la cola de evaluación , mientras un analista de nuestro equipo revisa la elegibilidad de su empresa para la certificación B Corp.</p> | <p>PASO 13 ¡Ya has alcanzado la Certificación ! Para cumplir con el requisito de transparencia para la certificación B Corp, deberá publicar su perfil público en el Directorio de B Corp, incluida la puntuación de su empresa y el informe de impacto.</p> |
| <p>PASO 04 Reúna su documentación y datos de respaldo y prepárese para registrar sus respuestas.</p> | <p>PASO 09 Una vez que se determina la elegibilidad, ingresa a la fase de Evaluación . Un analista de B Lab Global revisará la estructura de su empresa, cualquier industria controvertida y sus respuestas a toda la evaluación.</p> | <p>PASO 14 ¡Ahora es el momento del lanzamiento ! Celebre y comparta su estatus de Empresa B internamente y externamente.</p> |
| <p>PASO 05 Realice la Evaluación de Impacto B en línea. Puede guardar y volver a su evaluación en cualquier momento.</p> | <p>PASO 10 Luego ingresará a la Cola de verificación , donde se le pedirá que proporcione información sobre sus empleados y proveedores.</p> | <p>PASO 15 El último paso en su viaje de B Corp será el que durará más. Se preparará para la recertificación cada tres años y utilizará la Evaluación de Impacto B y el proceso de certificación como herramienta para la mejora continua.</p> |

Fuente: elaboración propia

Ser parte de esta comunidad provoca múltiples beneficios: generan confianza con los consumidores, las comunidades y los proveedores; atraer y retener empleados; y atraer inversores alineados con su misión

LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE COMO PUNTO DE PARTIDA

“En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades.” (Naciones Unidas. 2023)

Los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) guían a las organizaciones para que las mismas puedan impactar de forma positiva tanto en lo económico como en lo social y ambiental; de acá surge el triple impacto. “Son el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos en el 2030.” (Naciones Unidas. 2023). Lo que hacen es indicar un punto de partida para que se genere un cambio a nivel mundial.

La ONU nos pide resultados en favor del desarrollo sostenible, para que haya menos pobreza, se erradique el hambre, haya igualdad y se cuide el planeta. A continuación, en la Imagen N°2 se presentan los 17 ODS, de los cuales se desprenden 169 metas y 231 indicadores:

Imagen N°3: Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Naciones Unidas (2023)

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/news/communications-material/>

Los ODS son una gran herramienta para toda organización que se interese en medir su contribución con el planeta en cuanto al impacto social, económico y medioambiental y en consecuencia mejorar su reputación para con los clientes tanto internos como externos. Las empresas deben entender que tener responsabilidad social, económica y medioambiental ya no es simplemente una filantropía, que no basta con hacer acciones benéficas, ni usar acciones básicas para lograr un buen posicionamiento en este aspecto en la sociedad, sino más bien se necesita un compromiso que provenga desde el interior de las empresas para lograr actos que produzcan cambios reales.

Como empresas e individuos es imposible ser “perfectos” y cumplir con todo, lo importante es entender que cada granito de arena suma y que cada acción hace la diferencia. La responsabilidad en cuanto a la contribución al cambio es lo que va a llevar no sólo al éxito empresarial sino también a un mundo mucho más sano en cuanto a lo social y ambiental.

Todo lo expresado con anterioridad facilita la comprensión del “Movimiento B” y todo lo que las empresas requieren para poder ser parte del mismo. También es importante tener en claro que se necesita un nuevo modelo de negocio y por ende es necesario dar un fin al modelo capitalista tradicional, por lo que las empresas deben ser flexibles y estar dispuestas a generar cambios e innovaciones.

Hay muchas empresas que no forman parte del movimiento por que no están informadas, por lo que por medio de este trabajo, se pretende introducir a los lectores en el “Mundo B” para poder así acrecentar la cantidad de empresas que aplican el triple impacto y certifican como Empresas B ya que esto beneficia a todos.

CAPÍTULO II - DIMENSIONES AMBIENTALES

En este apartado se pretende profundizar en los conceptos que definen el continuo de las tres dimensiones ambientales: cambio, complejidad e incertidumbre, ya que las organizaciones no están solas como compartimentos estancos, sino que están insertas en un ambiente compuesto por distintas variables (político legal, sociocultural, demográfico, económico, tecnológico, ecológico, de recursos humanos, de recursos físicos, proveedores, clientes y consumidores) que afectan en mayor o menor medida a las empresas.

“En la actualidad, numerosas empresas enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones totalmente diferentes debido a los nuevos desafíos en el entorno” (Daft, p.31)

El análisis y la comprensión del entorno es fundamental para que las empresas puedan entender cuál es el impacto que generan las tres dimensiones sobre ellas y así poder aplicar las estrategias adecuadas que les permitan competir en este mundo globalizado y sobrevivir. Por estas razones es que se presenta además en este capítulo una herramienta de análisis que permitirá la formulación de estrategias tanto a corto como a mediano y a largo plazo.

CAMBIO

Esta dimensión hace referencia a la *variabilidad* del entorno; actualmente todo cambia con mucha velocidad, los clientes son cada vez más exigentes y es por esto que para poder ser competitivo en un entorno dinámico, debemos tener la capacidad de ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarnos.

Según Ordoñez: “Las exigencias de los clientes cada vez es mayores y no sólo en cuanto a los productos, sino también en cómo son los procesos de las organizaciones, si realizan tareas de impacto, si tienen en cuenta la sustentabilidad, si intentan ir en la medida de lo posible por economías circulares, de manera que cada día los clientes tienen más en cuenta al planeta y su contaminación” (p.9.)

Es muy importante como líderes de las organizaciones actuales, entender que la innovación que permite hacerle frente al cambio debe ser vista como algo positivo, ya que el no poder hacerlo debido a la resistencia al cambio va a traer consecuencias tan graves como lo es la muerte organizacional. Cada día se requiere atender nuevos retos a los cuales se debe estar dispuesto a

enfrentar si se quiere seguir compitiendo en el mercado, hoy ser parte del Mundo B es un cambio que las empresas que han decidido implementar han podido declarar las múltiples ventajas.

COMPLEJIDAD

La complejidad del entorno refiere a la cantidad de elementos externos importantes que afectan a la actividad diaria de una organización, cuanto mayor sea el número de elementos mayor es la complejidad a la que se enfrenta una empresa

En la actualidad casi todas las organizaciones se relacionan con muchísimos elementos ya que son sistemas sociales abiertos, por eso la importancia de una buena gestión de las acciones organizacionales que se llevarán adelante.

Según Lamattina y Ferrari (2013) existen premisas e indicadores que van a permitir evaluar el grado de complejidad del ambiente en el que opera la organización:

- Número de factores y elementos del ambiente.
- Número de interrelaciones entre los mismos.
- Características de esos elementos en cuanto a incertidumbre, inestabilidad y heterogeneidad.
- Existencia de normas que especifiquen las características de esos elementos o que regulen las interacciones de los mismos.
- Variedad y cantidad de mercados en que actúan las empresas del sector y la propia empresa.
- Introducción de nuevos productos - servicios o variantes importantes de los mismos, por las empresas del sector y la propia empresa.
- Introducción de nuevas tecnologías o variantes importantes de las mismas por las empresas del sector y la propia empresa.
- Número de factores que hacen su entrada en el sector - industria como competidores, clientes, proveedores, alianzas, en especial el ingreso de firmas extranjeras en un mercado dominado por empresas domésticas.
- Duración del ciclo de vida del producto.
- Relaciones de cooperación con otras empresas como alianzas, sociedades de coinversión, acuerdos contractuales.

- Restricciones y/o regulaciones de organismos que pueden obligar a cambios en las prácticas empresarias y estrategias del sector.

INCERTIDUMBRE

Del cambio y la complejidad surge la incertidumbre ya que mientras más dinámico y complejo sea un ambiente, la incertidumbre se incrementa. Hoy en día el ambiente con el que conviven las empresas presenta altos niveles de incertidumbre, lo que advierte la necesidad de una adaptación continua para poder sobrevivir y prosperar. Es por esto que se vuelve fundamental para lograr una gestión efectiva de la organización contar con estrategias lo suficientemente flexibles para poder hacer los ajustes necesarios de la forma más rápida posible.

Cuando se piensa en un alto grado de incertidumbre se puede afirmar que esto aumenta el riesgo a la hora de tomar decisiones, pero el riesgo puede disminuir si el ambiente puede ser más certero. Según Lamattina y Ferrari (2013) existen indicadores que nos permiten apreciar la incertidumbre ambiental:

- **Claridad en la información del ambiente:** se refiere al grado en el cual el decisor se encuentra informado sobre los acontecimientos que ocurren en el entorno (gobierno, economía, tecnología, hábitos de compra de los clientes, etc)
- **Claridad en las relaciones causa-efecto:** es la percepción del decisor sobre los acontecimientos que ocurren en cada sector del ambiente y su *impacto* en la organización
- **Apreciación del intervalo de retroacción:** periodo en el cual la empresa capta información de retroalimentación sobre los resultados de las acciones emprendidas por las empresas.

Los ambientes que son dinámicos y complejos que por consecuencia se asocian a un ambiente con un alto grado de incertidumbre, necesitan de una ardua tarea de investigación. “Los directivos deben diseñar e implementar estrategias y políticas viables para gestionar con eficacia el ambiente y emprender acciones de adaptación de la organización al entorno, o bien tratar de cambiar, a través de distintos mecanismos, las condiciones ambientales para acomodarlas a las fortalezas competitivas de la organización.” (Lamattina y Ferrari. 2013)

EXPLORACIÓN DEL AMBIENTE

El ambiente es el macrosistema en el que se encuentran todas aquellas variables que afectan a la empresa en su actividad pero sobre las cuales no se tiene control. Es una fuente de oportunidades y amenazas que por medio de un análisis, la empresa puede implementar estrategias que le permitan aprovechar al máximo esas oportunidades y disminuir al máximo las amenazas.

El análisis de este ambiente es de suma importancia ya que las empresas en todo momento toman decisiones y así como una buena decisión nos puede llevar al éxito una mala decisión puede finalizar con la vida de la empresa.

MATRIZ FODA:

Una herramienta de análisis que permite identificar los elementos internos de una empresa y los factores externos que la afectan para posteriormente formular estrategias.

En primer lugar se va a realizar un Análisis FODA que sus siglas representan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para luego realizar la Matriz FODA donde se combinan todos las variables y se procede a formular las estrategias.

En la variables internas se encuentran:

- **Fortalezas:** todos aquellos atributos que le permiten a la organización generar alguna ventaja competitiva sobre sus competidores
- **Debilidades:** se refiere a elementos que la empresa tiene o no pero que constituyen una barrera para el buen funcionamiento.

Estas son variables controlables para la organización por ende pueden modificarse. Lo ideal es poder potenciar esas fortalezas que identifican a la organización y sacar el máximo provecho de las mismas y en cuanto a las debilidades es importante entender que no hay que ocultarlas o evitarlas, sino conocerlas y ver de qué manera se pueden cambiar y mejorar para ser cada vez más competitivos.

Algunos ejemplos de aspectos internos pueden ser: comunicación, trabajo en equipo, tecnología utilizada, proceso productivo, clima laboral, productos elaborados, innovación en los procesos, entre otros. (Ordoñez, 2021)

Dentro de las variables externas podemos encontrar:

- **Oportunidades:** todos los aspectos del contexto que nos benefician y favorecen el desarrollo de la organización

- **Amenazas:** son aquellas que influyen negativamente en la organización y pueden comprometer el éxito de la entidad.

De lo contrario, estas variables no se pueden modificar porque no dependen de la empresa, por eso hay que encontrar la manera de aprovechar al máximo las oportunidades ya que esto no solo fortalece la posición de la entidad en el mercado sino también fomenta el crecimiento continuo y en cuanto a las amenazas es fundamental su identificación para poder mitigar riesgos potenciales y aplicar medidas preventivas por medio de acciones que nos permitan hacerle frente y proteger a la organización.

