

CIUDADES+B
CITIES CAN B

EL ROL TRANSFORMADOR DEL SECTOR PRIVADO

CUARTO CUADERNO DE COLABORACIÓN EXTREMA



LEONARDO MALDONADO FIGUEROA

Un texto colaborativo con los equipos de
SISTEMA B Y GULLIVER



LEONARDO MALDONADO FIGUEROA

Arquitecto, pintor y emprendedor serial, comprometido con la promoción de la innovación, el emprendimiento con impacto y la creación de ecosistemas colaborativos. Responsable Leader de la red global de BMW Foundation. Ha co-liderado la creación de 4 empresas y 4 movimientos.

Co-fundador y co-líder de Ciudades+B / Cities CAN B, Ex-Director Ejecutivo de Sistema B Chile. Co fundador de Gulliver, agencia de innovación certificada como Empresa B, y co-fundador de Boma Chile. Leonardo también es Co-Fundador y Miembro del Directorio de “3xi: Incluirnos, inspirarnos, innovarnos” movimiento ciudadano creado para promover la cultura del encuentro.

Co-Autor, junto a Greg Horowitz, del libro sobre aceleración de ecosistemas de innovación “Ecosistemas Abiertos, seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento”.



PEDRO VERDUGO ROJAS

Economista, emprendedor y consultor senior en procesos participativos de innovación, cambio organizacional y estrategia. Ha asesorado a grandes organizaciones en procesos de transformación organizacional por más de 20 años.

Ha sido relator y diseñador de experiencias de aprendizaje en programas de entrenamiento para ejecutivos, empresarios y emprendedores desde 1997. Asimismo, ha participado en el desarrollo y ejecución de procesos de formación de formadores y consultores desde 1999.

Co-fundador de Gulliver, agencia de innovación certificada como Empresa B, de la que participó como socio hasta 2018. Es socio y gerente general de Gestión & Liderazgo S.A.

Editor del libro sobre aceleración de ecosistemas de innovación “Ecosistemas Abiertos, seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento”, y de los “Cuadernos de Colaboración Extrema”.

CUADERNO 4:

EL ROL TRANSFORMADOR DEL SECTOR PRIVADO

CUADERNOS DE COLABORACIÓN EXTREMA

ÍNDICE

| | | | |
|----|--|----|--|
| 3 | Índice | 61 | V. El Poder de las Alianzas Público-Privadas |
| 5 | Agradecimientos | 62 | EIVA |
| 9 | Presentación del Cuaderno 4 | 68 | Medellín |
| 13 | Introducción | 73 | Resumen y Conclusión |
| 14 | Somos como dioses | 77 | VI. Canvas |
| 19 | I. Todo a su Ritmo | 83 | Anexos |
| 26 | Qué encontrarás en este cuaderno | 84 | Anexo I: Otras lecturas |
| 29 | II. Señales de Cambio | 86 | Anexo II: Nuestros patrocinadores |
| 30 | La carta de Larry Fink | | |
| 33 | Imperative 21 | | |
| 35 | Helados y activismo social | | |
| 37 | El camino hacia B Lab | | |
| 43 | III. Ver para Creer, Medir para Ver | | |
| 46 | ESG | | |
| 50 | «La empresa» no existe, existen empresas | | |
| 53 | IV. La Transformación de los Modelos de Negocios | | |
| 54 | Karún | | |
| 58 | Criterios para mirar modelos de negocios | | |

ESTOS CUADERNOS FUERON CREADOS BAJO UNA LICENCIA CREATIVE COMMONS



Primera edición Mayo 2024.



BMW Foundation
Herbert Quandt



CIUDADES + B
CITIES CAN B



AGRADECIMIENTOS

Estos cuadernos son apuntes de lo que hemos ido aprendiendo en esta maravillosa aventura, emprendida entre Sistema B y Gulliver con el apoyo estratégico y fundamental de la BMW Foundation, llamada Ciudades+B.

Estos apuntes reflejan el privilegio de haber podido participar en la creación y florecimiento de las distintas Ciudades+B, en un momento en que la humanidad está viviendo un cambio epocal. Tal privilegio nos ha brindado la posibilidad de pensar en las nuevas maneras en que la humanidad se está organizando para lograr los cambios que tanto necesitamos. Estas reflexiones se hilvanaron colectivamente. Se fueron sucediendo a través de conversaciones abiertas e iniciativas realizadas en conjunto con muchos actores.

