



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**¿Cómo transitan las organizaciones uruguayas de  
sistemas tradicionales de costos a sistemas de triple impacto?**

**por**

**Lucía Alzueta  
Ileana Olmos  
Gabriel Orcellet**

**TUTOR: Prof. PhD Javier Ramos Díaz  
COORDINADOR: Prof. PhD María Messina**

**Montevideo  
URUGUAY  
2022**

**Página de Aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

**Título**

¿Cómo transitan las organizaciones uruguayas de sistemas tradicionales de costos a sistemas de triple impacto?

**Autor/es**

Lucía Alzueta, Ileana Olmos y Gabriel Orcellet.

**Tutor/Coordinador**

Prof. PhD Javier Ramos Díaz

**Posgrado**

Maestría en Gerencia y Administración

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de la República, por toda la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo de la investigación.

A las organizaciones que nos brindaron su tiempo, experiencia y conocimiento, mediante los cuales fue posible la realización de este trabajo.

A nuestro tutor de Tesis, Javier Ramos, por haber sido nuestro guía y habernos transmitido su conocimiento en este proceso.

A los compañeros y docentes, por el intercambio de conocimientos.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final.

## ABSTRACT

El triple impacto es una metodología mediante la cual las organizaciones intentan medir el resultado de su actividad contemplando en igual medida el aspecto económico, social y medioambiental. Es de nuestra consideración que los balances de triple impacto representan el futuro de las organizaciones en la búsqueda de transparencia y compromiso social y ambiental.

Teniendo en cuenta que la evidencia empírica con la que contamos sugiere que las organizaciones que transitan este camino en Uruguay son empresas públicas o multinacionales (Ramos, Vidal. 2021); el presente trabajo de investigación se centró en analizar cómo las organizaciones en Uruguay transitan del modelo de costos tradicionales a sistemas de triple impacto. El foco de la investigación consistió en los siguientes puntos: i) investigar el rol que el Estado uruguayo asume en el proceso de transformación de las organizaciones hacia balances de triple impacto; ii) analizar las dificultades y/o potencialidades que ofrece dicha transformación, iii) realizar un aporte a la literatura existente sobre la temática.

Los resultados más significativos muestran que las motivaciones para el tránsito a modelos sostenibles no son binarias, sino que existen intereses compartidos. Hay un real interés por el cuidado del medioambiente y la inclusión social, pero también se busca la mejora de la imagen corporativa y el acceso a nuevos mercados. La investigación sugiere que la pérdida de competitividad por reconocimiento de costos reales no sería tan relevante como indica la literatura, teniendo mayor incidencia para las pymes. En cuanto al papel del Estado, la percepción que prima entre las empresas es de ausencia, principalmente dado por la falta de apoyo económico y educación e información brindada sobre la materia.

**Palabras claves:** Balances de Triple Impacto, Reportes de Sostenibilidad, Pymes, políticas públicas.

**Nota:** en el presente trabajo, los términos reportes de triple impacto, balances de triple impacto, balance integrado, reporte de sostenibilidad e informe de sostenibilidad, se utilizan de forma indistinta.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS	2
3.	METODOLOGÍA	3
4.	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	5
4.1	¿POR QUÉ LAS EMPRESAS TRANSITAN HACIA MODELOS DE BALANCES INTEGRADOS?.....	5
4.2	¿QUÉ DIFICULTADES Y POTENCIALIDADES OFRECE EL TRÁNSITO HACIA MODELOS BI?.....	6
5.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA TEMÁTICA	7
5.1	DESARROLLO SOSTENIBLE Y SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA.....	7
5.2	ANTECEDENTES SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	8
5.2.1	1970-2000: Primeras discusiones globales sobre el cambio climático y el desarrollo sostenible	8
5.2.2	2000-2018: En búsqueda del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	10
5.2.3	2019 a la fecha: pandemia de Covid-19 y sus implicancias	12
5.3	ÉTICA EN LOS NEGOCIOS: LA DICOTOMÍA ENTRE LOS COSTOS FINALES Y COSTOS REALES.....	15
5.4	TRIPLE IMPACTO.....	22
5.4.1	Cuarto Sector	26
5.4.2	Empresas B y su historia	28
5.4.2.1	Empresas B en Latinoamérica.	30
5.5	REALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO RESPECTO AL TRIPLE IMPACTO.....	31
6.	SOSTENIBILIDAD Y TRIPLE IMPACTO EN URUGUAY	35
6.1	CONTEXTO.....	35
6.2	DERES.....	37
6.3	ALIANZA URUGUAYA EN REPORTES DE SOSTENIBILIDAD.....	38
6.4	MARCO LEGAL.....	42
6.4.1	Ley de Sociedades Comerciales de Beneficios e Interés Colectivo (BIC) - Empresas B en Uruguay	42
6.4.2	Promoción de inversiones e inversiones sostenibles	45
6.5	FINANZAS SOSTENIBLES EN URUGUAY Y AMÉRICA LATINA.....	46

6.6	EL ROL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN URUGUAY.....	48
6.6.1	Agenda gubernamental para el desarrollo sostenible	49
6.6.2	Visión de los inversores	54
7.	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	57
7.1	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	57
7.2	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	68
8.	CONCLUSIONES TENTATIVAS	71
9.	CONCLUSIONES FINALES	80
10.	RECOMENDACIONES	84
11.	REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	87
12.	APÉNDICE	97
12.1	ANEXO 1: INICIATIVA GLOBAL DE REPORTE (GRI).....	97
12.2	ANEXO 2: SOCIEDADES BIC.....	107
12.2.1	Ley 19.969 sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC)	107
12.2.2	Decreto N° 136/022	111
12.3	ANEXO 3: EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN PARA SER EMPRESA B.....	119
12.3.1	Empresas B en Latinoamérica	119
12.3.2	El proceso de certificación para ser Empresa B	120
12.3.3	Requisitos mínimos para ser Empresas B:	121
12.3.4	Pasos para certificarse como Empresa B	122
12.3.5	Consejo Empresarial B	127
12.4	ANEXO 4: ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO PARA EMPRESAS B.....	127
12.5	ANEXO 5: LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS.....	132
12.6	ANEXO 6: FORMATO DE ENCUESTA.....	132
12.7	ANEXO 7: FORMATO DE ENTREVISTA .....	139

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS, GRÁFICOS Y TABLAS

### Diagramas

Diagrama 5.1 El modelo del Stakeholder.....	22
Diagrama 5.2 Esencia del Triple Impacto.....	24
Diagrama 5.3 Composición del cuarto sector.....	28
Diagrama 5.4 Empresas B.....	29
Diagrama 6.1 Organismos relevantes identificados por la Alianza Uruguay en Reportes de Sostenibilidad.....	40
Diagrama 6.2 Plan nacional ambiental.....	50
Diagrama 6.3 Un ambiente sano para una buena calidad de vida.....	51
Diagrama 6.4 Actividades económicas y productivas sostenibles.....	52
Diagrama 6.5 Gestión y ciudadanía ambiental.....	53

### Gráficos

Gráfico 5.1 Evolución índice de sostenibilidad Dow Jones.....	34
Gráfico 7.1 Motivos para preparar reportes de sostenibilidad por tipo de empresa.....	58
Gráfico 7.2 Dificultades en la confección de balances de triple impacto.....	59
Gráfico 7.3 Dificultades en la confección de balances de triple impacto por tipo de empresa.....	60
Gráfico 7.4 Potencialidades del tránsito a balances de triple impacto por tipo de empresa.....	62
Gráfico 7.5 Las organizaciones, ¿perciben apoyo por parte de la Administración Pública?.....	63
Gráfico 7.6 Políticas públicas necesarias.....	64
Gráfico 7.7 Políticas públicas necesarias identificadas por organizaciones que encontraron apoyo por parte del Estado.....	65
Gráfico 7.8 Políticas públicas necesarias identificadas por organizaciones que no encontraron apoyo por parte del Estado.....	66
Gráfico 7.9 Motivos para la no confección de balances de triple impacto.....	67

### Tablas

Tabla 6.1 Criterios de ponderación aplicados por la COMAP para la Ley de Inversiones.....	46
---	----

## **1. INTRODUCCIÓN**

Históricamente el desempeño de las organizaciones ha sido medido en referencia a sus resultados económicos al cierre del ejercicio. Esta forma de medir los resultados de una organización es consistente con la visión que imperó desde que Luca Pacioli presentó los conceptos originales de contabilidad hace más de 500 años. En la actualidad existen numerosas formas de medir los resultados, pero todas ellas se enfocan exclusivamente en el aspecto económico de la vida de la organización.

Entendiendo a las organizaciones como actores que se insertan en un contexto social y medioambiental, podemos afirmar que medir el desempeño únicamente en términos económicos resulta incompleto. Teniendo en cuenta los desafíos que enfrenta la humanidad con respecto al cambio climático y al hecho que la sociedad cada vez más se enfoca en la sostenibilidad; nuestra investigación se centró en analizar cómo las organizaciones uruguayas transitan del modelo de costos tradicionales a sistemas de triple impacto. Buscamos identificar qué problemas y potencialidades enfrentan las organizaciones en Uruguay actualmente, y cuál es el rol que cumple la administración pública en estos procesos.

Fue el interés por lo desarrollado anteriormente y el convencimiento de que la economía global debe transformarse en una economía de sostenibilidad, con organizaciones que midan su impacto ambiental y social con el mismo compromiso que se mide el resultado económico, los que nos llevaron a adentrarnos en este tema.

Esta investigación se basa en la información recabada mediante la realización de una encuesta a varias organizaciones de distintos rubros y portes, que fueron profundizadas mediante entrevistas a representantes de las diferentes áreas de influencia en la temática.

## **2. OBJETIVOS**

El objetivo del presente trabajo de investigación comenzó siendo analizar cómo las empresas de mediano y pequeño tamaño en Uruguay transitan del modelo de costos tradicionales a sistemas de triple impacto, así como aportar a la literatura existente sobre esta temática. Durante el desarrollo de esta, se encontró que existen pocas empresas en Uruguay que cumplan con la definición de Pyme y realicen balances de triple impacto, por lo que se amplió el campo de análisis, incluyendo grandes empresas.

Dentro de los objetivos específicos se buscó identificar las oportunidades y dificultades que enfrentan las organizaciones en Uruguay para comprender y aplicar los lineamientos establecidos por los estándares GRI (Global Reporting Initiative) para la presentación de balances de triple impacto. Adicionalmente se apuntó a investigar cuál es el rol que asume el Estado uruguayo en estos procesos de transformación organizacional, cuál es el marco legal existente en la actualidad y qué medidas se toman desde la administración pública para alentar estos procesos.

### **3. METODOLOGÍA**

El trabajo se desarrolló mediante una combinación de metodologías. En primer lugar, un acercamiento cuantitativo con la confección de una base de datos de organizaciones uruguayas a quienes se les realizó una encuesta orientada a identificar patrones de respuestas. En segundo lugar, siguiendo un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad con actores claves en el proceso de transición a balances integrados, para perfilar y mejorar la calidad de la información obtenida en la encuesta.

Dada la escasez de empresas de mediano y pequeño tamaño en Uruguay que cumplan los requisitos del triple impacto, la investigación ha sido adaptada para poder contemplar todo tipo de organizaciones, sin importar el tamaño o el volumen de ingresos.

Una vez elegida la temática a tratar se planteó la pregunta de investigación, la cual permitió definir el alcance del estudio y sus correspondientes objetivos e hipótesis.

El siguiente paso consistió en la revisión de la bibliografía y de la situación actual en Uruguay respecto a los Balances de Triple Impacto. Esta etapa tuvo como objetivo dar un marco teórico al trabajo de investigación. Para esto se utilizaron trabajos monográficos, libros, artículos académicos, análisis de expertos, artículos de prensa, foros e información de la web. A partir de toda la información recabada, se realizó un análisis de las organizaciones uruguayas para identificar con qué elementos cuentan al momento de enfrentar ese tránsito de balances tradicionales a balances de triple impacto.

El objetivo original del trabajo consistía en desarrollar cómo las empresas de mediano y pequeño tamaño en Uruguay transitan el cambio de paradigma en la medición y exposición de sus resultados, es decir, cómo pasan de un sistema tradicional a los balances de triple impacto. Durante el desarrollo de la investigación se encontró una dificultad inherente a la realidad de

nuestro país, esto es, la definición de “Pymes” acota considerablemente la muestra a analizar pues hemos visto que las empresas que se interesan por los balances de triple impacto (sin importar el motivo) generalmente son empresas locales de gran tamaño o subsidiarias de multinacionales. Sobre esto se amplía más adelante, al desarrollar acerca de la actualidad en Uruguay y el resultado del trabajo de campo, pero es oportuno mencionarlo ya que el foco final del trabajo es en las organizaciones uruguayas todas, sin importar el tamaño o el nivel de ingresos.

Se utilizó como instrumento de investigación una encuesta enviada a más de 150 empresas de todo tipo, entre ellas a las 100 empresas más importantes de Uruguay según el ranking Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). Además, se realizaron una serie de entrevistas a algunas de las organizaciones que respondieron la encuesta, para poder dar mayor profundidad a sus respuestas y lograr una mejora en la calidad de la información obtenida inicialmente en la encuesta.

Una vez finalizado el trabajo de campo, se analizaron los resultados para poder contrastar la información recabada con los conceptos que se desarrollaron en el trabajo y se buscó verificar la validez o no de las hipótesis propuestas.

Finalmente, tras el análisis de los resultados se llevó a cabo la fase analítica donde se identifican las razones que parecen explicar el tránsito hacia modelos de triple impacto y su adecuación a las hipótesis planteadas.

Por último, planteamos nuestras conclusiones y posteriormente algunas recomendaciones sobre cómo favorecer el tránsito hacia modelos de triple impacto en Uruguay.

#### **4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.1 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS TRANSITAN HACIA MODELOS DE BALANCES INTEGRADOS?**

H<sub>1</sub>: la mejora de la imagen corporativa es el principal incentivo para iniciar el tránsito hacia modelos sostenibles. Representa el paradigma tradicional de empresa lucrativa que ve en lo social y ambiental una forma de acceder a nuevos mercados según lógicas comerciales.

H<sub>0</sub>: no hay relación entre tránsito hacia modelos sostenibles y búsqueda de mejoras en la imagen corporativa. Las organizaciones tienen un real interés en el cuidado del medioambiente y el cambio climático, así como en la inclusión social. Representa un cambio de paradigma en la forma de entender el emprendimiento alejado de las lógicas tradicionales de oferta y demanda.

H<sub>2</sub>: la adopción de balances de triple impacto se da como mecanismo para el acceso a nuevos inversores, productores, distribuidores, consumidores y administraciones públicas “responsables” que permiten mejorar la productividad y reducir los costos. Representa un modelo intermedio entre los anteriores que comparte la necesidad de un cambio de paradigma, pero en entornos competitivos según lógicas de mercado.

H<sub>0</sub>: no hay relación entre tránsito hacia modelos de reportes integrados y búsqueda de nuevos mercados. Las organizaciones transitan estos cambios centrados en el compromiso con el cambio climático y el cuidado del medioambiente, así como la inclusión social.

H<sub>3</sub>: la adopción de modelos de balance de triple impacto surge desde el interés de las organizaciones en el cuidado del medioambiente y la inclusión social. Hay una real conciencia y compromiso, se trata de un cambio de paradigma.

H<sub>0</sub>: no hay relación entre la ética, conciencia y compromiso organizacional y el tránsito hacia modelos de reportes integrados. La motivación de las empresas está dada por una mayor rentabilidad, y no por un compromiso real con el cuidado medioambiental y la inclusión social.

#### **4.2 ¿QUÉ DIFICULTADES Y POTENCIALIDADES OFRECE EL TRÁNSITO HACIA MODELOS BI?**

H<sub>4</sub>: los costos asociados a realizar balances integrados (reconocimiento de costos reales), implican un aumento en los costos de producción que impacta en el precio por producto, lo que produce que la organización sea menos competitiva en el mercado. Esto genera que los consumidores adquieran menos el producto, con su consecuente aumento de stock, caída en la producción y menor interés por parte de los inversores.

H<sub>0</sub>: no hay relación entre el tránsito hacia modelos sostenibles y la competitividad de la organización en el mercado. A pesar del traslado de los costos reales al producto, el consumidor lo sigue adquiriendo y los inversores siguen apostando a la organización.

H<sub>5</sub>: el Estado cumple un rol fundamental en el éxito del tránsito de las organizaciones pequeñas y medianas a balances integrados. Las capacitaciones, exoneraciones y/o incentivos por parte del Estado generan el respaldo que requieren las pymes para llevar adelante el proceso con mayor probabilidad de éxito.

H<sub>0</sub>: las pequeñas y medianas empresas transitan en forma exitosa a balances integrados sin necesidad de reducciones impositivas y políticas de incentivo por parte del Estado.

## **5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA TEMÁTICA**

En la presente sección se desarrolla, de forma estructurada, la revisión bibliográfica relevante sobre la temática de este trabajo de investigación. En las primeras secciones se presenta el concepto de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa, así como los antecedentes sobre el Desarrollo Sostenible. En un tercer apartado se desarrolla acerca del enfrentamiento ideológico entre el sistema de Costos Finales para la medición de resultados económicos de las organizaciones con fines de lucro, y los Costos Reales como nueva forma de medir el valor en las organizaciones. Finalmente, los apartados cuatro y cinco presentan el concepto de Triple Impacto y la realidad de las empresas con fines de lucro en Uruguay en cuanto a la aplicabilidad de este concepto.

### **5.1 DESARROLLO SOSTENIBLE Y SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA**

El concepto de Desarrollo Sostenible surge en 1987 cuando es presentado en el Informe Brundtland de las Naciones Unidas, definido como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (Treviño, 2005).

Por lo tanto, como sostiene Fernández (2012), la sostenibilidad supone la combinación equilibrada del crecimiento económico con el progreso, la cohesión social y el respeto al medio ambiente. Es claro que las organizaciones son un actor clave en la búsqueda del desarrollo sostenible, existe consenso entre muchos investigadores que el desarrollo sostenible a nivel social es improbable sin el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Los mecanismos actuales como la filantropía, la responsabilidad social corporativa, los procesos tecnológicos y la innovación en productos parecen insuficientes para crear el cambio

radical necesario en las organizaciones, la economía y la sociedad en su conjunto. Esto presenta un desafío para las organizaciones, a partir del cual se han evidenciado modificaciones en los actuales modelos de negocios y en el surgimiento de nuevos modelos. Estos modelos tienen como objetivo contribuir a la prosperidad económica y simultáneamente reducir las externalidades negativas o generar efectos positivos en el medioambiente y la sociedad (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

Por lo mencionado anteriormente, no quedan dudas sobre la necesidad de que cada vez más las organizaciones incorporen el concepto de desarrollo sostenible en sus estrategias corporativas, para luego plasmarlo en acciones tangibles que puedan ser cuantificadas y medibles. En la medida que las organizaciones entran en la escena, comienza a aparecer el concepto de Sostenibilidad Corporativa, que como afirma Andreu (2011), podría entenderse como una evolución natural y necesaria de la responsabilidad social corporativa con el objetivo de vincularla más al valor y al “*core business*” de cada empresa.

## **5.2 ANTECEDENTES SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE**

### **5.2.1 1970-2000: Primeras discusiones globales sobre el cambio climático y el desarrollo sostenible**

En la década de los setenta, el debate sobre el crecimiento económico cambió de rumbo. En esa época, surgieron las primeras voces en contra del crecimiento sin límites, alertando sobre la necesidad de considerar los límites biológicos del planeta, en un contexto en el que los efectos adversos que la crisis económica estaba ocasionando sobre el medio ambiente y sobre la calidad de vida eran cada vez más tangibles (Meadows et al., 1972).

En junio de 1972, la ONU lleva a cabo la primera “Cumbre de la Tierra” en Estocolmo, donde se trataron temas medioambientales por primera vez y que marcó un punto de quiebre en el desarrollo de la política internacional sobre el tema.

En 1982 se fundó el Instituto de Recursos Mundiales con el objetivo de promover la vida en sociedad de una forma que proteja el medio ambiente y su capacidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones actuales y futuras (WRI.org).

El paradigma de desarrollo sostenible fue descrito por primera vez en 1987 por la Comisión Brundtland en su reporte “*Our Common Future*” como el desarrollo que cumple con las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de futuras generaciones de cumplir con sus propias necesidades (“*Sustainable Development*”. UNESCO. 3 August 2015).

Dicha definición se asumió en el Principio 3° de la Declaración de Río (1992) aprobada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. En esta misma declaración, se plantean dos postulados fundamentales en el concepto de desarrollo sostenible. El Principio 4° plantea que la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada, mientras que el Principio 5° sostiene que todos los Estados y todas las personas deberán cooperar en la tarea esencial de erradicar la pobreza como requisito indispensable del desarrollo sostenible, a fin de reducir las disparidades en los niveles de vida y responder mejor a las necesidades de la mayoría de los pueblos del mundo (ONU, 1992).

El desarrollo sostenible es un principio organizativo para alcanzar objetivos de desarrollo humano, manteniendo al mismo tiempo la capacidad de los sistemas naturales de proveer los recursos y el ecosistema de los cuales la economía y la sociedad dependen. El concepto refleja una creciente conciencia acerca de la contradicción que puede darse entre crecimiento y

desarrollo. El crecimiento económico es una condición necesaria pero no suficiente para lograr el desarrollo.

Con el tema del desarrollo sostenible sobre la mesa de trabajo de la ONU y con una conciencia global cada vez mayor respecto a las dificultades a las que la humanidad se enfrentaba ya en ese entonces, en 1994 el escritor John Elkington acuñó el concepto de balances de triple impacto como un desafío para rediseñar el modelo capitalista. Este concepto se refiere a un marco de referencia de contabilidad que pretende medir el resultado de una organización en base a tres componentes: social, medio ambiental (o ecológico) y financiero. Esta metodología pretende que las organizaciones muestren su desempeño no solo en términos de utilidades y resultado económico, sino que demuestren qué tan social y ambientalmente responsables han sido a través de sus operaciones.

### **5.2.2 2000-2018: En búsqueda del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

En 2002 la ONU vuelve a reunirse en Johannesburgo para celebrar una nueva edición de la Cumbre de la Tierra. Esta edición sirvió para hacer un balance de la anterior celebrada y para adoptar un plan de acción para atacar diversos temas como la pobreza, los recursos naturales y su gestión, y el cumplimiento de los derechos humanos, entre otros (ONU, 2002).

Dos años antes, en el 2000, se fijaron 8 propósitos de desarrollo humano, llamados Objetivos de Desarrollo del Milenio, que 189 países miembro de la ONU se comprometieron a alcanzar para el 2015 (Cumbre del Milenio, 2000. Cepal). Para cada uno de estos objetivos, se definieron una serie de indicadores mediante los cuales se evaluaría el grado de avance en los mismos. Para Sachs (2012) estos objetivos marcaron un método histórico y efectivo para definir un listado de prioridades globales que expresan una creciente preocupación ya en ese entonces. El

autor sostiene que, al agrupar las prioridades en objetivos claros, medibles y atados a una línea temporal para su cumplimiento, se lograba promover la conciencia global y la responsabilidad política.

La más reciente de estas Cumbres de la Tierra fue llevada a cabo en 2012 en Río de Janeiro, veinte años después de la primera sesión. En la Conferencia, los Estados Miembros decidieron poner en marcha un proceso para desarrollar un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), basándose en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y convergiendo con la agenda para el desarrollo después de 2015 (ONU, 2012).

Con base en todo el camino recorrido desde la primera Cumbre de la Tierra, es que en 2015 la Organización de las Naciones Unidas presentó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para hacer frente a los desafíos globales de cambio climático, desigualdad económica, innovación, consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otras prioridades. La agenda de la ONU presenta 17 objetivos y 169 metas con el objetivo de ser alcanzadas a nivel global para el año 2030.

A finales de 2015, los países miembros de la ONU firmaron el Acuerdo de París, estableciendo medidas para la reducción de gases de efecto invernadero. El acuerdo busca mantener el aumento promedio anual de la temperatura global por debajo de los 2 °C. De acuerdo al Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2015), este compromiso implica algunas claves de actuación para las organizaciones, como por ejemplo: identificar riesgos y oportunidades respecto al problema del cambio climático, contribuir al logro de las metas del país o países en donde opera, redireccionar sus inversiones a países con compromisos ambiciosos, integrar la gestión climática a su estrategia corporativa y cultura empresarial, generar alianzas estratégicas y brindar transparencia mediante la rendición de cuentas a sus stakeholders (Rojas, 2016).

Estos objetivos no son solo una idea de la ONU, sino que cada vez más las organizaciones se enfrentan a una creciente número de stakeholders, con un interés real en los negocios sostenibles y en la rendición de cuentas respecto al impacto social y ambiental de las mismas. Es por esto por lo que un creciente número de organizaciones recurren a la Global Reporting Initiative (GRI) como forma de entender y comunicar de forma efectiva sus impactos en aspectos tales como el cambio climático y derechos humanos.

A nivel más regional, en la primera mitad del 2016 los países miembros de la CEPAL crearon el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, con el propósito de dar seguimiento y evaluación a la implementación de la Agenda 2030. Tanto el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible como los demás órganos de la CEPAL proporcionan una plataforma regional que actúa como puente entre lo nacional y lo global; y permite llevar a cabo diálogos entre múltiples actores para identificar buenas prácticas y compartir aprendizajes entre pares relativos a la implementación, el seguimiento y el examen de la nueva Agenda y los ODS, así como debates sobre los desafíos emergentes y las metas compartidas (ONU, 2018).

### **5.2.3 2019 a la fecha: pandemia de Covid-19 y sus implicancias**

En 2019 se dio un evento casi sin precedentes en el mundo, la pandemia de Covid-19 generó cambios en todos los aspectos de la vida para el mundo entero. Algunos países optaron por cuarentenas totales obligatorias, el uso de mascarillas se volvió parte de la realidad diaria de las personas, organizaciones globales como la OMS (Organización Mundial de la Salud) o los CDC (Centros para el Control de Enfermedades) cobraron una relevancia que no se veía desde la segunda guerra mundial y las economías se vieron resentidas a escalas impensadas (Gomes, 2019).

La desaceleración industrial debido a la pandemia de COVID-19 no ha frenado los niveles récord de gases de efecto invernadero, de hecho, sucedió todo lo contrario. El 2019 fue un año récord de concentración de gases de efecto invernadero en la atmósfera de acuerdo con los datos presentados por la ONU a través de la Organización Meteorológica Mundial. Su líder, Petteri Talas, llamó a los gobiernos a hacer más para revertir la dependencia de los países de los combustibles fósiles, en línea con el Acuerdo de París firmado en 2015.

A pesar de que parecía que el mundo se detuvo, la disminución de las emisiones a causa del confinamiento fue no mayor al 7%. A priori, este dato parecería que debiera estar mal, pero es que el confinamiento sólo limitó nuestra movilidad, mientras que las emisiones extremadamente altas se conectan con la economía y con nuestros hábitos de consumo.

Petteri Talas (2020) sostuvo en ese entonces que “la pandemia de COVID-19 no es una solución para el cambio climático. Sin embargo, nos brinda una oportunidad para adoptar medidas de índole climática más sostenidas y ambiciosas encaminadas a reducir las emisiones hasta un nivel cero neto a través de una metamorfosis integral de nuestros sistemas industriales, energéticos y de transporte”.

Según el Fondo Monetario Internacional, la actual recesión mundial causada por la pandemia de COVID-19 dificulta la promulgación de las políticas necesarias para la mitigación, pero también presenta oportunidades para poner la economía en un camino más ecológico con el fin de impulsar la inversión en productos verdes y resilientes.

El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) afirmó en 2020 que “el COVID-19 ha puesto en contexto la vinculación entre la sostenibilidad de largo plazo de las empresas y el bienestar de los stakeholders, mostrando la importancia que tienen estos últimos en la supervivencia de las organizaciones. De allí el impulso que se está dando hacia una *Stakeholder Governance*. Esto, entendiendo que no operan en el vacío y no pueden ser exitosas en el tiempo si en sus

procesos de toma de decisiones sólo consideran los intereses de corto plazo de los accionistas y dejan de lado al resto de stakeholders”.

Con el fin de seguir enmarcando la sostenibilidad como forma de medir el valor de una empresa, y dado el fuerte impulso que estos conceptos fueron cobrando en las últimas décadas, en 2021 la Fundación de Estándares Internacionales de Reportes Financieros (IFRS) creó una Junta Internacional de Normas de Sostenibilidad (ISSB) que busca situar los informes de sostenibilidad al mismo nivel que los informes financieros (asegurando su consistencia, confiabilidad y comparabilidad). En marzo de 2022 se anunció una alianza entre IFRS y GRI. Teniendo en cuenta que el enfoque al momento de la creación de ISSB fue definido centrado en la información a divulgar para los inversionistas en los mercados de capital, mientras que GRI emite estándares para realizar informes de sostenibilidad centrados en múltiples partes interesadas; el acuerdo deja de manifiesto la importancia de compatibilizar y conectar ambos tipos de información tanto para las empresas (reducción en la carga de informes) como para el usuario final (terminología común). En definitiva, se busca cada vez más democratizar la información referida a sostenibilidad que las empresas brindan a sus stakeholders.

Andrea Pradilla, directora de *Global Reporting Initiative* (GRI) para Hispanoamérica, señaló en una entrevista con el diario El País de Uruguay en 2021, que el objetivo de este nuevo paradigma es “que la discusión en las empresas no se dé alrededor de qué hacen con la plata que les sobra sino cómo hacen la plata que ganan, es decir, qué hay detrás del resultado financiero”. En la misma entrevista aportó datos respecto a la aplicación de las GRI en la actualidad: 99% de las 250 compañías más grandes del mundo reportan bajo estándares GRI, en Uruguay 40 empresas presentan informes de sustentabilidad, de las cuales 35% usa estándares GRI.