Algunos ejemplos pueden ser: competencia, proveedores, tasas de interés, tendencia del mercado, conflictos gremiales, poder adquisitivo de los consumidores, entre otras. (Ordoñez, 2021)

Cuadro N° 1: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Estrategias max-max: FO</p> <p>Es potencialmente la estrategia más exitosa, porque utiliza las fortalezas organizacionales para aprovechar las oportunidades del contexto</p>	<p>Estrategias min-max: DO</p> <p>En este caso se buscará superar las debilidades existentes para poder sacarle provecho a las oportunidades</p>
AMENAZAS	<p>Estrategias max-min: FA</p> <p>Se utilizarán las fortalezas que tiene la empresa para poder hacerle frente o evitar las amenazas del contexto</p>	<p>Estrategias min-min: DA</p> <p>Es acá el mayor desafío con el que se va a encontrar la organización ya que tendrá que superar no sólo las debilidades internas sino también defenderse de las amenazas</p>

Fuente: elaboración propia

Finalmente es importante destacar la importancia de su revisión continua: esta herramienta no es estática ya que depende mucho del entorno y como dijimos previamente es dinámico y complejo, por lo que siempre van a haber modificaciones a implementar.



CAPÍTULO III - ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA ABORDAR LAS PYMES GASTRONÓMICAS MENDOCINAS QUE CERTIFICAN COMO EMPRESAS “B”

En el siguiente capítulo se pretende dar a conocer cuales son las unidades de análisis bajo las que se encuentra el trabajo de investigación y analizar el ambiente en el que estas operan a diario. Por otro lado, gracias a la realización de entrevistas a los referentes de las organizaciones, se hará mención de los motivos y actividades que les han permitido a las PyMes certificar como Empresas B y se describen las características organizacionales que han hecho posible que formen parte de este movimiento.

UNIDADES DE ANÁLISIS

El proyecto de investigación trata de dar a conocer no sólo cuáles son las ventajas de aplicar el triple impacto en las empresas sino de las ventajas que trae su certificación por medio de la organización “B-Lab” para llegar a ser una “Empresa B”.

En la actualidad existen 7.619 “Empresas B” en el mundo, de las cuales 1.120 son de Latinoamérica.

Imagen N°4: Empresas B Certificadas



Fuente: Sistema B Lab (2023) <https://www.sistemab.org/>

Debido a la gran cantidad de empresas certificadas mundialmente en la actualidad se decidió delimitar el territorio ya que de lo contrario resultaría imposible llevar a cabo el proyecto adecuadamente.

Luego de una investigación basada en la recolección de datos secundarios, como por ejemplo en el Diario de la provincia de Mendoza “MDZ online”, donde la periodista Florencia Rodríguez Petersen el 3 de abril del 2023 lanzó un informe sobre las entidades que certifican y constató que hoy en día dentro de las 7 mil organizaciones mundiales, 205 son de Argentina, dentro de las cuales 15 actualmente provienen de Mendoza.

Pero esto seguía pareciendo un número amplio para el proyecto por lo que se decidió seguir indagando un poco más sobre cuáles eran esas 15 empresas mendocinas certificadas. Se pudo dar cuenta de que provienen de rubros diferentes como el gastronómico, el textil, el alimenticio, el vitivinícola, entre otros.

Finalmente se delimitó el territorio a las “Pymes gastronómicas mendocinas” donde gracias a los datos brindados por Rafael Kemelmajer, uno de los ideólogos de la iniciativa de que las empresas mendocinas certifiquen el triple impacto, director de la entidad “Quinto Impacto” (Empresa B Certificada) y actualmente profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo en el área de impacto, se constató que existen actualmente tres certificadas: La Marchigiana, El Botellón y Bianco & Nero.

Se procede a continuación a dar una breve introducción de las mismas, para a continuación ahondar un poco más en su historia.

- LA MARCHIGIANA

Se trata de un restaurante con una historia familiar de muchos años, que comenzó en el año 1948 cuando luego de vivir la segunda guerra mundial “La Nonna Fernanda” llega a nuestra provincia desde Italia para ser la primera en ofrecer comida italiana en Mendoza, abriendo las puertas de “La Marchigiana” en 1950. Hoy en día el restaurante es reconocido por ser especialistas en pastas al estilo italiano.



El icónico restaurante fue el primero del país en obtener la certificación B Corp., esto significa que han logrado generar un impacto social y ambiental positivo además de ser una empresa rentable. Esto ha ubicado a la empresa como pionera en la gastronomía de Triple Impacto.

Actualmente la empresa es líder en el triple impacto y su certificación en Mendoza, pero esto no resultó nada fácil. En la entrevista realizada a Fernando Barbera, dueño del restaurante, hizo mucho hincapié en el arduo trabajo que tuvieron que hacer como equipo para llegar a ocupar el lugar que tienen hoy día. Contó que ellos nacieron con una conciencia social gracias a las vivencias de su abuela: “Gente inmigrante que llegó a esforzarse y a trabajar, entendía perfectamente lo que era estar sin trabajo y es por eso que la conciencia social en cuanto a la contratación y el desarrollo del personal era enorme. Se respetaban mucho los derechos, se les daba la oportunidad de crecer por medio de capacitaciones por ejemplo” además agregó: “Este aspecto social no era común en esta época, y desde ahí ya empezamos a ser una organización diferente”

Se sabe que para certificar no sólo es importante la parte social, sino también el impacto ambiental. Fernando comentó que en ese entonces la parte ambiental no resonaba mucho en la cabeza de su abuela “La Nonna”, pero que hace 35 años cuando él comienza a ser parte de “La Marchigiana” empieza a hacerse cargo del tema ambiental, sin dejar de lado la parte social que los caracterizaba.

La empresa familiar está hoy en manos de la cuarta generación de la Familia Barbera, Joaquín, Santiago y Martín, quienes desarrollaron un portfolio con el nombre de “Grupo Broda”, una de las empresas destacadas por la Asociación de Ejecutivos de la provincia de Mendoza. Con un capital humano de más de 200 personas, el grupo se desempeña en distintas unidades de negocios: gastronomía, servicios financieros, retail, facility management, desarrollos inmobiliarios, producción de eventos y fitofármacos.



Actualmente, Grupo Broda cuenta con:

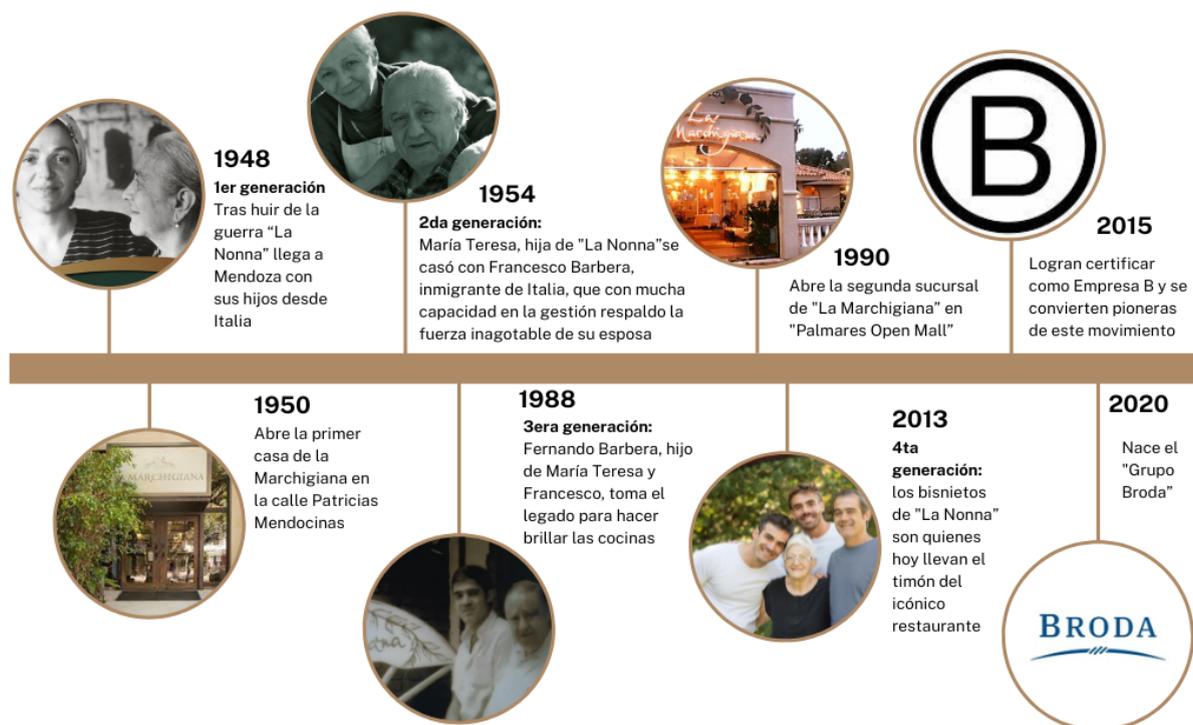
- **La Marchigiana:** con más de 65 años en el rubro gastronómico. Sus dos locales, ubicados en Patales Open Mall y Patricias Mendocinas 1550 de Ciudad, deleitan a los clientes con la mejor gastronomía italiana, además de una carta variada y el maridaje de vinos de excelencia.

- **Nipoti:** cadena de restaurantes “atípicamente” italianos, cuenta también con dos locales: uno en Mendoza Plaza Shopping y otro en Palmares. La premisa de Nipoti es ser económico y accesible, con platos italianos con un giro moderno, al cual la gente puede ir a cualquier hora del día, desde el desayuno hasta la cena.
- **Bosco:** el restaurante de Grupo Broda ubicado en un edificio declarado patrimonio arquitectónico de Mendoza: el Golf Club Andino, en el corazón del Parque General San Martín.
- **Mansión Stoppel:** café del icónico Museo Carlos Alonso, con el fin de valorizar el patrimonio cultural acompañados del gobierno provincial.
- **Laurino:** una unidad dedicada al servicio de catering de excelencia, enfocándose no solo en la comida sino en la organización integral de eventos: sociales, institucionales, deportivos y gubernamentales, entre otros.
- **Supra:** firma especializada en gastronomía institucional a través de tres divisiones: salud, grandes operaciones y empresas; diseñada para emplear a más de 300 personas.
- **Buffet del Hospital Italiano**
- **Almacenes:** actualmente el grupo lleva adelante 3 almacenes con proyección de crear al menos 2 más. En estos las empleadas son todas mujeres mayores de 40 años jefas de hogar

Como se puede observar el restaurante lleva más de 70 años trabajando en la industria, y si bien han demostrado año tras año por medio de la innovación y la adición tanto de nuevas marcas a su portfolio como de nuevas sucursales, que su crecimiento sigue en aumento, La Marchigiana específicamente se encuentra en una etapa de madurez ya que la empresa ha alcanzado una cuota significativa en el mercado y ha logrado un nivel de reconocimiento de marca y lealtad de clientes importante lo que le ha permitido estabilizarse en el mercado.

A continuación para entrar aún más en detalle, se ilustra una línea del tiempo con los hitos principales de “La Marchigiana”:

Imagen N°5: “Principales hitos de La Marchigiana”

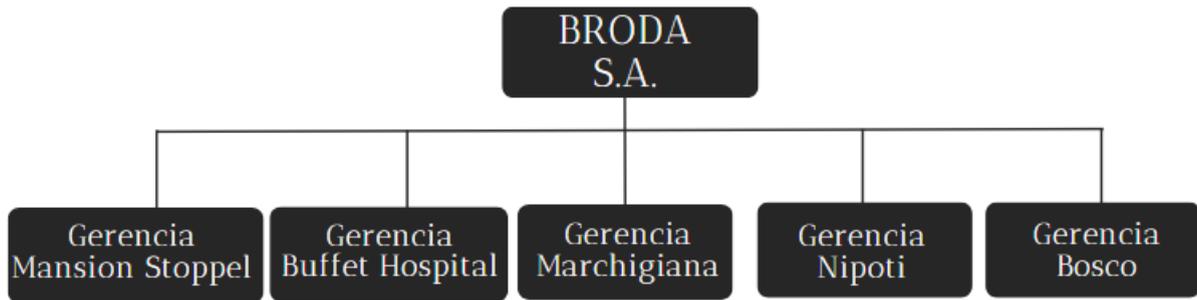


Fuente: Elaboración propia

Otro punto importante a analizar es la estructura organizacional que esta gran entidad tiene y que actualmente le permite ocupar el lugar que tiene en el mercado. Martín Barbera, quien actualmente es uno de los representantes y referentes del Grupo Broda, especialmente del área de sostenibilidad, explicó que: “el grupo Broda S.R.L actualmente está en una transición de un modelo tradicional a un modelo de impacto y que eso requiere muchos cambios organizacionales y estructurales, es por esto que el organigrama es bastante dinámico y el que tienen hoy en día no nos representa”. Debido a este dinamismo se decidió en conjunto con el empresario Barbera a desarrollar dos organigramas, el primero hace referencia al Grupo Broda en su totalidad, siendo éste muy simplificado para poder entender las unidades de negocio que presenta y en segunda instancia se realizó un organigrama particular de La Marchigiana ya que por el momento es la única unidad de negocios certificada como Empresa B. Cabe destacar que Martín afirmó: “estamos es un proceso de