Por eso queremos agradecer a aliados y amigos de América Latina, Estados Unidos y Europa que nos enseñaron desde su propia experiencia y el trabajo en terreno que están haciendo, en particular agradecer a los equipos de Sistema B de cada uno de los países, B Lab, B Lab Europe, Ouishare, Colaboramerica, BMW Foundation, Boma Global y 3xi.

A tantas y tantos que lucharon con pasión y ganas por sus ciudades desde mucho antes que nuestro movimiento existiera. Estos cuadernos no surgen desde cero, son miles de colegas de América Latina y del mundo los que han puesto su talento y vocación para hacer un mundo más innovador más emprendedor, más solidario, más equitativo, más integrado con la naturaleza, más participativo, más colaborativo y sobre todo más sostenible.

Imaginamos y agradecemos el trabajo de tantos actores de fundaciones, emprendedores, innovadores sociales, líderes vecinales, instituciones educacionales, profesionales responsables de políticas públicas, agencias de gobiernos y organismos multilaterales que nos han permitido llegar hasta el momento actual. Muchas gracias por lo construido y por permitirnos aportar.

También al equipo cercano que ha dado vida a este proyecto: Rafael Panteón, Ximena Abogabir, Rodrigo Mobarec, Katie Hill, Santiago Campos, Delfina Zagarzazu, Pedro Maldonado, Sandra Ortiz, Pablo Reyes, Cristina Umani, Cristina Carrión, Pipo Reiser, María Emilia Correa, Magdalena Díaz, Leopoldo Reyes, y Jorge Boffill, por sus infinitos aportes en la profundidad, coherencia y agudeza de estos apuntes.

A Sebastián Rodríguez por liderar con fuerza una tribu incipiente de jóvenes emprendedores de triple impacto, a nivel latinoamericano, para acelerar el cambio cultural en nuestras ciudades.

A Felipe Contreras-Haye, Consuelo Encalada y Maria José Ramírez por coordinar nuestros esfuerzos y llevarnos a buen puerto; a Francisca Donoso por su aporte en la experiencia, el diseño gráfico y estratégico y a Paulo R. A. Cruz Filho por su aporte a las traducciones.

A todos los entrevistados que nos regalaron su tiempo y sabiduría, Jonathan Hertzfeld, Pedro Tarak, Albert Cañigüeral, Jocelyn Blierot, Katherine Trebeck, Stewart Wallis, Alexa Clay, Santiago Campos Cervera, Guillermo Navarro, Jay Coen, Maggie De Pree, Gonzalo Muñoz, Lara Stein, Rafael Aubad, Francisco Gazmuri, Sergio Cardone, y buena parte de los líderes de las Ciudades+B, Mendoza, Río de Janeiro, Santiago, Asunción, Edimburgo. En estas páginas hemos intentado dar cuenta de lo mucho que estos entrevistados nos enseñaron con sus historias. De haber alguna omisión o un error importante, la responsabilidad es completamente nuestra.

A todas y todos los que participaron en la campaña de crowdfunding haciendo posible estos cuadernos, 153 personas de 22 países de 4 continentes, que nos apoyaron y financiaron parte de los costos de producirlos.

Un especial agradecimiento a Pedro Verdugo que logró plasmar en palabras cada uno de los aprendizajes que queremos dejar anotados en estos cuadernos de apuntes y a Alejandro Balbontín por traer su genio para ilustrar nuestras reflexiones.

AGRADECIMIENTOS PERSONALES DE TOMÁS

Creo firmemente en esta frase atribuida a Benjamin Franklin: "dime y lo olvido, enséñame y puede que lo recuerde, involúcrame y lo aprendo".

Todo lo plasmado en estos cuadernos refleja una gran aventura de aprendizaje colectivo. Aprendizaje desde dentro hacia afuera y desde afuera hacia dentro. En cada paso que doy estando presente, más conciencia; en cada respiración profunda, más presencia.

Hay experiencias en la vida que te cambian profundamente. Le dan forma a tu caminar. Las que más me han transformado ocurrieron en comunidad, en numerosas conversaciones profundas en tres organizaciones hacia quienes tengo una enorme gratitud: Schumacher College, Sistema B y Ouishare.

Agradezco infinitamente a mis amigas y amigos que hacen de su vida y trabajo una fuerza de transformación positiva. Colegas de muchos países que entienden que el sistema en que vivimos no funciona, y que cambiarlo será el resultado de nuestras acciones y de nuestra forma de vivir, convivir y trabajar. Por esta conciencia elegimos hacer lo que hacemos, de la manera en que lo hacemos.