En Uruguay también está presente el sistema B, aquellas empresas que miden su impacto social y ambiental y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente.

Ya en los últimos párrafos de este apartado se ha hecho referencia al concepto de GRI como un marco de referencia para las organizaciones que buscan medir sus externalidades negativas en el aspecto social y medioambiental. En el anexo 1 de este trabajo se presenta conceptualmente el cometido de GRI y los principales estándares dentro de esta iniciativa, así como los principales indicadores que las organizaciones deben presentar en sus reportes.

### **5.3 ÉTICA EN LOS NEGOCIOS: LA DICOTOMÍA ENTRE LOS COSTOS FINALES Y COSTOS REALES.**

Históricamente (y en la actualidad esta tendencia aún persiste) el éxito o el fracaso de una organización se medía únicamente en términos de capacidad para maximizar sus inversiones y obtener beneficios en el menor plazo posible. Esta forma de medir los resultados de una organización es consistente con la visión que imperó desde que Luca Pacioli presentó los conceptos originales de contabilidad hace más de 500 años. Desde una perspectiva puramente contable, el resultado económico de la empresa puede medirse mediante el beneficio neto (o dividendo pagado a los accionistas). Más recientemente han aparecido otras metodologías de medición como ser el Valor Económico Añadido y el Flujo de Caja Libre. Todas tienen en común un aspecto, y es que se enfocan puramente en el aspecto económico de la vida de las organizaciones.

Esta visión de la empresa se puede explicar desarrollando los conceptos que Milton Friedman presentó en su doctrina, la cual fue llamada “Teoría del Accionista”. El autor publicó un trabajo en 1970 en donde planteaba que la única responsabilidad de las organizaciones hacia la

sociedad es ganar dinero. Friedman consideraba que la responsabilidad social recae sobre los accionistas, no sobre los ejecutivos de la empresa. Sostiene que las organizaciones lucrativas no están obligadas a ninguna responsabilidad social a menos que los accionistas decidan tomar acción en ese sentido. El autor afirma que los empresarios que sostienen que las organizaciones tienen una conciencia social, están pregonando un sistema socialista. En su trabajo, Friedman afirma que se pueden asignar responsabilidades a los ejecutivos de las organizaciones, pero que estos son agentes que responden a los deseos de los accionistas o dueños de la organización, y como tal, deben cumplir con una misión que es maximizar el valor de esta. Friedman basa la legitimidad de su propuesta en lo que considera propio de una sociedad libre, que incluye libertad de empresa, de mercado y de propiedad privada.

Vale mencionar que Friedman no ha estado solo en su doctrina, sino que otros autores también han desarrollado propuestas que van en la misma línea. El ejemplo de mayor relevancia es la Teoría de la Agencia (Ross, 1973; Jensen y Mecklin, 1976) que plantea la relación fiduciaria entre los dueños y los directivos de una organización.

Friedman postulaba que las organizaciones con fines de lucro solo pueden desarrollar actividades orientadas a beneficios. Aunque así lo parezca, esta postura no excluye que la empresa pueda emprender acciones sociales, si en la realización de estas la organización vislumbra una oportunidad de negocio que indirectamente lleve a posteriores beneficios. Esto fue planteado oportunamente por Peter Drucker (1984) quien afirmó que la responsabilidad social de las organizaciones era convertir un problema social en oportunidades económicas.

En la misma línea, Jensen (2000) plantea su enfoque al que llamó “maximización del valor ilustrado”. Este enfoque “emplea gran parte de la estructura de la *Stakeholder Theory*, pero acepta la maximización del valor a largo plazo de la empresa como el criterio para hacer las concesiones requeridas entre sus stakeholders, y especifica la búsqueda del valor o la

maximización del valor a largo plazo como el objetivo de la empresa. Esta propuesta resuelve en consecuencia, los problemas resultantes de los múltiples objetivos que acompañan a la *Stakeholder Theory* tradicional”.

Yendo aún más atrás en el tiempo, podríamos decir que Adam Smith fue el primero en plantear esta postura, en donde las organizaciones no son responsables por el impacto social y medioambiental de sus actividades. En 1776, el economista publicó su obra llamada “La riqueza de las naciones” en la cual afirmaba que la clave del bienestar social está en el crecimiento económico, que se potencia a través de la división del trabajo y la libre competencia. La obra incluye una filosofía de la historia, donde la propensión a intercambiar exclusiva del hombre se convierte en el motor del desarrollo humano, porque permite la suficiente creación de riqueza y generación y acumulación de capital para poner en práctica la división del trabajo. Debido por tanto a la empatía y la división del trabajo se potencia el crecimiento económico, clave del bienestar social (Cohen, 2011).

Esta manera de interpretar los resultados de una organización trae aparejado el concepto de costos finales, es decir, la sumatoria de los costos directos e indirectos que surgen de la producción y de todas las actividades necesarias para proveer a la sociedad de un bien o un servicio. Los costos finales representan el total de erogaciones que la organización debió realizar para abastecer las necesidades de sus clientes.

En esta perspectiva históricamente arraigada, los costos finales parecen ser un concepto completo, pues cualquiera podría preguntarse qué más habría que considerar, si ya han sido tenidos en cuenta todos los costos de producción y los costos indirectos de generar un producto o servicio.

La visión planteada por Friedman aún existe, pero es cada vez más cuestionada. De hecho, hasta hace poco las únicas compañías a las que se consideraba capaces de contribuir a la sostenibilidad eran las organizaciones no lucrativas y los emprendedores sociales (Etexezarreta et al., 2014). Sin embargo, como plantean Ramos y Vidal (2021), compañías lucrativas han empezado a incorporar algunos de los paradigmas claves de las organizaciones sustentables. Hay un sentimiento creciente de que el modelo económico actual está generando mucha desigualdad y es perjudicial para el medio ambiente (Amat, O., et al., 2021).

En 1994, John Elkington introdujo un tema que trajo consigo una nueva concepción de la medición de resultados: el triple impacto. El concepto se refiere a una forma de medir los resultados de una organización que sea más acorde a las exigencias y expectativas de los stakeholders, ya que día a día va aumentando la conciencia sobre la importancia de la responsabilidad social corporativa en la atención de los problemas que enfrenta la humanidad. Actualmente el resultado económico de una organización es una pieza de información necesaria pero no suficiente para emitir un juicio de valor sobre el accionar de la misma. El triple impacto se refiere a una metodología mediante la cual las organizaciones miden no solo el aspecto económico de su actividad sino también sus efectos sociales y medioambientales. Esta metodología apunta a uno de los mayores desafíos de las organizaciones lucrativas, la interrogante de cómo integrar la ética y los negocios de una forma que sea financieramente válida para la organización (Ramos, Vidal. 2021).

Esta nueva forma de medición nos introduce al enfrentamiento ideológico entre los costos reales y los costos finales. Ramos y Vidal (2021) expresan que los Balances Integrados o de Triple Impacto buscan incorporar costos sociales y medioambientales a los estados financieros.

Pretenden medir el grado de compromiso de las organizaciones con los desafíos globales que enfrenta la humanidad.

Dicha visión plantea que el costo en que incurre una organización para proveer un servicio o producir un bien, no es simplemente la sumatoria de los costos directos e indirectos de su proceso productivo, sino que es necesario que se tomen en cuenta todas las externalidades que generan en la sociedad y en el medio ambiente. La idea de los costos totales o costos reales de producción proviene de la convicción de que la contabilidad financiera no refleja fielmente los costos totales de producción ya que solo justifican los costes por unidad de producción y no toman en cuentas las externalidades generadas en dicho proceso productivo. En el triple impacto, las organizaciones ven más allá de los resultados financieros medidos a través de costos y ganancias, sino que incluyen desafíos sociales (explotación laboral, problemáticas de género, entre otras) y/o riesgos ambientales (calentamiento global, pérdida de biodiversidad, entre otras) (Ramos et al. 2021).

A modo de ejemplo, en la metodología de triple impacto, el costo de producir un bien no es solo la materia prima necesaria, sino también el costo en salud que genera a la sociedad por la mala gestión de los desechos de la producción de dicha materia prima y los costos en los que incurre la administración pública (o idealmente las propias organizaciones responsables) para subsanar los efectos negativos que estas externalidades producen en el medioambiente.

Por definición, una externalidad negativa es un costo que la sociedad y/o el medio ambiente asumen sin recibir ninguna compensación por el mismo. La esencia de los balances de triple impacto propone que las organizaciones asuman la responsabilidad por prevenir, mitigar o

reparar sus externalidades negativas, mediante el reconocimiento de estos costos en sus costos totales, pasando así de balances basados en costos finales a costos reales, y, por consiguiente, un resultado económico que posiciona a la organización como parte del sistema eco-social en el cual se encuentra inmersa. Esta metodología debe verse acompañada de un conjunto de acciones concretas que ayuden a prevenir, mitigar o reparar dichas externalidades. Actualmente se habla mucho sobre memorias anuales y reportes de sostenibilidad, como una pantalla detrás de la cual algunas organizaciones ocultan su accionar o promocionan su imagen. El triple impacto plantea tomar acciones que luego puedan ser cuantificadas y medibles, en búsqueda de transparencia y compromiso con la sociedad y el medioambiente.

Por tanto, se trata de crear valor en un concepto más amplio, no solo para los accionistas. En esta línea, Edward Freeman propone en 1984 la Teoría del Stakeholder, la cual sugiere que los directivos de una organización lucrativa no solo tienen deber para con los accionistas de la organización sino también con los individuos y entidades que contribuyen con la riqueza, capacidad y actividades de la organización. El autor sostiene que muchos grupos tienen un derecho moral por sobre la organización porque esta tiene la capacidad de dañar o beneficiar a los individuos. Estos grupos son vitales para la supervivencia de la organización.

La teoría del stakeholder se ha aplicado en numerosos trabajos desde su postulación, es así como Weiss (2014) plantea el concepto de “gerenciamiento de stakeholders” como parte de su libro “*Business Ethics*” (“Ética en los negocios”). En dicho libro, el autor menciona que el gerenciamiento de stakeholders es “una respuesta al crecimiento y la complejidad de las corporaciones contemporáneas y la necesidad de estas de entender cómo operan con sus partes relacionadas”. Weiss sostiene en su libro que tanto las organizaciones como la sociedad involucran intereses que no solo son de mercado de distintos stakeholders, así como también

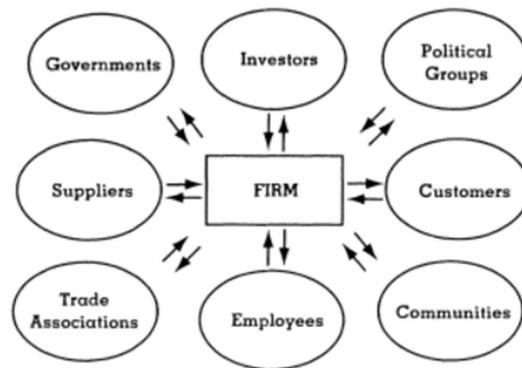
de accionistas. Para desarrollar una estrategia corporativa eficiente y responsable, se deben tener en cuenta métodos que incluyan a distintos jugadores y factores ambientales.

Vale mencionar que la teoría del stakeholder ofrece ventajas a la organización. Por ejemplo, Heugens y Van Riel (2002) presentan evidencia de que esta teoría puede resultar tanto en aprendizaje corporativo como legitimidad social. Adicionalmente, la teoría de las partes relacionadas de la firma de Keys (1999), resumida por Mitchell, Agle, y Wood (1997), afirma que “la teoría de las partes relacionadas debe dar cuenta del poder y la urgencia, así como de la legitimidad, sin importar cuán desagradables o inquietantes sean los resultados”.

Los gerentes deben de conocer a los grupos del entorno de la organización que tienen poder y que intentan imponer su voluntad por sobre la firma. Weiss (2014) afirma que las organizaciones deben velar por sus stakeholders no sólo porque es lo correcto sino porque es lo que brinda legitimidad social a la organización.

Para Donaldson y Preston (1995) la teoría del stakeholder es en primer lugar descriptiva, muestra lo que la organización es, una constelación de intereses cooperativos y competitivos. Por otra parte, los autores sostienen que la teoría es instrumental, establece un marco de trabajo para examinar las relaciones entre la práctica de gerenciamiento de stakeholders y el logro de objetivos corporativos.

### Diagrama 5.1 El modelo del Stakeholder



Fuente: *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Donaldson y Preston (1995)

Según este modelo, la viabilidad a largo plazo de una organización depende de las relaciones entre la empresa y sus partes relacionadas (Ricart, J, et al., 2006).

Muchas organizaciones tienen hoy como gran objetivo maximizar el valor que generan para el conjunto de sus partes interesadas, que incluyen, esencialmente, a los accionistas, a los trabajadores, y también a clientes, proveedores, administración pública, sociedad y medio ambiente (Amar, O, et al., 2021).

### 5.4 TRIPLE IMPACTO

En el apartado anterior se introdujo el concepto de la triple cuenta de resultados o triple impacto como una nueva forma de medir los resultados de una organización. El Triple Impacto es una metodología de gestión empresarial que pretende incorporar los costos que la actividad de la organización implica para el medioambiente y la sociedad.

En tiempos en que los temas del cambio climático y la desigualdad están sobre la mesa de todas las agendas políticas a nivel global, el Triple Impacto es una forma de medir el nivel de compromiso de las organizaciones, como actor clave, para enfrentar estos desafíos. La Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas pone en tela de juicio a nivel mundial el cuidado y conservación del medio ambiente, trazando 17 objetivos para contribuir al desarrollo sostenible por parte de los países (ODS).

Los mismos abarcan las siguientes temáticas: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos.

En este sentido los Objetivos de Desarrollo Sostenible son una oportunidad para que las empresas amplíen la Responsabilidad Social Empresarial y estas deberían ser conscientes de los amplios beneficios que esto acarrea (Camarán, L et al, 2019).

Cuando se refiere a resultados, dentro del ámbito de esta metodología, no se habla únicamente de las posibles ganancias o pérdidas, sino que se mira más allá y se incluyen cuestiones sociales como por ejemplo la contribución de la empresa al desarrollo de la sociedad, evitar la explotación laboral, el trabajo infantil, la discriminación por género; o ambientales, tales como el deterioro de la capa de ozono, el calentamiento global y la pérdida de biodiversidad.

## Diagrama 5.2 Esencia del Triple Impacto



Fuente: <https://johnelkington.com/2018/07/recalling-the-triple-bottom-line/>

Vemos entonces que el Triple Impacto se trata, o debería tratarse, primero de acciones concretas y luego de una forma de registrar estas acciones para medir el resultado de la organización de una forma completa, teniendo en cuenta la huella que la misma deja sobre el medioambiente y la sociedad, asumiendo el costo de la responsabilidad por sobre sus externalidades.

Esta metodología no trata de que las organizaciones se vuelvan puramente altruistas y quiten importancia o atención al aspecto económico. Es claro que la vitalidad económica de las organizaciones es necesaria no solo para la economía en su conjunto sino porque estas iniciativas de sostenibilidad cuestan dinero. Y es que una exitosa implementación de metodología de Triple Impacto trae consigo numerosas ventajas de índole económica, que hacen que transitar a este tipo de modelos no sea únicamente un aspecto de buen marketing empresarial, sino que efectivamente representen una estrategia corporativa eficiente en la búsqueda de maximizar resultados económicos.

Algunas de estas ventajas económicas son:

- Incremento de la cuota de mercado y facturación
- Mayor posibilidad de penetración de nuevos mercados
- Mayor atractivo para inversores
- Acceso a subvenciones públicas

La transición a esta metodología es naturalmente compleja pues implica un cambio de paradigma en la cultura organizacional, pero además presenta dificultades mucho más tangibles. Los resultados de una organización son una medida, por definición, de índole cuantitativa. Sin embargo, la medición del impacto socio ambiental que la organización genera, presenta factores cualitativos que son difíciles de incorporar a un juego de Estados Contables. El principal riesgo es que la incorporación de estos balances socioambientales vaya en detrimento del balance financiero (Vidal, et al, 2019). Y es que, si lo analizamos desde la mirada de Friedman y su teoría del accionista, parecería que incorporar costos para prevenir, mitigar o reparar externalidades, reduce el resultado económico de la organización y va en contra del objetivo del accionista que es maximizar sus beneficios. He aquí otra dificultad en la transición a esta metodología: lograr convencer a los dueños de las organizaciones que el Triple Impacto tiene ventajas que de otra forma serían difíciles de obtener, y que cómo todo emprendimiento económico, tiene riesgos asociados.

Los balances de Triple Impacto son para muchos autores, la oportunidad para que la organización presente su mejor faceta, pero para Norman y MacDonald (2004) pueden ser engañosos, constituyendo una pantalla de humo detrás de las cuales las organizaciones eviten acciones reales de responsabilidad social empresarial. Como sostienen Vidal, et al (2019) las estrategias corporativas llevan ya tiempo utilizando elementos tales como las memorias anuales

y los reportes de sostenibilidad como forma de mejorar la imagen y atraer así a un grupo cada vez mayor de inversores y consumidores, dispuestos a asumir costos más altos como forma de apoyar a estas organizaciones. Para Richard Douthwaite (1992, p. 286), el desarrollo sustentable es crecimiento económico al que de alguna manera se lo hace más razonable y con mayor cuidado ambiental. Pero, como el crecimiento en sí mismo no es sustentable, el concepto es una peligrosa contradicción.

Como mencionamos anteriormente, no existe una metodología definida para medir la contribución de las organizaciones a los ámbitos social y medioambiental. Para que los balances de Triple Impacto sean de utilidad y representen fielmente el compromiso de la organización, la misma debe presentar indicadores reales, objetivos, medibles y capaces de ser expresados de forma cuantitativa. Vale mencionar que estos indicadores no son aleatorios ya que de esta forma las organizaciones serían selectivas respecto a qué indicadores mostrar. En este sentido, la Iniciativa Global de Reporte (GRI por sus siglas en inglés) define un extenso listado de indicadores que las empresas deben presentar para que sus Estados Financieros puedan considerarse Balances de Triple Impacto. Además, promueve la aceptación de dichos indicadores y la adhesión a los mismos alrededor del mundo, y verifica que los informes que así lo soliciten, cumplan con dichos indicadores.

#### **5.4.1 Cuarto Sector**

Históricamente las economías del mundo se componían de tres actores claves: el sector público, el sector privado y el sector sin fines de lucro. Hasta hace relativamente poco tiempo, la sostenibilidad era vista como un aporte que únicamente podía provenir de las organizaciones sin fines de lucro o a través de emprendedores sociales (Etexezarreta et al., 2014).

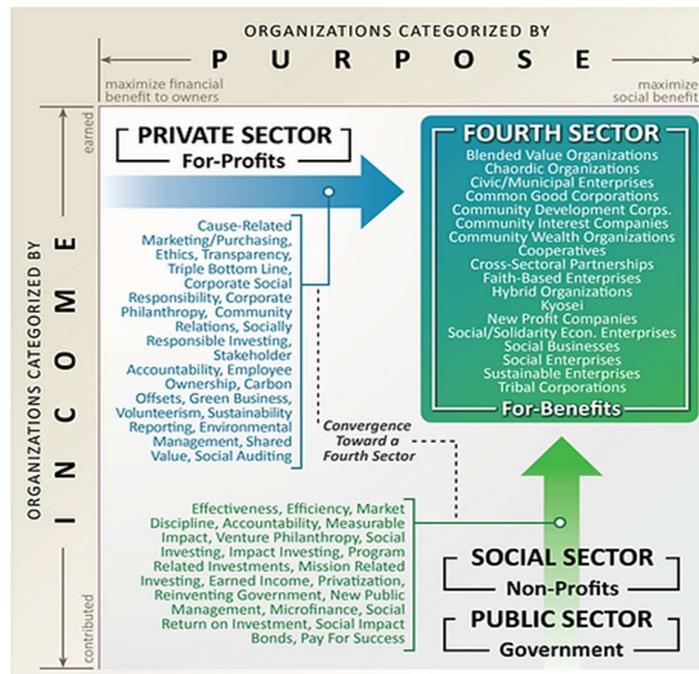
Sin embargo, en la actualidad se está creando un “cuarto sector” que combina las estrategias basadas en mercado del sector privado con los objetivos socioambientales del sector público y del sector sin fines de lucro, con el objetivo de encarar las problemáticas más urgentes que enfrenta el planeta ([www.fourthsector.org](http://www.fourthsector.org), 2020).

Los sistemas económicos actuales, provenientes de la era industrial, han creado niveles de prosperidad y calidad de vida nunca vistos. Sin embargo, esto no se ha desarrollado de la mejor manera en el tiempo. Actualmente la sociedad en su conjunto enfrenta los desafíos económicos, sociales y ambientales más urgentes y complejos de la historia.

Este nuevo sector, esta nueva forma de ver las cosas, está formando una nueva manera en la que se ve a las organizaciones. Cada vez más, las organizaciones y los emprendedores están buscando formas de hacer dinero y de hacer el bien al mismo tiempo ([www.fourthsector.org](http://www.fourthsector.org), 2020).

De acuerdo con los profesores Ramos y Vidal (2021) la mejor forma de evaluar cómo las organizaciones con fines de lucro se están incorporando a la lógica del cuarto sector, es a través de los Balances Integrados o Balances de Triple Impacto. Esto porque apunta a uno de los desafíos clave para las organizaciones tradicionales que buscan formar parte del cuarto sector: cómo integrar la conciencia socioambiental y los negocios de una forma que sea financieramente conveniente para la organización.

**Diagrama 5.3 Composición del cuarto sector**



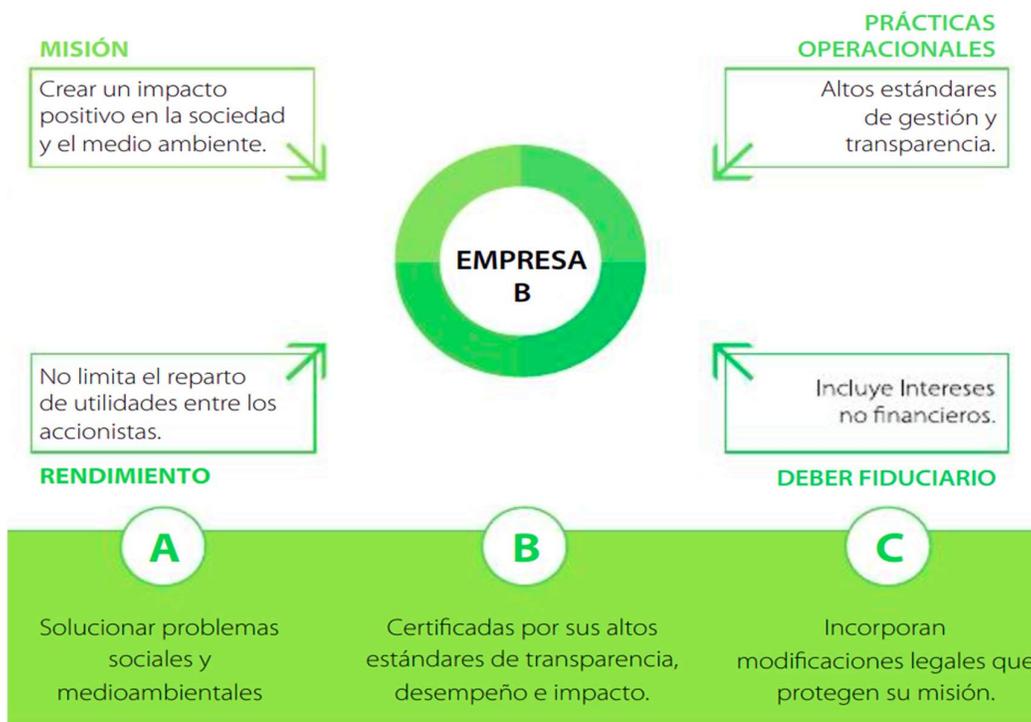
Fuente: <https://www.fourthsector.org/what-is-the-fourth-sector>

#### 5.4.2 Empresas B y su historia

El inicio de las empresas B mundialmente se da en el año 2006 cuando un grupo de emprendedores, Coen, Houlahan y Kassoy, crean una iniciativa empresarial que promueva la conformación de empresas socialmente responsables. Estos tres empresarios estaban decepcionados de la forma en la que las empresas en Estados Unidos no tomaban en cuenta el impacto social y ambiental que sus operaciones tenían en la sociedad. Se concentraron en la necesidad de incrementar la responsabilidad legal del accionista y los gestores para que se pueda solucionar problemas tanto sociales como ambientales en el corto plazo y que con esto se logre un mejoramiento del valor financiero de las empresas a largo plazo (Abromavay et al., 2013)

La solución que encontraron fue crear una organización sin fines de lucro llamada B Lab para que se desarrollara en EE. UU. una comunidad de empresas que estuvieran certificadas como Empresas B. Para apoyar este desarrollo es que crearon también el Global Impact Investment Rating Service (GIIRS) con el fin de brindar un servicio que evaluara el impacto para los inversionistas que buscan empresas con impacto social y ambiental positivo. Al mismo tiempo la intención era que la nueva organización impulsara cambios legislativos que permitieran crear en ese país un nuevo tipo de empresa, las Benefit Corporations.

**Diagrama 5.4 Empresas B**



**Fuente: El fenómeno de las Empresas B en América Latina, 2013**

De acuerdo con los registros de Sistemas B, actualmente existen 5837 empresas B certificadas en todo el mundo, aunque este número se modifica de forma permanente.

#### 5.4.2.1 Empresas B en Latinoamérica.

En América Latina las Empresas B entran al mercado en el año 2011 con la creación de Sistema B, constituido por iniciativa de Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa inspirados por las bases del B Lab.

En palabras de uno de sus fundadores, Pedro Tarak, lo que lo llevó a fundar esta organización tenía que ver con dos grandes desafíos globales: primero, el empobrecimiento de los ecosistemas planetarios vitales (clima, biodiversidad, agua, etc.). Y segundo, aunque interconectado, la creciente desigualdad social. (Gonzalez I, 2021).

La idea de Sistema B es que haya “...una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo” (Sistema B). Según Tarak “este diseño tiene dos grandes propósitos: primero, cómo integramos en el “ADN” económico (empresarial, comercial y financiero) los factores sociales y ambientales, para que sean parte de cada transacción y en cada organización. Segundo, cómo incorporamos las necesidades de largo plazo combinadas con las de corto plazo, pero como algo permanente.” (Gonzalez I, 2021)

Certificarse como empresa B implica compartir una visión y un compromiso a mejorar las prácticas actuales y tener un mayor impacto tanto en lo social como en lo medioambiental. La Evaluación B es una herramienta que permite transparentar cómo la empresa funciona internamente, así como toda su cadena de valor. La certificación representa una herramienta de mejora que permite aumentar el impacto positivo que realizan las empresas de manera continua. Este tipo de empresas son líderes de la nueva economía mundial, a través de sus distintos propósitos logran generar alianzas comerciales de colaboración con otras empresas de la

comunidad, y esto les permite posicionarse en el mercado, así como atraer nuevos talentos (Empresas B Uruguay).

## **5.5 REALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO RESPECTO AL TRIPLE IMPACTO**

La metodología de balances de triple impacto viene despertando el interés de organizaciones lucrativas, organizaciones sin ánimos de lucro y de gobiernos, como una forma de evaluar su desempeño de manera más abarcativa para crear un mayor valor de negocio (Slapper, T., Hall, T. 2011).

En la actualidad, las organizaciones ven que existe una exigencia creciente en cuanto a la transparencia y la responsabilidad o rendición de cuentas por parte de grupos de interés (definidos como stakeholders) cada vez más numerosos. Desde el punto de vista empresarial, Lewandowska, Witczak y Kurczewski (2017) señalan que la finalidad de que una organización implemente medidas de carácter medioambiental radica en disminuir los efectos provocados por sus productos o servicios, mejorar y difundir la imagen y reputación empresarial producto de dichas medidas e incrementar la rentabilidad económica; y para ello, es fundamental el compromiso no solo de la organización, sino también de sus clientes y partes relacionadas, ya que la adopción de una postura ecológica debe ser de ambas partes.

Vivimos en un mundo globalizado, absolutamente conectado por la tecnología. El acceso a la información es prácticamente ilimitado e instantáneo. Esta globalidad e información al alcance de la mano, naturalmente genera que también se quiera saber más, que se exija más y que se juzgue con mayor firmeza el accionar de las organizaciones. La crisis ambiental vino a cuestionar la racionalidad y los paradigmas teóricos que han impulsado y legitimado el

crecimiento económico, negando a la naturaleza. La sustentabilidad ecológica aparece, así como un criterio normativo para la reconstrucción del orden económico, como una condición para la sobrevivencia humana y un soporte para lograr un desarrollo durable, problematizando los valores sociales y las bases mismas de la producción (Leff, 2010).

En este contexto, el número de stakeholders de las organizaciones es cada vez mayor, ya no es suficiente con satisfacer a los accionistas y a las entidades gubernamentales. Hoy en día las comunidades, los socios comerciales, los clientes, competidores, organizaciones gremiales, ONG, entre otros, son partes tan interesadas como los accionistas y el gobierno, y su apoyo o no a la organización, puede ser lo que garantice la subsistencia o el fracaso de esta. Los grupos de interés han conseguido que las empresas adopten estrategias sostenibles mediante sus estrategias de presión (Frooman, 1999; Sharma y Henriques, 2005) y sus relaciones de colaboración con las empresas (De Lange et al., 2016; Delgado-Ceballos et al, 2012) logrando que las empresas cambien su actitud y su forma de proceder en este sentido y se comporten de una manera más sostenible. La literatura ha analizado las características de las actividades de responsabilidad social corporativa que atraen la atención de los stakeholders y el impacto que tiene dicha atención en el rendimiento financiero de las empresas. Los stakeholders pueden recompensar a las empresas por su responsabilidad social corporativa, pero solo en la medida en que esos stakeholders conozcan las actividades de responsabilidad social corporativa de las empresas (Delgado-Ceballos et al, 2012).