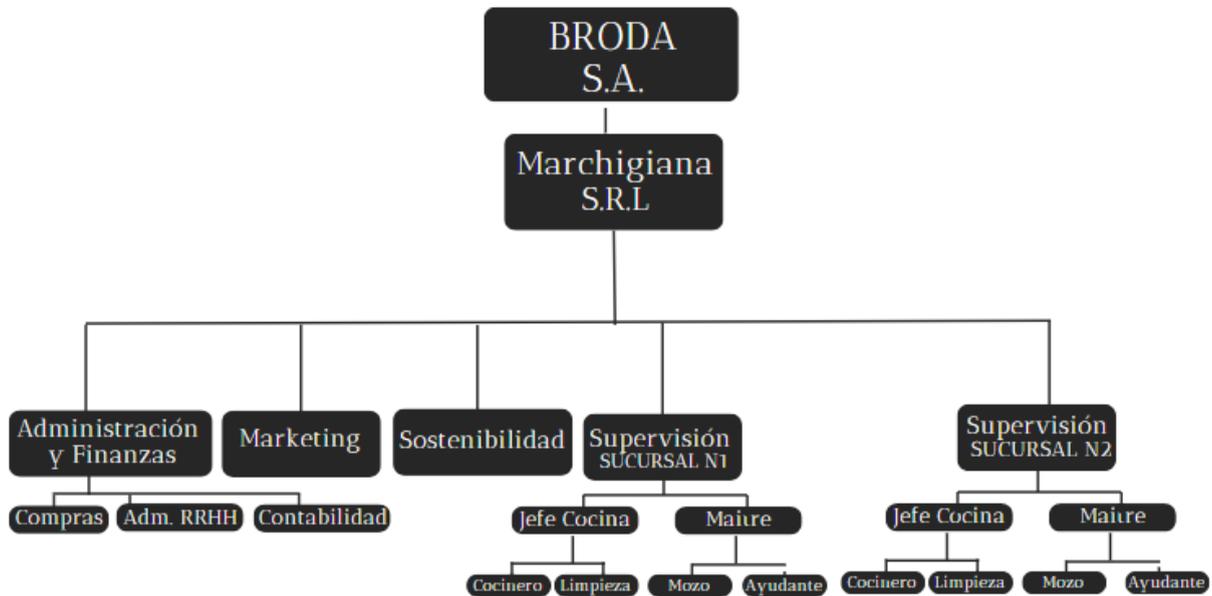
certificar todas las unidades de negocios, queremos que todo el grupo tenga la misma visión y que nos orientemos a un solo modelo de negocios y que este sea de impacto.”

Imagen N° 6.a.: “Organigrama general de Broda S.A.”



Fuente: elaboración propia

Imagen N° 6.b.: “Organigrama La Marchigiana S.R.L.”



Fuente: elaboración propia

Podemos observar que La Marchigiana presenta un área de sostenibilidad particularmente, es ahí donde el restaurante lleva a cabo toda la gestión que tiene que ver con el triple impacto, aunque en un futuro no tan lejano Martín y Fernando Barbera coincidieron en que quieren tener una gerencia de sostenibilidad que sea transversal a todo el grupo y que esto sea algo que sea parte de la cultura de todas las unidades de negocios que hoy tienen a cargo como integrantes del Directorio del Grupo Broda S.R.L.

- **EL BOTELLÓN**

El botellón, bar cultural que nació en el año 2017 de la mano de Matías Bismach como un proyecto de recarga de cerveza artesanal, que se transformó en lo que actualmente es, un bar eco sustentable. No es solo un bar, sino que cuenta con un laboratorio, una radio con más de 10 programas y una galería de arte.

Si bien la idea de la sustentabilidad estuvo siempre presente en la mente de Matías con el paso del tiempo fueron adentrándose cada vez más. Primero surgió la contratación de un especialista que pudiera informar sobre la problemática actual y la gestión sustentables para que luego llegara la parte social y su inclusión, por lo que el bar hizo contacto con la Dirección de Discapacidad y actualmente tienen más del 10% de los empleados con discapacidad.



En la entrevista realizada, Matías nos comentó: “el bar inicia con una idea de triple impacto y poco a poco fuimos transitando hacia una economía verde porque creemos que las empresas son agentes de mucha relevancia a la hora de hablar del impacto medio ambiental”

“El Botellón” ha crecido exitosamente y esto se puede ver no sólo con las propuestas de innovación que tienen continuamente en cuanto a la gestión medioambiental, el desarrollo cultural pero sin dejar de lado la calidad del producto; sino que este emprendimiento pudo expandirse y logró abrir su primer franquicia en la ciudad de La Plata, para luego por medio de otra franquicia llegar a la ciudad de Córdoba. Cabe destacar que cada franquicia tiene su propia radio y su propia galería de arte.

A continuación se muestra gráficamente por medio de una línea del tiempo los hitos más importantes que dan noción del crecimiento de este gran bar cultural mendocino.

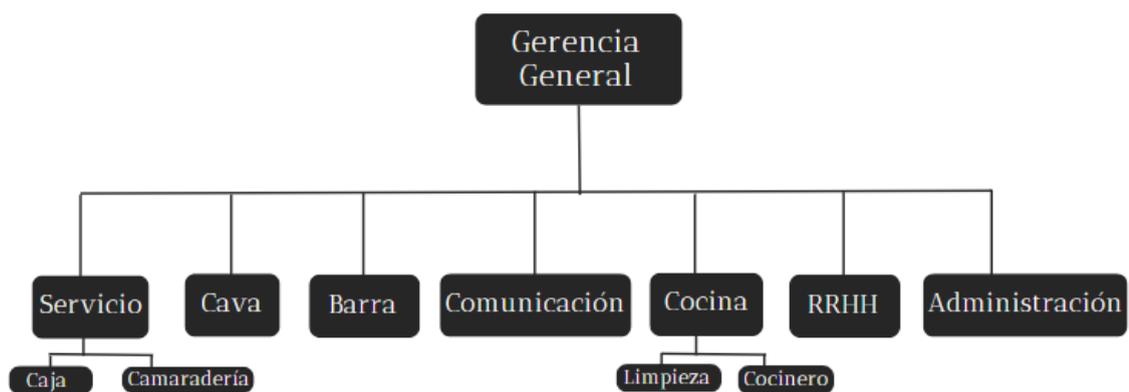
Imagen N° 7: “Principales hitos El Botellón”



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se procedió analizar organizacionalmente como está compuesto El Botellón y como es su estructura jerárquica. Para esto se realizó gracias a la información brindada por Matías, fundador del bar, un organigrama representativo.

Imagen N° 8: “Organigrama El Botellón”



Fuente: elaboración propia

- **BIANCO & NERO**

CHOCOLATE
BIANCO & NERO

Se trata de una chocolatería prestigiosa en la ciudad de Mendoza que actualmente es también pastelería, heladería y cafetería. El objetivo principal de la casa de chocolate es brindar felicidad a través de los productos, trabajando constantemente en la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Llevaron adelante una política de inclusión social, teniendo actualmente el 70% de las personas empleadas con alguna “barrera de empleo” que hasta el momento no les había permitido tener un empleo formal (discapacidades, minorías, personas que no han finalizado sus estudios, etc) . Hoy son Empresa B, logrando ser un modelo innovador que persigue el triple impacto.

Además es importante destacar que la chocolatería cuenta con sucursales y franquicias a lo largo de la provincia. Esto no sólo permite ver el crecimiento y la expansión que ha logrado la entidad sino también se puede concluir que se ha ganado una base sólida de clientes y que cada vez son más los que eligen consumir los productos, provocando un aumento de la demanda, por lo que por medio de una sucursal o franquicia se puede abarcar una mayor cuota de mercado y ampliar aún más la cartera de clientes.

Imagen N° 9: “Sucursales y Franquicias de Bianco & Nero”

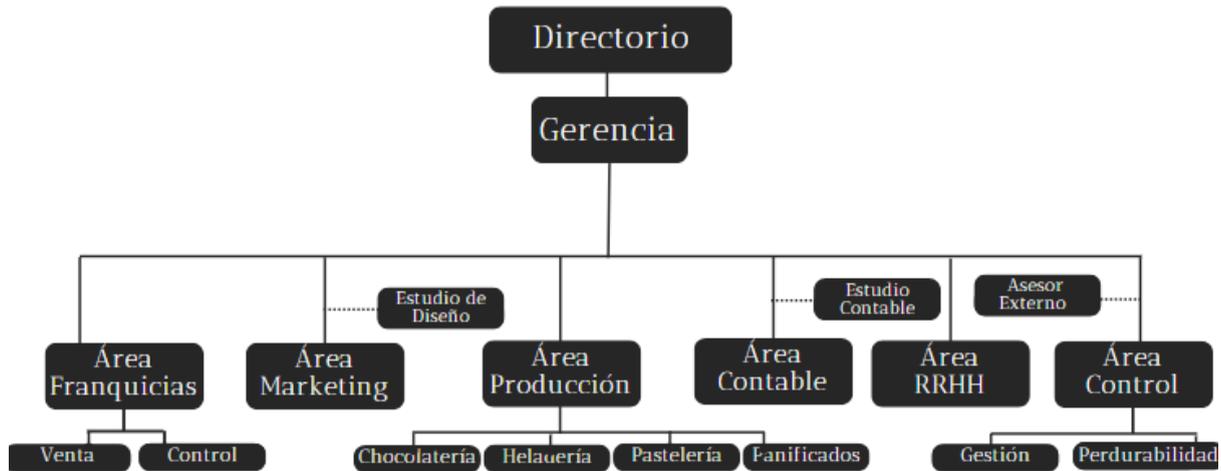
SUCURSALES y FRANQUICIAS	
MENDOZA, ARGENTINA	
Ciudad de Mendoza (5ta Sección) . Casa Central. Aristides Villanueva 144. T. +54 261 5026246 T. +54 261 4239420 . Martínez de Rosas y Leónidas Aguirre. T. +54 261 6137206 T. +54 261 4292930	Godoy Cruz . Centro Comercial Portal de los Andes. T. +54 261 2597361
Ciudad de Mendoza . Colón 430. T. +54 9 261 5098484 T. +54 261 4200699	Chacras de Coria . Mitre 1495. T. +54 261 7233797
	Luján de Cuyo . Mall Quick Point Araoz. Araoz, Acceso Sur - Lateral Oeste 3100 y, Luján de Cuyo, Mendoza

Fuente: Bianco & Nero <https://bianco-nero.com.ar/#sucursales>

Por último se muestra en una imagen representativa, el organigrama de la entidad, el cual es fundamental para comprender la estructura jerárquica y funcional de la organización. La información

para su realización fue brindada por Ignacio Agüero, ex-gerente de la compañía que actualmente desde un lugar externo es asesor de Bianco & Nero.

Imagen N° 10: “Organigrama Bianco & Nero”



Fuente: Elaboración propia

De esta representación gráfica de la estructura organizacional se pueden detallar que dentro del área de control se desprende “perdurabilidad”, según comentó Ignacio “son los encargados de que se cumplan todos los requisitos para que la empresa pueda certificar, pero sobre todo para que pueda rectificar” y afirmó: “este proceso de certificación se trata de una mejora continua, no nos podemos dejar estar por que certificar no solamente requiere de un esfuerzo monetario importante sino de mucho tiempo para poder llegar al puntaje indicado por B-Lab”

Ignacio fue una de las personas que dentro de la organización transitó la certificación desde sus principios y hoy por decisiones personales decide estar como asesor externo ayudando a la chocolatería en cuanto al triple impacto, específicamente al área de *perdurabilidad*. En la entrevista expresó textualmente: “No buscamos ser una empresa diferente, sino una *perdurable* y para eso buscamos devolverle un poco a la sociedad que nos rodea lo que nos da, ya sea a clientes, proveedores o al medio ambiente”

ANÁLISIS DEL AMBIENTE GASTRONÓMICO MENDOCINO

Cuando se habla del ambiente *externo* de una empresa se hace referencia a todo aquello que está fuera de la misma pero que la afecta directa o indirectamente en su cotidianidad. Dentro del ambiente es posible encontrar las siguientes variables:

INDIRECTAS

- **Económicas:** inflación, tasas de interés, crecimiento económico, tendencias del mercado, desempleo.
- **Políticas Legales:** leyes y regulaciones gubernamentales
- **Tecnológicas:** avances, innovaciones, cambio o adopción de nuevas tecnologías.
- **Socioculturales:** estilos de vida de la población, tendencias demográficas, moda, etc.
- **Ambientales:** cambios en las legislaciones que puedan afectar diferentes prácticas, preocupaciones crecientes sobre el medio ambiente, cambio climático, etc.