Gracias por involucrarme en vuestras jornadas de aprendizaje: Pedro Tarak, Jota Larenas, Gabi Valente, Marcel Fukayama, Ana Sarkovas, Luisa Santiago, Julia Maggion, Alda Marina, Paula Quintas, Florencia Estrade, Luciana Nery, Flowi Güenzani, Gonzalo Muñoz, Pancho Murray, Sandra Ortiz, Felipe Contreras Haye, Leonardo Maldonado, Rodrigo Mobarec, Ramsés, Nony, María Jose, Giselle Della Mea, Negro Navarro, Víctor Mochkofsky, Francine Lemos, Dani Weinmann, Dani Lerario, Mari Ostermann, Bruno Temer, Bernardo Ferracioli, Manuela Yamada, Lito, Antonin, Taís Martins y tantas otras personas.

Gracias, mamá y papá, por la vida, el regalo más grande.

Este libro está dedicado a mi primer y recién nacido hijo, Lui Martins de Lara. Espero que un día yo pueda enseñarte a ti, lo mucho que me estás enseñando tú a mí.

Finalizo mis palabras citando a quien me inspira:

*"Nuestro verdadero hogar es el momento presente.
Vivir en el momento presente es un milagro.
El milagro no es caminar sobre agua.
El milagro es caminar sobre la Tierra verde en el momento presente".*

Thich Nhat Hanh



TOMÁS DE LARA

AGRADECIMIENTOS PERSONALES DE LEONARDO

La aventura reflejada en estos cuadernos no sería posible sin Tomás de Lara, Juan Pablo Larenas, Josefa Monge, Marcel Fukayama, Sandra Ortiz, Markus Hipp, Cristina Umani, Rodrigo Mobarec y Felipe Contreras-Haye. Sin su apoyo e infinito compromiso, Ciudades+B no existiría y las miles de personas que se han movilizado en Mendoza, Río de Janeiro, Santiago, Asunción y Edimburgo no habrían encontrado un espacio para construir juntas un movimiento de ciudades más prósperas, inclusivas y sostenibles.

Estos apuntes reflejan lo aprendido por una red gigantesca de personas, movimientos e instituciones a quienes agradezco profundamente su generosidad y entrega. En lo personal quisiera agradecer a unos cuantos con nombre y apellido.

A Rafael Panteón, mi hermano adoptivo, le agradezco haber guiado mi camino los últimos 30 años con su mentoría y amistad. Gracias por tantos años de apoyo, consejo y sabiduría. A dos sabios que inspiraron mucho de lo que aquí hemos escrito, a Thich Nhat Hanh por permitirme reflexionar sobre la vida, la compasión y la interdependencia y a Fernando Flores por su generosidad de enseñanza, su agudeza intelectual y permitirme entender el rol fundamental que tienen el emprendimiento y la innovación en la dignidad humana.

A dos grandes maestros de la "Colaboración Extrema": Alfredo Zamudio y Adam Kahane que nos han enseñado sobre cómo cultivar espacios de diálogo y tender puentes donde no los hay.

Al equipo de Gulliver, mi segunda familia, que trabaja incansablemente por tener una América Latina más emprendedora, que siempre me llena el alma y hace posible lo imposible.

Al 3xi, que me renueva día a día la esperanza de que podemos encontrarnos por muy distintos que seamos y podemos crear un país más solidario, más inclusivo y más amable. Agradecimientos personales a Teco Cardone por mantener ese sueño cada día más vivo y a Ramiro Urenda por haber sido para mi un apoyo clave, operacional, emocional y espiritualmente en esos duros años de Pandemia.

A Pedro Verdugo sin quién todos nuestros aprendizajes habrían quedado en eternas conversaciones y no habrían nunca encontrado su lugar en estas páginas, y a Alejandro Balbontín que como siempre a traído el arte y la belleza a estas páginas.

A Felipe Contreras Haye, quien tras bambalinas empuja siempre con una energía inagotable y hace posible contra viento y marea, todo lo que soñamos juntos.

A mis padres, por su formación, cariño e infinito apoyo. A mi hermana que desde niño apoya las locuras que se me ocurren. A mi pareja Carolina quien llena de ternura, coraje, alegría y amor cada paso que damos. Y a mi hija Sofía, a quien admiro profundamente y en quien encuentro cada día la fuente de luz que guía mi camino.

Gracias Infinitas, ha sido un regalo para mi estar en esta aventura compartida.