Por lo dicho anteriormente, podemos afirmar que el foco de las organizaciones lucrativas no puede ser únicamente el de los resultados económicos. Dada la mayor sensibilización y la visión holística que la sociedad tiene sobre estas, las organizaciones empiezan a tomar una metodología que tiene en cuenta los aspectos ambientales y sociales. A esta metodología más

abarcativa, se le llama Balances de Triple Impacto. Pero ¿qué significa para las organizaciones tener en cuenta la sociedad y el medio ambiente? Al demandar que una empresa sea sostenible, se le está pidiendo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de generaciones futuras. Esto implica que la organización utilice los recursos naturales de tal manera que sea posible su reposición (Bajo Sanjuán, A. 2013).

Por mencionar algunos aspectos para llevar adelante una metodología de triple impacto, esta implica una gestión responsable de residuos, un consumo de energía eficiente, llevar adelante iniciativas de reciclaje, velar proactivamente por la igualdad de género, la conciliación de intereses familiares de los colaboradores y tomar acciones con impacto positivo en la comunidad.

Esta conciencia sobre la sostenibilidad en las organizaciones, los mercados financieros y los inversores, viene creciendo día a día desde hace mucho tiempo, al punto de que actualmente podríamos afirmar que existe un consenso a nivel global sobre la importancia del asunto. Una prueba de esto es la existencia de índices globales como el índice de sostenibilidad Dow Jones (DJSI). Este índice está integrado por los líderes mundiales en sostenibilidad identificados por el S&P Global y representan el 10% superior de las empresas más grandes identificadas según criterios económicos, ambientales y sociales a largo plazo. El índice sirve para medir el desempeño de las organizaciones con gobernanza social y ambiental.

**Gráfico 5.1 Evolución índice de sostenibilidad Dow Jones**



**Fuente:** <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>

Si analizamos los últimos 10 años de evolución histórica del índice global, vemos que el valor de este pasó de U\$S 950,78 a U\$S 1.890,17. No solo el valor se ha duplicado, sino que ha tenido un crecimiento sostenido en dicho período de tiempo, a excepción de marzo de 2020, cuando el inicio de la pandemia global de Covid-19 marcó el punto más bajo del índice en los últimos 5 años.

Por lo desarrollado anteriormente sostenemos que para que las organizaciones puedan sostenerse en el tiempo en el contexto actual, deben abandonar los sistemas tradicionales de costos y dedicar esfuerzos a replantear estrategias que permitan la reducción del impacto medioambiental y, al mismo tiempo, promuevan la utilización eficaz de los recursos naturales, asumiendo el reto de llevar a cabo actividades que sean económicamente rentables, pero en igual medida social y medioambientalmente responsables.

## **6. SOSTENIBILIDAD Y TRIPLE IMPACTO EN URUGUAY**

### **6.1 CONTEXTO**

En el caso particular de Uruguay es interesante analizar cómo se da la transición desde el sistema tradicional de balances a la aplicación de los balances de triple impacto debido a las características del país y su composición empresarial. Para Ramos y Vidal (2021), Uruguay puede describirse como una excepción dentro de Latinoamérica. Su alto nivel de desarrollo económico, comparativamente bajos niveles de pobreza y exclusión, buen desarrollo digital y un muy estable sistema político hacen de este país un excelente caso de estudio.

Es importante resaltar la inversión que ha habido en el país en las últimas décadas, apostando a la digitalización y conectividad de todos los ciudadanos. La brecha digital se redujo significativamente con el esfuerzo del gobierno y otras entidades públicas haciendo posible que la mayoría de los hogares, incluido aquellos de menores ingresos, tengan acceso a internet mediante banda ancha y que el acceso a la conexión móvil en celulares esté extendido en todo el país.

A nivel de composición empresarial, a partir del artículo de Ramos & Vidal (2021) podemos observar luego de que analizaron 140 compañías dentro de nuestro país que el perfil de empresa que reporta utilizando balances integrados son grandes empresas privadas en el sector de servicios con más de 30 años de experiencia operando en el ámbito doméstico.

Este perfil es interesante según los autores ya que demuestra qué tipo de empresas son las que predominan dentro de aquellas que reportan utilizando balances de triple impacto. Según este estudio la mayoría de las empresas son firmas grandes (44%) operando en el sector de servicios (62%) y con gran trayectoria y experiencia (el 72% tienen más de 30 años de antigüedad en el mercado). El alto porcentaje de empresas consolidadas nos da a entender que solo este tipo de

compañías tienen la espalda como para afrontar los costos que insume este tipo de reporte. El porcentaje de empresas jóvenes y pequeñas es casi marginal lo cual refuerza esta idea.

Sin embargo, si analizamos desde el punto de vista del tamaño de la empresa y no sólo su antigüedad podemos observar que a pesar de que la mayoría son grandes empresas, también hay en gran cantidad empresas de mediano tamaño.

Similar sucede con el tipo de empresa. No solo las empresas privadas son las que utilizan este tipo de reporte, sino que también es común dentro de las empresas públicas. Contrario a lo que el perfil inicial planteaba, son las empresas públicas impulsadas por políticas de expansión del uso de este tipo de balance las que también predominan. Podemos inferir que es mediante el ejemplo (además de otros mecanismos) que el estado quiere alentar a las empresas privadas y jóvenes a unirse a este modelo de reporte.

Otra conclusión que va contra el perfil planteado primeramente es que ni el tamaño y la antigüedad de la empresa tienen mucha influencia estadísticamente entre las empresas que utilizan balances de triple impacto, pero sí afecta que se trate de compañías internacionales. Esto lleva también a que empresas locales que buscan ingresar en mercados internacionales (más que nada aquellos que tienen una cultura más sensible a los temas de sostenibilidad) incurran en costos con tal de mejorar su imagen corporativa frente al público.

Del análisis realizado por Ramos & Vidal (2021), podemos concluir que existe una vinculación marcada entre la naturaleza de la organización y la probabilidad de que realicen balances integrados; siendo las empresas públicas y multinacionales, las más propensas a hacerlo. Si bien ambos tipo de organizaciones son impulsoras de esta transformación, se encontró que las motivaciones difieren. Las empresas públicas lo hacen buscando un mayor desarrollo sustentable dentro de Uruguay, mientras que las empresas multinacionales buscan ganar consumidores y mercados responsables fuera del territorio uruguayo.

En un principio se puede inferir que la mayoría de las empresas uruguayas no cuentan con una estructura de costos lo suficientemente amplia como para asumir los gastos asociados a la implementación de medidas que le permitan expandir sus mercados, ya que es casi imposible llegar a dichos consumidores para las medianas y pequeñas empresas. Uno de los objetivos del presente trabajo es poder identificar estos costos asociados a la utilización de balances de triple impacto y cuáles son las razones por las que estas empresas no pueden afrontarlos.

Adicionalmente, existe un muy bajo nivel de reconocimiento al emprendedurismo y otras dificultades de naturaleza legal que hace que se vea seriamente disminuido el potencial del país para la aplicación de un nuevo paradigma.

## **6.2 DERES**

En 1999 surge en Uruguay una organización que en 2006 pasaría a llamarse DERES, con el objetivo de generar un ámbito específico desde el cual promover en Uruguay el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial. Esta organización busca ser un catalizador del cambio de paradigma, promoviendo la responsabilidad social y la búsqueda del desarrollo sostenible en la agenda de los líderes empresariales.

Hoy, las empresas son conscientes que deben plantear modelos de negocio que se ocupen del Medio Ambiente y el Desarrollo Social, no solo del desempeño económico. Algunas empresas han hecho esfuerzos por modificar sus modelos de producción y consumo; otras nuevas, ya nacen desde la base como empresas con propósito e integran desde el inicio el concepto de generar valor para su empresa y para la sociedad, preservando el Medio Ambiente y si es posible regenerando la biodiversidad.

Estas empresas tienen un eje común y es la preocupación por la gestión de sus externalidades, por manejar el triple impacto de manera positiva (“*People, Planet, Profit*”) y minimizando o eliminando sus impactos negativos. Este punto es importante ya que no debe entenderse al triple impacto como un reporte de sostenibilidad, sino que se trata de prácticas reales para el manejo de las externalidades negativas, con su consecuente reflejo en los reportes corporativos sobre el desempeño de la organización.

En los últimos años, DERES ha procesado grandes cambios junto a sus empresas y ha vivido la transformación del concepto de la RSE – que se arraiga a la propia empresa y actúa desde ella hacia los grupos de interés – a un concepto más abarcativo, que adapta sus procesos, atiende las expectativas de los diferentes grupos de interés de manera proactiva y promueve el Desarrollo Sostenible.

### **6.3 ALIANZA URUGUAYA EN REPORTES DE SOSTENIBILIDAD**

A finales del 2021 nace la Alianza Latinoamericana para la promoción de reportes de sostenibilidad, con el apoyo de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo). Tal como describe en su sitio web oficial, la Alianza surge para promover el apoyo mutuo entre los países de América Latina en sus esfuerzos para desarrollar estrategias y políticas nacionales para:

- a) establecer y/o fortalecer la infraestructura nacional para la emisión de reportes de sostenibilidad de alta calidad por parte de las empresas;
- b) incrementar el número de reportes de sostenibilidad de alta calidad por parte de las empresas;
- c) medir la contribución del sector privado a la implementación de los ODS;
- d) promover el desarrollo empresarial sostenible.

La Alianza ha sido concebida como un mecanismo informal entre “amigos de los reportes de sostenibilidad”. La UNCTAD actuó como el organizador inicial de la Alianza, proveyendo apoyo al inicio para su creación. Después del establecimiento de esta, continúa apoyando mediante los siguientes mecanismos:

- a) abriendo oportunidades en sus foros para escuchar los retos y necesidades de la región en lo relativo a los reportes de sostenibilidad, así como para monitorear los logros y avances;
- b) creando oportunidades para participar en foros con otras regiones del mundo que permitan intercambiar experiencias en lo relativo a los reportes de sostenibilidad;
- c) invitando a los miembros de la Alianza a talleres de desarrollo de capacidades sobre reportes de sostenibilidad, así como poniendo a disposición de los miembros sus materiales, guías y herramientas;
- d) apoyando en la identificación de necesidades de asistencia técnica.

Desde este año, Uruguay pasa a ser miembro de esta cuerpo regional a través de la creación de la Alianza Uruguaya en Reportes de Sostenibilidad, un grupo de trabajo multidisciplinario que es integrado por representantes del Colegio de Contadores del Uruguay, la Facultad de Ciencias Económicas y el gobierno, a través del Ministerio de Ambiente.

Este grupo de trabajo surge con el objetivo de construir conciencia, tanto a nivel académico como empresarial, de la importancia de incorporar los temas de desarrollo sostenible, cuidado del medioambiente y responsabilidad social empresarial, a la agenda tanto gubernamental como empresarial.

A continuación, se presentan los organismos o entidades que la Alianza uruguaya considera que deben ser involucrados en las futuras discusiones al respecto, pues de alguna forma u otra, jugarán un papel importante en este cambio de paradigma:

### Diagrama 6.1 Organismos relevantes identificados por la Alianza Uruguaya en Reportes de Sostenibilidad



Fuente: Alianza Uruguaya en Reportes de Sostenibilidad

- **Banco Central del Uruguay:** como líder de la política monetaria nacional y regulador de las entidades financieras, será importante que alienten este proceso de cambio, promoviendo un compromiso de todo el sistema financiero para llevar adelante una agenda de finanzas sustentables en Uruguay e incorporar más activamente los criterios de sostenibilidad en las decisiones de crédito, inversión y regulación de todos los actores del sistema financiero en Uruguay (Banco Central del Uruguay).
- **Bolsa de Valores de Uruguay:** En 2021 nuestra Bolsa de Valores fue incorporada como miembro de la Iniciativa de Bolsa de Valores Sustentables, un proyecto amparado por la ONU que tiene como objetivo compartir mejores prácticas en sostenibilidad en el mercado de capitales. En su incorporación, nuestra bolsa se comprometió, a través

del diálogo con inversores, empresas y reguladores, a promover inversiones sustentables de largo plazo y una mejor gobernanza socioambiental de las empresas listadas (Compromiso Bolsa de Valores Uruguay, 2021).

- **Auditoría Interna de la Nación:** a partir de la legislación vigente, este organismo será el encargado de fiscalizar la confección acorde y presentación en fecha de los reportes de sostenibilidad de las empresas BIC. Es claro que tiene un papel relevante y esperamos que, a futuro, nueva legislación expanda su ámbito de competencia y su marco de acción.
- **Ministerio de ambiente:** deberá impulsar la estrategia climática del país y promover acciones para la transición hacia el desarrollo sostenible, como ser capacitaciones, certificaciones, incentivos, financiamiento.
- **Oficina de planeamiento y presupuesto:** mediante la incorporación de los ODS al mecanismo de seguimiento de resultados del presupuesto nacional en sus áreas pragmáticas, será posible estimar el gasto asociado a cada una de las áreas y sus metas, así como también integrar de forma estable indicadores en las políticas públicas (Áreas programáticas 2020 - 2024 OPP).
- **DERES/CCEAU/FCEA:** el rol asesor de estos organismos será importante para generar conciencia, promover mejores prácticas entre profesionales y organizaciones, proveer capacitaciones y ser un facilitador del cambio en ese sentido.

## 6.4 MARCO LEGAL

A continuación, se desarrollarán los aspectos más relevantes de la legislación existente a la fecha en términos de sostenibilidad y balances de triple impacto.

### 6.4.1 Ley de Sociedades Comerciales de Beneficios e Interés Colectivo (BIC) - Empresas B en Uruguay

Con el objetivo de mitigar la carencia en materia legal a la que se enfrenta el país en esta área fue que en julio de 2021 se aprobó en el Parlamento la ley 19.969 (Anexo 2) de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (“Sociedades BIC”) que regulará a las Empresas B en Uruguay. La ley permitirá a los diferentes participantes (Estado, inversores, empresas financieras, empleados y consumidores) identificar y potenciar este tipo de empresas. Con esta ley lo que busca Uruguay es acercarse a la realidad de los países de la Unión Europea y Estados Unidos en donde ya se aprobaron regulaciones que obligan a las empresas a tomar decisiones y acciones relacionadas con el área ambiental y social.

Esta nueva reglamentación no prevé el otorgamiento de incentivos fiscales u otros beneficios para las sociedades BIC, sino que su objetivo fundamental radica en dar “carta de ciudadanía legal” en Uruguay a las Empresas B.

Esta ley, como sostienen Aldaz y Cánepa (2021) “da marco jurídico a una nueva filosofía para hacer negocios. No supone la creación de un nuevo tipo social, sino que se trata de la adaptación de los actuales tipos societarios, creados bajo la Ley 16.060 y la Ley 19.820, la que se agregan los fideicomisos creados por la Ley 17.703, a un nuevo modelo de negocios que genere un triple impacto: económico, social y ambiental”.

Más allá del control que la administración pública realizará sobre este tipo de sociedades, de acuerdo con la legislación y reglamentación vigente y que esté por venir, es claro que la sociedad en general jugará un papel interesante en este sentido. Aldaz y Cánepa (2021) creen que es esperable que la sociedad evalúe favorablemente y elija organizaciones que sepan compatibilizar los tres aspectos antes mencionados, por lo que será clave “establecer mecanismos que impidan adoptar el régimen BIC como herramienta para blanquearse frente al público en general pero sí un verdadero compromiso con los principios que inspiran la ley”.

Esta ley pretende modificar el paradigma de generación de valor en las organizaciones, dejando de pensar únicamente en los accionistas como los usuarios finales de este valor, pasando a considerar a todos los stakeholders como receptores del valor. Paola Rapetti (2021), directora ejecutiva del Pacto Global Uruguay, afirmó en una entrevista que “a nivel país, es como cambiar el concepto de éxito y los nuevos modelos de negocios a conceptos de más largo plazo. La articulación público-privada que se tuvo que hacer para realmente llegar a una formulación de esta ley habla de un espíritu de colaboración donde las empresas se involucran con el sector público para trabajar en beneficio de estos nuevos modelos.”

El 26 de abril de 2022 fue aprobado el Decreto 136/022 (Anexo 2) que reglamenta la Ley 19.969 de fecha 23 de julio de 2021, regulatoria del régimen aplicable a las Sociedades y Fideicomisos de Beneficio e Interés Colectivo (BIC).

Este decreto determina que la autoridad competente para la regulación de las Sociedades BIC en cuanto a su reporte anual será la Auditoría Interna de la Nación. El mismo tuvo como objeto clarificar y analizar los conceptos incorporados en la legislación, profundizar en sus objetivos, así como en las definiciones claves en la materia.

El decreto en general es un muy buen avance, que permite dar un marco legal a esfuerzos genuinos de organizaciones que pretenden incorporar las prácticas sostenibles de negocios a su actividad. Sin embargo, es de nuestra consideración que la reglamentación actual es aún escasa y deja varias cuestiones sujetas a interpretación.

El primer aspecto que llama la atención es que la AIN no “efectuará pronunciamiento alguno sobre el contenido ni sobre el cumplimiento del triple impacto por parte de la sociedad o fideicomiso”, como lo menciona el artículo 4 del Decreto reglamentario. Esto es llamativo pues sería conveniente que un ente regulador de este tipo de sociedades pueda tener capacidad técnica para emitir un juicio sobre la veracidad del reporte presentado.

Lo mencionado anteriormente deja al descubierto una segunda falencia de la normativa actual, y es que la AIN no cuenta con el marco necesario para poder analizar técnicamente los reportes que recibe ya que ni el Decreto ni la Ley presentan mediciones o indicadores claros que permitan realizar dicho análisis o una evaluación empírica de la información. El artículo siete presenta un punteo de lo que el reporte anual debe contener como mínimo, pero como mencionamos anteriormente, deja aspectos importantes, abiertos a la subjetividad de quien lo analiza.

Como conclusión, podemos decir que Uruguay va por buen camino, existe normativa vigente que da un marco legal a estos esfuerzos colectivos, hay más normativa en discusión parlamentaria (ej.: emprendedores, economía circular). El tema de los negocios sostenibles y el triple impacto va dejando de asociarse a una moda y se va convirtiendo en un pilar en nuevos emprendimientos y nuevas organizaciones, la sociedad en su conjunto cada vez tiene más conciencia al respecto y toma este aspecto en cuenta para sus elecciones de consumo. Será

cuestión de seguir con este trabajo colaborativo público-privado, nutriendo la normativa, pero por sobre todo seguir incorporando como sociedad conceptos que eventualmente deberán ser datos de letra en los negocios.

#### **6.4.2 Promoción de inversiones e inversiones sostenibles**

La Ley 16.906, promulgada en enero de 1998 declaró de interés nacional la promoción y protección de inversiones realizadas por inversores nacionales y extranjeros en el territorio nacional. Esta ley regula los beneficios que podrán otorgarse a dichas inversiones, qué como menciona el Decreto 455/007 en su artículo 2, “tales beneficios están claramente vinculados al cumplimiento de objetivos en materia de progreso técnico, aumento y diversificación de las exportaciones, generación de empleo productivo facilitación de la integración, fomento de las pequeñas y medianas empresas, mejora del proceso de descentralización, y utilización de tecnologías limpias”.

Como menciona Carolina Esteves (2021), este régimen se ha puesto en marcha particularmente desde 2007 a través de la COMAP (Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones) y “ha sido una poderosa herramienta tanto para empresas al tomar decisiones de inversión, como para los gobiernos a la hora de generar incentivos a la inversión privada y a la generación de empleo”.

Para que una inversión pueda calificar dentro de este régimen, se toman en cuenta, entre otras cosas, determinados indicadores que se alinean con los intereses del Estado para con la inversión. Dentro de estos indicadores nos interesa centrarnos, pues es el tema de nuestro trabajo de investigación, en las tecnologías limpias y en un indicador sectorial referido a la ganadería, agricultura y pesca.

Tal cual afirma Patricia Lombardi (2020), el indicador de tecnologías limpias destaca particularmente y refiere a inversiones que tengan potencial para contribuir a una producción más sostenible y responsable para con el medioambiente. Esta contribución se puede presentar mediante la eficiencia en el uso de recursos, la sustitución de combustibles fósiles, la reducción de residuos, entre otras. Evidentemente esta lista no es taxativa y cualquier avance hacia un desarrollo más sustentable entrará en consideración.

**Tabla 6.1 Criterios de ponderación aplicados por la COMAP para la Ley de Inversiones**

Objetivo	Ponderación	Puntaje
Generación de Empleo	40%	0 a 10
Aumento de Exportaciones	15%	0 a 10
Descentralización	10%	0 a 10
Tecnologías limpias	20%	0 a 10
Investigación, Desarrollo e Innovación	25%	0 a 10
Indicador sectorial	20%	0 a 10

**Fuente: Decreto 268/020**

Lombardi se detiene particularmente en el sector de la agricultura, ganadería y pesca, ya que este sector recibe un apoyo especial con el objetivo de promover un desarrollo más sostenible de la producción. Son de particular interés aquellas inversiones que estén relacionadas a la gestión del agua, protección de la biodiversidad, etc.

## **6.5 FINANZAS SOSTENIBLES EN URUGUAY Y AMÉRICA LATINA**

Uruguay ingresó al mercado de finanzas sostenibles en julio de 2018; desde ese entonces hasta fines de 2021 se emitieron 376 millones de dólares a través de las etiquetas verde y sostenible.

Los dos primeros bonos verdes fueron colocación privada de la empresa Atlas Renewable Energy, para refinanciar en una primera instancia con 108 millones de dólares las plantas solares El Naranjal y Del Litoral; en una segunda instancia de 2020 realiza una colocación por 253 millones de dólares para financiar un parque solar fotovoltaico, el que recibió calificación de Moody's. En febrero de 2021, BBVA Uruguay logra un acuerdo por bonos sostenibles por 15 millones de dólares, generando el primer acuerdo de una empresa financiera en el país, que tiene como objetivo la financiación de la eficiencia energética, la agricultura sostenible, el transporte limpio, negocios propiedad de mujeres y jóvenes, entre otras. Este acuerdo recibió el apoyo del BID Invest. (Estado del mercado de finanzas sostenibles de América Latina y el Caribe 2021, Climate Bonds Initiative, septiembre de 2021)

Uno de los problemas que presentan en América Latina las finanzas sostenibles es que aún no existe una taxonomía común. Las taxonomías son esquemas de clasificación y definición; en el caso de las taxonomías verdes, lo que hacen es definir activos y proyectos de acuerdo con sus credenciales climáticas y beneficios ambientales, brindando así al mercado credibilidad y una base sólida para inversiones verdes.

Varios países de Latinoamérica están trabajando en el desarrollo de taxonomías propias; este auge deja al descubierto el interés de los países y sus gobiernos en generar flujos de capital hacia un desarrollo sostenible, pero esto se vuelve muy complejo cuando las distintas taxonomías no se encuentran armonizadas. La carencia de un lenguaje global o al menos regional para definir lo que es verde y sostenible, dificulta el intercambio entre países. Es por esto por lo que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) lanzó en abril de 2021 la Plataforma de Transparencia de Bonos Verdes (GBTP por sus siglas en inglés). Independientemente de que esto da un marco de referencia más claro mediante la estandarización de la información que se carga, y por ende a la que se accede, es imprescindible

para seguir avanzando como región en la armonización de las distintas taxonomías verdes que se están desarrollando y las que puedan surgir a futuro, para favorecer las inversiones transfronterizas y la comparabilidad de los distintos proyectos. (Estado del mercado de finanzas sostenibles de América Latina y el Caribe 2021, Climate Bonds Initiative, septiembre de 2021).

## **6.6 EL ROL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN URUGUAY**

Tal como se desarrolló en los puntos anteriores, no se identifica un rol activo por parte de la administración pública en Uruguay hoy en día; más allá de la promulgación de la Ley BIC, no se acompaña a estas nuevas sociedades con reducciones impositivas, o facilidades que incentiven realmente a las empresas uruguayas a formarse como empresas BIC. Si bien existen planes gubernamentales asociados al desarrollo sostenible, a la protección medioambiental y la promoción de inversiones sostenibles, estas iniciativas aún no terminan de consolidarse con medidas que alienten a las organizaciones uruguayas a transitar a modelos de triple impacto.

Se identifica un patrón en el que las organizaciones que transitan este proceso en la actualidad lo hacen generalmente acompañadas por una casa matriz en otro país, que facilita información y presupuesto para poder llevar adelante la transformación; o por empresas privadas tal como DERES o Empresas B, pero en ninguna caso es el Estado quien facilita el procesos, ni en términos económicos, ni acompañando y guiando a las organizaciones en el proceso.

Como alternativa, existe una organización estatal llamada ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación) que otorga préstamos a emprendedores, proyectos de innovación y proyectos de investigación, pero, en cualquier caso, se trata de una inversión controlada a organizaciones específicas, y no un incentivo general a las organizaciones que realizan

balances integrados y se comprometen con una mejora continua en busca de eliminar sus impactos negativos.

### **6.6.1 Agenda gubernamental para el desarrollo sostenible**

Habiendo presentado el marco legal actual en Uruguay respecto a la promoción de inversiones y su relación con los objetivos gubernamentales de desarrollo sostenible, vale la pena mencionar que dentro de los planes de gestión actuales, se encuentra el Plan Nacional Ambiental para un desarrollo sostenible, el cual se propone como un instrumento estratégico y adaptativo, que identifica los principales desafíos que tiene el país en materia ambiental de manera participativa para orientar las políticas y acciones en los próximos años. Busca armonizar, profundizar y crear acuerdos intermedios, con un horizonte a 2030.

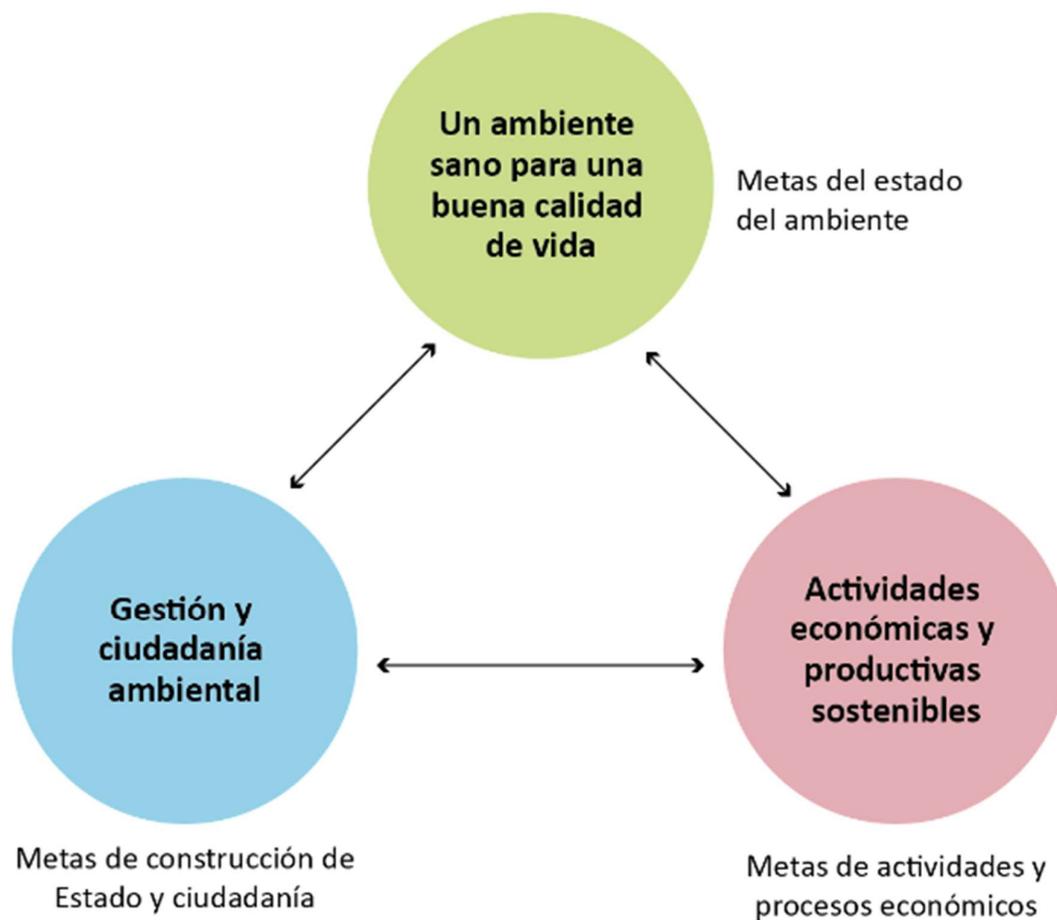
De acuerdo con la información recabada del Ministerio de Ambiente, el plan cuenta con los siguientes objetivos:

- Generar un compromiso país que garantice la protección ambiental y el acceso equitativo a bienes y servicios ambientales a generaciones actuales y futuras, con énfasis en la población más vulnerable.
- Generar una relación con el ambiente basada en el respeto por la naturaleza, que conserve la biodiversidad y asegure la resiliencia de los sistemas ambientales.
- Promover activamente el desarrollo de modelos y prácticas de producción y consumo ambientalmente sostenibles e incorporar la dimensión ambiental en las actividades socioeconómicas actuales y futuras.
- Fortalecer, consolidar y articular las capacidades institucionales y de la ciudadanía para la gestión y protección de los sistemas ambientales.

Este plan consta de tres dimensiones:

- El estado del ambiente. Busca garantizar el derecho al acceso a un ambiente de calidad, biodiverso y funcional, así como al patrimonio cultural asociado.
- Los procesos socioeconómicos y productivos que afectan el ambiente.
- Las instituciones y procesos culturales en la gestión ambiental y en los valores como sociedad que pautan las dinámicas entre el ser humano y el ambiente.