DIRECTAS:

- **Proveedores**
- **Clientes**
- **Competidores**
- **Empleados**

Resulta fundamental conocerlas y comprender cómo actúan y de qué manera afectan a la entidad para poder identificar oportunidades y amenazas y ajustar las decisiones estratégicas que permitan adaptarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y seguir compitiendo en un mercado tan hostil.

Daft (2011, p.7) expresa que “Las organizaciones no son estáticas; se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno. En la actualidad, numerosas empresas enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones totalmente diferentes debido a los nuevos desafíos en el entorno.”

A continuación se enumeran una serie de Oportunidades y Amenazas con las que conviven las tres Pymes Gastronómicas Mendocinas que actualmente certifican como Empresas B, estos datos se obtuvieron tanto de datos secundarios y de las entrevistas realizadas a los emprendedores.



Cuadro N° 2: “Algunas oportunidades y amenazas con las conviven las Pymes Gastronómicas Mendocinas certificadas como Empresas B”

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Ambientales: la conciencia ambiental está en auge, los consumidores son cada vez más estrictos a la hora de hablar de impacto en el ambiente</p> <p>Económicas: cuando se trata de una empresa que certifica el triple impacto, existen tasas de interés que te benefician</p> <p>Proveedores locales: poder trabajar con proveedores locales no sólo permite generar trabajo digno en la ciudad sino también se abaratan los costos de producción.</p> <p>Asociaciones clave: un ejemplo es el de Bianco y Nero. Actualmente está en camino a abrir sucursales en Perú y Costa Rica, ya que son productores de cacao y café.</p> <p>Red de Empresas B: ser parte del movimiento de triple impacto permite conectar con miles de empresas y aprender un montón</p> <p>Empleados: los jóvenes hoy en día a la hora de buscar empleo buscan sentirse identificados con la organización, no trabajan en empresas que hagan las cosas mal y por eso los que nos eligen, perduran en el tiempo</p> <p>Clientes: la depreciación del dólar genera mucho turismo internacional en la provincia</p>	<p>Política gubernamental: imposibilidad de la fabricación de chocolate y café en el país por lo que debe ser sí o sí importado</p> <p>Tipo de cambio: inflación en crecimiento constante.</p> <p>Sociocultural: cuesta conseguir gente que quiera trabajar por largos periodos de tiempo y que quieran capacitarse</p> <p>Competencia desleal: en el rubro gastronómico esto es muy común, por ejemplo la compra de mercadería robada, o la no registración de los empleados ante la AFIP</p> <p>Nuevos competidores: la gastronomía es un rubro muy atractivo ya que es algo que las personas no dejan de consumir</p>

Fuente: elaboración propia

Luego de llevar a cabo este análisis cada Pyme debe realizar un análisis *interno* que le va a permitir en primera instancia conocer sus fortalezas y debilidades para luego en conjunto con el análisis externo y con la ayuda de herramientas, como puede ser la matriz FODA, plantear estrategias que permitan generar ventajas competitivas y sobrevivir en el mercado.

Se podría pensar por ejemplo que una clara decisión estratégica es la de certificar el triple impacto dado que se aprovecha la fortaleza que tienen determinadas empresas en cuanto a la

flexibilidad y rápida adaptación a las exigencias del cliente para lograr alcanzar la oportunidad del entorno en cuanto al aumento de la conciencia ambiental.

Ahora bien, cuando se analiza el ambiente en cuanto a las **dimensiones ambientales**, explicadas en el capítulo 2 de este trabajo, se hace referencia al *cambio*, la *complejidad* y la *incertidumbre* con la que conviven a diario las empresas. Nuevamente gracias a la recolección de datos secundarios y a las entrevistas realizadas a los empresarios gastronómicos de la ciudad se logró llegar a las siguientes conclusiones:

- *Dinámico*: La variabilidad del entorno es amplia ya que el consumidor es cada vez más exigente y la empresa que no actúe rápido y no repiense su modelo de negocio como un modelo de impacto tanto social como ambiental va a quedar fuera de competencia y desaparecerá.

Martín Barbera, Gerente de Sostenibilidad de “La Marchigiana”, expresó: “Nosotros hace ya varios años veníamos haciendo las viandas institucionales a “Caterpillar”, una de los fabricantes más grandes de todo el mundo de maquinarias para la construcción, estas viandas se las entregábamos en plásticos de un sólo uso y ellos nos exigieron cambiar esa práctica” continuó diciendo: “Hoy les llevamos las viandas en recipientes de vidrio. Tuvimos que trabajar muchísimo en la parte de la logística, ya que ahora no sólo entregamos las viandas sino también tenemos que buscar los envases para su reutilización”. Se cuestionó en la entrevista cuál era la ventaja de todo esto para La Marchigiana ya que el costo iba a aumentar significativamente. El gerente afirmó: “Si, el costo crece pero como institución no sólo no perdimos a un cliente con el que teníamos un vínculo muy sólido, sino que gracias a sus nuevas exigencias nosotros tuvimos que cambiar una acción que ahora impacta positivamente en el ambiente y esa es nuestra visión como negocio”.

- *Complejo*: la gastronomía convive en un entorno complejo ya que como se analizó previamente son muchas las variables externas que afectan su cotidianeidad.

Ignacio Agüero, asesor de Bianco & Nero manifestó lo siguiente: “Es un ambiente super complejo por todo el contexto político y económico que estamos viviendo en la Argentina, a esto se suma el aspecto sociocultural ya que cuesta muchísimo conseguir gente que esté dispuesta a trabajar y capacitarse por largos periodos de tiempo, también podemos verlo en los proveedores que están sufriendo mucho el desabastecimiento y cambios de precio” añadió: “Es un entorno súper difícil y desafiante”

- *Incierto*: como se explicó en el capítulo 2, cuando se detecta que un entorno es dinámico y a su vez complejo, la incertidumbre se incrementa. Actualmente el país sufre mucha inestabilidad en factores claves para el rubro gastronómico y que afectan en las operaciones diarias para estas entidades.

Matías Bismach, fundador de “El Botellón” dijo: “En este rubro se sufre mucho el desabastecimiento que tienen los proveedores ya que es parte de la cadena de valor. Pero no queda otra que salir rápido de esas situaciones con innovaciones y adaptaciones para poder cumplir con el cliente con un producto que esté a la altura de sus exigencias y no perderlo.”

Es clave entender que en este tipo de ambientes dinámicos y complejos donde la incertidumbre dificulta la planificación estratégica a largo plazo, para prosperar en el mercado las organizaciones deben ser ágiles, adaptables y deben tener un enfoque proactivo y flexible en cuanto a las decisiones que se toman.

Fernando Barbera expresó explícitamente: “Todo depende de cómo uno enfrenta estas dificultades que se te ponen en el camino, depende de cómo uno ve las cosas, se puede ver como un rubro riesgoso y poco atractivo, pero para mi es un rubro lleno de oportunidades y desafíos que sí tenemos la capacidad de analizar positivamente podemos sacarle mucho jugo.”

MOTIVOS Y ACTIVIDADES PARA CERTIFICAR EL TRIPLE IMPACTO

El camino previo a la certificación no resulta para nada sencillo, sino todo lo contrario: requiere de un arduo trabajo en equipo y mejora continua. Requiere cumplir con altos estándares de desempeño social y ambiental, además de un compromiso legal de equilibrar la rentabilidad con el impacto social y ambiental positivo. Esto implica una evaluación exhaustiva de las prácticas comerciales, la transparencia en la divulgación de información, y un propósito empresarial que priorice el bienestar social y ambiental, junto con el éxito financiero.

Por medio de las entrevistas realizadas a los empresarios se logró detectar cuáles fueron algunos de los motivos que los impulsó a transitar el camino para ser una Empresa B. Por un lado Ignacio (Bianco & Nero) expresó: “Fue más que nada por el hecho de formalizar lo que ya veníamos haciendo hace 25 años y que al no certificar, no se hace tan público y pocos lo saben” por otro lado comentó: “la empresa empezó a esparcirse por medio de sucursales y para nosotros era muy importante que todas sigan el mismo camino, al certificar marcas ese camino a seguir y si bien no

todas las empresas son fuertes en el mismo punto, ya que algunas hacen mayor hincapié en lo social y otras en lo ambiental, es una manera de llevar a las franquicias a un lugar que no solo busquen un beneficio económico sino que impacten en la sociedad positivamente.”

Por otro lado, pionero en la certificación en Mendoza, Fernando Barbera dijo: “Nosotros siempre vimos a la rentabilidad como la consecuencia de buenos actos. La certificación fue propuesta por uno de mis hijos, le parecía interesante el tema de medirse y también con el afán de relacionarse y aprender de las otras personas que están en esta movida del triple impacto” y continuó explicando: “lo que nos motivó es que la certificación permite cambio conceptual, con esto me refiero a que la empresa tuvo un crecimiento repentino muy grande y decidimos como equipo designar un gerente de sostenibilidad, encargado de este tema específicamente, que nos permita tener el mismo concepto de triple impacto, una cultura y una forma de trabajar que sea transversal a todas nuestras empresas”. El empresario, concluyó diciendo: “Queremos que en algún momento esté todo tan metido en la empresa que no haga falta tener una gerencia, sino que cada local esté orientado totalmente a la sostenibilidad y que eso no se escape de las manos.”

Finalmente en la entrevista con Matías, fundador de “El Botellón” expresó sus motivaciones que lo impulsaron a ser actualmente parte de este movimiento: “Quería ser parte del cambio del que se estaba hablando y poder generar desde mi pequeño lugar un impacto positivo que hoy en día ese pequeño lugar está impulsando a más negocios a subirse a esta marea verde, estoy convencido de que es la manera de promover los buenos actos y así poder formar una red de la que todos desde nuestro lugar podemos aportar un granito de arena.”

Tal como ya se expresó anteriormente, ser parte de este movimiento no se decide de modo imprevisto ni impulsivo, sino que requiere de un duro trabajo. A continuación se describen algunas de las actividades que las tres PyMes gastronómicas mendocinas realizan para poder ser parte de la comunidad B certificada.

Cuadro N°3: “Actividades de Triple Impacto que realizan las tres PyMes gastronómicas mendocinas certificadas como Empresas B”

	PyMe Gastronómica		
	LA MARCHIGIANA	EL BOTELLÓN	BIANCO & NERO
ACTIVIDADES AMBIENTALES	<p>Separación de residuos para recuperadores urbanos.</p> <p>Reducción de la utilización de plásticos de un solo uso en las viandas destinadas a otras organizaciones (B2B)</p>	<p>Segregación y cuantificación de residuos en origen</p> <p>Recuperación de agua de lluvia</p> <p>Trazabilidad de residuos recuperados con cooperativas recuperadoras de residuos</p> <p>Proyecto “Tratamiento de Residuos Orgánicos”</p> <p>Proyecto de creación de un Manual de Buenas Prácticas Ambientales para el sector gastronómico y hotelero en conjunto con la UNCuyo, AEGHA y la Municipalidad de Mendoza</p>	<p>Separación de la borra del café para las plantaciones de tomate</p> <p>Separación de residuos para los recuperadores urbanos (ex cartoneros)</p> <p>Utilización de paneles y termos solares.</p> <p>Iluminación led y de bajo consumo en los locales.</p> <p>Organización de producción que evita picos de energía lo que reduce el impacto energético.</p>
ACTIVIDADES SOCIALES	Generación de trabajo	Contratación de personas	Donaciones al banco de



	digno en el campo, por medio de alianzas con proveedores locales. Proceso de selección de personal inclusivo.	con discapacidades. (persona hipoacúsica) Inclusión de los clientes por medio de propuestas de la entidad (baños sin distinción de género)	alimentos en grandes cantidades, tanto para consumo como para reventa. Contratación de personas con barreras de empleo (discapacidades, minorías, la no finalización de estudios secundarios, etc)
--	--	---	---

Fuente: elaboración propia

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES y COMPETITIVIDAD

Las características organizacionales son atributos distintivos que moldean el comportamiento de una entidad, logrando alinear la conducta de los miembros de la empresa con los valores y objetivos de la misma. Esto además va a contribuir a tener una cultura fuerte que permita hacerle frente a ese entorno tan hostil que se describió en el capítulo anterior.