**Diagrama 6.2 Plan nacional ambiental**

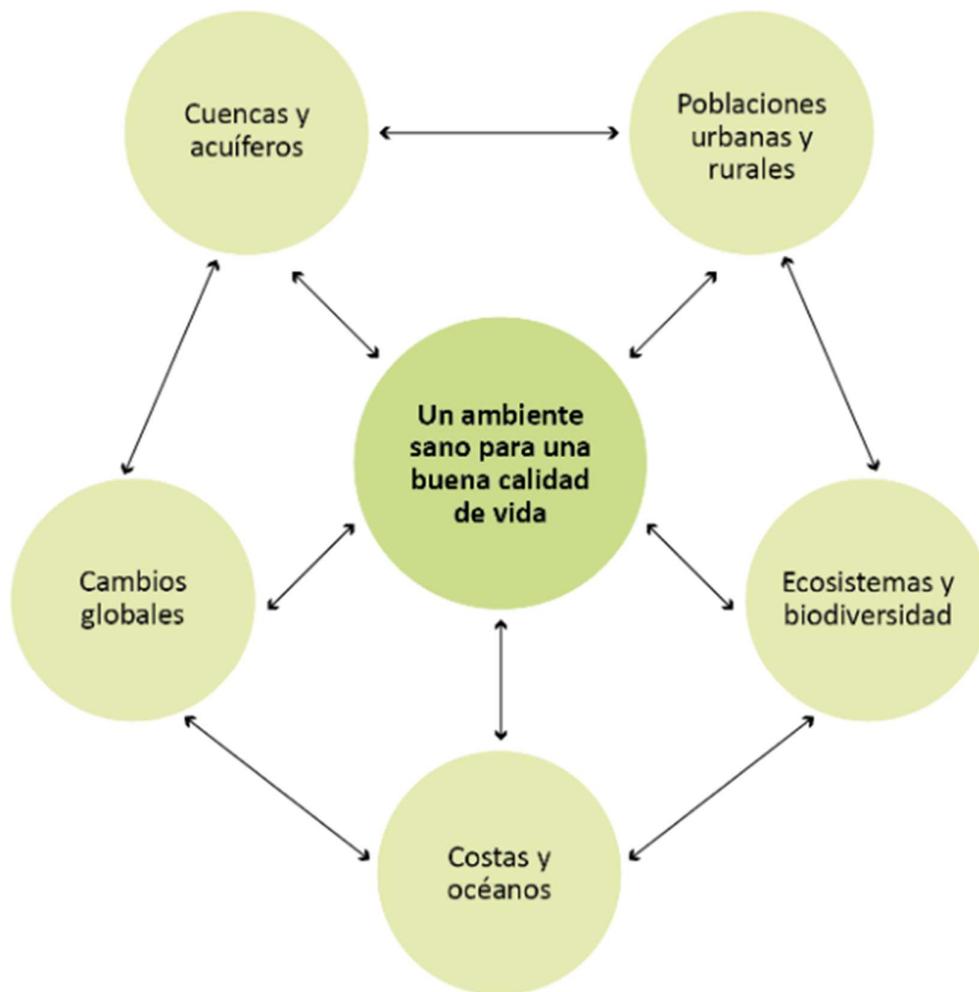


Fuente: <https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/planes/plan-nacional-ambiental>

### Dimensión 1. Un ambiente sano para una buena calidad de vida

Se centra en el estado de los sistemas ambientales, la conservación de los ecosistemas y la calidad del medio biofísico en relación con el bienestar de la población. Se compone de cinco (5) objetivos específicos compuestos por un total de 23 metas.

Diagrama 6.3 Un ambiente sano para una buena calidad de vida

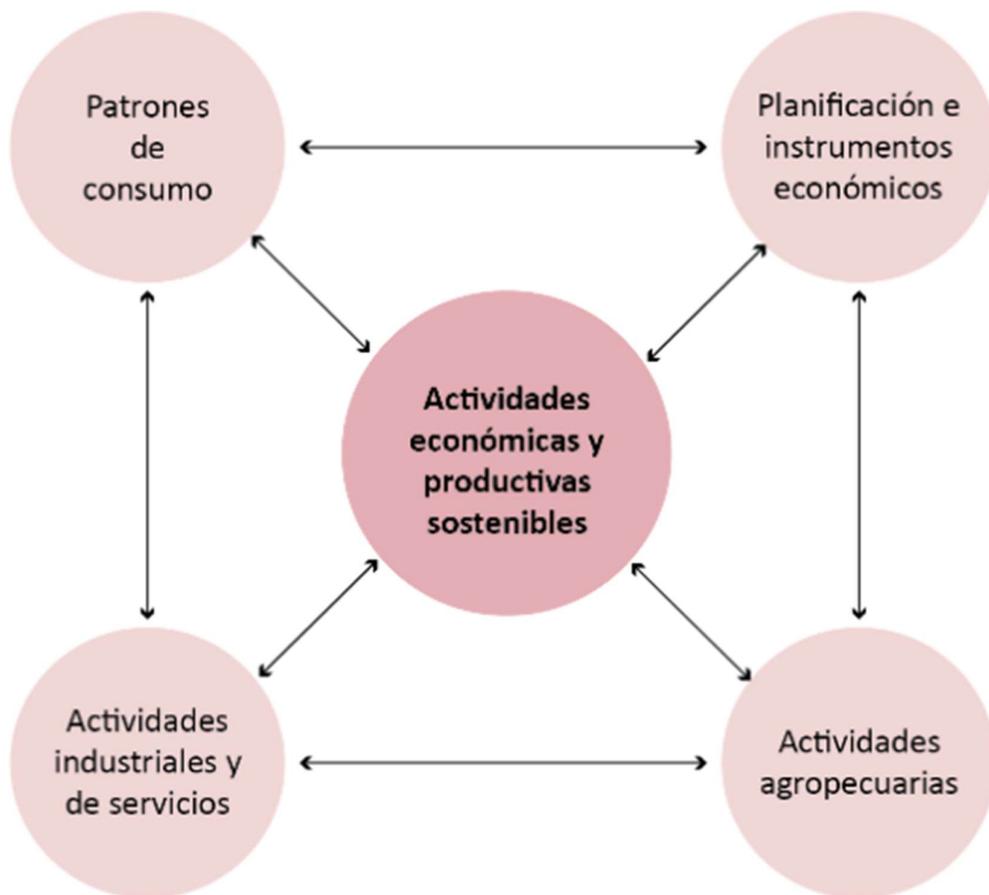


Fuente: <https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/planes/plan-nacional-ambiental>

## Dimensión 2. Actividades económicas y productivas sostenibles

Aborda los procesos productivos que tienen relación con el ambiente, tanto por la utilización y manejo de los recursos naturales como por sus impactos ambientales. Para generar sistemas más sostenibles se consideran aspectos estructurales de los patrones y modelos de producción y consumo, se promueven la aplicación de una mejor gestión y mejores prácticas productivas en los diferentes niveles. Se compone de cuatro (4) objetivos específicos y 23 metas que establecen los límites que deben respetarse en cuanto al uso de recursos naturales para garantizar un ambiente sano.

**Diagrama 6.4 Actividades económicas y productivas sostenibles**



Fuente: <https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/planes/plan-nacional-ambiental>

### Dimensión 3. Gestión y ciudadanía ambiental

Busca lograr un mejor equilibrio entre las dimensiones: ambiental, social y económica; y avanzar en conciencia y valoración del ambiente y la naturaleza. Lograr sistemas ambientales sostenibles requiere profundas transformaciones educativas y culturales que pautan nuestra relación con el ambiente. Apunta a fortalecer y generar ámbitos e instancias de comunicación y participación amplia y efectiva, tanto en el sector público como en el privado, para involucrar a todos los uruguayos en el cuidado ambiental.

Diagrama 6.5 Gestión y ciudadanía ambiental



Fuente: <https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/planes/plan-nacional-ambiental>

## 6.6.2 Visión de los inversores

Presentado también el plan del Estado a nivel nacional para el cuidado del medioambiente, en sintonía con el compromiso de nuestro país para la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible, es momento de ver la otra cara de la moneda, y enfocarnos en la visión de los inversionistas respecto a Uruguay.

Es claro que lo primero que miran los inversores a la hora de tomar sus decisiones de inversión, son el riesgo y el retorno económico asociado. Sin embargo, Jaime Miller (2021), socio de Capital Oriental, sostiene que cada vez más en la agenda de los inversionistas están adquiriendo mayor relevancia otros factores, como la sustentabilidad ambiental o el impacto social de los proyectos. Miller afirma que “la inversión sustentable y las finanzas verdes van ganando terreno a nivel mundial, entre otras razones debido a los compromisos crecientes que asumen los gobiernos para combatir el calentamiento global y sus impactos sociales”.

Pero ¿qué son las inversiones sustentables? según Miller (2021) son aquellas en las cuales dentro de los criterios de selección aplican no solo el criterio de riesgo/retorno, sino que miden otros elementos, que se pueden resumir en el término ESG (environment, social and governance), es decir, factores ambientales, sociales y de gobernanza. Miller (2021) afirma que Uruguay es el país mejor rankeado en Latinoamérica en ESG, a fines de octubre de 2021, obteniendo 81,8 logró el puntaje más alto en la clasificación ESG de JPMorgan (Ramos, S. 2021).

Uruguay es una gran puerta de entrada para el financiamiento sostenible en América Latina, según diversos expertos. Para Diego Pereira, coordinador de Finanzas Sostenibles del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo entrevistado por Bnamericas (2022), Uruguay tiene un rol importante como puerta de entrada para estos fondos de inversión al

continente. Sostiene que “América Latina es el triángulo del mundo donde estas inversiones tienen mucho sentido”.

Matilde Peñagaricano, oficial de inversiones del BID Invest en conversación con Bnamericas (2022), señaló en el webinar que “Uruguay es un gran jugador en este tipo de temas por la robustez de sus instituciones y por su estabilidad política en relación con otros países de la región”.

En Uruguay tenemos un déficit en el rubro tecnológico, para Miller, esto representa una oportunidad de inversión sostenible en Uruguay, con foco en lo social, ya que “hay por lo menos 3000 puestos de trabajo vacantes en el área de tecnología, que son 120 millones de dólares de sueldos; y 50 millones para el BPS. Cualquier inversor que capacite gente en esa industria (informática/tecnología) tiene esa masa de fondos esperando”.

En junio de 2022, el Ministerio de Industria dio a conocer sus líneas de trabajo para promover la movilidad eléctrica en el país. Consultado por el tema, Miller (2022) sostuvo que estas iniciativas públicas reafirman el buen posicionamiento de nuestro país en cuanto a las inversiones sustentables.

La Unión Europea se comprometió a reducir a cero las emisiones para 2050, lo que genera que los gobiernos y los inversores individuales condicionen sus inversiones a que tengan un impacto positivo.

Diversos autores sostienen que es el momento de Uruguay y, apalancando en la estabilidad que ofrece, pueden traer “buenas inversiones”. Para Miller (2021) se está en una coyuntura regional “donde los valores tradicionales de estabilidad económica, seguridad jurídica y estabilidad social de Uruguay marcan una diferencia al estereotipo de una nación latinoamericana”. Si se

miran los índices de calidad de democracia, de Estado de Derecho, de las libertades civiles y de la gobernanza, tiene “indicadores de un país de Europa occidental”.

Finalmente, se puede confirmar que hay liquidez en el mercado para las inversiones sustentables, pero se alerta del *greenwashing*, es decir, una práctica de marketing verde destinada a crear una imagen ilusoria de responsabilidad ecológica. En este sentido, menciona que como este tema es algo nuevo, aún se están estableciendo los parámetros de qué es sustentable o no

Como conclusión de este apartado, podemos afirmar que Uruguay se encuentra en una posición ideal en este nuevo marco de referencia para las inversiones sostenibles, somos un país líder en la región en cuanto a ESG, contamos con instituciones firmes y una estabilidad política que da confianza a los capitales para venir a nuestro país. Como un país en vías de desarrollo, tenemos rubros en los que es clara la carencia, como por ejemplo el tecnológico, y sin embargo esto presenta una oportunidad para inversionistas. Es claro que aún queda mucho por hacer, si bien la normativa legal existe, esta no parece ser suficiente, aún no están claras las reglas de juego ni los parámetros de medición en cuanto a qué se considera sostenible. Este tipo de ambigüedad puede dar lugar a actores que pretendan sacar rédito a partir de una imagen corporativa engañosa y que no represente un compromiso real con los desafíos que existen en la materia.

## **7. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

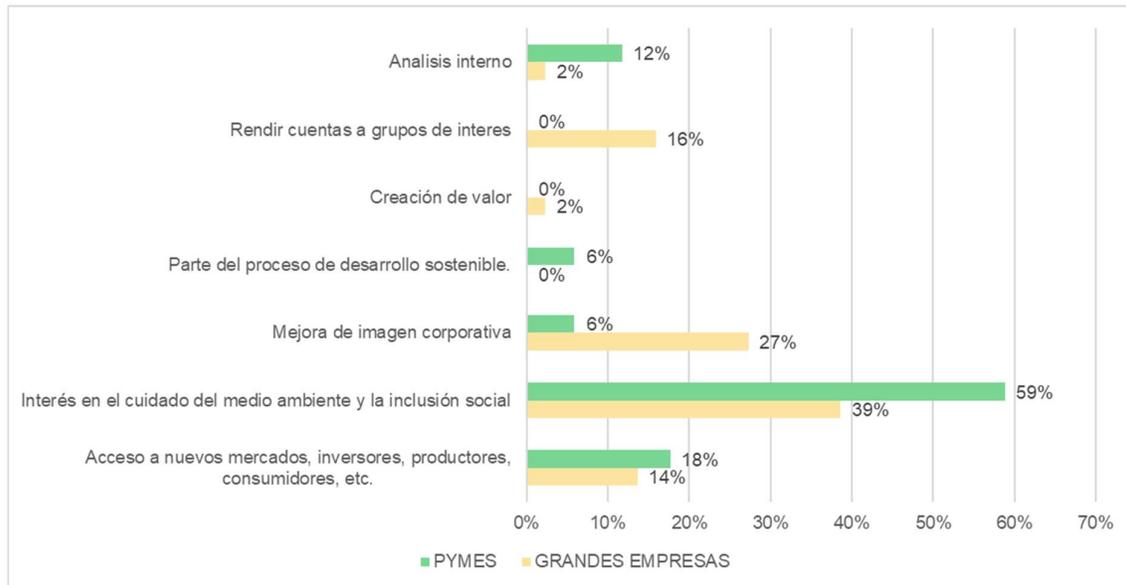
Para poder dar respuesta a las preguntas de la investigación y a las hipótesis planteadas, es que desarrollamos nuestro trabajo de campo en dos etapas. Una primera etapa consistió en la confección de una encuesta dirigida a organizaciones uruguayas de diversos ramos de actividad, con distinto tamaño y con fines organizacionales distintos. A grandes rasgos, la encuesta consulta sobre los principales motivos por los que una organización decide emitir balances de triple impacto (o los motivos por los cuales no lo hace), qué dificultades y potencialidades se encuentran en el tránsito de balances tradicionales a esta nueva metodología, y qué apoyo encuentran o esperan recibir por parte del Estado. Esta encuesta fue enviada a 154 organizaciones, obteniéndose un total de 58 respuestas (38%). Del total de respuestas, 37 corresponden a grandes empresas (64%) y 21 a pymes (36%).

En una segunda etapa, realizamos entrevistas a organizaciones que respondieron la encuesta, con el fin de poder indagar con mayor profundidad sobre las interrogantes antes mencionadas, conocer de primera mano la realidad de esa organización y de esa forma entender los motivos detrás de sus respuestas. Adicionalmente, entrevistamos a organizaciones que tienen vinculación con el triple impacto y la sostenibilidad en Uruguay, para conocer su experiencia y lo que se proyecta realizar en la materia (Anexo 5).

### **7.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA**

A modo de resumen, los resultados obtenidos en la encuesta muestran que 32 de las 58 organizaciones encuestadas (55%) preparan reportes de sostenibilidad, de las cuales 20 corresponden a grandes empresas (63%) y las restantes 12 a pymes (37%).

**Gráfico 7.1 Motivos para preparar reportes de sostenibilidad por tipo de empresa**



**Fuente: elaboración propia**

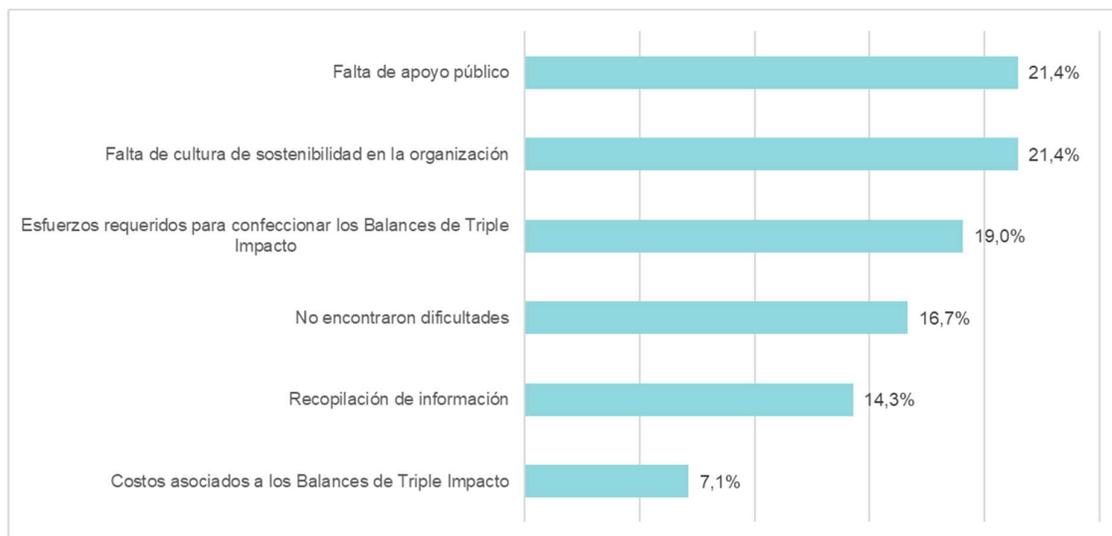
Analizando los resultados en función del tamaño de la empresa podemos ver que en aquellas que son consideradas grandes, el interés en el cuidado del medio ambiente y la inclusión social primeriza sobre las otras con el 39%. De cerca le sigue la mejora de la imagen corporativa con 27% sobre el total de empresas clasificadas como de gran tamaño.

En tercer lugar, tenemos que estas empresas se ven motivadas a pasar a los reportes de triple impacto para poder rendir cuentas a los grupos de interés. Se enfocan principalmente en la necesidad de ser más transparentes para con las acciones en sus industrias, así como para crear valor a largo plazo para todos sus stakeholders a partir de la gestión y transformación responsable, tanto internamente como en productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Al igual que pasa con las grandes empresas, en el caso de las pymes también tenemos en primer lugar la preocupación por el medio ambiente y el ámbito social, esta vez con 59% del total de las empresas en esta clasificación. Las demás respuestas son todas muy cercanas en porcentaje, sobresaliendo con el 18% el acceso a nuevos mercados, inversores, productores, etc. El 12% de las pymes dijo que la razón por la que comenzaron a hacer balances de triple impacto fue por cuestiones de análisis interno, en donde se busca nuclear la información, profundizar en cómo se lleva a cabo el propósito en las distintas áreas de la empresa, revelar los puntos que deben seguir trabajando y tener información accesible para sus stakeholders.

En cuanto a las dificultades asociadas al tránsito de modelos tradicionales de costos a balances de triple impacto, los hallazgos fueron los que se presentan a continuación.

**Gráfico 7.2 Dificultades en la confección de balances de triple impacto**



**Fuente: elaboración propia**

La falta de cultura sobre sostenibilidad resultó ser la dificultad más repetida por los encuestados con un 21% de las respuestas. Dentro de esta se pudieron recopilar una variedad de explicaciones que muestran la realidad de Uruguay en cuanto a estos temas. La explicación

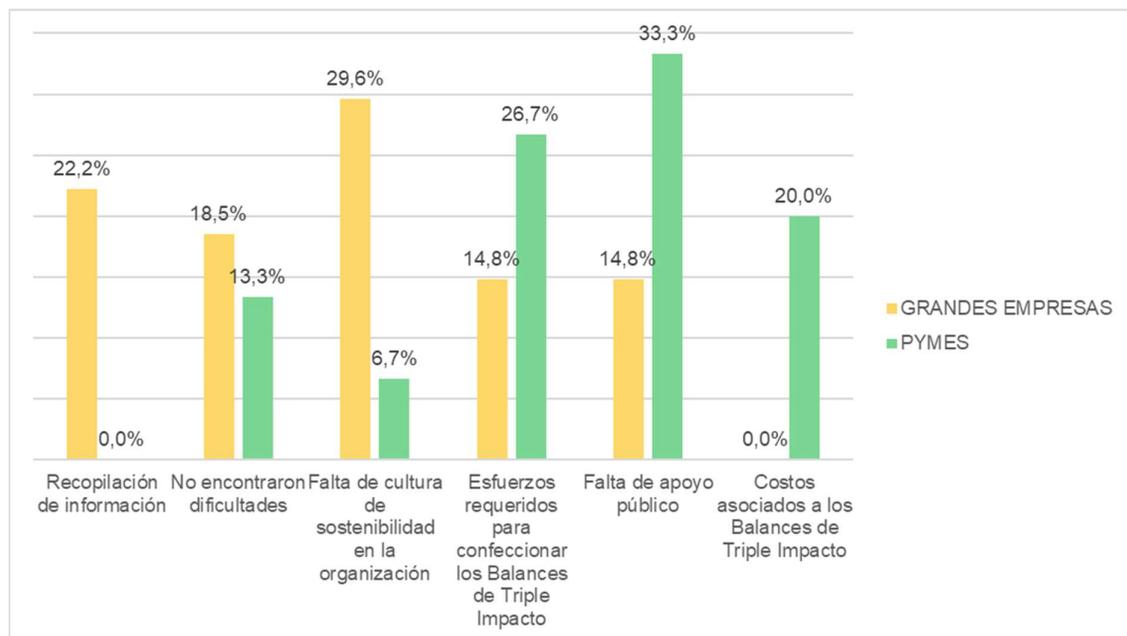
principal resultó ser la resistencia al cambio por los stakeholders de la organización. Otros motivos relevantes resultan ser la no obligatoriedad de estos y la falta de conocimiento o especialistas en la materia.

En segundo lugar, en igual porcentaje, la falta de apoyo del Estado resulta ser una dificultad relevante. Los encuestados demandan políticas de incentivos que alienten esta transformación.

En cuanto a la confección de reportes y la recopilación de información, algunos motivos importantes resultan ser la falta de indicadores, de procesos formales de recolección de información o sistemas de información que permitan integrar todas las fuentes necesarias.

Finalmente, los costos no parecen ser una dificultad muy generalizada pero aquellas organizaciones que la mencionaron indican la pérdida de competitividad por el reconocimiento de costos reales.

**Gráfico 7.3 Dificultades en la confección de balances de triple impacto por tipo de empresa**



Fuente: elaboración propia

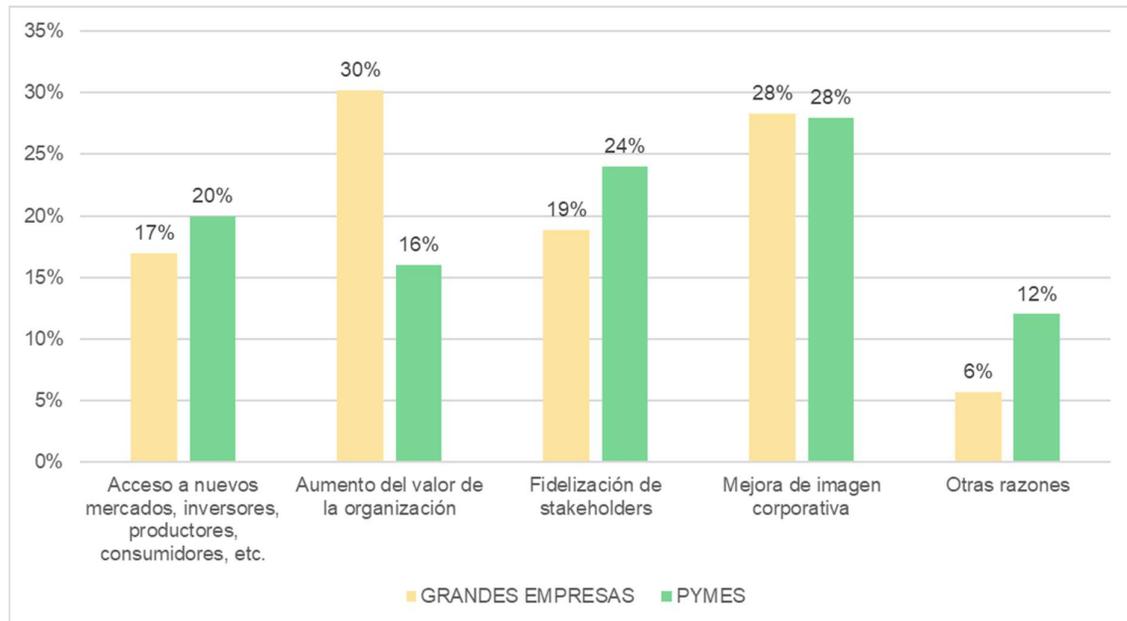
Revisando las dificultades por tipo de empresa vemos que los resultados son dispares entre sí, pero parecen tener cierta lógica. La principal dificultad en grandes empresas es la falta de cultura de sostenibilidad con un 30% de las respuestas. En segundo lugar, con un 22%, las grandes empresas plantean una dificultad en la recopilación de información para confeccionar balances de triple impacto y en un porcentaje igual las empresas responden que no tienen dificultades.

Observando que las dificultades mencionadas en el párrafo anterior representan más de un 50% de las respuestas en grandes empresas, y que adicionalmente un 18% no presenta dificultades, esto podría sugerir que, en organizaciones de gran tamaño, los desafíos son del tipo cualitativo.

Por otra parte, cuando observamos las respuestas que obtuvimos de las pymes, las dificultades parecen ser más de índole cuantitativas. Observamos que el mayor porcentaje de respuestas, con casi un 33% es la falta de apoyo del estado, y en un 20% los costos asociados a la confección de estos balances.

Como todo proceso que inicia una empresa, los potenciales que se pueden obtener del mismo son clave a la hora de decidir si embarcarse en esta transformación interna o por otro lado descartar la nueva metodología.

**Gráfico 7.4 Potencialidades del tránsito a balances de triple impacto por tipo de empresa**



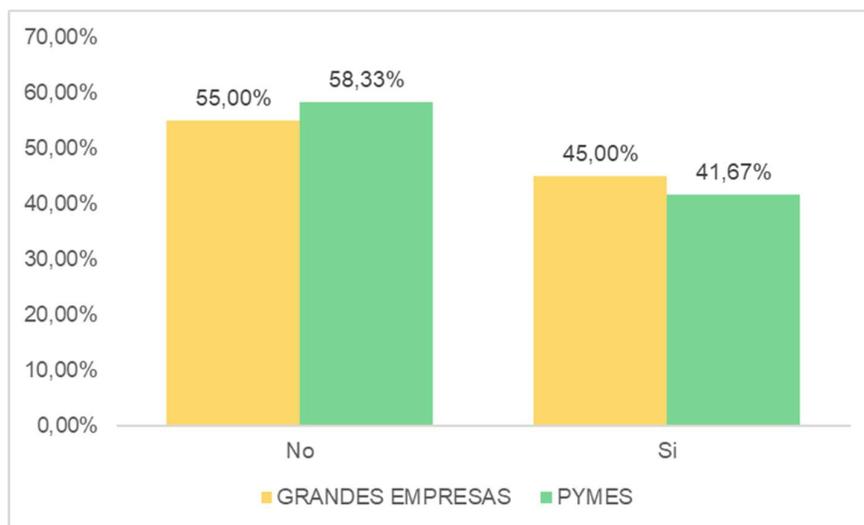
**Fuente: elaboración propia**

Si analizamos los potenciales que las empresas encuentran en el cambio de modelo, esta vez separando por tamaño, vemos que en aquellas que son grandes predomina el aumento de valor de la organización. El 30% de las organizaciones de gran dimensión tiene como prioridad el valor de la organización a la hora de definir el pasaje a balances de triple impacto, teniendo en segundo lugar con el 28% la mejora de imagen corporativa. Al igual que comentamos en la gráfica anterior, en este caso también vemos como los motivos lucrativos son los que generan mayor interés.

En cuanto a las empresas pequeñas y medianas, el 28% concuerda en que la mejora de la imagen corporativa es el principal potencial a la hora del tránsito a balances de triple impacto. En segundo lugar, está la fidelización de stakeholders con el 24% y en tercer lugar el acceso a nuevos mercados, inversores, productores, consumidores, etc. con el 20%.

La gran diferencia entre los 2 grupos de empresas la vemos en la importancia que cada uno le da al aumento del valor de la organización. En el caso de las grandes empresas es el principal potencial mientras que en las pymes está en cuarta posición, siendo superada por otros potenciales que no están tan directamente relacionados al fin lucrativo de la empresa.