Estas características tienen una influencia directa en la competitividad ya que las mismas van a determinar la capacidad de la organización para competir. Por ejemplo, la capacidad de adaptación al entorno será en principio más eficiente en el caso de una organización flexible y ágil, lo que se traducirá en la satisfacción de las exigencias del cliente, quienes muestran su creciente preferencia por consumir productos que demuestren conciencia y responsabilidad social y ambiental.

Luego de entrevistar a las personas encargadas de la certificación B en las tres Pymes gastronómicas mendocinas, se desprenden una serie de conclusiones que permitirán una comprensión más profunda del trabajo.

Una de las características principales para poder formar parte de este movimiento es tener un *propósito claro* y eso se reafirmó en el momento de las entrevistas ya que las tres entidades

coincidieron en que su propósito estaba lejos de ser la rentabilidad, que este no era su fin último sino todo lo contrario, la rentabilidad iba a ser una consecuencia de “hacer las cosas bien.”

Ignacio, encargado de la aplicación y certificación del triple impacto en Bianco&Nero afirmó: “No buscamos ser una empresa diferente, sino una perdurable y para eso buscamos devolverle un poco a la sociedad que nos rodea lo que nos da, ya sea a clientes, proveedores o al medio ambiente.”

Por otro lado, Fernando Barbera, dueño de la Marchigiana expresó: “la rentabilidad en nuestra empresa es la consecuencia de buenos actos, y hoy me cuesta decirte acto por acto de forma aislada, por que es una forma de trabajar que ya tenemos en nuestra piel, es la filosofía de trabajo que nos caracteriza y nos hace ser quienes somos.”

Además se indagó sobre cómo esta forma de trabajar repercute en el cliente tanto interno como externo para poder afirmar que se trata de una filosofía de trabajo que envuelve a los empleados, que les marca una manera de actuar y los hace parte de este movimiento y por otro lado como atrae el triple impacto a la generación de nuevos clientes como a la fidelización de los actuales.

En cuanto a este aspecto, Fernando Barbera comentó que el cliente argentino no se fija particularmente en la certificación pero sí presta atención en que las cosas se hagan bien y que el impacto que la empresa genere sea positivo y que ni el ambiente ni la sociedad se vea afectada por malos actos: textualmente expresó: “creo que a la larga va a ser una ventaja competitiva ya que es un tema en auge”. Además explicó que lo que está sucediendo es que en el mercado B2B, hoy es una ventaja competitiva ya que en La Marchigiana por ejemplo se elabora la comida a instituciones orientadas al triple impacto que exigen trabajar en conjunto con empresas que tengan la misma filosofía de trabajo.

Además, el dueño de La Marchigiana afirma: “tenemos una ventaja competitiva a la hora de contratar gente, hoy los jóvenes no trabajan en cualquier empresa, se fijan en el propósito y en la cultura y deciden dónde quieren trabajar.”

Por otro lado, el encargado de Bianco & Nero contó que internamente ha contribuido a formar un equipo sólido, que la certificación ayudó a formalizar acciones que hoy los hacen diferentes; “Varios empleados salían de sectores de bajos recursos y éste era quizá su primer sueldo; entonces venían a las dos semanas a pedirte un adelanto, esto nos llamó la atención y entonces empezamos

brindarles educación financiera obligatoria para que se puedan organizar de cierta manera que les alcance para llegar a fin de mes” y en cuanto a la parte externa resaltan que la mayor ventaja que han conseguido es la red que se forma entre todas las empresas certificadas lo que permite el flujo de información y conocimientos para aprender y seguir aplicando acciones que los lleven a la constante mejora continua.

Finalmente, Matías Bismach contó un poco de sus principios, el actual gerente de El Botellón es Ingeniero en Petróleo, algo un poco distanciado de lo que es la gastronomía. “Llegué a trabajar de lo que me había recibido, tuve mucho contacto con la energía eléctrica y la gestión de residuos. Esta experiencia me ayudó a dar los primeros pasos en el Botellón en cuanto al reciclaje de los residuos. Puedo decir que la idea de sustentabilidad siempre estuvo en mi cabeza”.

Con el paso del tiempo el empresario, que empezó a indagar cada vez más en el mundo de las Empresas B, comentó: “entendí que con reciclar no bastaba y vi la necesidad de buscar apoyo, por lo que me contacté con una persona especializada en la gestión sustentable” añadió: “También me moviliza mucho el tema de la inclusión social, me parece que es algo que tenemos que cambiar como sociedad y yo quiero ser parte del cambio”. Actualmente la empresa tiene un poco más del 10% de los empleados con discapacidad, aunque el ingeniero explicó que no sólo se trata de incluir a los empleados sino a los clientes; “brindamos un espacio en donde el consumidor se siente feliz y cómodo.”

Como conclusión se puede notar que las tres Pymes gastronómicas si bien son muy distintas, todas tienen un propósito claro a seguir y afirman que la sustentabilidad es parte de su ADN y una filosofía de trabajo. Además hicieron mucho hincapié en la importancia de estar constantemente repensando la forma de hacer negocios buscando la mejora continua con un impacto positivo.

Las empresas que tienen miedo a cambiar y que se resisten al mismo van en camino a la muerte organizacional. Por eso se refuerza constantemente en la importancia de la adaptación y flexibilidad, ya que no hace falta dejar de hacer lo que se hacía sino que hacerlo de una forma mejor para el ambiente y la sociedad para que el impacto que se genere sea positivo. Es fundamental entender la diferencia entre simplemente hacer buenos actos y no generar impacto negativo a involucrarse en la problemática actual y generar impactos positivos.

Como dijo Greta Thunberg, activista medioambiental sueca, ante los líderes mundiales de la ONU: “No quiero que tengan esperanza, quiero que entren en pánico y actúen”. (Funes, M, 2019)

Para lograr un cambio como sociedad, tenemos que ser parte del cambio y por más difícil que sea tenemos que involucrarnos y accionar antes de que sea demasiado tarde.

CAPÍTULO IV - “SER UNA EMPRESA DIFERENTE”

En este apartado se busca demostrar que para poder formar parte de la comunidad B hay que actuar de manera diferente, pero que no son simples acciones las que le permiten hoy a las PyMes certificar como Empresas B, sino que se requiere de algo mucho más profundo, algo que está en el corazón de las empresas y que las moviliza a *ser* una mejor empresa *para* el mundo, a eso se lo conoce como *identidad*.

Para ahondar en la identidad de las tres PyMes gastronómicas mendocinas certificadas, se realizaron cuestionarios de respuesta cerrada a los representantes de las mismas, los cuales se pueden ver en los “Anexos” del trabajo, en los cuales se analizaron los cuatro componentes que componen la identidad corporativa: visión, misión, cultura y estructura para luego arribar conclusiones en base a los resultados obtenidos.

Por último, en este capítulo, se darán a conocer las ventajas consecuentes de la certificación del triple impacto, destacando que no solo impulsa al rendimiento financiero a largo plazo, sino que también fortalece la imagen de marca, fomenta la lealtad de clientes internos y externos y mejora la competitividad en un ambiente cada vez más consciente del impacto ambiental y social.

IDENTIDAD CORPORATIVA

La *identidad* es lo que hace única a una empresa, por ende es lo que diferencia a una de otra de modo que no existan dos iguales. Esta identidad se origina en la *visión* empresarial y es aquí donde los rasgos únicos se comienzan a definir.

La identidad es el reflejo de la empresa, es un elemento muy importante dentro de la estrategia y competitividad. Entonces se podría decir que es el ADN de la organización, lo que va a hacer que el público nos elija y nos distinga como únicas. “Si dos empresas tienen iguales condiciones para generar valor, sólo aquella que logre construir una identidad más fuerte será la que logre una ventaja competitiva superior” (Clemente. 2015)

Por todo lo mencionado anteriormente, se cree que la certificación del triple impacto depende de la identidad propia de cada organización y que por más que las identidades sean únicas, se trata de demostrar que las tres Pymes gastronómicas que certifican en el 2023 tienen rasgos en común.

La identidad se analiza a través de cuatro elementos constitutivos: la visión, la misión, la cultura y la estructura. Estos en su conjunto conforman lo que se conoce como “Factor de Individualización” que permitirá cuantificar de manera subjetiva los atributos o cualidades propias de cada una de las Pymes bajo análisis. Mediante una técnica cuantitativa simple se obtendrán los resultados que permitirán realizar un diagnóstico adecuado. Esta técnica será un cuestionario cerrado que se aplicará a cada una de las Pymes, el mismo será contestado con respuestas básicas a las que se les asignará una escala que permiten la ponderación simple, la cual dará como resultado una respuesta en base a una escala y tipificación asignada con anterioridad.

Se procede a continuación a la descripción de cada uno de ellos:

VISIÓN

La *visión* de una empresa marca el camino que esta quiere seguir para lograr objetivos en el largo plazo, es la visualización de quienes quieren ser en un futuro como entidad. En otras palabras es el *propósito* que desean conseguir. De la visión empresarial surge la identidad corporativa, que como se explicó anteriormente es lo que hará única a una empresa de las demás. “Es el empresario quien, con su particular, relativa y subjetiva mirada de la realidad competitiva comienza dando los rasgos esenciales de la identidad” (Corsino. 2022)

Escala y tipificación

Puntaje	Resultado
0 a 0,40	VISIÓN DIFUSA
0,41 a 0,60	VISIÓN COMPLEJA
0,61 a 0,80	VISIÓN SIMPLE
0,81 a 1	VISIÓN CONCENTRADA

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario realizado a las tres PyMes gastronómicas mendocinas que certifican como “Empresas B”, el cual se encuentra ubicado en el anexo de este trabajo de investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **La Marchigiana:** 0,707 = **Visión Simple**
- **Bianco & Nero:** 0,785 = **Visión Simple**
- **El Botellón:** 0,714 = **Visión Simple**

El resultado afirma que las tres Pymes analizadas poseen una *Visión Simple* lo significa según Ocaña (2012) que aunque las bases del sistema de valores y creencias está conformado por pocos factores que lo determinan, éstos son sólidos, homogéneos, coherentes y simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Quizá haya una sola ideología explícitamente formulada como un único postulado a cumplir (por ejemplo: generar un impacto positivo). Además la ética empresarial aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde a ninguna parte interesada y que no requiere de un análisis muy profundo ya que sus preceptos no dejan lugar a duda.

Esto se puede afirmar ya que por ejemplo Fernando Barbera, uno de los integrantes del directorio de La Marchigiana, en la entrevista hizo mucho énfasis en que quieren lograr que el concepto de sustentabilidad sea transversal a la organización, dijo explícitamente: “Trabajamos todos los días para que en algún momento esté todo tan metido en la empresa que no haga falta tener una gerencia de sustentabilidad, sino que todos nuestros locales están orientados a la sustentabilidad y eso no se nos escape de las manos”. Además su hijo, Martín Barbera, añadió: “Siempre vimos al triple impacto como una forma de hacer las cosas, es nuestra filosofía y queremos que todos los que formen parte de nuestro equipo de trabajo lo lleven en la piel.”

MISIÓN

La *misión* de una empresa es la razón de ser de la misma, proporciona además una guía clara para las actividades diarias y las decisiones estratégicas. Se focaliza en la actividad específica del negocio, por lo que a una visión le pueden pertenecer tantas misiones como negocios encare la organización. Definir un negocio entonces, es definir la misión del mismo.

Según Ocaña (2012) existen dos variables clásicas que definen un negocio: Clientes y Productos . A las que se le pueden agregar: Ámbito geográfico, Competencia y Ventaja competitiva .

La matriz propuesta por el autor que permite tipificar la misión es la siguiente:

Matriz N°1: “Tipos de Misión Organizacional”



Fuente: Ocaña (2012), Dirección Estratégica de Negocios

Escala y tipificación

Puntaje	Resultado
0 a 0,40	MISIÓN CERRADA
0,41 a 0,60	MISIÓN INESTABLE
0,61 a 0,80	MISIÓN RÍGIDA
0,81 a 1	MISIÓN ABIERTA

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario realizado a las tres PyMes gastronómicas mendocinas que certifican como “Empresas B”, el cual se encuentra ubicado en el anexo de este trabajo de investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **La Marchigiana: 0,843 = Misión Abierta**
- **Bianco & Nero: 0,810 = Misión Abierta**
- **El Botellón: 0,815 = Misión Abierta**

Las tres entidades poseen una *Misión Abierta* que como se puede observar en la matriz n°1 significa que se orienta al cliente y al servicio o producto. Esto quiere decir que las PyMes tienen una clara definición de quién es el cliente y cuál es su demanda específica por lo que se centran en sus necesidades, adaptando el producto o servicio a las exigencias del mismo.

El mundo está cambiando y la conciencia en cuanto al consumo de los clientes viene creciendo a pasos agigantados, toda aquella empresa que quiera competir y ocupar un lugar en la mente del consumidor va a tener que adaptarse a las nuevas tendencias. Hoy esas nuevas tendencias tienen que ver con la importancia que le dan las personas al cuidado del medio ambiente y a la inclusión de la sociedad, la definición de los negocios debe estar encaminada a un modelo de impacto, diferentes por completo de lo que eran los modelos tradicionales.

CULTURA

La Cultura Organizacional es el “pegamento” que mantiene unida a la organización por medio de los valores y creencias que comparten los miembros de la misma. “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.” (Smircich, 1983, p. 347).

Como dice Daft (2011, p.376) “La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores.” Existen algunos aspectos importantes que nos permiten observar la cultura organizacional:

- **Ritos y ceremonias:** son todas aquellas actividades que se planean y forman un evento especial. Se realizan para crear vínculos entre las personas y reforzar algún valor que la organización considera importante.
- **Historias y mitos:** las historias son narraciones que se basan en acontecimientos reales que han pasado y se van compartiendo de empleado a empleado para informarlos sobre la organización. Mantienen con vida los principales valores de la organización.
- **Relaciones de poder:** muestra quién tiene influencia o manipula o tiene la capacidad de hacerlo, además ver si estas relaciones son formales o informales.
- **Sistemas de control:** hace referencia al funcionamiento interno de cómo se controlan las operaciones y las personas; cómo se administra la información por ejemplo.

- **Estructura organizacional:** es la forma en la que está diseñada una organización , cómo los puestos, las personas y los departamentos están diseñados, el grado de autonomía y flexibilidad.
- **Símbolos:** es algo que representa otro aspecto, puede ser un artefacto físico, por ejemplo en “El Botellón” los baños son sin distinción de género.

Lo importante es que la cultura corporativa refuerce las estrategias que sigue la entidad para poder ser efectivas en el entorno y mejorar el desempeño organizacional. Las culturas son múltiples es por eso que en este trabajo de investigación se hará foco en una matriz que define 4 tipos de cultura: adaptable, misión, clan y burocrática.

Matriz N° 2 “Tipos de Cultura Organizacional”

orientada a la diferencia	1	Cultura Anticipadora	Cultura Iniciadora
	0,5	Cultura Rezagada	Cultura Seguidora
	0	0,5	1
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

Fuente: Ocaña (2012), Dirección Estratégica de Negocios

Escala y tipificación

Puntaje	Resultado
0 a 0,40	CULTURA REZAGADA
0,41 a 0,60	CULTURA SEGUIDORA
0,61 a 0,80	CULTURA ANTICIPADORA
0,81 a 1	CULTURA INICIADORA

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario realizado a las tres PyMes gastronómicas mendocinas que certifican como “Empresas B”, el cual se encuentra ubicado en el anexo de este trabajo de investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **La Marchigiana:** 0,633 = **Cultura Anticipadora**
- **Bianco & Nero:** 0,833 = **Cultura Iniciadora**
- **El Botellón:** 0,733 = **Cultura Anticipadora**

Como se puede observar, dos de las Pymes: La Marchigiana y El Botellón poseen una *Cultura Anticipadora*, si se analiza la matriz n° 2 se puede observar rápidamente que este tipo de cultura está orientado a las diferencias y no a la eficiencia. Para entenderlo mejor se describe a este tipo de cultura como una cultura que se anticipa al cambio por medio del trabajo en equipo, la cooperación de los miembros de la organización y la resolución de los problemas de forma creativa, es una cultura en la que prevalece el crecimiento grupal antes que el individual y que se orienta a la generación de diferencias con niveles aceptables de eficiencia.

Por otro lado, Bianco & Nero, tiene una *Cultura Iniciadora*, esta es provocadora del cambio, se orienta a la generación de diferencias manteniendo los niveles de eficiencia altos. Además las organizaciones que poseen este tipo de culturas son sumamente inteligentes, capaces de innovar permanentemente en los bienes, servicios, procesos, etc. Esto lo logran gracias a que se caracterizan por tener un espíritu emprendedor sostenido por la creatividad diaria.

Como conclusión se puede decir que ambas culturas son apropiadas para los cambios continuos que tiene el entorno, lo importante es lograr como entidad tener una **cultura fuerte** en la que todos los miembros se sientan representados. En la medida en que la cultura se consolide más, la identidad empresarial adquiere mayor definición y esto permite que la entidad sea abierta a los cambios y no se resista, lo que genera una ventaja competitiva y evita la muerte organizacional.

Ocaña (2012) explica que si la visión empresarial y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa.

Ignacio Agüero, asesor de Bianco & Nero afirmó en la entrevista que: “los empleados que entran a nuestro equipo de trabajo se sienten muy cómodos y la mayoría expresa su felicidad constante de trabajar por un propósito que ayude a los demás.”

Por otro lado, Martín Barbera, miembro del directorio de La Marchigiana, comentó lo siguiente: “El tema del reciclaje al principio nos costaba mucho ya que los empleados se mostraban un poco reacios, y un día, el día que decidimos traer a un recolector urbano, quien recibe estos productos reciclados, a que hablara en primera persona y explicará la importancia que tenía para el que nosotros como empresa separemos la basura ya que este es su trabajo y de lo que él vive, es ahí cuando nuestros empleados, que varios vienen de esa situación antes de trabajar con nosotros, empiezan a separar los residuos con un propósito y este propósito los identifica. Están colaborando con la sociedad y con el medio ambiente de manera genuina y eso no tiene competencia, es la manera más eficiente de trabajar, sentirse parte del cambio”.

Finalmente, el dueño de El Botellón, expresó: “cuando me preguntan por las actividades aisladas que hacemos para formar parte del triple impacto me cuesta a veces detectar todas rápidamente, es ya una forma de trabajar, es una filosofía que hace a nuestra cultura corporativa, creo que todo suma y que la mejor manera de que perdure en el tiempo es poder entender que para ver cambios hay que involucrarse y ser parte del cambio”.

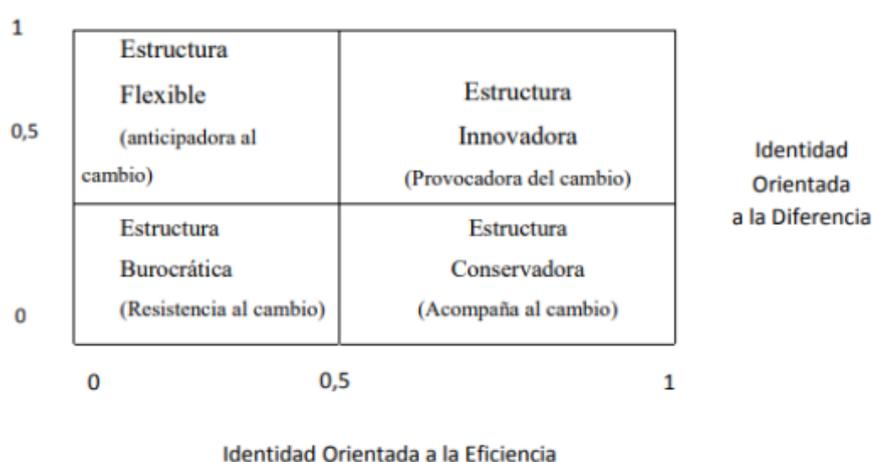
Tener una cultura corporativa sólida no sólo sirve como guía para los miembros de la organización en cuanto a la forma de comportarse sino que ayuda a fomentar un sentido de pertenencia y un propósito claro, además, sentirse parte de un equipo promueve la cohesión interna y la colaboración entre los miembros lo que provoca una sinergia que a futuro trae resultados positivos.

Sumado a todo esto, tener una cultura fuerte mejora la retención de los empleados, logra la alineación de los objetivos individuales con los empresariales lo que al final de cuentas va a conseguir una rentabilidad positiva por medio del aumento de la productividad y el compromiso con los empleados. Todo esto contribuye al éxito y a la perdurabilidad de la empresa en el largo plazo.

ESTRUCTURA

Es de suma importancia el análisis de la estructura empresarial, la cual está relacionada estrechamente con la cultura empresarial, y la forma en como la configuración de la estructura reacciona frente a los cambios imprevistos del contexto.

Matriz N° 3 “Tipos de Estructura Organizacional”



Fuente: Ocaña (2012), Dirección Estratégica de Negocios

Escala y tipificación

Puntaje	Resultado
0 a 0,40	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA
0,41 a 0,60	ESTRUCTURA REZAGADA
0,61 a 0,80	ESTRUCTURA FLEXIBLE
0,81 a 1	ESTRUCTURA INNOVADORA

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario realizado a las tres PyMes gastronómicas mendocinas que certifican como “Empresas B”, el cual se encuentra ubicado en el anexo de este trabajo de investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **La Marchigiana:** 0,622 = **Estructura Flexible**
- **Bianco & Nero:** 0,816 = **Estructura Innovadora**
- **El Botellón:** 0,661 = **Estructura Flexible**

De los resultados obtenidos, en principio se quiere destacar que la estructura está ligada a la cultura corporativa, esto se puede observar ya que las dos PyMes que obtuvieron como resultado una “cultura anticipadora” tienen una “estructura flexible” y la PyMe con una “cultura innovadora” resulta tener una “estructura innovadora”.

Se procede a continuación a la explicación de ambas estructuras:

Tener una *estructura flexible*, como es el caso de La Marchigiana y de El Botellón, está asociada a la anticipación del cambio y esto es consecuencia de una identidad asociada a las diferencias con menor énfasis en la eficiencia, esto no quiere decir que la empresa no sea eficiente sino que al ser flexible al cambio y actuar rápidamente para adaptarse se necesita muchas veces sacrificar cierto nivel de eficiencia.

Este tipo de estructuras se caracterizan por el fuerte sentido de cooperación y de solidaridad lo que permite una rápida adaptación y la polifuncionalidad de los miembros.

Esto se puede ver reflejado a su vez en el organigrama de las entidades, ilustrados en el capítulo 3 de este trabajo, ya que ambas empresas demuestran que no tienen “staff de apoyo” y que son ellos mismos quienes se hacen cargo de varias funciones, cuando podría ser conveniente quizá tercerizar en quien se especializa en el tema y que pueda actuar con mayor velocidad a los cambios cuidando un poco más la eficiencia de la empresa.

Daft (2011. p. 90) afirma que: “La estructura organizacional se refleja en el organigrama”. “El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización”

Por otra parte en el caso de Bianco & Nero, que obtuvo en la encuesta un puntaje de 0,816 lo que refleja una “estructura innovadora”, la misma evidencia una adaptación rápida al cambio. Esto se logra a través de la creencia empresarial del cambio permanente, continuo y en movimiento. Este tipo de estructuras cuentan con impulsores del cambio externos.

Nuevamente se puede asociar este resultado al organigrama de la chocolatería, ilustrado en la *imagen N° 10*, donde se puede advertir la presencia de apoyos externos a la organización, especialmente se puede observar la presencia de un “asesor externo”, Ignacio Agüero, quien es el encargado en este caso de la certificación del triple impacto y todo lo que esto conlleva.

No obstante se quiere reafirmar la importancia de conocer la historia de cada empresa en particular para poder entender y conocer la esencia que las hace únicas en el mercado, Esto permite conocer quiénes son los encargados de estos proyectos con impacto positivo tanto en lo social como en lo ambiental. Es de plena admiración el trabajo que hacen para contribuir a un mundo mejor y si bien hay muchos puntos que las empresas bajo análisis tienen por mejorar y cambiar, para lograr un cambio como humanidad hay que involucrarse y empezar a actuar por más ínfima que parezca esa acción. Es imposible ser perfecto, pero siempre se puede ser mejor.

FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

El factor de individuación es un elemento cuantitativo, de naturaleza subjetiva que señala los atributos o cualidades propias de la empresa, en tanto “ser”. Se interpreta a través de una expresión numérica. Dicho factor es una medida no financiera enfocada a las actividades que generan valor en términos de identidad.