**Gráfico 7.5 Las organizaciones, ¿perciben apoyo por parte de la Administración Pública?**



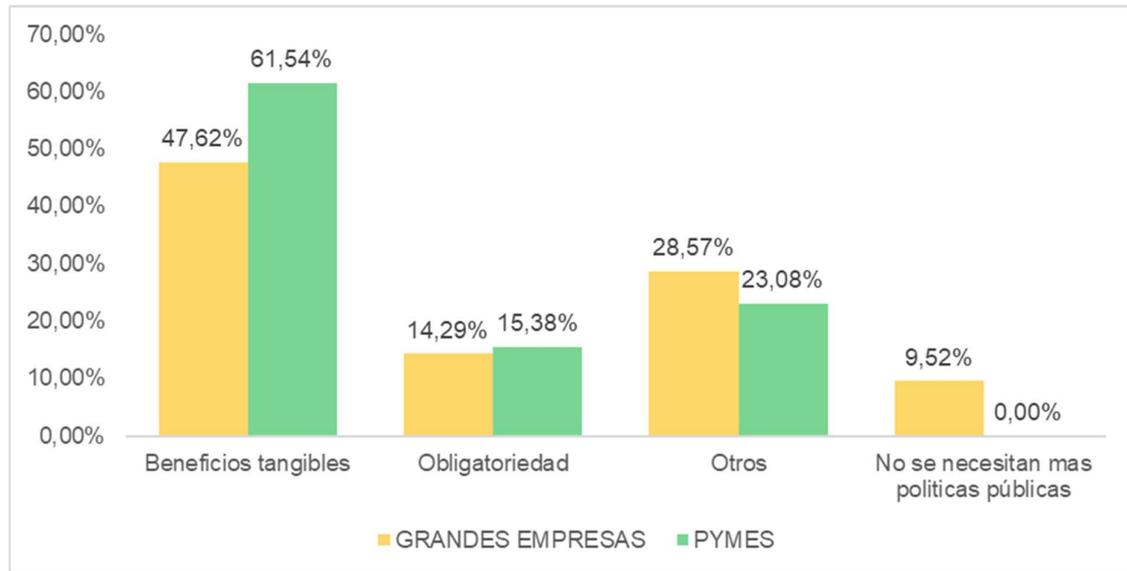
**Fuente: elaboración propia**

Cómo se desarrolló previamente al analizar las dificultades en la realización de balances de triple impacto, nos encontramos con que el 55% de las grandes empresas encuestadas, no encontraron apoyo por parte del Estado; mientras que las pymes perciben en un 42% dicho apoyo, y un 58% no lo percibe.

Nos pareció importante entender qué consideraban aquellas organizaciones que ya realizan reportes de sostenibilidad que el Estado podía aportar. Partiendo de esa base, la pregunta apuntaba a entender qué políticas públicas veían necesarias para que más organizaciones

tomaran este camino. A efectos prácticos englobamos las respuestas recibidas en las cuatro temáticas que se observan en el gráfico.

**Gráfico 7.6 Políticas públicas necesarias**



**Fuente: elaboración propia**

De este se desprende que las organizaciones encuestadas entienden que la mayor carencia de la administración pública hoy en día es la falta de beneficios tangibles. Algunas de las opciones más repetidas fueron beneficios fiscales (exoneraciones, impuestos diferenciales, mayor carga impositiva a quienes no reporten, etc.), favorecer a estas organizaciones en las licitaciones públicas, políticas de financiamiento diferenciales y generar instancias de capacitación en triple impacto para las organizaciones.

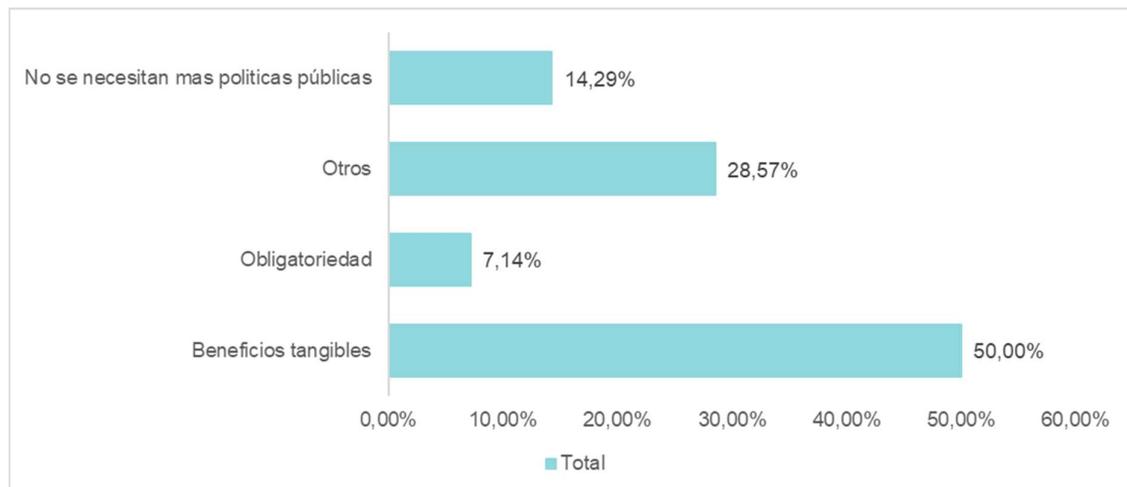
En segundo lugar, tanto para grandes empresas como para pymes, se engloban otras respuestas recibidas, entre las que encontramos la necesidad de capacitar a la población en general, identificando una necesidad de comunicación y generación de programas más activa. Se hace referencia a “educar al consumidor” para que entienda los beneficios de un consumo responsable, y apoyar a organizaciones que se ocupan de ser sostenibles. También podemos

destacar en este punto la penalización a las organizaciones con malos hábitos corporativos (en la gestión de desechos y residuos, por ejemplo); ponderar a la hora de realizar compras estatales el origen de estas para incentivar las compras locales; y generar políticas de incentivo más fuertes relacionadas al aspecto comunitario/social.

En tercer lugar, se encuentra la obligatoriedad con cerca de un 15% tanto para pymes como para grandes empresas. En este sentido, nos encontramos con diversas opiniones, pero en varios casos se hace la segmentación de que sea obligatorio reportar para determinados tipos de organizaciones, dentro de las que se nombra la industria y la gestión de residuos, por ejemplo. Se hace referencia a reportar impactos y desempeño o transparencia ESG.

Por último, nos encontramos con que cerca de un 10% de las grandes empresas, entienden que no es necesario que existan mayores políticas públicas para facilitar o reconocer a las empresas que reportan triple impacto.

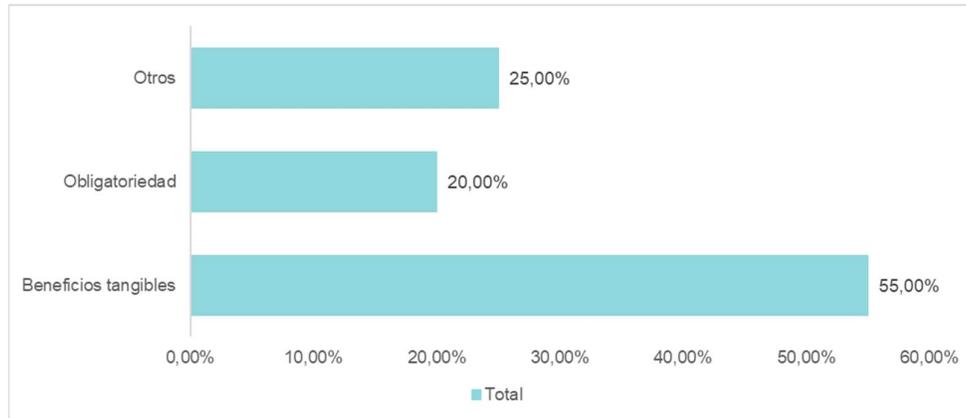
**Gráfico 7.7 Políticas públicas necesarias identificadas por organizaciones que encontraron apoyo por parte del Estado**



Fuente: elaboración propia

Al centrar el análisis en las organizaciones que respondieron haber encontrado apoyo por parte del Estado, se mantiene bastante la tendencia antes identificada. La primera demanda sigue siendo la necesidad de beneficios tangibles, seguido por el “otros”, englobando varias necesidades como se comentaba. En estos casos, se repite más la conformidad con las políticas tal y como se encuentran hoy; y queda en último lugar la obligatoriedad de reportar triple impacto.

**Gráfico 7.8 Políticas públicas necesarias identificadas por organizaciones que no encontraron apoyo por parte del Estado**

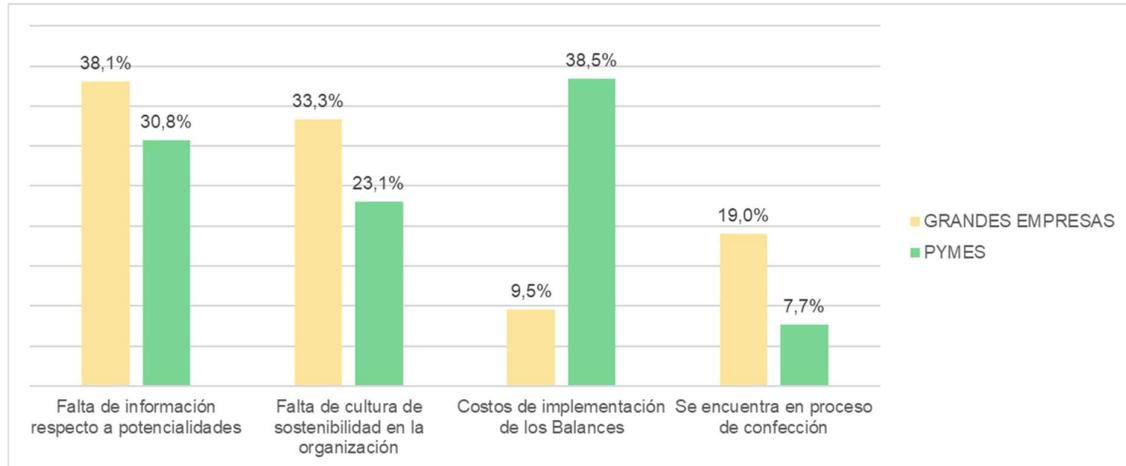


**Fuente: elaboración propia**

Siguiendo con esta lógica, nos pareció importante indagar en aquellas respuestas donde las organizaciones declararon sentir falta de apoyo del Estado, para entender las políticas públicas que demandan. La principal se mantiene dentro de los beneficios tangibles; incentivos fiscales por ser instituciones que trabajan para un bien colectivo, acceso a financiamiento que respalde una actividad económica sostenible, prioridad en licitaciones y compras públicas como forma de apoyar el cambio hacia este paradigma. En este segundo grupo, toma fuerza nuevamente la obligatoriedad como forma de incentivo por parte del Estado para que las organizaciones transiten hacia el triple impacto.

Finalmente, corresponde analizar los principales motivos por los cuales las organizaciones que no confeccionan Balances de Triple Impacto eligen no hacerlo.

**Gráfico 7.9 Motivos para la no confección de balances de triple impacto**



**Fuente: elaboración propia**

Si observamos los resultados de la encuesta en función del tamaño de la empresa, los mismos parecen indicar algunos aspectos interesantes. Lo primero a destacar es que los porcentajes de respuestas en cuanto a los principales motivos presentan similitudes entre grandes empresas y pymes, lo cual sugeriría que los motivos por lo que las empresas no realizan este tipo de balances son comunes a todas las organizaciones y no tienen tanta relación con el tamaño de la organización.

La falta de cultura de sostenibilidad engloba diversas problemáticas que fueron mencionadas anteriormente y dan cuenta de la poca madurez del tema de sostenibilidad en nuestro país. La falta de convencimiento de la dirección de las organizaciones o la falta de percepción de la relevancia estratégica de estos reportes, podrían sugerir que en nuestro país estos temas aún se siguen viendo como futuros.

En segundo lugar, la falta de información parece ser un motivo relevante tanto en empresas grandes como pymes. Esto no sería de extrañar ya que, si bien existe mucha bibliografía sobre sostenibilidad, también es cierto que en nuestro país no existe bibliografía aplicada para confección de balances de triple impacto. Adicionalmente tampoco existe un asesoramiento desde el Estado ni contamos con expertos en la materia que puedan asesorar a las organizaciones sobre cómo transitar hacia este nuevo paradigma, qué medir en dichos reportes y qué información es relevante presentar.

Por último, vale la pena mencionar los costos de implementación como un tercer motivo relevante, principalmente identificados en las pymes. En este punto las respuestas que se obtuvieron aludían no solo a costos desde un punto de vista económico sino también a la necesidad o falta de recursos humanos disponibles para dicha tarea.

## **7.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS**

Con el objetivo de profundizar los resultados obtenidos en la encuesta y poder conocer de primera mano la realidad de las organizaciones uruguayas con respecto al Triple Impacto, es que decidimos realizar una serie de entrevistas a diversas organizaciones, tratando de cubrir el mayor espectro posible de actores relevantes. En este sentido entrevistamos a referentes en temas de sostenibilidad de organizaciones privadas de gran tamaño, a organizaciones privadas pymes, a entidades públicas, referentes de la academia y de organizaciones empresariales sin fines de lucro.

En el anexo 5 se detallan los referentes entrevistados. Es importante mencionar que encontramos dificultades para lograr concretar más entrevistas, lo cual nos sugiere que este tema aún no está tan presente en el debate público.

En gran medida, la información recabada en este proceso ratifica los hallazgos realizados en la encuesta.

Tanto Deres como Pacto Global se encuentran alineados respecto a las dificultades que genera la falta de cultura de sostenibilidad por parte de la dirección de las organizaciones. A modo de ejemplo nos mencionan que muchas iniciativas de las organizaciones quedan por el camino cuando el proceso implica el compromiso escrito por parte de los directivos de la organización.

Otro punto en el cual todos los entrevistados coincidieron es en que las pymes son quienes encuentran mayores desafíos a la hora de transitar hacia balances de Triple Impacto. Todos identificaron una oportunidad de mejora por parte de la administración pública a la hora de licitar. Se destacó que actualmente el componente económico tiene mucho peso y termina condicionando la elección; sería deseable que estos criterios se revisen para dar mayor importancia a cuestiones de sostenibilidad (empresas BIC, producción local, empleo local y equidad de género, entre otros).

En cuanto a las potencialidades del Triple Impacto, la percepción de grandes empresas y pymes parece diferir en algunos aspectos. La gran empresa ve en este reporte una oportunidad de aumentar el valor de la organización y mostrar los avances a sus stakeholders (a modo de ejemplo, la empresa entrevistada imprime sus reportes de sostenibilidad y los disponibiliza a sus proveedores, clientes y otros grupos de interés ya que no confían en que la versión digital tenga la misma repercusión), mientras que la pymes menciona la fidelización de sus stakeholders (el entrevistado hizo referencia a generar una red de empresas que produzcan un efecto multiplicador en temas de sostenibilidad).

De las entrevistas con las referentes académicas vimos que estos temas están comenzando a integrarse en los planes de estudio, la formación en sostenibilidad cobra cada vez más relevancia y esto va en línea con lo que nos mencionaron de Pacto Global en cuanto a que el

cambio en las organizaciones comienza a imponerse a partir de la formación de las personas y sus estándares cada vez más exigentes en sus hábitos de consumo y para con las organizaciones con las cuales se vinculan.

Finalmente, la percepción en cuanto al rol de la administración pública presentó diferencias en las respuestas obtenidas, tal como se dio en la encuesta. Mientras que la empresa de gran tamaño entiende que la burocracia y la lenta capacidad de adaptación del Estado generarían más problemas que soluciones con su involucramiento en cuestiones de sostenibilidad; la pymes exige un rol activo de la administración pública, brindando incentivos y subsidios, convirtiéndose en un consumidor responsable que priorice empresas que se preocupen por la sostenibilidad.

## **8. CONCLUSIONES TENTATIVAS**

En el siguiente apartado desarrollaremos conclusiones tentativas para el caso de estudio de las organizaciones uruguayas, en base al trabajo de campo realizado.

Las motivaciones de las empresas para confeccionar Balances de Triple Impacto no parecen ser dicotómicas, podemos afirmar que la tensión entre la H1 (mejora de imagen corporativa como incentivo principal en el tránsito a modelos integrados) y su hipótesis nula no sería tal. La investigación sugiere que la mejora de la imagen corporativa no es el principal incentivo para iniciar el tránsito hacia modelos sostenibles, de hecho, tanto las encuestas como las entrevistas realizadas muestran que la principal motivación es un real interés en el cuidado del medioambiente y la inclusión social. Por otra parte, es claro que las organizaciones de gran tamaño ven la mejora de la imagen corporativa y la rendición de cuentas a stakeholders como las mayores potencialidades de los Balances de Triple Impacto. Es por esto último que tampoco podemos afirmar que la hipótesis nula se cumple, ya que, si bien habría un real interés de las organizaciones por el cuidado del medioambiente y la inclusión social, no es posible sostener que no existe ninguna relación entre el tránsito a modelos sostenibles y la mejora de la imagen corporativa. La información recabada sugiere que las grandes organizaciones toman estas potencialidades para hacer confluir lo ético con lo económico, de una forma que sea financieramente válida para estas.

Lo antes mencionado corrobora lo planteado por la literatura respecto al Triple Impacto, esto es, una exitosa implementación de metodología de Triple Impacto trae consigo numerosas ventajas de índole económica, que hacen que transitar a este tipo de modelos no sea únicamente un aspecto de buen marketing empresarial, sino que efectivamente representan una estrategia corporativa eficiente en la búsqueda de maximizar resultados económicos.

Adicionalmente, los resultados indican que no habría distinción entre pymes y grandes empresas respecto a la preocupación por el medioambiente y la inclusión social, ambos tipos consideran esta su principal motivación. En el caso de las pymes, el acceso a nuevos mercados es la segunda motivación con mayor número de respuestas, pero dado que sólo el 20% de la muestra señaló esta motivación, podemos afirmar que la H2 (adopción de modelos integrados como acceso a nuevos mercados e inversores) no se cumpliría. De igual forma que en la hipótesis anterior, la hipótesis nula en este caso tampoco se cumpliría pues plantea una visión excluyente del asunto. Los resultados obtenidos muestran que existiría una relación para algunas organizaciones entre el tránsito a modelos integrados y la búsqueda de nuevos mercados, ya que vemos casos en que las organizaciones buscan, a través de estas prácticas, obtener posicionamiento que les permita seguir llevando a cabo estas prácticas sostenibles. Las entrevistas realizadas a pymes corroboran este punto, y es que estas organizaciones consideran el cuidado del medioambiente y la inclusión social como parte de su propósito, y buscan, a través de relaciones comerciales, transmitir esta ideología. Es evidente que existiría un beneficio económico en esta lógica, pero tal como se desarrolló en el presente trabajo, estas iniciativas requieren capacidad económica para sostenerse en el tiempo.

En el caso de las grandes empresas, el aspecto más interesante que encontramos es que deben rendir cuentas a sus grupos de interés (administración pública, accionistas, consumidores, inversores, entre otros) y esto ya representa un motivo suficiente para elegir reportar balances de triple impacto. Esto indicaría que la teoría del Stakeholder se cumple en este tipo de empresas, los grupos de interés tienen un derecho moral por sobre la organización porque esta tiene la capacidad de dañar o beneficiar a los individuos. Con respecto a las pymes, aparece una motivación que no había sido contemplada hasta el momento, y es la necesidad que tienen estas de realizar análisis internos que les permitan asignar los recursos de forma eficiente en la toma de decisiones. Estos reportes parecen ser una herramienta de utilidad para consolidar

información, verificar que las distintas áreas de la organización estén alineadas al propósito de esta y revelar puntos a mejorar en la gestión.

Por lo mencionado hasta aquí, vemos que no existe un único motivo por el cual las organizaciones transitan hacia modelos de triple impacto, no se puede hablar de cuestiones contradictorias y binarias, no se trata de un debate entre ONG radicales versus empresas multinacionales, existen intereses compartidos. A partir de los resultados obtenidos podemos afirmar que existen múltiples motivos que llevan a las organizaciones a elegir transitar este camino, contrario a lo planteado en las hipótesis iniciales (¿por qué las empresas transitan hacia modelos de balances integrados?) del presente trabajo de investigación.

En cuanto a las dificultades para el tránsito a modelos integrados, las percepciones de grandes empresas y pymes difieren considerablemente; para pymes las principales dificultades parecen ser la falta de apoyo público y los costos asociados a reportar triple impacto, mientras que para grandes empresas es la falta de cultura de sostenibilidad en la organización.

Las pymes reclaman políticas públicas que se manifiesten de forma tangible, a través de beneficios fiscales o acceso preferencial a licitaciones, por mencionar algunas. En cuanto a los costos, solo un 20% de las pymes manifestó pérdida de competitividad por reconocimiento de costos reales, mientras que las grandes empresas no lo presentan como una dificultad en absoluto. Esto nos lleva a afirmar que la H4 (pérdida de competitividad por reconocimientos de costos reales) no se cumpliría en aquellas organizaciones que reportan Triple Impacto en la actualidad. Si bien es un hecho que realizar balances de Triple Impacto genera un aumento de costos por reconocimiento de costos reales de producción, esto no parece traducirse en una pérdida de competitividad de la organización. Sin embargo, los resultados no nos permiten decir que la hipótesis nula se cumple ya que plantea una visión polarizada y absoluta de la cuestión. Para un grupo minoritario de la muestra del presente trabajo de investigación, existe

una pérdida de competitividad, por lo que no podemos afirmar que no existe ningún tipo de vinculación entre los costos reales, la competitividad en el mercado y los modelos integrados. Analizando la cuestión de las políticas públicas y el rol del Estado, de acuerdo con los resultados del trabajo de campo, se podría afirmar que la H5 (rol fundamental del Estado en el tránsito de pymes a Balances Integrados) no se cumple. El Estado no parece ocupar un rol relevante en el tránsito a modelos de Triple Impacto de acuerdo con lo que las pymes reclaman. Para las grandes empresas esto no representa un problema, pero entendemos que se debe a que un mayor sostén económico permite afrontar esta transición sin necesidad de soporte externo. De la misma forma que se viene sucediendo con las hipótesis anteriores, la información recabada no nos permite afirmar que la hipótesis nula es válida ya que si bien hoy en día existen pymes que transitan a modelos integrados sin apoyo público, la gran mayoría de estas han reclamado una participación mucho más activa de la administración pública para alentar este proceso en más organizaciones. No se puede sostener que el tránsito actual a modelos integrados es exitoso pues sigue siendo de un número escaso de organizaciones.

Finalmente es oportuno mencionar que los esfuerzos requeridos para recopilar la información para confeccionar balances de Triple Impacto es una de las principales dificultades obtenidas a partir del trabajo de campo, y es interesante ver que la misma está presente tanto en grandes empresas como pymes. De las entrevistas realizadas, surge que existe una deficiencia en las organizaciones, sus sistemas de información no están adaptados para ir recopilando la información necesaria de forma oportuna, y la generación de indicadores que se adecuen a la actividad de la empresa no siempre resulta simple, para la eventual confección del reporte de Triple Impacto.

Es interesante ver que el porcentaje de organizaciones que no ven dificultades en el tránsito a modelos integrados no es tan significativo como podemos pensar en principio, sean grandes o pequeñas.

Para grandes empresas, las principales potencialidades de reportar triple impacto están dadas por el aumento del valor de la organización y la mejora de la imagen corporativa. Mientras que en las pymes comparten la mejora de la imagen corporativa, pero seguido de la fidelización de stakeholders. Estos resultados parecen indicar que la teoría del stakeholder se cumpliría en la mayor parte de los casos bajo estudio.

Relacionado a la percepción que tienen las organizaciones respecto al apoyo que reciben por parte de la administración pública, es llamativo que, si bien tanto grandes empresas como pymes coinciden en su mayoría en que no encuentran apoyo, poco más del 40% de las organizaciones encuestadas si lo encuentran. Esto aparece como información nueva ya que hasta ahora uno de los principales reclamos era la necesidad de beneficios tangibles. En este sentido, de las entrevistas realizadas podemos concluir que la respuesta está condicionada a la capacidad de adaptación que entienden existe por parte de la administración pública; en algunas de las organizaciones entienden que la administración pública tiene tiempos de respuesta que no son compatibles con los que requieren las organizaciones, por lo que su intervención generaría retrasos en el proceso de transformación.

En cuanto a las organizaciones que sí reclaman mayor apoyo por parte de la administración pública, encontramos que el acceso a beneficios tangibles es el más fuerte por parte de las empresas que reportan sostenibilidad en Uruguay. Esta demanda engloba el acceso a beneficios fiscales, mejor ponderación en licitaciones públicas, políticas de compra a organizaciones de producción local, acompañamiento y tasas de financiamiento diferenciales para las organizaciones que buscan reportar triple impacto, brindando talleres informativos y

herramientas que permitan conocer las buenas prácticas para el tránsito desde balances tradicionales. De las entrevistas realizadas, surgió un convencimiento en los entrevistados de que si la administración pública destina recursos a diversas actividades agrícolas (por ejemplo, el monocultivo fue una de las mencionadas), que pueden generar impactos negativos en la biodiversidad y el ecosistema que integran, resulta difícil entender que no destinen recursos a mejorar esos efectos, con emprendimientos de triple impacto.

Siguiendo con las políticas públicas identificadas, nos parece importante hacer referencia a la cantidad de organizaciones que entienden que la administración pública debería obligar a las empresas a reportar triple impacto. En este sentido, encontramos que las pioneras en reportar entienden que a menos que exista una política de penalización a quienes no lo hacen, hay organizaciones que evitarán realizar este proceso de transición. Si bien es posible que así sea, probablemente los propios consumidores mediante la educación que reciban van a forzar a las organizaciones a transitar este camino para seguir eligiendo sus productos o servicios, por lo que adicional a la fiscalización pública, es probable que se genere una fiscalización por parte de los consumidores y otros stakeholders que genere presión sobre las organizaciones que incumplan estos requisitos.

La mayor diferencia entre pymes y grandes empresas se da en que para las pymes hay un peso muy marcado en la necesidad de políticas públicas fuertes, que no se encuentra tanto en las grandes empresas. Estas últimas pueden transitar este camino con menos incentivos, asumiendo los costos de capacitación y generación de los reportes, cosa que no pueden hacer todas las pymes. Tomando esto como base, podríamos indicar que se cumple parcialmente la H5, ya que, si bien hoy en Uruguay el Estado no tiene ese rol predominante de apoyo, si es exigido por las pymes como parte de lo que se necesita para tener una transición exitosa.

Por otro lado, podemos analizar las razones por las que las organizaciones no realizan balances de triple impacto. Desde el punto de vista de las pymes encontramos que el costo de implementación de este tipo de balances es la razón principal para no seguir esta metodología. Esto parecería confirmar la H4 sobre la pérdida de competitividad que genera el reconocimiento de los costos asociados a la implementación. Es entendible que en aquellas empresas pequeñas y medianas en las que la estructura de costos no es tan elaborada ni tiene la capacidad suficiente para absorber costos nuevos sin perjudicar el costo final, se presenta como razón principal a la hora de no participar del proceso hacia el triple impacto. Igualmente, no podemos generalizar y suponer que estos costos que hay que asumir para emitir los reportes de triple impacto son lo suficientemente pesados como para que se vea un impacto tan grande en los costos finales que terminan generando una caída en la demanda del producto o servicio ofrecido. Podría darse que los costos son importantes para las pymes, pero no al punto de tener un efecto en la demanda.

Cuando analizamos esta misma situación en empresas de gran tamaño, vemos que este aumento en los costos reales no tiene un peso importante como motivo para la no confección de balances de triple impacto. En este caso se daría a entender que la teoría del stakeholder estaría en lo correcto y las grandes empresas deben la adopción de sus procedimientos a lo que sus partes relacionadas indiquen.

Dentro de este tipo de empresas la principal razón por la cual no participan en el armado de balances de triple impacto es que entienden que no hay suficiente información con respecto a las potencialidades que este pasaje traería a la empresa. Esta falta de información puede estar asociado a lo que algunas empresas sienten que debería ser el papel del Estado en este proceso, ya que podría caer entre las responsabilidades de este último el brindar el conocimiento

necesario a los grupos de interés, por ejemplo, a los colaboradores, y de esa manera tener gente capacitada para embarcarse en el cambio de metodología.

En segundo lugar, tenemos la falta de cultura de sostenibilidad dentro de la organización, lo cual podríamos decir que indica que la H3 (adopción de Balances Integrados por real interés en el cuidado del medioambiente y la inclusión social) presentada en este trabajo plantea ciertos matices en cuanto a las motivaciones que tienen las empresas. El interés en el cuidado del medio ambiente y la inclusión social puede ser importante para algunas organizaciones, pero ciertamente no todas lo ven como parte importante de su cultura. Lentamente con el paso del tiempo vemos como los grupos de interés, principalmente los colaboradores de las empresas demuestran que necesitan formar parte de una organización que se preocupa por temas sociales y medioambientales de forma activa y no únicamente como una técnica de *greenwashing* para mejorar la imagen de la organización. De las entrevistas realizadas, encontramos que muchas de las iniciativas llevadas adelante por los colaboradores de las organizaciones, se ven truncadas al momento de necesitar el compromiso de la alta gerencia para seguir adelante con el proceso; éstos en muchos casos no entienden la importancia y potencialidades, solamente lo ven como un proceso que traerá aparejados gastos.

La falta de información sobre el triple impacto es una dificultad que reconocen tanto las pymes como las grandes empresas, siendo la segunda en cantidad de respuestas en el caso de las pymes. Podríamos deducir que en la actualidad el problema de la poca información, la falta de inclusión de estos temas en currículas estudiantiles y la necesidad de difusión de estos temas son claves a la hora de analizar por qué no hay un mayor número de empresas involucradas en el triple impacto. De acuerdo con la entrevista realizada a docentes de Udelar, vemos que esto va evolucionando lentamente ya que durante el 2021 se incluyeron cursos opcionales de grado

en la carrera de Contador Público y de educación permanente respecto a temas de sostenibilidad.