Se trata de una medida que permite conocer cómo se encuentra la organización en términos de identidad. Como explica Ocaña (2012), la estimación del factor de individuación se realiza de la siguiente manera:

$$Fi = iV + iM + iC + iE$$

Siendo:

- V: Visión
- M: Misión
- C: Cultura
- E: Estructura

La ponderación de los distintos componentes del factor de individuación se determinó a partir de la respuesta al cuestionario brindada por los referentes de las tres PyMes gastronómicas, quedando de la siguiente manera:

$$F_i = iV \times 0,30 + iM \times 0,30 + iC \times 0,30 + iE \times 0,10$$

$$F_i = iV \times 0,30 + iM \times 0,30 + iC \times 0,30 + iE \times 0,10$$

El valor obtenido del factor de individuación (f_i) será igual a:

La Marchigiana

$$F_i = 0,707 \times 0,30 + 0,843 \times 0,30 + 0,633 \times 0,30 + 0,622 \times 0,10$$

$$F_i = 0,2121 + 0,2529 + 0,1899 + 0,0622$$

$$F_i = 0,7171$$

Bianco & Nero

$$F_i = 0,785 \times 0,30 + 0,810 \times 0,30 + 0,833 \times 0,30 + 0,816 \times 0,10$$

$$F_i = 0,2355 + 0,2430 + 0,2499 + 0,0816$$

$$F_i = 0,8100$$

El Botellón

$$F_i = 0,714 \times 0,30 + 0,815 \times 0,30 + 0,733 \times 0,30 + 0,661 \times 0,10$$

$$F_i = 0,2142 + 0,2445 + 0,2199 + 0,0661$$

$$F_i = 0,7447$$

Este valor obtenido para una escala comprendida entre los valores 0 y 1, siendo este último el valor ideal de identidad para cualquier organización, consecuentemente si se encuentra por encima de 0,50 el resultado aparece como aceptable siendo considerado una fortaleza, por el contrario, si el valor se encuentra por debajo de 0,50 estaríamos frente a una debilidad.

Se puede concluir entonces que el “ f_i ” como expresión de la identidad obtenida es una gran fortaleza para las tres PyMes gastronómicas mendocinas que certifican el triple impacto.

Fernando Barbera, tal como ya se comentó anteriormente, dijo: “Es parte de nosotros, está en el corazón de la empresa y es algo que se transmite de generación en generación desde que mi nonna está a cargo. Es algo que llevamos en la piel.”

Por último es importante destacar que siempre hay algo para mejorar y aspectos en los que como organización perfeccionar, si bien las tres PyMes tienen una identidad fuerte que les permite implementar la estrategia del triple impacto y certificar para llegar a ser una Empresa B, el mundo sigue cambiando y el dinamismo es muy grande, por lo que es importante que no se conformen con que ya han certificado sino que se siga buscando la mejora continua para lograr superarse cada día un poco más y ser realmente la mejor empresa *para* el mundo.

VENTAJAS CONSECUENTES

Para proporcionar una visión clara de por qué la certificación del triple impacto se ha convertido en un enfoque estratégico relevante y valioso en la actualidad, y cómo puede contribuir al éxito y la competitividad de las organizaciones en el mundo moderno, se procede a analizar las ventajas consecuentes.

Para poder obtener la certificación no basta con el simple hecho de llenar la grilla de preguntas que propone el B-Lab sino que luego hay que demostrar que lo declarado realmente sucede y se cumple dentro de la organización y eso requiere de mucho esfuerzo y tiempo.

Martín, director de “La Marchigiana” contó: “Cuando empezamos a completar la grilla nos dimos cuenta de la cantidad de papeles que nos faltaban y lo informal que estaban algunas cosas dentro de la organización, de hecho había cosas que no pensábamos que hacía falta tener o que no le dábamos importancia y que para poder comprobar que hacíamos determinada acción, tuvimos que formalizar procesos para demostrarle al B-Lab que era verdad.”

La *formalización de los procesos* es sumamente importante dentro de una organización ya que proporciona múltiples beneficios:

- Claridad y consistencia de las operaciones cotidianas
- Permite la identificación de posibles mejoras
- Permite la estandarización de los procesos y procedimientos, lo que reduce errores
- Promueve la transparencia dentro de la entidad, aumentando la confianza interna

- Proporciona una base sólida para la mejora continua

La certificación del triple impacto conduce a las empresas a formalizar procesos que antes de aplicar esta estrategia no estaban formalizados.

Ignacio Agüero, asesor de Bianco y Negro afirmó: “Lo mejor que nos deja sin duda la certificación es la cantidad de procesos que logramos formalizar, antes quizá los hacíamos igual pero al estar formalizados se transforman en algo cotidiano dentro de la empresa y no simplemente una acción al azar que a veces se hacía de maneras diferentes dependiendo de quién lo hacía”

Otra ventaja muy importante es la *mejora continua*,.Vale la pena explicar por qué es este un punto relacionado con la certificación. Más bien es una ventaja que va de la mano con la recertificación y todo lo que es posterior a haber certificado. Cuando las PyMes certifican no significa que han llegado al objetivo final y que ya no tienen nada por lo que trabajar y que pueden relajarse, sino todo lo contrario. Como se explicó en el primer capítulo, la certificación dura tres años y luego hay que volver a empezar. Es ahí donde se piensa: ¿Volver a empezar?, pero si las organizaciones certificadas como Empresas B ya han comprobado todas sus buenas acciones que les permiten formar parte de la comunidad B. Pero esto no basta para la recertificación, ya que el B-Lab obliga a obtener un puntaje superior al anterior cada vez que la empresa quiera volver a certificar y además con el transcurso del tiempo hay acciones que se agregan a la grilla de evaluación B por lo que no sigue siendo exactamente igual. Esto exige a las organizaciones a estar en constante mejora y analizando siempre qué pueden hacer para cada día sumar alguna acción que impacte de manera positiva en el ambiente y/o en la sociedad.

El empresario Barbera expresó explícitamente: “En un principio lo que a mi me llamó mucho la atención del B-Lab es que es una empresa que te ayuda a medirte y a ver dónde estás parado realmente. Como Lic. en Administración sabemos que no existe mejora continua sin una previa medición de las acciones que realizamos y el impacto que generamos.”

Ser una Empresa B genera el sentimiento de ser parte de una comunidad y de un movimiento que en la actualidad está en auge. Con el paso del tiempo este movimiento ha generado una *red* de empresas de la que si se forma parte es posible tener muchas ventajas y esto fue algo de lo que los tres empresarios mendocinos hicieron mención en el momento de la entrevista. Matias, fundador de El

Botellón, comentó “Ser una Empresa B te permite relacionarte con empresas de las cuales puedes aprender mucho ya sea del mismo o de diferente rubro. No todas hacemos las mismas acciones, y en los encuentros B que se hacen se generan charlas de las cuales puedes sacar ideas para implementar en tu negocio y que el impacto sea cada vez más grande.”

Por otro lado, Fernando Barbera comentó: “externamente certificar nos ha ayudado a conocer otras empresas y eso te abre mucho la cabeza.”

Finalmente, Ignacio agregó: “Se forma una comunidad, por ejemplo cuando vas a hacer compras, compramos todos juntos y eso abarata un montón de cosas, además nos compartimos los contactos de proveedores locales y se arma una red de la cual es increíble ser parte.”

Otro beneficio de certificar está relacionado con la *formación de equipos sólidos*, y esto sucede porque como ya se ha hecho mención, el mundo viene cambiando y los consumidores son cada vez más exigentes, en este caso se hace referencia a los clientes internos o empleados.

Las personas buscan trabajar en empresas que reflejen sus propios valores y creencias, en la actualidad con el aumento en la conciencia sobre lo importante que es ser responsables tanto social como ambientalmente, muchos empleados se interesan en contribuir a un impacto positivo por medio de su trabajo. Lograr tener un empleo que cumpla con dichas expectativas genera en la persona una conexión con el empleo y la filosofía de trabajo lo que finalmente permite la alineación de los objetivos personales con los empresariales. Por otra parte, aumenta la satisfacción laboral lo que conduce no sólo a una mayor productividad sino que el empleado motivado tiende a ser una persona proactiva dentro del equipo de trabajo, aportando ideas creativas e innovadoras que fomentan la mejora continua de la organización en su conjunto. Sumado a esto, sentirse identificado con la filosofía empresarial genera un sentido de pertenencia fuerte y una cultura de trabajo que contribuye a un ambiente laboral positivo para la cotidianeidad de las personas.

Fernando Barbera expresó: “Donde si veo que hay una ventaja competitiva es a la hora de contratar gente, el joven no trabaja en culturizar empresa, hoy se fijan en el propósito y deciden dónde trabajar. Creo que tenemos una ventaja a la hora de contratar gente”. Por otro lado, Ignacio Agüero añadió: “En la parte interna, los empleados empiezan a validar que haces algo distinto que a las demás empresas”.

Finalmente, entendiendo que no es el fin principal de las PyMes el certificar el triple impacto, se quiere hacer mención de la *rentabilidad* que genera ser una Empresa B. Si bien el hecho de

certificar implica un costo muy alto que no muchas empresas pueden afrontar, se considera una inversión para poder seguir siendo competitivos en un mercado tan hostil donde los consumidores son cada vez más exigentes. Hoy en día el consumidor decide dónde ir y si existe una empresa que está generando algún tipo de perjuicio tanto en lo ambiental como en lo social, es seguro que ésta quedará completamente marginada y que la condena social será de gran magnitud. Por otro lado, si se piensa en una empresa que es conocida por sus buenos actos tanto en lo social como en lo ambiental, se asocia organizaciones que son exitosas y competitivas. Quizá hoy ser una Empresa B no repercute tanto en los consumidores mendocinos, porque si bien la concientización es mayor, aún falta mucha información; pero se entiende y se espera que esta conciencia aumente en gran medida a lo largo del tiempo por lo que certificar el triple impacto es una estrategia a largo plazo que en un futuro va a ser un limitante para prosperar como organización y que para aquellas que certifiquen va a ser una ventaja competitiva muy grande que va a traer consigo muchos clientes y de la mano con ellos, las ganancias económicas.

El dueño de La Marchigiana comentó lo siguiente: “Hoy el consumidor argentino recién está empezando a interesarse, en cambio el consumidor europeo si se fija en la certificación. Creo que a la larga va a ser una ventaja competitiva que nos va a hacer diferentes”. Además, Ignacio se expresó diciendo: “Hoy no buscamos lucrar con la certificación sino que es nuestra manera de trabajar y no necesitamos generar con eso hoy un impacto monetario por eso no le comunicamos de manera fuerte al consumidor final que somos una Empresa B” agregó: “Aunque sí creemos que dentro de poco esa comunicación es algo que vamos a tener que mejorar porque es lo que el cliente va a empezar a exigir, empresas con impacto”

Se puede concluir entonces que la visualización de las acciones de triple impacto y su certificación que validan este tipo de acciones es una estrategia que a largo plazo va a generar ventajas competitivas y como consecuencia una mayor rentabilidad.

CONCLUSIONES FINALES

En conclusión, en el presente trabajo de investigación se ha abordado el triple impacto aplicado a las PyMes mendocinas que certifican en el año 2023.

Durante el desarrollo de este proyecto, se ha explorado en profundidad que para poder seguir siendo competitivos en un mercado tan hostil, las organizaciones tienen que dejar de lado los modelos tradicionales capitalistas para llegar a ser un modelo de negocios que genere un impacto positivo en los ciudadanos, en el ambiente y en la economía.

Durante el proceso de esta tesis, se ha confirmado la hipótesis de que el triple impacto y la certificación como Empresas “B” inciden de manera positiva en la competitividad de las Pymes gastronómicas mendocinas en el año 2023, ya que el incremento de la credibilidad y el aumento de la competitividad se pudo comprobar junto con los principales referentes de las organizaciones analizadas. Aunque se considera que más allá de lograr una certificación, se debe buscar como sociedad que todos puedan formar parte de la comunidad B y que no sea un simple sello el que solo reconozca a algunos pocos, ya que al fin y al cabo lo que se busca es poder habitar en un mundo mejor; con esto se hace referencia a que se considera de gran importancia que se incluya en la comunidad de Empresas B a todas aquellas que accionan como tal pero que por diversos motivos no logran certificar. Es evidente que juntos el cambio será más grande y que todos somos actores importantes en la construcción de un mundo mejor.

Cabe destacar que este trabajo tiene como objetivo no solo incentivar a las organizaciones a involucrarse en la temática del triple impacto, ya sea certificando o no, para poder seguir compitiendo en un mercado donde el cliente cada día exige con mayor convicción a empresas responsables, sino también concientizar a toda persona que desee ampliar su conocimiento sobre el Mundo B y transmitir que por muy pequeño que parezca, cada acción suma y que entre todos es posible transformar las problemáticas actuales para contribuir en el impacto positivo.