Es interesante destacar que alrededor del 19% de las grandes empresas que declararon no preparar actualmente reportes de sostenibilidad, están en proceso de confección de este tipo de balance, lo que nos plantea que es un modelo que con el paso del tiempo irá tomando una mayor relevancia dentro de las empresas uruguayas. De acuerdo con las entrevistas realizadas, algunos actores mencionan que las organizaciones a la vanguardia en estos temas están generando un efecto multiplicador al influir positivamente sobre los integrantes de su cadena de valor, que se espera que tenga una rápida expansión en Uruguay, teniendo en cuenta el tamaño del mercado y la fuerte vinculación con el mercado europeo, que cada vez más exige estas prácticas para comerciar.

## 9. CONCLUSIONES FINALES

Inicialmente este trabajo estaba destinado a identificar los problemas y potencialidades que enfrentan las pymes en el tránsito de balances tradicionales a triple impacto en el Uruguay, ya que la literatura con la que contábamos hasta el momento daba cuenta de que las empresas que realizaban este proceso eran principalmente empresas públicas, y multinacionales. En este proceso de investigación, nos encontramos con que el volumen de pymes que se preocupaban por la sostenibilidad, e intentaban avanzar hacia reportes de triple impacto era muy pequeño. Es por esto por lo que debimos incluir en nuestros análisis grandes empresas también, a los efectos de contar con una base de información suficiente.

En cuanto a las motivaciones de las organizaciones para transitar a modelos integrados, identificamos que no se trata de cuestiones contradictorias y binarias como nos planteamos inicialmente, existen intereses compartidos que llevan a las organizaciones a tomar la decisión. En este sentido, vemos un interés común tanto en pymes como grandes empresas por el cuidado del medio ambiente y la inclusión social. Para grandes empresas el impacto de la opinión de sus stakeholders (imagen corporativa) es de gran influencia, mientras que para pymes el foco se encuentra en el acceso a nuevos mercados.

Para el caso de grandes empresas identificamos que perciben un efecto positivo asociado al pasaje a modelos sostenibles, tanto en consumidores como en inversores y proveedores. En la actualidad los grupos de interés se muestran cada vez más conscientes de que sus acciones y sus elecciones tienen un efecto significativo tanto en el medio ambiente como en lo social. Esta incidencia sería a través de una actitud responsable, por lo que para los grupos de interés (clientes, proveedores, inversores, colaboradores, entre otros) es importante saber el comportamiento de las empresas de las cuales están consumiendo, en las que están invirtiendo o con las que están trabajando. Los reportes de sostenibilidad son la manera que las empresas

tienen de mostrarles a estos grupos el compromiso asumido con las causas y explicar cuál es el trabajo que están realizando, mejorando de esta manera la imagen corporativa. Esto nos muestra que para este tipo de empresas parece importante generar no solo impacto ambiental y social, sino que también obtener algún tipo de beneficio que puede traducirse en ganancias económicas.

Teniendo en cuenta que los inversores cada vez más se interesan en empresas que tengan conciencia social y medioambiental, para las pymes, la captación de estos fondos es uno de los motivos que las impulsan a iniciar el camino de la sostenibilidad, en busca de potenciarse y seguir creciendo.

La principal dificultad para las grandes organizaciones es la falta de cultura de sostenibilidad por parte de la dirección. De nuestra entrevista con Pacto Global Uruguay pudimos confirmar este punto, ya que muchas iniciativas de sostenibilidad quedan por el camino cuando se llega al momento de la firma de la carta de compromiso (con los principios del Pacto Global) por parte de la dirección.

Lo que no parece ser un problema para grandes empresas, sí lo es para pymes, donde los costos asociados a la preparación de estos balances sugerirían que estas organizaciones precisan en cierta medida del apoyo del Estado para poder llevar adelante este cambio de paradigma.

Centrando el análisis en el rol del Estado, nos encontramos con una percepción de ausencia por parte de las organizaciones, asociada tanto a la falta de incentivos económicos cómo a la falta de educación respecto a la sostenibilidad y el triple impacto. Si bien en el último tiempo se viene avanzando (por ejemplo, con la emisión de un Bono Verde soberano, la inclusión de materias en carreras de grado y posgrado de la UDELAR), todavía se perciben como esfuerzos aislados. No parece encontrarse un rol activo del Estado que respalde, dé herramientas y transmita su conocimiento a las organizaciones para empoderarlas y que recorran este camino.

Estas tareas son realizadas principalmente por organizaciones privadas hasta el momento. Entendemos que todo esto puede explicar la brecha entre pymes y grandes empresas, donde la diferencia en recursos que pueden destinar a capacitaciones y asesoramiento hace que el proceso para pymes sea más lento y complejo.

Adicionalmente, identificamos como problemática en relación con el rol del Estado, la falta de lineamientos claros para el control de las organizaciones BIC, que actualmente son las únicas obligadas a reportar acerca de sostenibilidad en Uruguay. Para esto, creemos que sería importante seguir profundizando en la generación de alianzas entre los involucrados, para conocer todos los puntos de vista y llegar a resultados óptimos en conjunto, lo que podría generar mayor transparencia, compromiso y confianza en el resultado final.

Uno de los motivos identificados que impiden a las organizaciones realizar balances integrados, resultó ser la falta de información al respecto. Es indiscutible que los conceptos de desarrollo sostenible y sostenibilidad en las organizaciones han sido ampliamente desarrollados, son temas que llegaron para quedarse pues el futuro del planeta está en juego. Entendemos que, en un mundo hiperconectado, el acceso a la información no debiera ser una limitación válida para una organización. Sin embargo, creemos que este motivo se refiere a la falta de respuesta en nuestro país respecto a varias interrogantes: ¿cómo se confecciona un Balance de Triple Impacto?, ¿qué información se debe exponer y cómo?, ¿qué beneficios genera emitir dichos reportes?, ¿cuáles son las referencias respecto a niveles de acción aceptables? La legislación actual en nuestro país parece insuficiente y poco difundida, la administración pública aún tiene que asumir un rol de gobernanza por sobre este tema y dar respuestas a las interrogantes que cualquier organización necesita conocer para poder formar parte de este movimiento. Dado que el Estado no responde a la velocidad necesaria, las organizaciones asumen el compromiso de tomar la iniciativa y mirar cómo se desarrolla el movimiento en el resto del mundo, pues los

mercados premian la sostenibilidad cada día más e incluso, se estima que dentro de poco tiempo los mercados europeos exigirán a las organizaciones reportar sostenibilidad para comerciar, y los bancos para otorgar créditos, obligando a los mercados emergentes a adaptarse a este nuevo paradigma.

## **10. RECOMENDACIONES**

Como parte final de nuestro trabajo de investigación, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas, es que encontramos un conjunto de recomendaciones que entendemos pertinentes para el futuro de esta temática en nuestro país. Antes de embarcarnos en el desarrollo de cada uno de los puntos nos parece conveniente resumir a grandes rasgos nuestro aporte en los siguientes aspectos: apoyo estatal a través de diversos mecanismos, contralor especializado por parte del Estado y políticas públicas como motor del cambio social.

### **Apoyo estatal**

Identificamos varias oportunidades mediante las cuales el Estado puede brindar apoyo a las organizaciones que buscan asumir el desafío que representa la confección de balances de triple impacto. El primer mecanismo consiste en beneficios fiscales a las empresas BIC. Estas organizaciones tienen el cuidado del medio ambiente y la sociedad como parte de su propósito y por lo tanto el Estado debería apoyarse en ellas para que sean catalizadores del cambio. A partir de valores reportados en los balances de triple impacto como destinados al cuidado del medio ambiente y apoyo de la sociedad, este tipo de organizaciones deberían acceder a exoneraciones en impuestos a las ganancias (por ejemplo, IRAE) o en IVA por sus compras. Para poder acceder a estos beneficios, la organización podría contar con una certificación de la AIN (como contralor de estos balances) que verifique la veracidad de los valores declarados y su real impacto en el entorno socioambiental de la organización. Otra forma de apoyo por parte del Estado a las organizaciones consistiría en que la administración pública asuma un rol de consumidor responsable; priorizando compras a empresas que tengan un modelo de negocio sostenible, brindándole una mejor puntuación en las licitaciones por ser empresas de triple impacto; así como ponderar el origen de los insumos o bienes licitados, beneficiando la producción local sustentable. Se espera que la ponderación económica deje de ser una limitante

prácticamente excluyente para poder comerciar con la administración pública, dando lugar a otros atributos que también son relevantes.

Otro punto mediante el que entendemos que el Estado puede tener una mayor presencia, es la realización de eventos de difusión de buenas prácticas y avances en organizaciones de triple impacto, tanto en el ámbito público como privado. Esta difusión podría ser realizada mediante eventos gubernamentales, prensa, asistencia en foros internacionales, entre otros. Entendemos que esto ya está sucediendo en algunos ámbitos, como las finanzas sostenibles con la emisión del bono verde, pero sería bueno profundizar en otras temáticas y áreas de impacto.

### **Profesionalización del Estado en la materia**

Consideramos que es clave que se puedan desarrollar expertos en la materia para poder seguir generando el conocimiento necesario para impulsar la transformación tanto en el sector público como el privado. En este sentido, entendemos que sería beneficioso buscar referencia en los países que están más desarrollados en cuestiones de sostenibilidad, para traer buenas prácticas al Uruguay. A partir de la base de conocimiento generada, el próximo paso sería ampliar la legislación existente, para poder dar un marco de aplicación más formal y abarcativo al triple impacto en nuestro país.

Teniendo en cuenta que la AIN es el organismo de contralor encargado de fiscalizar el cumplimiento de la normativa vigente en relación con la confección de balances integrados, es importante que el marco de aplicación referido anteriormente se traduzca en elementos para que puedan hacer un análisis objetivo sobre la información recibida, emitiendo un dictamen de cumplimiento o no del triple impacto por parte de las organizaciones BIC. Algunos de estos elementos podrían ser las taxonomías verdes, uniformización de las metodologías de medición utilizadas, y creación de ratios que permitan comparar la información recibida entre organizaciones. Más a largo plazo, se podría generar una base de conocimiento por sector, que

permita adaptar las exigencias al grado de avance que tienen las organizaciones de igual porte/ sector de actividad. Para esto último, se podrían tomar como base los lineamientos GRI sectorizados que se están emitiendo y actualizando año a año.

### **Políticas públicas para el desarrollo de la cultura de sostenibilidad**

Consideramos conveniente continuar profundizando el Plan Nacional Ambiental para el Desarrollo Sostenible, como forma de impulsar desde la sociedad el cambio en las organizaciones. Creemos que la educación a los consumidores finales es una parte fundamental para que todas las organizaciones se comprometan con el triple impacto. El cambio no se impulsaría solamente por la exigencia de los consumidores responsables, sino que creemos que las organizaciones, para retener a sus talentos, deberán estar alineadas con sus expectativas e intereses.

### **Fomento de alianzas en la materia**

A nivel local, nos parece conveniente generar nuevas instancias de trabajo de la Alianza Uruguay en Reportes de Sostenibilidad, para seguir contribuyendo a la agenda de Uruguay en estas cuestiones. Al igual que esta Alianza, existen otras organizaciones privadas llevando adelante intercambios similares (por ejemplo, la “Mesa de Finanzas Sostenibles”), con las que sería conveniente unificar esfuerzos para transitar un camino común. De la misma forma, creemos que vale la pena replicar estos esfuerzos a nivel regional para intercambiar y colaborar con organizaciones pioneras en la materia.

## 11. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Abramovay, R., Correa, M., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América. New York: FOMIN, Banco Interamericano de desarrollo.
- Aldaz, Anabela., Cánepa, M (2021). *Ley BIC: una oportunidad para apostar por el cambio*. El Observador. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/ley-bic-una-oportunidad-para-apostar-por-el-cambio-202187161952>
- Amat, O., Lloret, P (2021). *Cómo medir el valor económico, social y medioambiental que genera una organización*. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/como-medir-el-valor-economico-social-y-medioambiental-que-genera-una-organizacion>
- Andreu, A (2011). *De la RSC a la Sostenibilidad Corporativa: Una evolución necesaria para la creación de valor*. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/de-la-rsc-a-la-sostenibilidad-corporativa-una-evolucion-necesaria-para-la-creacion-de-valor>
- Áreas programáticas 2020 - 2024 OPP - Recuperado de: <https://transparenciapresupuestaria.opp.gub.uy/inicio/objetivos-de-desarrollo-sostenible/v%C3%ADnculos-entre-ods-y-%C3%A1reas-program%C3%A1ticas-2020-2024>
- Bajo Sanjuán, A., González Álvarez, M., Fernández Fernández, J. (2013). *Responsabilidad social y empresa sostenible*. AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, vol. no. 5, págs. 223-243. Recuperado de: <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2013.5.14>

- Banco Central del Uruguay. Lineamientos recuperados de:  
<https://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Paginas/El%20BCU%20promover%20un%20com>
- B Labs [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)
- Bnamericas (2022). *Uruguay, puerta de entrada para el financiamiento sostenible*.  
Artículo de Bnamericas. Recuperado de:  
<https://www.bnamericas.com/es/noticias/uruguay-seria-puerta-de-entrada-a-finanzas-sostenibles>
- Camarán, M. L., Barón M., L., & Rueda S., M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales, 11(24), 41-52. Recuperado de:  
<https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/2206>
- CAF. (2020). *COVID-19 y sostenibilidad empresarial*. Recuperado de:  
<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/07/covid19-y-sostenibilidad-empresarial/>
- Cohen, F (2011). *Grandes pensadores de la historia. Las 25 cabezas más influyentes*. España: G y J España Ediciones, S.L., S. en C., publicado el 29/05/2011.
- Consejo Empresarial B. Recuperado de: <https://consejoempresarialb.org/>
- Compromiso Bolsa de Valores Uruguay, 2021. Recuperado de:  
<https://sseinitiative.org/wp-content/uploads/2021/10/Uruguay-BEVSA.pdf>
- Cumbre del Milenio, 2000. Cepal. Recuperado de:  
<https://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/acerca-odm>
- Declaración de la ONU de Johannesburgo en 2002. Recuperado de:  
[https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/cumbre\\_ni.htm](https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/cumbre_ni.htm)

- Declaración de la ONU de Río de Janeiro en 1992. Recuperado de:  
<https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm#:~:text=Todos%20los%20Estados%20y%20todas,de%20los%20pueblos%20del%20mundo>
- Declaración de la ONU de Río de Janeiro en 2012. Recuperado de:  
<https://www.un.org/es/conferences/environment/rio2012>
- Delgado-Ceballos, J., Bea-López, J., Ruiz-Jiménez, J (2012). *Nuevas tendencias en la relación entre los grupos de interés y la sostenibilidad corporativa* . Universidad de Granada, págs 1-6.
- DERES. <https://deres.org.uy/>
- Donaldson, T., Preston, L. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *Academy of Management Review*, 20, págs 65-91.
- Douthwaite, R. (1992). *The Growth Illusion: how Economic Growth Has Enriched the Few, Impoverished the Many, and Endangered the Planet*. Dublín: Green Books. Pág 286. Recuperado de: <https://gaiageld.com/wp-content/uploads/2021/01/growth-illusion-richard-douthwaite-1992.pdf>
- Dow Jones Sustainability World Index. Disponible en:  
<https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>
- Drucker, P. (1984). *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. *California Management Review*, 26, págs. 53-63.
- Durand, R.; Paugam, L., Stolowy, H. (2019). *Do investors actually value sustainability indices? Replication, development, and new evidence on CSR visibility*. *Strategic Management Journal*, Forthcoming; HEC Paris Research Paper No. SPE 2019-1335. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=3364141>

- Elkington, J (1994). *Win-win-win business strategies for sustainable development*. California management review. Vol. 36, N° 2, 1994, págs. 90-100.
- Elkington, J (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Esteves, C (2021). *Promoción de Inversiones en Uruguay: lo que impulsó la pandemia*. El Observador. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/promocion-de-inversiones-en-uruguay-lo-que-impulso-la-pandemia-202192914240>
- Etxezarreta, E., Etxezarreta, A., Zurbano, M., Estensoro, M. (2014). *La Innovación Social en la Economía Social y Solidaria. Un marco teórico y metodológico para las entidades de REAS*. Perspectivas Económicas Alternativas, VIV Jornadas de Economía Crítica. España. Recuperado de: [https://base.socioeco.org/docs/\\_jec14\\_comunica\\_a\\_es\\_a\\_es\\_5.pdf](https://base.socioeco.org/docs/_jec14_comunica_a_es_a_es_5.pdf)
- Fernández García, R. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura empresarial*. Alicante: Editorial Club Universitario. Recuperado de: [https://www.academia.edu/24948074/Responsabilidad\\_Social\\_Corporativa\\_Una\\_nueva\\_cultura\\_empresarial](https://www.academia.edu/24948074/Responsabilidad_Social_Corporativa_Una_nueva_cultura_empresarial)
- Flammer, C. (2013). *Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors*. Academy of Management Journal. Vol. 56, No. 3, págs 758–781. Recuperado de: [http://www.columbia.edu/~cf2870/PDFs/Flammer\\_AMJ2013.pdf](http://www.columbia.edu/~cf2870/PDFs/Flammer_AMJ2013.pdf)
- Flammer C. (2015). *Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach*. Management Science. Vol 61, No. 11, págs 2549-2568.
- Fourth Sector (2020). Disponible en: [www.fourthsector.org](http://www.fourthsector.org)

- Freeman, R., Parmar, Bobby., Harrison, Jeffrey., Purnell, A., De Colle, Simone. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. The Academy of Management Annals. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/235458104\\_Stakeholder\\_Theory\\_The\\_State\\_of\\_the\\_Art](https://www.researchgate.net/publication/235458104_Stakeholder_Theory_The_State_of_the_Art)
- Friedman, M (1970). *A Friedman doctrine*. The New York Times. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Frooman, J. (1999). *Stakeholder Influence Strategies*. The Academy of Management Review, 24(2), págs 191–205. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/259074>
- Global Reporting Initiative (GRI). Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/>
- Gomes, A. (2019). *Las transformaciones sociales en la vida cotidiana que trae consigo la pandemia*. Entrevista realizada por la Asociación de Universidades Grupo Montevideo. Recuperado de: <http://grupomontevideo.org/sitio/noticias/las-transformaciones-sociales-en-la-vida-cotidiana-que-trae-consigo-la-pandemia/>
- Gonzalez, I (2021). *¿Quién es Pedro Tarak? Diálogo con el cofundador de Sistema B*. Hojas de inspiración. Recuperado de: <https://hojasdeinspiracion.com/pedro-tarak-dialogo-cofundador-sistema-b/>
- Heugens, P., Van Den Bosch, F., Riel, C. (2002). *Stakeholder integration*. Business & Society, págs 36-60. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/254800916\\_Stakeholder\\_integration](https://www.researchgate.net/publication/254800916_Stakeholder_integration)
- IFRS. (2021). Proyecto de Norma sobre la NIIF S1 Requerimientos Generales para la Información a Revelar sobre Sostenibilidad relacionada con la Información Financiera (<https://www.ifrs.org/>)

- Jensen, M. (2000). *Maximización del valor, teoría de los stakeholders y la función objetiva de la empresa*.
- Jensen, M., Meckling, W. (1986). *Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers*. *Journal of Financial Economics*. Págs 323-328.
- Leff, E (2010). *Globalización, Ambiente y Sustentabilidad*. Siglo XXI Editores, 6a edición.
- Ley n° 19.969 de 2021. Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). 23 de julio de 2021.
- Lewandowska, A., Witczak, J., Kurczewski, P. (2017). *Green marketing today – a mix of trust, consumer participation and life cycle thinking*. Management.
- Lombardi, P (2020). *Hoy invertir en Uruguay es negocio. Exoneración de IRAE por inversiones*. Artículo de Lombardi & Asociados. Recuperado de: <https://lombardi-asoc.com/articulos-de-interes-blog/230-hoy-invertir-es-negocio-exoneracion-de-irae-por-inversiones>
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., Behrens, W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/000276427201500672>
- Miller, J (2021). *¿Qué atractivo tiene Uruguay para inversores sostenibles?*. Entrevista realizada en el programa En Perspectiva. Recuperado de: <https://enperspectiva.uy/home/proyectos-sustentables-y-finanzas-verdes-uruguay-es-un-gran-pais-para-mirar-e-invertir-a-largo-plazo-sostuvo-jaime-miller-capital-oriental/>
- Miller, J (2022). *Una invitación a invertir: privados ven con buenos ojos los anuncios del gobierno en movilidad eléctrica*. Entrevista realizada por El Observador. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/una-invitation-a-invertir->

[privados-ven-con-buenos-ojos-los-anuncios-del-gobierno-en-movilidad-electrica--202263141355](https://www.undp.org/es/story/2020/11/1484462)

- Naciones Unidas (2015). *Ni el confinamiento por COVID-19 da tregua al cambio climático: los gases que calientan la Tierra llegan a niveles récord*. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/11/1484462>
- Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Norman, W., MacDonald, C. (2004) *Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”*. *Business Ethics Quarterly*, 14, págs 243-262. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5840/beq200414211>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- ODS Uruguay. Disponible en: <https://ods.gub.uy/index.php/avance-pais/avancepais>
- Ramos, J. (2019). *Financiación Participativa (Crowdfunding) en Uruguay*. November 2019- Serial Papers, Department of Entrepreneurship, Economic Faculty- Udelar- Report number: 1- 2019. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/337498588\\_Financiacion\\_Participativa\\_Crowdfunding\\_en\\_URUGUAY](https://www.researchgate.net/publication/337498588_Financiacion_Participativa_Crowdfunding_en_URUGUAY)
- Ramos, J., Vidal, A. (2021). *Understanding Sustainable Entrepreneurship in the Fourth Sector through Integrated Balances: the case of Uruguay*. En: Sánchez-Hernández, M.I., Carvalho, L., Rego, C., Lucas, M.R., Noronha, A. (eds) *Entrepreneurship in the Fourth Sector. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics*. Springer, Cham.
- Ramos, S (2021). *Uruguay emitió su último reporte de ESG*. Consultora Ferrere. Recuperado de: <https://www.ferrere.com/es/novedades/uruguay-emitio-su-ultimo->

[reporte-de-](#)

[esg/#:~:text=A%20fines%20de%20octubre%20de,ponderaci%C3%B3n%20de%20pa%C3%ADs%20m%C3%A1s%20alta](#)

- Ramos, S (2021). *Empresas sostenibles: el triple impacto tiene su ley*. Consultora Ferrere. Recuperado de: <https://www.ferrere.com/es/novedades/empresas-sostenibles-el-triple-impacto-tiene-su-ley/>
- Rapetti, P (2021). *Entrevista en el marco del relanzamiento de la Red Local*. Recuperado de: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/uruguay-es-un-terreno-fertil-para-validar-experiencias-de-sostenibilidad-que-luego-pueden>
- Ricart, J., Rodríguez, P., Sánchez, P., Ventoso, L. (2006). *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS)*. Bilbao: Fundación BBVA. Recuperado de: [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE\\_2006\\_empresa\\_sostenible.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2006_empresa_sostenible.pdf)
- Rojas, J (2016). *El Acuerdo de París y sus implicaciones en la gestión empresarial del cambio climático*. Cegesti Éxito Empresarial, págs 1-3. Recuperado de: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_302\\_140316\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_302_140316_es.pdf)
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal' Problems. *American Economic Review*, vol 57, págs 134-139.
- Slaper, Timothy F., Hall, Tanya J. (2011) *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*. *Indiana Business Review*. Vol 86, No. 1. Págs 4-8. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/303051775\\_The\\_Triple\\_Bottom\\_Line\\_What\\_is\\_it\\_and\\_how\\_does\\_it\\_work](https://www.researchgate.net/publication/303051775_The_Triple_Bottom_Line_What_is_it_and_how_does_it_work)

- Sachs, J. (2012). *From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals*. The Lancet. Vol 379, págs 2206-2211. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0)
- Schaltegger, S., Hansen, E., Lüdeke-Freund, F. (2016). *Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues*. Organization & Environment. Vol 29, págs 3-10. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Sharma, Sanjay & Henriques, Irene. (2005). *Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry*. Strategic Management Journal. 26. págs 159 - 180. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/229865375\\_Stakeholder\\_Influences\\_on\\_Sustainability\\_Practices\\_in\\_the\\_Canadian\\_Forest\\_Products\\_Industry/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/229865375_Stakeholder_Influences_on_Sustainability_Practices_in_the_Canadian_Forest_Products_Industry/citation/download)
- Sistema B Uruguay. <https://www.sistemaburuguay.org/>
- Sistema B. <https://www.sistemab.org/>
- Treviño, A., Sánchez-Núñez, J., García Camacho, A. (2004). *El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis*. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle. 6. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/299/761>
- UNCTAD. Disponible en: <https://isar.unctad.org/alianza-regional-para-la-promocion-de-los-reportes-de-sostenibilidad-y-de-ods-en-latinoamerica/>
- Vidal, A., Ramos, J., Asuaga, C. (2019). *Análisis comparativo de los reportes de sostenibilidad de las empresas públicas uruguayas*. Proyecciones, vol 13. Recuperado de: <https://doi.org/10.24215/26185474e003>
- Viola, M., Pradilla, A. (2021) *Cómo una empresa debe medir y estandarizar para ser sustentable, paso a paso*. Diario El País, Uruguay- Recuperado de:

<https://www.elpais.com.uy/el-empresario/empresa-debe-medir-estandarizar-sustentable-paso-paso.html>

- Weiss, J (2014). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management approach*. Berrett-Koehler Publishers. Recuperado de:  
<http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4999/Business%20Ethics%20Stakeholder%20and%20Issues%20Management%20Approach.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- World Resources Institute. <https://www.wri.org/about>

## **12. APÉNDICE**

### **12.1 ANEXO 1: INICIATIVA GLOBAL DE REPORTE (GRI)**

La Iniciativa Global de Reporte GRI (por su sigla en inglés Global Reporting Initiative) es una organización internacional que provee el marco de mejores prácticas para el reporte de triple impacto, su objetivo es otorgar a las organizaciones un medio para maximizar su transparencia en cuanto a la huella que la organización genera en la economía, el medio ambiente y la sociedad. Las GRI se dividen en tres grupos:

- Un primer conjunto, que consta de tres estándares universales, que presentan los conceptos fundamentales de la iniciativa, los contenidos generales a presentar en cualquier reporte que se enmarque en estos estándares, y, por último, una metodología sobre cómo determinar los temas materiales que se deberán exponer de acuerdo con la realidad de cada organización.
- Un segundo conjunto, denominado estándares sectoriales, que abarca 40 sectores y empieza con aquellos de mayor impacto. Este conjunto está diseñado para ayudar a identificar los impactos más relevantes de cada sector y reflejar las expectativas de los stakeholders en cuanto a reportes de sostenibilidad.
- El tercer y último conjunto contiene los estándares temáticos, los cuales presentan información relevante respecto a temas específicos. Los estándares de este conjunto serán de utilidad de acuerdo a los temas materiales definidos por cada organización. A grandes rasgos podemos afirmar que la división temática se basa en la economía, el medio ambiente y el impacto social.

Dentro del primer conjunto, el estándar GRI n°2 (GRI 2\_ General Disclosures 2021) presenta los contenidos generales que un reporte de triple impacto debe contener para ser considerado tal. A continuación, se presentarán aquellos conceptos que entendemos presentan mayor relevancia, y para ello, podemos dividir el análisis en la misma forma que el documento original lo hace, en 5 temáticas generales:

En primer lugar, se debe definir el perfil de la organización, es decir, nombre de la organización, describir las actividades, marcas, productos y servicios principales, ubicación de la sede, donde opera la organización, naturaleza de la propiedad y forma jurídica, los mercados en que se ofrecen sus productos y servicios, así como los sectores y clientes. También deben identificarse el tamaño de la organización (número de empleados, operaciones, ventas netas, su capitalización desglosada en deuda y capital y la cantidad de productos o servicios prestados), información sobre sus empleados (número de empleados por contrato laboral (permanente o temporal) con la apertura por sexo y región, y por tipo de contrato laboral (jornada completa o media jornada) con la apertura por sexo, y declarar estacionalidad o zafras de corresponder). Adicionalmente, se debe realizar una descripción de la cadena de suministro de la organización (tipos de proveedores, cantidad, ubicación geográfica); en caso de existir cambios significativos en la cadena de suministro los mismos deben ser declarados (cambios en las operaciones, cambios en la estructura del capital social, cambios en la ubicación de los proveedores entre otros). Si se está afiliado a asociaciones o seguir iniciativas externas, las mismas deben ser declaradas listando sus estatutos, principios y otros documentos de carácter económico, ambiental y social que puedan generar impacto en la organización.

En segundo lugar, se detalla la definición de la estrategia de la organización respecto a la sostenibilidad. Se deben definir los altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones, quienes deben realizar una declaración sobre la relevancia de la sostenibilidad para la

organización comunicando su estrategia para recorrer el camino de la sostenibilidad, identificando los principales impactos, riesgos y oportunidades.

La tercer temática hace referencia a la ética e integridad de la organización donde se realiza una descripción de los valores, principios, estándares y normas de conducta (elaboración, disponibilización, periodicidad); se declaran los mecanismos internos y externos para solicitar asesoramiento sobre la conducta ética y jurídica de la organización, y para informar preocupaciones por posibles conductas no éticas o ilegales.

La cuarta temática hace referencia a la gobernanza de la organización, es decir, la estructura de gobernanza incluidos los comités del máximo órgano de gobierno de la organización, y los comités responsables de la toma de decisiones en materia económica, social y ambiental. Para los casos en que exista delegación de autoridad, se debe describir el proceso de delegación de autoridad para temas económicos, ambientales y sociales. Se definen los procesos de consulta entre los grupos de interés y el máximo órgano de gobierno o en quien se delegue, sobre temas económicos, ambientales y sociales. Se debe detallar todo lo relativo a la composición del máximo órgano de gobierno y sus comités (presidente, procesos y criterios de selección y designación de cada integrante), procesos empleados que aseguren evitar conflictos de intereses, la función que emplean en el desarrollo y aprobación de los objetivos, valores, políticas y estrategia de la organización, si existen evaluaciones de desempeño del mismo y la forma en que es llevada a cabo. Adicionalmente, se deben informar los procesos llevados a cabo para identificar y gestionar los riesgos y oportunidades en materia económica, ambiental y social; el rol que cumple en la evaluación de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo; con qué frecuencia el máximo órgano de gobierno evalúa los temas económicos, sociales y ambientales y sus impactos, riesgos y oportunidades y quienes están encargados de la aprobación del informe de sostenibilidad de la organización y de garantizar que se incluyan

todos los temas materiales. Por último, deben ser declaradas sus políticas de remuneración, de qué forma son determinadas y si los grupos de interés son involucrados en el proceso de decisión de las remuneraciones, y el ratio de la compensación anual total que consiste en determinar el ratio de la compensación total anual de la persona mejor paga de la organización en cada país con operaciones significativas frente a la mediana de la compensación anual total de todos los empleados (excluida la persona mejor paga) del mismo país. Lo mismo se realiza en términos del incremento porcentual de la compensación total anual.

En último orden, la organización debe exponer la participación de los grupos de interés. Para esto, debe listar los principales grupos de interés que la organización identifica, y el procedimiento aplicado para identificarlos y seleccionarlos. Luego de identificados, se debe determinar el enfoque de la organización respecto a la participación de los grupos de interés, es decir, que grado de participación se les da, con qué frecuencia y si alguna participación se realizó específicamente como parte del proceso de preparación del informe. Listar los temas y preocupaciones señalados por los grupos de interés y cómo la organización respondió ante estos temas. Por último, se solicita detallar los acuerdos de negociación colectiva en los que se encuentran amparados los empleados (porcentualmente).

Luego de definidos los estándares básicos que brindan los lineamientos que cualquier informe realizado bajo estándares GI debe seguir, nos encontramos en condiciones de analizar los estándares específicos.

Del segundo conjunto, hasta el momento se publicaron solamente los lineamientos para los sectores de petróleo y gas (octubre 2021), carbón (marzo 2022) y agricultura, acuicultura y pesca (junio 2022). Para minería se proyecta su publicación durante el tercer trimestre de 2023. Los próximos sectores por trabajar serán comida y bebidas, y luego textiles y prendas de vestir, pero no está prevista la fecha de comienzo y publicación aún. Teniendo en cuenta que nuestro

trabajo no se centrará en estos sectores, no procederemos a detallar en profundidad los lineamientos brindados por los estándares ya publicados.

En relación a los estándares temáticos, se detalla la información mínima requerida para cada uno de los índices temáticos (201 a 207 económico, 301 a 308 ambientales y 401 a 419 sociales):

GRI	Relevamiento de información requerido
201: Desempeño económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor económico generado y distribuido (VEGD)</li> <li>- Valor económico retenido</li> <li>- Riesgos y oportunidades del cambio climático (impacto en operaciones, ingresos y gastos)</li> <li>- Obligaciones asociadas al plan de jubilación de los empleados (composición de la contribución entre empleado y empleador)</li> <li>- Asistencia recibida por el gobierno en el período informado (beneficios fiscales, subsidios, incentivos, premios)</li> </ul>
202: Presencia en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local</li> <li>- Porcentaje de altos ejecutivos que pertenecen a la comunidad local</li> </ul>
203: Impactos económicos indirectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones en infraestructura y servicios de apoyo públicos (impactos en las comunidades y economías locales)</li> <li>- Impactos económicos indirectos significativos (positivos o negativos)</li> </ul>
204: Prácticas de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporción de gasto en proveedores locales</li> </ul>
205: Anticorrupción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de operaciones evaluadas por riesgos relacionados a la corrupción</li> <li>- Capacitaciones relacionadas a políticas anticorrupción dentro de la organización y a socios de negocio totalizadas por categoría</li> <li>- Medidas tomadas frente a un caso de corrupción confirmado y cantidad de casos de corrupción</li> </ul>

	confirmados
206: Competencia desleal	- Número de acciones pendientes o finalizadas durante el período reportado respecto a la competencia desleal e infracciones relacionadas a prácticas monopólicas y contra la libre competencia
207: Fiscalidad	- Enfoque fiscal de la organización (estrategia fiscal en caso de existir) - Control de cumplimiento del enfoque fiscal y riesgos fiscales (cómo se identifican, gestionan y supervisan) - Gestión de inquietudes fiscales relacionadas a los grupos de interés
301: Materiales	- Peso o volumen de materiales renovables y no renovables utilizados en el período informado - Porcentaje de insumos reciclados utilizados en la fabricación de los principales productos y servicios - Porcentaje de productos y materiales de envasado recuperados para cada categoría de producto
302: Energía	- Consumo energético dentro de la organización procedente de fuentes de energía renovables y no renovables - Consumo energético fuera de la organización - Ratio de intensidad energética de la organización - Reducción del consumo energético como resultado de iniciativas de conservación y eficiencia (tipos de energía incluidos en la reducción) - Reducción de requerimientos energéticos de los productos y servicios vendidos en el período de informe
303: Agua y efluentes	- Interacción con el agua como recurso compartido (extracción, consumo, vertido; gestión responsable) - Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua - Extracción de agua (extracción total de agua según la fuente, detallando zonas con estrés

	<p>hídrico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertido de agua (Detalle según destino, categoría y zonas con estrés hídrico, sustancias que requieren tratado de vertido)</li> <li>- Consumo total de agua detallando zonas con estrés hídrico</li> </ul>
304: Biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros de operaciones dentro o cercanos a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad</li> <li>- Impactos directos e indirectos en la biodiversidad detallando las especies afectadas, extensión de las zonas, duración de los impactos y la reversibilidad o irreversibilidad de los impactos (positivos o negativos)</li> <li>- Hábitats protegidos o restaurados</li> <li>- Especies que se encuentren en la lista roja de la UICN o listados de conservación en áreas afectadas por las operaciones</li> </ul>
305: Emisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisiones directas de GEI</li> <li>- Emisiones indirectas de GEI</li> <li>- Intensidad de las emisiones de GEI</li> <li>- Reducción de las emisiones de GEI como consecuencia de iniciativas de reducción</li> </ul>
306: Efluentes y residuos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertido de aguas en función de su calidad y destino (volumen de agua vertido en forma programada y no programada)</li> <li>- Residuos por tipo y método de eliminación (residuos peligrosos y no peligrosos)</li> <li>- Derrames significativos registrados</li> <li>- Transporte de residuos peligrosos</li> <li>- Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos (medidas de circularidad y prevención de generación de residuos)</li> <li>- Total de residuos generados, porcentaje no destinado a eliminación y porcentaje destinado a eliminación</li> </ul>

307: Cumplimiento ambiental	- Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental (multas y sanciones no monetarias recibidas)
308: Evaluación ambiental de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de nuevos proveedores evaluados y seleccionados de acuerdo con los criterios ambientales</li> <li>- Impactos ambientales negativos en la cadena de suministros y medidas tomadas (porcentaje de proveedores con impactos negativos en el total de proveedores evaluados)</li> </ul>
401: Empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número total y ratio de contratación de nuevos empleados y rotación de empleados</li> <li>- Beneficios brindados a empleados con jornada completa que no son brindados a empleados temporales o jornada parcial.</li> <li>- Cantidad de empleados con derecho a tomarse licencia maternal o paternal, aquellos que efectivamente se la tomaron y los que ya volvieron de la misma.</li> </ul>
402: Relaciones trabajador-empresa	- Plazos de avisos mínimos sobre cambios operacionales significativos que podrían afectarles de forma considerable y si cambia si son organizaciones con acuerdos de negociación colectiva.
403: Salud y seguridad ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicar si se ha puesto en marcha un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.</li> <li>- Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes (descripción de los procesos empleados para identificar peligros laborales, como se notifican los peligros, políticas y procesos en caso de querer retirarse de situaciones laborales peligrosas, etc.)</li> <li>- Descripción de las funciones de los servicios de salud en el trabajo.</li> <li>- Descripción de los procesos de participación y consulta de los trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo, así como si hay un comité formal trabajador-empresa de salud y seguridad.</li> <li>- Descripción de los cursos de formación para trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo.</li> <li>- Explicación de cómo la organización fomenta la salud de los trabajadores.</li> <li>- Descripción del enfoque de la organización en lo que respecta a la prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados con las</li> </ul>

	<p>relaciones comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número y porcentaje de todos los empleados y trabajadores en general que estén cubiertos por un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.</li> <li>- Número y tasa de fallecimientos, lesiones con grandes consecuencias y lesiones registrables, así como los principales tipos de lesiones por accidente laboral y el número de horas trabajadas.</li> </ul> <p>Medidas tomadas para eliminar otros peligros laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número y tasa de fallecimientos resultantes de una dolencia o enfermedad laboral, así como el número de casos de dolencias registrables. Detalle de los principales tipos de dolencias y enfermedades laborales. Los peligros laborales que presentan un riesgo de dolencia o enfermedad.</li> </ul>
404: Formación y enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Media de horas de formación que los empleados de la organización hayan tenido durante el periodo objeto del informe.</li> <li>- Tipo y alcance de los programas implementados y la asistencia proporcionada para mejorar las aptitudes de los empleados, así como la transición para facilitar la empleabilidad continuada.</li> <li>- Porcentaje del total de empleados que han recibido una evaluación periódica del desempeño y desarrollo profesional durante el período.</li> </ul>
405: Diversidad e igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de personas en los órganos de gobierno de la organización y de empleados por categoría laboral separados por sexo, edad y otros indicadores de diversidad.</li> <li>- Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres por categoría laboral.</li> </ul>
406: No discriminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número total de casos de discriminación durante el periodo, así como el estatus de estos casos y las acciones emprendidas sobre el mismo.</li> </ul>
407: Libertad de asociación y negociación colectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las operaciones y los proveedores cuyo derecho de libertad de asociación y negociación colectiva podría infringirse.</li> </ul>
408: Trabajo infantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil o trabajadores</li> </ul>

	jóvenes expuestos a trabajo peligroso, así como las medidas adoptadas por la organización que tengan por objeto contribuir a la abolición del trabajo infantil.
409: Trabajo forzoso u obligatorio	- Operaciones o proveedores con riesgo significativo de presentar casos de trabajo forzoso u obligatorio por tipo de operación y países de riesgo
410: Prácticas de seguridad	- Porcentaje de personal de seguridad con entrenamiento formal en las políticas de RRHH de la organización
411: Derechos de población indígena	- Total de violaciones identificadas a los derechos de población indígena - Status de los incidentes y medidas tomadas al respecto
412: Evaluación de derechos humanos	- Total y porcentaje de operaciones sometidas a evaluaciones del impacto en los derechos humanos por país
413: Comunidades locales	- Porcentaje de operaciones con participación de comunidades locales - Evaluación de impactos sociales, ambientales - Programas de desarrollo comunitario
414: Evaluación social de proveedores	- Porcentaje de nuevos proveedores evaluados y seleccionados en base a criterios sociales
415: Política pública	- Valor monetario total de aportes a partidos y/o representantes políticos - Mecanismo de estimación de dichos aportes
416: Salud y seguridad de clientes	- Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos para las que se evalúen los impactos en la salud y seguridad a fin de hacer mejoras.
417: Marketing y etiquetado	- Origen de los componentes del producto o servicio - Contenido cuando se trate de sustancias que podrían generar un impacto ambiental o social - Uso seguro del producto y su eliminación - Total de casos de incumplimiento de normativas
418: Privacidad del	- Total de reclamos fundados relativos a violaciones de la privacidad del cliente

cliente	- Total de casos identificados de filtraciones, robos o pérdidas de datos de clientes
419: Cumplimiento socioeconómico	- Multas y sanciones no monetarias significativas por incumplimiento de normativa o leyes en materia social o económica - Contexto en el que se incurrió en dichas sanciones

## 12.2 ANEXO 2: SOCIEDADES BIC

### 12.2.1 Ley 19.969 sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC)

Promulgación: 23/07/2021

Publicación: 20/08/2021

**Reglamentada por:** Decreto N° 136/022 de 26/04/2022.

#### Artículo 1

(Régimen aplicable).- Serán Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) las sociedades constituidas conforme alguno de los tipos previstos en la Ley de Sociedades Comerciales N° 16.060, de 4 de setiembre de 1989, y las Sociedades por Acciones Simplificadas creadas por la Ley N° 19.820, de 18 de setiembre de 2019, sus respectivas modificativas y las que en el futuro se incorporen a dichas normativas y se creen en forma independiente a las mismas, que además de recibir de los socios aportes para aplicarlos al ejercicio de una actividad económica organizada, con el fin de participar en las ganancias y soportar las pérdidas, incluyan en su objeto social el generar un impacto positivo social y ambiental en la comunidad, en las formas y condiciones que establezca la presente ley y la

reglamentación. No será de aplicación en cuanto al objeto social y a su determinación, lo dispuesto por el artículo 6° de la Ley N° 16.060, de 4 de setiembre de 1989.

Esta normativa será aplicable a los fideicomisos constituidos bajo la Ley N° 17.703, de 27 de octubre de 2003, cuyo encargo fiduciario incluya generar un impacto positivo social y ambiental en la comunidad, en las formas y condiciones que establezca la presente ley y la reglamentación. En este caso, serán denominados Fideicomisos de Beneficio e Interés Colectivo

## Artículo 2

(Denominación).- A la denominación que corresponda según el tipo social adoptado, o al fideicomiso en su caso, se deberá agregar la expresión de Beneficio e Interés Colectivo, su abreviatura o la sigla BIC.

## Artículo 3

(Requisitos).- Podrán ser sociedades o fideicomisos BIC aquellos que decidan constituirse como tales, así como también los ya existentes que opten por adoptar el régimen de la presente ley.

Para adoptar el régimen BIC, las sociedades o fideicomisos deberán incluir en su estatuto o contrato de constitución, el propósito de generar un impacto social y ambiental, positivo y verificable, además de los requisitos exigidos por las normas de aplicación particular.

Las sociedades deberán incluir en su contrato social la exigencia del voto favorable del 75% (setenta y cinco por ciento) del capital de sus socios y accionistas para toda modificación del objeto social.

#### Artículo 4

(Administración).- En el desempeño de sus funciones, la ejecución de los actos de su competencia y en la toma de decisiones, los administradores y fiduciarios deberán tomar en cuenta los efectos de sus acciones u omisiones respecto de: (I) los socios o beneficiarios, (II) los empleados actuales y, en general, la fuerza de trabajo contratada, (III) las comunidades con las que se vinculen, el ambiente local y global y (IV) las expectativas a largo plazo de los socios y de la sociedad, y de los beneficiarios y del fideicomiso, en su caso, de tal forma que se materialicen los fines de la sociedad o del fideicomiso. El cumplimiento de la obligación antedicha por los administradores solo podrá ser exigida por los socios y en el caso de los fiduciarios, solo podrá ser exigida por los beneficiarios del fideicomiso.

---

#### (\*)Notas:

**Ver en esta norma, artículo: 7.**

#### Artículo 5

(Control y transparencia).- Los administradores y fiduciarios, sin perjuicio de las obligaciones de rendición de cuentas e información impuestas por otras normas, deberán confeccionar un reporte anual mediante el cual acrediten las acciones llevadas a cabo tendientes al cumplimiento del impacto positivo social y ambiental previsto en su contrato constitutivo o

estatuto e incorporarlo en la memoria anual. Los requisitos de información que deberá contener el Reporte Anual y los mecanismos de publicidad serán establecidos mediante reglamentación.

El Reporte Anual deberá ser de acceso público. El mismo deberá ser presentado dentro de un plazo máximo de seis meses desde el cierre de cada ejercicio anual, al organismo o autoridad que la reglamentación determine.

#### Artículo 6

(Derecho de receso).- La adopción, por parte de sociedades ya constituidas, del régimen previsto en la presente ley, dará derecho de receso a los socios que hayan votado en contra de dicha decisión, así como a aquellos que voten en blanco, se abstengan y los ausentes, en los términos previstos por la Ley de Sociedades Comerciales N° 16.060, de 4 de setiembre de 1989, y sus modificatorias.

#### Artículo 7

(Descalificación).- El incumplimiento de las obligaciones asumidas por aplicación de la presente ley, hará perder a la sociedad la condición de BIC, dicha descalificación podrá ser deducida de oficio por la autoridad competente al constatar el incumplimiento, o bien podrá ser planteado por cualquier socio o tercero interesado ante la Justicia competente para que así lo declare, sin perjuicio de las acciones previstas en el artículo 4° reservadas a los socios de la sociedad o beneficiarios del fideicomiso en su caso.

## Artículo 8

Lo dispuesto en esta ley no impedirá que las sociedades comerciales que no opten por adoptar la forma de sociedad BIC realicen actos tendientes a generar impacto positivo o a reducir el impacto negativo social y ambiental en la comunidad, o a realizar cualesquiera otros actos de responsabilidad social empresarial, ni a hacer uso de los beneficios que, para tales actos, otorga la legislación vigente.

LACALLE POU LUIS - LUIS ALBERTO HEBER - FRANCISCO BUSTILLO - AZUCENA ARBELECHE - JAVIER GARCÍA - PABLO DA SILVEIRA - JOSE LUIS FALERO - OMAR PAGANINI - PABLO MIERES - DANIEL SALINAS - FERNANDO MATTOS - GERMÁN CARDOSO - IRENE MOREIRA - MARTÍN LEMA - ADRIAN PEÑA

### 12.2.2 Decreto N° 136/022

Promulgación: 26/04/2022

Publicación: 29/04/2022

- El Registro Nacional de Leyes y Decretos del presente semestre aún no fue editado.

Reglamentario/a de: Ley N° 19.969 de 23/07/2021.

VISTO: lo dispuesto por la Ley N° 19.969, de 23 de julio de 2021, principalmente en los artículos 1°, 5° y 7° del referido cuerpo normativo;

RESULTANDO: que la norma citada establece el régimen aplicable a las Sociedades y Fideicomisos de Beneficio e Interés Colectivo (BIC);

CONSIDERANDO: que es necesario reglamentar dichas disposiciones;

ATENTO: a lo precedentemente expuesto y especialmente a lo que dispone la Ley N° 19.969, de 23 de julio de 2021;

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

DECRETA:

#### Artículo 1

Definición. Ámbito de aplicación. La Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) es una persona jurídica, constituida bajo alguno de los tipos societarios mencionados en el artículo 1° de la Ley N° 19.969, de 23 de julio de 2021, que además de recibir de los socios aportes para aplicarlos al ejercicio de una actividad económica organizada, con el fin de participar en las ganancias y soportar las pérdidas, incluyan en su objeto social el generar un impacto positivo social y ambiental en la comunidad, debiendo establecer en forma clara y precisa la actividad que va a desarrollar y el objetivo de los beneficios que pretende desarrollar, debiendo dirigir su actuación a generar impacto económico, social y ambiental, que sean medibles y verificables.

La normativa contenida en el presente Decreto será aplicable a los fideicomisos mencionados en el artículo 1° de la Ley N° 19.969.

## Artículo 2

Objetivos vinculados al beneficio. El beneficio debe incluir como mínimo un objetivo social y ambiental, además del fin de lucro, siempre en el marco del cumplimiento de una gestión ambientalmente sostenible.

Las actividades vinculadas a los objetivos a los que hace referencia el párrafo precedente, deben desarrollarse en el marco de un plan estratégico enfocado al objetivo del beneficio, el cual debe ser elaborado y aprobado por el órgano competente de la sociedad.

## Artículo 3

Definiciones. A efectos del presente Decreto, se aplican las siguientes definiciones:

a) Gestión ambientalmente sostenible.- Es un proceso permanente y continuo, constituido por el conjunto estructurado de principios, normas, procesos y actividades, orientado a aplicar los objetivos de la política de sostenibilidad ambiental empresarial y la conservación del patrimonio natural.

b) Impacto positivo.- Es el resultado enfocado en mejorar el bienestar de la población y/o el medio ambiente, medible y verificable en el tiempo, y que ha sido generado por una o varias acciones de manera directa por la Sociedad BIC.

c) Objetivos sociales.- Son aquellas metas cuantificables, destinadas a mejorar, parcial o totalmente, el bienestar de la población, resolviendo o disminuyendo los efectos de un problema generado por la naturaleza o por terceros ajenos a la Sociedad BIC.

d) Objetivos ambientales.- Son las metas destinadas a garantizar la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales, mediante la prevención, protección, recuperación del ambiente y sus componentes. La conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos

naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto a los derechos fundamentales de la persona.

---

(\*)Notas:

Ver en esta norma, artículo: [10](#).

#### Artículo 4

Órgano Competente. La Auditoría Interna de la Nación será el órgano competente ante el cual se deberán registrar los reportes anuales de las sociedades y fideicomisos de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). El referido registro no implicará pronunciamiento alguno sobre el contenido ni sobre el cumplimiento del triple impacto por parte de la sociedad o fideicomiso.

#### Artículo 5

Atribuciones. La Auditoría Interna de la Nación tendrá las siguientes atribuciones:

- 1) Recibir y registrar el reporte anual a que refiere el artículo 6° del presente Decreto.
- 2) Expedir la constancia de registro del reporte anual.
- 3) Podrá promover la descalificación de oficio ante el Juez Competente en los términos del artículo 10 del presente Decreto
- 4) Requerir opinión técnica sobre el contenido del reporte anual a cualquier organismo o institución público o privada que entienda competente o idónea para emitir una opinión o brindar un asesoramiento.
- 5) Comunicar los incumplimientos detectados al organismo competente, de acuerdo al marco jurídico aplicable en cada caso.

## Artículo 6

Reporte Anual. Las sociedades y fideicomisos BIC deben confeccionar un reporte anual, de conformidad con lo señalado en el artículo 5° de la Ley que se reglamenta, que permita evidenciar que la sociedad o fideicomiso BIC ha llevado a cabo acciones para el cumplimiento del impacto positivo social y ambiental que estableció en su contrato social y/o estatuto, en relación con el objetivo de los beneficios que pretende desarrollar.

## Artículo 7

Contenido del Reporte Anual. El reporte anual será elaborado por los administradores y fiduciarios, y deberá presentarse, ante la Auditoría Interna de la Nación, acompañado de una declaración jurada otorgada por el representante de la sociedad o fideicomiso, en la cual deberá declarar la veracidad de la información vertida en el reporte anual y el cumplimiento del triple impacto establecido en el objeto social, debiendo contener como mínimo:

A) la metodología utilizada para medir el impacto de la sociedad o fideicomiso BIC en los objetivos ambientales y sociales.

B) el detalle de las acciones específicas que está desarrollando la sociedad o fideicomiso BIC en cumplimiento de su objetivo de beneficio durante su ejercicio anual.

C) una medición del impacto social y ambiental de la sociedad o fideicomiso BIC, de acuerdo a las acciones llevadas a cabo para tal fin.

El reporte generado debe poder demostrar en forma cualitativa y cuantitativa el impacto que, durante el último ejercicio económico anual, han tenido las prácticas sociales y ambientales llevadas a cabo.

La Auditoría Interna de la Nación por Resolución fundada establecerá la forma y condiciones en la que deberá realizarse la presentación del reporte anual y su registro, así como los criterios técnicos para el control del mismo y los mecanismos de publicidad del citado reporte.

---

(\*)Notas:

Ver en esta norma, artículo: 9.

#### Artículo 8

Plazo de presentación. El reporte anual deberá ser presentado dentro de un plazo máximo de 6 (seis) meses desde el cierre de cada ejercicio económico anual de la sociedad, y si ésta tuviera página web deberá, en forma simultánea, publicarlo en la misma.

#### Artículo 9

Constancia de registro de reporte anual. La Auditoría Interna de la Nación expedirá una constancia a toda sociedad que inscriba en sus registros el reporte anual acompañado de la declaración jurada correspondiente, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 7 del presente cuerpo normativo.

#### Artículo 10

Descalificación. La categoría de sociedad BIC se pierde en los siguientes supuestos:

a) cuando la sociedad lo resuelva voluntariamente en Asamblea de accionistas, para lo cual deberá reformar su contrato o estatuto social con las mismas mayorías que las exigidas en el

artículo 3°. Lo dispuesto en este literal será de aplicación también a los fideicomisos cuando resuelvan modificar su contrato.

b) por el incumplimiento de las obligaciones asumidas por aplicación de la Ley y lo establecido en el presente Decreto.

En este último supuesto, la descalificación podrá ser promovida de oficio por la Auditoría Interna de la Nación o por cualquier socio o tercero que acredite tener un interés directo personal y legítimo; ante el Juez Competente que deberá declarar la descalificación mediante un proceso judicial ordinario.

A los efectos del presente artículo, se consideran que tienen un interés directo, personal y legítimo: los socios o accionistas, administradores y directores, síndicos y miembros de la comisión fiscal, acreedores, empleados, fideicomitentes, fiduciarios y beneficiarios, y quienes acrediten padecer algún daño relacionado con las actividades de beneficio o interés colectivo desarrolladas por la sociedad.

La pérdida de la categoría de sociedad BIC, será oponible ante terceros a partir de la inscripción de la reforma del contrato o estatuto social, o en su defecto de la sentencia declarando la descalificación en el Registro de Personas Jurídicas, Sección Registro Nacional de Comercio.

Como consecuencia de la pérdida de la categoría de Sociedad BIC, se elimina de su denominación social, según corresponda, la expresión "de beneficio e interés colectivo" o la sigla "BIC", y se excluye de su estatuto o contrato social, los artículos relacionados a la

descripción del propósito, así como cualquier referencia a la Ley, su Reglamento y sus disposiciones complementarias.

En el caso de descalificación resuelta voluntariamente por la sociedad, la misma podrá volver a adoptar la categoría de sociedad BIC, acogiéndose a la Ley. En caso de descalificación por incumplimiento a las obligaciones, dispuesta por mandato judicial, no se podrá volver a adoptar la categoría de sociedad BIC.

En caso de pérdida de la categoría de sociedad BIC, la sociedad tendrá prohibido utilizar dicha denominación en su contrato o estatuto social, así como en toda declaración, comunicación corporativa, actividad publicitaria, entre otros, a nivel interno o frente a terceros.

#### Artículo 11

Incumplimientos. A los efectos de la descalificación, se entiende que existe un incumplimiento de las obligaciones asumidas por aplicación de la Ley cuando:

A) lo informado por la sociedad en su reporte anual no corresponda con la realidad de sus prácticas empresariales en desarrollo de su objeto social.

B) la reiteración al incumplimiento a la presentación del reporte ante el organismo competente. La Auditoría Interna de la Nación por Resolución fundada podrá establecer las condiciones en que operará la reiteración al incumplimiento.

#### Artículo 12

Comuníquese y archívese.

LACALLE POU LUIS - AZUCENA ARBELECHE

## **12.3 ANEXO 3: EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN PARA SER EMPRESA B**

### **12.3.1 Empresas B en Latinoamérica**

Hoy en día está compuesto por una comunidad de más de 960 Empresas B en la región, lo que da el ejemplo de que es posible que funcione esta visión en los negocios y generar ingresos para las organizaciones. Según Sistemas B estas Empresas B “...facturan más de 5.000 millones de dólares anuales, impulsan proyectos legislativos para crear una nueva opción societaria comercial; introducen estas nuevas opciones empresarias en la educación universitaria; y llevan esta misma conversación a parques públicos y festivales musicales, para que sea tema de cientos de miles de personas” (Sistema B).

De acuerdo con lo planteado por el El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en 2013, lo que busca Sistema B se alcanza actuando en las siguientes áreas:

1. Empresas B: Impulsar la creación de más empresas de este tipo así como fortalecer las ya existentes para apoyar su promesa de triple impacto.
2. Mercado: Ampliar las oportunidades comerciales dentro del colectivo de Empresa B mediante la creación de programas de oportunidades y promoción de alianzas multisectoriales en territorios específicos con el programa Ciudades B. Favorecer la inclusión de las empresas en la cadena de valor de los compradores públicos y privados.
3. Capital: Llevar los flujos de capital hacia el Ecosistema B y la industria de la inversión de impacto.
4. Políticas Públicas: acuerdos para promover y promulgar políticas públicas y marcos regulatorios que favorezcan una economía regenerativa e inclusiva.
5. La Academia B: impulsar el talento y el desarrollo de conocimientos empíricos sobre el ecosistema B. Por medio de una plataforma global, el Sistema B apoya la

investigación, formación, y las redes de estudiantes, académicos y emprendedores para disertar, estudiar y desarrollar prácticas económicas que permitan medir el bienestar integral y no solo las utilidades de los accionistas.

6. Líderes de Opinión: Generar conciencia y compromiso en las audiencias claves usando como medio los líderes de opinión.

### **12.3.2 El proceso de certificación para ser Empresa B**

En la actualidad sigue creciendo la cantidad de empresas y empresarios que buscan medir sus impactos sociales y ambientales de forma transparente. El objetivo de aquellas empresas que quieren formar parte del grupo de Empresas B no es ser perfectas sino asumir un compromiso de mejora continua y centrar su modelo de negocio en un propósito empresarial socioambiental.

Hoy en día hay 2 caminos para convertirse en Empresa B (Abromavay et al., 2013):

1. Certificación que otorga B Lab. En esta opción los accionistas deben comprometerse a modificar el contrato de constitución de la organización para así mantener a largo plazo el propósito de forma vinculante.
2. Que desde un inicio la empresa se constituya legalmente como Empresa B, en caso de que en el país donde esto suceda exista el tipo legal que lo permita.