En resumen, la investigación llevada a cabo en este trabajo final proporciona información sólida para organizaciones, futuros emprendedores, estudiantes y profesores. En última instancia se quiere destacar la importancia de continuar explorando sobre el tema bajo análisis ya que se considera que la certificación como Empresa B no es la meta final sino los primeros pasos para lograr transformarnos en una comunidad con modelos de negocios con impacto positivo.

BIBLIOGRAFÍA

Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA). (24 agosto 2023). Climate Change: Vital Signs of the Planet. <https://climate.nasa.gov/en-espanol/datos/evidencia/>

Barroso, M. B., Esparcia, A. C., & Ruiz-Mora, I. (2023). La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto

Battistel, P. (2013). Una aproximación a las empresas B. Ser las mejores para el mundo. Estudios de Derecho Empresario ISSN 2346-9404, 2.

B-Lab Global Site (2023). About B Lab. <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab/>

Camarán, M. L., Méndez, L. A. B., & Rueda, M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 11(24), 41-52.

Clemente Buono Cecilia (2015). Plan de Negocios: “Instituto de Idiomas en el Departamento de Lujan de Cuyo”. Biblioteca digital UNCuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7500/plan-de-negocios-cecilia-clemente.pdf

Corsino Emiliano (2022). Análisis estratégico para una empresa de fraccionamiento. Biblioteca digital UNCuyo

Daft, R. (2011), Teoría y diseño organizacional, 10^a ed., México, Cengage. https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1644952425_teor%C3%ADa-y-dise%C3%B1o-organizacional-cengage-10-ed-richard-l-daft.pdf

Florencia Rodriguez Petersen (2023) “inseperados números del empreo sostenible en argentina” <https://www.mdzol.com/sociedad/2023/8/3/los-inesperados-numeros-del-empleo-sostenible-en-argentina-357347.html>

Funes, M. (28 de septiembre de 2019) El miedo de Greta. La Nación <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-miedo-greta-nid2291952/>.

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 5(1), 163-174.

Hernández Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, y BAPTISTA LUCIO, Pilar. (2014). *Metodología de la investigación científica*, 6° ed, México: Mc. Graw-Hill.

IPCC Fifth Assessment Report, Summary for Policymakers B.D. Santer et.al., “A search for human influences on the thermal structure of the atmosphere,” *Nature* vol 382, 4 July 1996, 39-46

Lamattina de Ferrari, María Magdalena y Ferrari, Néstor Donato (2013), “Scanning las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad”. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Naciones Unidas (2023). Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2012): “Dirección estratégica de los negocios”, Buenos Aires: Dunken.

Ordoñez, M.R. (2021). *Empresas B en Mendoza* (Tesis de grado, Facultad de Ciencias Económicas). Biblioteca digital UNCuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/17979/ordonezfce-1-74.pdf

Ryan Honeyman and Tiffany Jana, (2014). *The B Corp Handbook*, 1er edición, Barcelona: Centro de Libros PAPP, SLU.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358



ANEXOS:

1. DIAGNÓSTICO DE LA *VISIÓN* EMPRESARIA:

Los valores resultantes surgen de la tabulación de los 27 ítems del cuestionario realizando la suma de los valores asignados a cada casillero dividido por 27. El resultado, necesariamente debe ser un valor comprendido entre cero (0) y uno (1).

Estos límites cuantitativos no señalan con precisión los tipos de identidades ni quiere decir que una organización reúne sólo las características de la identidad determinada. En todo caso se podrá asumir que existe un dominio de cierto tipo de identidad sobre las otras pero sin descartar características específicas de estas últimas.

La Marchigiana

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,3)	Solo para los casos relevantes (0,8)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			x	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			x	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)			x	
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		x		



5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		x		
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización. (con esto se logra entender si los objetivos estan o no alineados con la visión empresarial)		x		
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.			x	
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		x		
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.		x		
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones		x		
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa	x			
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				x
13. Existe un clima ambiental que favorece la cooperación entre los miembros			x	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				x
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social.				x



16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				x
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía			x	
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.		x		
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			x	
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			x	
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización			x	
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				x
23. La organización ofrece una imagen de transparencia empresarial hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				x
24. Se alienta el trabajo en equipo				x
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				x
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				x

27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.			x	
---	--	--	---	--

Bianco & Nero

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,3)	Solo para los casos relevantes (0,8)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			x	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			x	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)			x	
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.			x	
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		x		



6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización. (con esto se logra entender si los objetivos están o no alineados con la visión empresarial)		x		
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				x
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.			x	
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.			x	
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones		x		
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa		x		
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			x	
13. Existe un clima ambiental que favorece la cooperación entre los miembros			x	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			x	
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social.			x	
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			x	



17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.				X
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. La organización ofrece una imagen de transparencia empresarial hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)			X	
24. Se alienta el trabajo en equipo				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.			X	
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).			X	
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.			X	



El Botellón

FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,3)	Solo para los casos relevantes (0,8)	Siempre (1)
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc)			x	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?			x	
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)			x	
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		x		
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		x		
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización. (con esto se logra entender si los objetivos estan o no alineados con la visión empresarial)			x	



7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.			x	
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.		x		
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.			x	
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones		x		
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa			x	
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			x	
13. Existe un clima ambiental que favorece la cooperación entre los miembros			x	
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.			x	
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social.			x	
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			x	
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía			x	



18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.			x	
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			x	
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			x	
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización			x	
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)			x	
23. La organización ofrece una imagen de transparencia empresaria hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)			x	
24. Se alienta el trabajo en equipo				x
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.			x	
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).			x	
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		x		

2. DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN EMPRESARIA:

Notas aclaratorias:

(1) Debe entender por "conocimiento del cliente" la composición del o los segmentos; edades, sexo, poder adquisitivo, nivel de educación, zona donde viven, qué compran habitualmente, con quiénes compran, cuánto es el gasto promedio por compra, etc.



- (2) Se trata de establecer si la empresa posee como mercado meta uno o más segmentos.
- (3) Los clientes potenciales son **TODOS** los clientes que podrían, en algún momento, ser compradores para la empresa. Los clientes potenciales surgen de la diferencia entre el Mercado Potencial (Mp) menos el Mercado Actual de la Empresa (Ma), o Cuota de Mercado (Cm).
- (4) Se trata de establecer si los clientes motivan sus compras solo en productos planificados y, si además de estos, están los comprados por impulso.
- (5) Pregunta complementaria a la anterior. Si las motivaciones de compra se encuentran estrictamente asociadas a una necesidad, entonces las compras serán planificadas; si existe un dominio del deseo es altamente que las compras sean por impulso.

La Marchigiana

FACTORES	No	Un poco	Bastante	Si
1. ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?				x
2. ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?				x
3. ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				x
4. ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?				x
5. ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento				x



de elegir los productos de la organización?				
6. ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				x
7. ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				x
8. ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?				x
9. ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	x			
10. ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?				x
11. De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?				x
12. ¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			x	
13. ¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				x



14. ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?		x		
15. ¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				x
16. ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			x	
17. ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				x
18. ¿Entiende que la competencia se encuentra informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				x
19. ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?				x
20. ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?				x
21. ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			x	



22. ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?		x		
23. Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes			x	
24. ¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				x
25. ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		x		
26. ¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				x
27. ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?		x		
28. Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?		x		
29. ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?			x	



30. ¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?			x	
31. ¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				x
32. ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?				x
33. ¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			x	
34. ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			x	
35. ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				x
36. ¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?			x	
37. ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?				x



38. ¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				x
39. ¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				x
40. ¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				x

Bianco & Nero

FACTORES	No	Un poco	Bastante	Si
1. ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?				x
2. ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?				x
3. ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				x
4. ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?				x



5. ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?				X
6. ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				X
7. ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?				X
8. ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?			X	
9. ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?			X	
10. ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?			X	
11. De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?			X	
12. ¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X	



13. ¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?		x		
14. ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			x	
15. ¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				x
16. ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			x	
17. ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				x
18. ¿Entiende que la competencia se encuentra informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?			x	
19. ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			x	
20. ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			x	



21. ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?		x		
22. ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?			x	
23. Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes			x	
24. ¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?			x	
25. ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?				x
26. ¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?				x
27. ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				x
28. Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				x



29. ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?				x
30. ¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?		x		
31. ¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?			x	
32. ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?			x	
33. ¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?				x
34. ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?		x		
35. ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?			x	
36. ¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		x		



37. ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?		x		
38. ¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?				x
39. ¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				x
40. ¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"				x

El Botellón

FACTORES	No	Un poco	Bastante	Si
1. ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?				x
2. ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de cuál que cada grupo de clientes posee características diferentes?			x	
3. ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?				x



4. ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?				x
5. ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?			x	
6. ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?				x
7. ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			x	
8. ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?			x	
9. ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?		x		
10. ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?			x	
11. De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?			x	
12. ¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			x	



13. ¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			x	
14. ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?				x
15. ¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				x
16. ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			x	
17. ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?				x
18. ¿Entiende que la competencia se encuentra informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				x
19. ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			x	
20. ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			x	



21. ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			x	
22. ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?			x	
23. Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes		x		
24. ¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?			x	
25. ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?			x	
26. ¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?			x	
27. ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				x
28. Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			x	



29. ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?			x	
30. ¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?		x		
31. ¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				x
32. ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?			x	
33. ¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?			x	
34. ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			x	
35. ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?			x	
36. ¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		x		



37. ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			x	
38. ¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			x	
39. ¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?			x	
40. ¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"			x	

3. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRESARIA:

La Marchigiana

CONTENIDO	0 (NO)	0,5	1 (SI)
1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicación, operativa) entre ellas?		x	
2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?			x
3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?		x	
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?			x



5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?		x	
6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		x	
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?			x
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?		x	
9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?		x	
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?			x
11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?			x
12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?		x	
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		x	
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?			x
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?		x	



16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?		x	
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?		x	
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?			x
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?		x	
20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?			x
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?		x	
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?	x		
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?		x	
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?		x	
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?	x		



26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete)		x	
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?			x
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?		x	
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?		x	
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?			x

Bianco & Nero

CONTENIDO	0 (NO)	0,5	1 (SI)
1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicación, operativa) entre ellas?		x	
2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?		x	
3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?		x	
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?		x	



5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?		x	
6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		x	
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?			x
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?			x
9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?			x
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?			x
11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?			x
12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?			x
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?			x
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?			x
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?			x



16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?		x	
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?			x
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?			x
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?			x
20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?			x
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?		x	
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?			x
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?			x
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?			x
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?			x



26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete)			x
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?		x	
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?			x
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?		x	
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?			x

El Botellón

CONTENIDO	0 (NO)	0,5	1 (SI)
1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicación, operativa) entre ellas?			x
2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?		x	
3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?		x	
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?		x	



5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?			X
6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?			X
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?			X
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?			X
9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?		X	
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?		X	
11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?		X	
12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?			X
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		X	
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?		X	
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?			X



16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?		x	
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?		x	
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?		x	
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?		x	
20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?			x
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?			x
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?			x
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?		x	
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?			x
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?		x	

26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete)		x	
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?			x
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?			x
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?			x
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas y proponer soluciones?		x	

4. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIA:

La Marchigiana

CONTENIDO	0 (NO)	0,3	0,8	1 (SI)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.		x		
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas			x	
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				x



4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.		x		
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.			x	
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización			x	
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			x	
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			x	
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal que atente al clima de trabajo.				x
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes			x	
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata			x	
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal			x	
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda		x		



14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			x	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.	x			
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			x	
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			x	
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso		x		

Bianco & Nero

CONTENIDO	0 (NO)	0,3	0,8	1 (SI)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.				x
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas				x
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				x



4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.			x	
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.		x		
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización		x		
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			x	
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			x	
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal que atente al clima de trabajo.				x
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes				x
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata		x		
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal				x
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda				x



14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios				x
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.			x	
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario				x
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			x	
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso			x	

El Botellón

CONTENIDO	0 (NO)	0,3	0,8	1 (SI)
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.			x	
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas			x	
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.			x	



4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades.			x	
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.			x	
6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización			x	
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.			x	
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			x	
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal que atente al clima de trabajo.			x	
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes			x	
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata		x		
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal		x		
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda		x		



14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			x	
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.			x	
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario		x		
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			x	
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso		x		

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 14 diciembre de 2023



Firma y aclaración

30849
Número de registro

41284992
DNI