Hay que tener en claro un punto y es que no es lo mismo Empresas B que Benefit Corporations o Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Tienen características en común pero a su vez ciertas diferencias básicas: según B Labs las Empresas B son las que obtienen la certificación B otorgada por B Lab mientras que las BIC como son organizaciones legales autorizadas por el Estado no es necesario que se certifiquen.

De acuerdo a Sistemas B “con la certificación lo que se busca es medir y analizar las cinco áreas más importantes de cada empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto”.

### **12.3.3 Requisitos mínimos para ser Empresas B:**

Toda empresa que quiera certificarse como Empresa B debe de cumplir con los siguientes 5 requisitos solicitados por Sistema B<sup>1</sup>:

1. Llevar más de 12 meses de operaciones:

Existe la opción para empresas que llevan menos tiempo en operación de acceder al sello B pendiente, demostrando así que está en trámite de obtener la certificación.

2. Operar en un mercado competitivo:

Toda empresa que busque ser certificada debe ser parte de un mercado competitivo y por lo tanto enfrentarse a los riesgos normales que esto conlleva como la competencia, impuestos y cambios en el mercado. No pueden ser elegibles para la Certificación B aquellas empresas que operan en un monopolio, son controladas por el gobierno u obtienen beneficios considerables relacionados a la paga de impuestos por ejemplo.

3. Requerimiento legal de Empresa B:

La entidad debe de estar dispuesta y tener la posibilidad de cumplir el requerimiento legal de Empresa B. Esto implica hacer los cambios legales necesarios según el proceso de certificación lo vaya solicitando.

---

<sup>1</sup> <https://www.sistemab.org/ser-b/>

4. Entidad con fines de lucro:

Las Empresas B buscan probar que las empresas pueden resolver problemáticas socio ambientales a través de su negocio. Por esta razón aquellas entidades como ONGs o fundaciones entre otras entidades civiles no pueden acceder a la certificación ya que fueron creadas específicamente para solucionar este tipo de problemas.

5. Negocio Completo y Distinto:

No se puede acceder a la certificación de manera parcial dentro de la empresa. Esto quiere decir que no se puede certificar únicamente una división, departamento o marca de la empresa sino que debe de ser toda la organización en su conjunto incluyendo todas las áreas de gestión de la misma.

#### **12.3.4 Pasos para certificarse como Empresa B**

El camino a la certificación busca ser un proceso de aprendizaje hacia lo que son las áreas de impacto, así como también una guía para determinar aquellas áreas donde se necesita realizar mejoras y donde hay que trabajar más. De esta manera la guía para la certificación B se convierte en el mapa que marca el camino a seguir para cada negocio.

Los pasos que se deben de cumplir en este proceso son<sup>2</sup>:

1. Completar la Evaluación de Impacto B:

Lo primero a realizar para poder ser Empresa B es completar la Evaluación de Impacto B (EIB) o Evaluación B creada por B Lab. Es una herramienta sin costo donde la información entregada por cada empresa es confidencial y su diseño ayuda a medir y gestionar el impacto positivo de

---

<sup>2</sup> <https://www.sistemab.org/ser-b/>

la empresa en relación a 4 rubros en particular: trabajadores, comunidad, consumidores y el medio ambiente.



**Fuente: Sistema B - ¿Cómo ser Empresa B certificada?**

## 2. Cuestionario de Divulgación e Industrias Controversiales:

Además de la Evaluación B, la empresa debe declarar la relación que la misma tiene con industrias o prácticas controversiales o negativas.

Así como la Evaluación busca principalmente evaluar el impacto positivo de la empresa, el impacto negativo se considera en el Cuestionario de Divulgación junto con la revisión de antecedentes y un canal público de denuncias o reclamos.

En el Cuestionario de Divulgación incluye una serie de preguntas que permiten a las empresas de manera confidencial divulgar potenciales industrias y prácticas sensibles o penalidades en las que la empresa o sus relacionadas pueden verse envueltas. Por ejemplo:

- Se debe divulgar si la empresa está ubicada en o cerca de un ecosistema sensible

- La empresa tiene o tuvo litigios en su contra
- La empresa ha sido multada en los últimos cinco años por sanciones relacionadas con informes financieros, pago de impuestos, inversiones o préstamos.

La información brindada no afecta el resultado numérico de la compañía en la Evaluación B.

### 3. Envío de Evaluación de Impacto B a revisión:

Después de haber completado la Evaluación B, la empresa deberá obtener un puntaje de al menos 80 puntos para poder enviar su evaluación a revisión y así empezar formalmente el proceso de certificación.

### 4. Elegibilidad Inicial:

Sistema B Internacional confirmará que la empresa cumpla con todos los requisitos básicos para certificarse y con aquellos requisitos particulares que dependen de las características de la empresa.

### 5. Pago Inicial:

Para poder dar inicio formal al proceso de certificación es necesario realizar el pago inicial no reembolsable, el cual corresponde a 30% del fee anual. El mismo se valúa según la facturación anual de la empresa.

### 6. Evaluación y Verificación:

En esta etapa se revisan en detalle los elementos claves de la Evaluación B completada, como pueden ser sector, industria, tamaño entre otros. Si luego de esta revisión el puntaje sigue siendo mayor a 80 puntos, la empresa avanza al proceso de verificación.

En esta etapa se requiere documentos y evidencia para probar que las prácticas, políticas y procesos reportados son reales. Aquí nuevamente si luego de culminado este proceso la empresa continúa con un puntaje mayor a 80 puntos pasa a ser elegible para ser Empresa B Certificada pagando el fee anual y firmando el Acuerdo de Empresa B.

Dependiendo del tipo de empresa y sus características puede que en este punto del proceso de certificación sea necesaria una auditoría presencial por parte del equipo de B Lab.

#### 7. Cuota Anual de Certificación:

La cuota es anual y varía según la facturación del último año fiscal de la empresa. Una vez terminada la verificación del punto anterior se debe pagar el 70% faltante de la cuota anual según el valor determinado al inicio del proceso. Hay que tener en cuenta que este costo no incluye los posibles impuestos locales que dependen de cada país.

Para determinar el valor de la cuota se separaron los países en dos tipos de mercado dentro de América Latina:

- a. Mercados maduros: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México
- b. Mercados en etapa inicial: América Central y Caribe, Bolivia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Los costos para las empresas uruguayas vigentes desde el 1ero de Enero de 2022 son los siguientes:

Facturación Anual en US\$	Pago Anual en US\$
\$0 - \$149,999	\$500
\$150,000 - \$1,999,999	\$1,000
\$2 MM - \$4,999,999	\$1,500
\$5 MM - \$9,999,999	\$2,500
\$10 MM - \$19,999,999	\$5,000
\$20 MM - \$49,999,999	\$10,000
\$50 MM - \$74,999,999	\$15,000
\$75 MM - \$99,999,999	\$20,000
\$100 MM - \$249,999,999	\$25,000
\$250 MM - \$499,999,999	\$30,000
\$500 MM - \$749,999,999	\$37,500
\$750 MM - \$999,999,999	\$45,000
+1B(*)	Basado en el tamaño y la complejidad de la empresa o grupo.

### Fuente: Sistema B - ¿Cómo ser Empresa B certificada?

#### 8. Modificación de estatutos: Requerimiento legal de Empresa B

Parte de ser Empresa B es comprometerse a cumplir con el requerimiento legal establecido en el país correspondiente. Esto puede implicar un cambio en los estatutos o adoptar la figura legal de Sociedad de Beneficio de Interés Colectivo.

Los estatutos B cumplen el rol de dar protección legal para los directores y gestores de la empresa al considerar los intereses de todos los interesados, no solo accionistas, a la hora de tomar decisiones. A su vez crea derechos adicionales para accionistas que le permiten solicitar a directores o gestores de la empresa rindan cuentas sobre estos públicos de interés.

#### 9. Recertificación de Empresas B

Las empresas certificadas deben actualizar la Evaluación B cada 3 años e ingresar al proceso de certificación. Esto da la oportunidad para que la empresa marque metas de mejora actualizadas con los más recientes estándares y puede utilizar esta chance para comparar su desempeño con respecto a los años anteriores.

Anualmente el 10% de las empresas certificadas son electas para tener una auditoría presencial o virtual con B Lab.

### **12.3.5 Consejo Empresarial B**

El Consejo Empresarial B es “un equipo de líderes de empresas y organizaciones reconocidas en Uruguay que, inspirados en la visión de Sistema B, utilizamos nuestras capacidades y habilidades para impulsar propuestas e iniciativas concretas para la transformación hacia una economía de triple impacto.” (Consejo Empresarial B)

Esta organización busca ser actor clave a la hora de alcanzar el bienestar continuo de las personas, la comunidad y el medio ambiente.

Está compuesto por 37 miembros de distintas empresas y referentes del país de varios sectores del mercado uruguayo, todos en busca de un mismo propósito. El objetivo de este consejo es instalar conversaciones y liderar el pasaje hacia nuevas economías junto a las Empresas B. Tiene entre sus compromisos el adherirse a los 17 ODS, escalar el triple impacto poniendo su experiencia y conocimiento en negocios y movilizar los recursos para poder ejecutar las acciones que inciden en mejoras sociales y ambientales en el país.

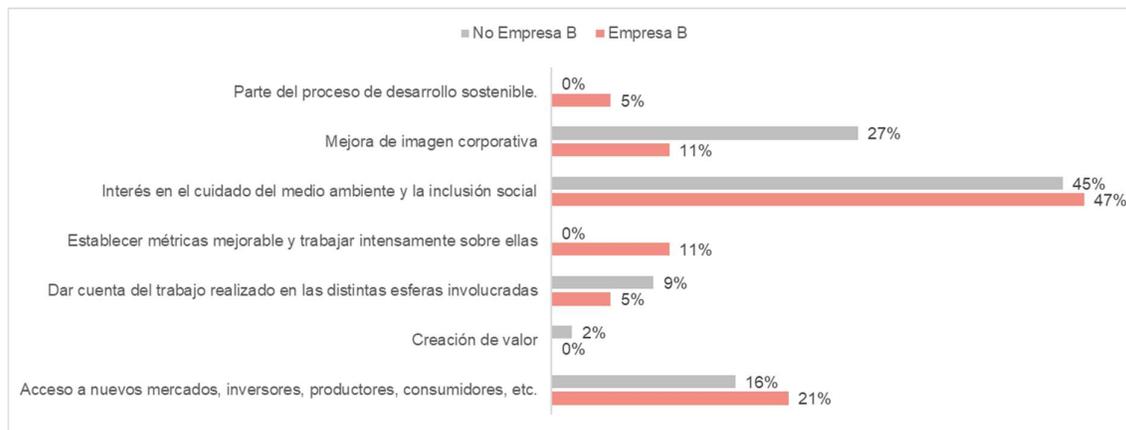
## **12.4 ANEXO 4: ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO PARA EMPRESAS B**

Nos pareció interesante poder realizar un análisis de las respuestas recibidas en nuestro trabajo de campo, en función de las organizaciones que respondieron y son Empresas B, y las que no lo son. Un 16% de las organizaciones encuestadas son empresas B; a continuación, detallaremos los resultados obtenidos en este análisis.

Cuando analizamos los principales motivos por los cuales las empresas preparan reportes de sostenibilidad más de la mitad de las organizaciones, tanto las que clasificamos como B, así como las que no son Empresa B, contestaron que fue por “interés al cuidado del medio ambiente y la inclusión social”. En el caso de las empresas B es con un 47% de las respuestas y en las empresas que no son B es un 45% de las respuestas.

La búsqueda de mejorar la huella que dejan en el medio ambiente, así como el efecto social que la organización tiene, son razones importantes a la hora de comenzar a reportar de esta manera.

**Gráfico 12.4.1 Motivos para preparar reportes de sostenibilidad**

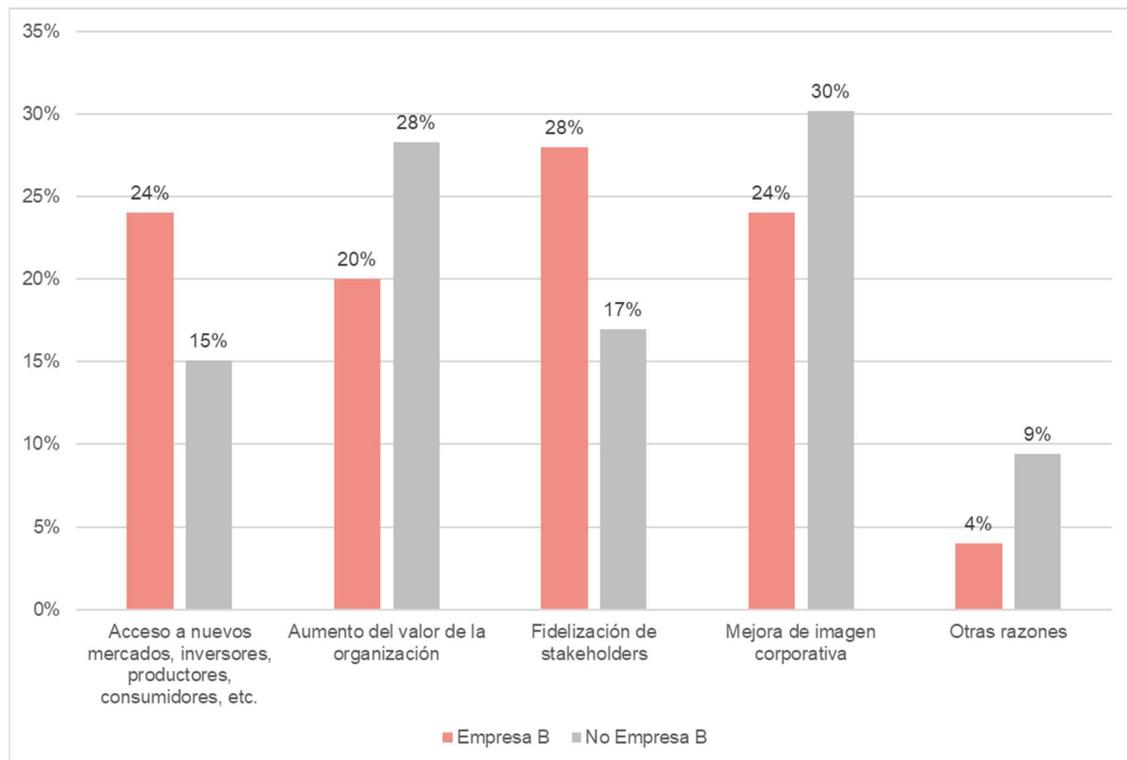


**Fuente: elaboración propia**

En el caso de las empresas B, el acceso a nuevos mercados y otros grupos de interés queda en segundo lugar con 21%, seguido por el establecimiento de métricas mejorables y mejora de la imagen corporativa con el 11%. En las respuestas de las Empresas B podemos notar mayor paridad entre las opciones sin ser por el caso del interés en el medio ambiente y la inclusión social.

Otro punto importante que podemos obtener de esta gráfica es que cuando hablamos de empresas que no son parte de Sistemas B, aumentan en importancia los motivos con un fin económico detrás. Tanto la mejora de la imagen corporativa con un 27% como el acceso a nuevos mercados, inversores, etc. con un 16% aparecen como segunda y tercera razón para preparar reportes de sostenibilidad. En este tipo de empresas queda en cuarto lugar dar cuenta del trabajo realizado con un 9%.

**Gráfico 12.4.2 Potencialidades del tránsito a balances de triple impacto**



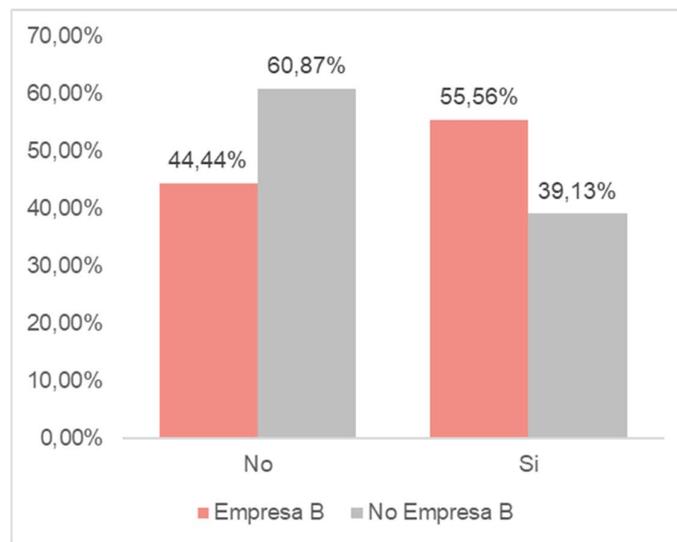
**Fuente: elaboración propia**

Si analizamos los potenciales que las empresas encuentran en el armado de los balances de triple impacto encontramos que aquellas que no son empresas B ven una ventaja “egoísta” en este camino. Ya sea para mejorar la imagen de la empresa (30%) o para aumentar su valor (28%), estas organizaciones buscan obtener algún tipo de ganancia de este proceso y no

únicamente el bienestar social y medioambiental. Es razonable que se dé esta situación ya que casi el 100% de estas empresas son con fines de lucro que buscan maximizar las ganancias que se obtienen. Este resultado además se alinea con la Teoría del Accionista de Friedman (1970), la cual expresa que las empresas deben de buscar primeramente ganar dinero y que las responsabilidades sociales no caen directamente sobre estas, sino sobre los accionistas y lo que ellos decidan hacer.

En cuanto a las empresas B, todas las opciones tienen una similar cantidad de respuestas. Como opción más repetida tenemos la fidelización de stakeholders (28%) seguido muy de cerca por acceso a nuevos grupos de interés y mejora de la imagen corporativa (24% cada una).

**Gráfico 12.4.3 Las organizaciones, ¿perciben apoyo por parte del Estado? - óptica por Empresas B**

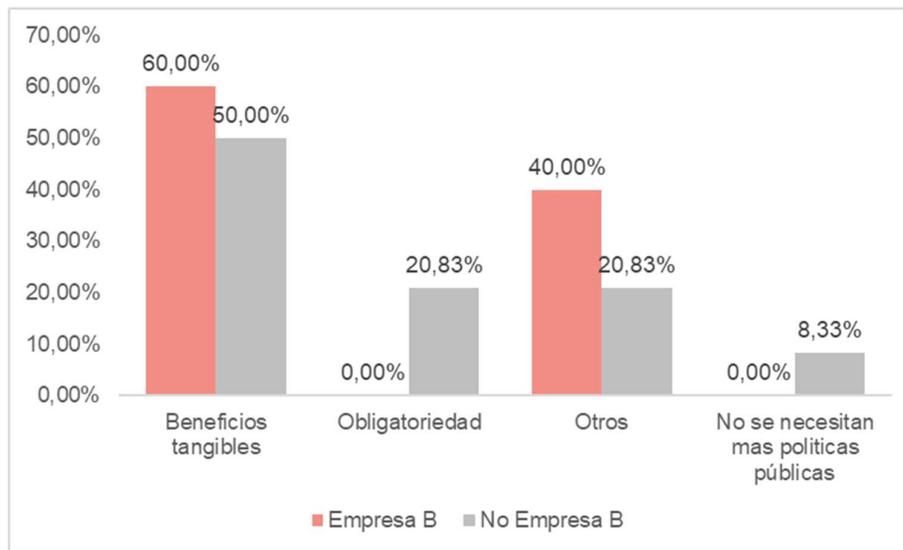


**Fuente: elaboración propia**

Al analizar la percepción de apoyo por parte del Estado para Empresas B y aquellas que no lo son, encontramos un cambio llamativo en relación al análisis entre pymes y grandes empresas, las respuestas son inversamente proporcionales. Un 55.56% de las Empresas B entienden que

existe apoyo por parte del Estado, mientras que un 60.87% de las empresas que no son B, no lo perciben. Como primer análisis frente a esta disparidad en las respuestas recibidas, entendemos que puede estar explicada por las expectativas que tiene cada tipo de organización frente al rol del Estado, tal como se desarrollará más adelante.

**Gráfico 12.4.4 Políticas públicas necesarias - óptica por Empresas B**



**Fuente: elaboración propia**

Al analizar las respuestas mediante Empresas B, nos encontramos con que la obligatoriedad no fue una política identificada como necesaria por las organizaciones encuestadas que son Empresas B. La necesidad de beneficios tangibles, se encuentran en primer lugar con un 60%; quedando otras políticas con un 40%.

## 12.5 ANEXO 5: LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Se realizaron entrevistas a empresas, organizaciones y organismos públicos que tienen vinculación con el triple impacto y la sostenibilidad en Uruguay.

Entrevistado	Organización
Gonzalo Fissore - Valeria Maguna	Reimpulso
Maria Soledad Collazo	Securitas Uruguay
Felipe Filomeno	Pacto Global Uruguay
Sofía Aldecosea	Ministerio de ambiente
Carina Peombo - Aiblis Vidal	Docentes UDELAR (brindaron su opinión)
Carolina Devoto	DERES

## 12.6 ANEXO 6: FORMATO DE ENCUESTA

### Triple Impacto en las organizaciones

El objetivo del siguiente cuestionario es recabar información sobre los balances integrados o de triple impacto en las organizaciones más importantes de Uruguay.

Los modelos de triple impacto representan un nuevo paradigma de gestión, mediante el cual las organizaciones buscan medir su impacto económico, social y ambiental, gestionando sus externalidades negativas, buscando minimizarlas o eliminarlas, con su consecuente reflejo en los reportes corporativos.

Los datos recogidos serán utilizados con fin académico, en el marco de la realización del trabajo de tesis del MBA.

\*Pregunta basada en cuestionario de Sistema B (<https://www.sistemaburuguay.org/>)

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Correo \*

2. Nombre de la organización \*

---

---

---

---

---

3. ¿Prepara su organización reportes de sostenibilidad? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí    Salta a la pregunta 4
- No    Salta a la pregunta 22

Cuestionario asociado a reportes de sostenibilidad

4. ¿Cuáles fueron los principales motivos por los que su organización comienza a preparar reportes de sostenibilidad? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Mejora de imagen corporativa
- Acceso a nuevos mercados, inversores, productores, consumidores, etc.
- Interés en el cuidado del medio ambiente y la inclusión social
- Otro: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué dificultades encontraron en este proceso? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Pérdida de competitividad por reconocimiento de costos reales con un impacto en los costos de producción y precio del producto
- Falta de apoyo del Estado a través de políticas que alienten esta transformación
- Resistencia al cambio por parte de los stakeholders de la organización
- Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Qué potencialidades ofrece el tránsito hacia modelos de balances integrados? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Acceso a nuevos mercados, inversores, productores, consumidores, etc.
- Fidelización de stakeholders
- Mejora de imagen corporativa
- Aumento del valor de la organización
- Acceso a reducciones impositivas y/o políticas de incentivo por parte del Estado
- Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Han encontrado apoyo por parte de la administración pública? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

8. ¿Qué políticas públicas consideran que son necesarias para que más organizaciones elijan este camino? \*

---

---

---

---

---

9. ¿Realizan algún tipo de control con sus stakeholders con el objetivo de revisar de forma periódica su desempeño en cuestiones sociales o ambientales? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Tenemos una junta asesora que incluye representación de stakeholders
- Tenemos procesos formales y periódicos para recabar información de los stakeholders (grupos de discusión, encuestas, reuniones comunitarias, etc.)
- La empresa tiene procedimientos formales para abordar los resultados del involucramiento de los stakeholders y tiene una persona o un equipo responsable de hacer un seguimiento.
- Informamos los resultados del involucramiento de los stakeholders en el desempeño social y ambiental al nivel más alto de supervisión de la empresa, como la Junta Directiva
- No hay un involucramiento formal de las partes interesadas
- Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Realizan algún tipo de evaluación del impacto socioambiental de los integrantes de su cadena de valor? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Colaboramos con nuestros proveedores o les solicitamos que recopilen datos y proporcionen información sobre el impacto social y ambiental
- Evaluamos a los proveedores para verificar si implementan buenas prácticas relacionadas con la gestión del impacto social y ambiental
- Auditamos a nuestros proveedores y los ayudamos a implementar acciones correctivas
- En caso de incumplimiento de lo acordado, la empresa define un plazo para que los proveedores realicen los cambios correspondientes o, de lo contrario, termina la relación comercial
- Ninguna de las opciones anteriores

11. ¿Condiciona esta evaluación la elección de socios comerciales? \* \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

12. ¿Cuentan con políticas que incentiven o prioricen la contratación de personal local y las relaciones comerciales con proveedores locales? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Objetivos o metas formales respecto del volumen de compras realizadas a proveedores locales
- Se prioriza el reclutamiento y la contratación de personal local (para puestos gerenciales y no gerenciales) y la capacitación de los empleados
- Preferencia establecida por escrito en cada instalación de la empresa para comprar a proveedores locales
- No hay políticas escritas de contratación local o de compras locales
- Otro: \_\_\_\_\_

13. ¿Qué medidas adopta la organización para fomentar un entorno inclusivo y equitativo? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- La empresa ha designado a una persona o un grupo que es explícitamente responsable de la diversidad, la equidad y la inclusión en el entorno laboral (p. ej., un Gerente de la Diversidad o un Comité de Inclusión)
- La empresa ofrece capacitaciones a todos los empleados sobre temas relacionados con la diversidad, la equidad y la inclusión
- La empresa promueve la inclusión y la diversidad por medio de grupos de afinidad voluntarios
- Las instalaciones de la empresa están diseñadas para cumplir con los requisitos de accesibilidad de personas con discapacidades físicas
- La empresa tiene baños neutros o inclusivos
- La empresa tiene programas de mentoría, de capacitación laboral y de pasantías para personas de grupos subrepresentados
- La empresa incorpora las dificultades de aprendizaje o las discapacidades emocionales a los procesos y las políticas de trabajo
- Ninguna de las anteriores

14. ¿Existen mecanismos para monitorear la satisfacción y el compromiso de los empleados? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Calculamos la tasa de rotación de empleados
- Realizamos encuestas de satisfacción o compromiso de los empleados de manera periódica, al menos una vez al año
- Comparamos el nivel de satisfacción de los empleados con índices relevantes de la industria
- Realizamos un desglose de los cálculos según los distintos grupos demográficos para identificar tendencias
- Ninguna de las opciones anteriores
- Otro: \_\_\_\_\_

15. ¿Ofrece la empresa capacitaciones sobre temas de diversidad, equidad e inclusión? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si, en forma periódica
- Si, únicamente al ingreso a la organización
- No se realizan capacitaciones que incluyan esta temática

16. ¿Cuenta la organización con un código de conducta? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

17. ¿Existe presencia femenina en roles de dirección? \*\*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No

18. ¿Cuentan con políticas de desarrollo interno del personal? \*\*

Selecciona todos los que correspondan.

- La empresa tiene un proceso formal de inducción de nuevos empleados  
 La empresa tiene una política para incentivar la promoción y contratación internas para ocupar puestos de mayor jerarquía (p. ej., las vacantes se publican primero internamente)  
 La empresa ofrece capacitaciones cruzadas para promover el desarrollo profesional o para facilitar las transiciones (p. ej., capacitaciones gerenciales para empleados en puestos no gerenciales)  
 La empresa ofrece capacitaciones de habilidades para desenvolverse en la vida que no están relacionadas específicamente con sus funciones (p. ej., educación financiera, inglés como segunda lengua)  
 Ninguna de las anteriores  
 Otro: \_\_\_\_\_

19. ¿Su empresa tiene algún programa de reciclaje/reducción de desechos/reutilización? \*

\*

Selecciona todos los que correspondan.

- La empresa recicla y reutiliza materiales en las instalaciones, y cuenta con recipientes claramente identificados para estos fines  
 La empresa tiene una política de reciclaje/reducción de desechos/reutilización que está publicada en las instalaciones y cuenta con recipientes claramente identificados para estos fines  
 Ninguna de las opciones anteriores  
 Otro: \_\_\_\_\_

20. ¿Qué porcentaje de la energía que utiliza su empresa es generado por fuentes renovables? \*

*Marca solo un óvalo.*

- 0%
- 1-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-99%
- 100%

21. ¿Cuenta con algún plan especial en busca de generar ahorro energético? \*\*

---

---

---

---

---

**Motivos por lo que no se realizan informes de sostenibilidad**

22. ¿A qué se debe que su organización no realice reportes de sostenibilidad? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Falta de apoyo / convencimiento por parte de la dirección organizacional
- Elevados costos asociados a la implementación
- Falta de información / conocimiento de los beneficios asociados
- Otro: \_\_\_\_\_

## 12.7 ANEXO 7: FORMATO DE ENTREVISTAS

Las entrevistas fueron de índole abiertas, pero con el objetivo de responder las siguientes interrogantes, adaptando el enfoque de estas a la organización entrevistada.

- 1) ¿Cuáles fueron los principales motivos por los que su organización comienza a preparar reportes de sostenibilidad?
- 2) ¿Qué dificultades encontraron en este proceso? Retos y limitaciones
- 3) ¿Qué acciones se toman basados en los indicadores que obtienen para la realización de los reportes de sostenibilidad?
- 4) ¿Cómo ven el rol del estado en esta transformación? ¿Han encontrado apoyo por parte de LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA? ¿Qué políticas públicas sienten que son necesarias para que más organizaciones elijan este camino?
- 5) ¿Qué beneficios identificaron en el tránsito hacia modelos de triple impacto?

### **Orientadas a grandes empresas y pymes:**

- 1) ¿Realizan algún tipo de evaluación del impacto social ambiental de los integrantes de su cadena de valor?
- 2) ¿Condiciona esta evaluación la elección de socios comerciales?
- 3) ¿Cuentan con políticas que incentiven o prioricen la contratación de personal local y las relaciones comerciales con proveedores locales?
- 4) ¿Existen mecanismos para monitorear la satisfacción y el compromiso de los empleados? ¿Cuáles?
- 5) ¿Ofrece la empresa capacitaciones sobre temas de diversidad, equidad e inclusión?
- 6) ¿Existe presencia femenina en roles de dirección?