LEONARDO MALDONADO



PRESENTACIÓN DEL CUADERNO 4



Este documento es la cuarta entrega de la serie **Cuadernos de Colaboración Extrema**, que consiste en nuestras notas de viaje acerca de la exploración que la Humanidad está viviendo.

Tal exploración es el resultado de la tensión entre los desafíos gigantes que encaramos como especie y las crecientes capacidades de que disponemos gracias a las tecnologías de información y comunicación, así como a las prácticas que dichas tecnologías traen consigo.

Nuestra generación vive la extraña paradoja de estar bajo la amenaza del cambio climático y otros males igualmente severos y peligrosos resultantes de nuestra incidencia en el entorno y, al mismo tiempo, disponer de la extraordinaria posibilidad de ser la primera colaborar masivamente a una escala jamás soñada previamente. Es esta capacidad excepcional, a la que hemos denominado «colaboración extrema», la que buscamos develar en estas notas. Lo hacemos desde nuestra propia experiencia y la del trabajo de otros equipos que nos inspiran a diario.

En el cuaderno 1 mostramos cómo la colaboración extrema es un fenómeno social, político y cultural complejo, que podemos observar en cierto número de iniciativas recientes en el mundo. A la vez, es una posibilidad para quienes buscan comprometidamente transformar sus sociedades y sus entornos para asegurar que las futuras generaciones tengan una oportunidad de vivir dignamente y en paz.

Para hacerlo, hemos partido de ciertas premisas. La primera es que **los desafíos de la Humanidad están bien representados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por la ONU**.

Sabemos bien que su articulación, o los indicadores que los expresan, son debatidos en algunos círculos, a menudo por razones que comprendemos o que compartimos. Pero nos parece que, hasta el momento, son la mejor versión de una visión panorámica de los cambios que requiere la Humanidad para cuidar a quienes vivimos hoy y a quienes lo harán a futuro.

Nuestra segunda premisa es que la gobernanza mundial, es decir, el entramado de instituciones públicas que lideran los gobiernos y las organizaciones multilaterales, **no es capaz de lidiar por sí sola con la complejidad de los desafíos y la velocidad que requiere la transformación**. En el cuaderno 1 discutimos esta premisa con mayor profundidad, de modo que baste señalar aquí que, de acuerdo con los informes de la propia ONU, aun antes de la pandemia de COVID-19, ninguno de los ODS iba camino a cumplirse según los estándares definidos para 2030.

Nuestro trabajo en el contexto de Ciudades+B es un intento de contribuir, por medio de la transformación de las ciudades, a los cambios que necesita la Humanidad. Hemos elegido como palanca de cambio la ciudad por razones que hemos expuesto en el mismo cuaderno, y aunque entendemos que no es la única, estamos convencidos de que se trata de un espacio de acción que puede

hacer una enorme diferencia. Como tercera premisa, entonces, suscribimos la tesis de que **es en las ciudades donde se ganará o se perderá la batalla por la sostenibilidad del planeta**.

De acuerdo con nuestra experiencia, cultivar la colaboración extrema supone dominar cuatro estrategias, de las cuales ofrecemos una visión panorámica en el primer cuaderno. En los cuadernos siguientes hemos ido profundizando cada una de ellas.

En el cuaderno 2 propusimos una mirada para la primera de dichas estrategias: **«cultivar una épica común»**. Buscamos mostrar la forma en que las historias (interpretaciones) que nos contamos unos a otros, y a nosotros mismos, determinan el modo en que operamos en el mundo y lo que vemos como posible o no. Basados en ello, proponemos una manera de cultivar una épica convocante para movilizar esfuerzos colectivos masivos, que incluye una narrativa, una estética, prácticas, ritos y un conjunto de llamados a la acción.

En el cuaderno 3 expusimos la estrategia que llamamos **«entrelazar actores»**, una aproximación práctica al desafío de colaborar con otras personas, sin que sea necesario estar de acuerdo, incluso con aquellas que hemos visto históricamente como antagónicas a nosotros, o que se ven como rivales entre sí.

En la presente entrega (cuaderno 4) te ofreceremos una visión sobre la estrategia de **«incluir al sector privado»** como un movilizador clave de cambio, partiendo de la premisa de que el mundo empresarial tiene prácticas, energía y recursos diferentes y complementarios a los de las instituciones públicas y de la sociedad civil organizada, que ofrecen oportunidades para el cambio, y que de otro modo no sería posible explotar. Desde luego, existe el riesgo de que la enorme capacidad de acción de las empresas privadas contribuya a bloquear los cambios en vez de aportar a ellos. No somos ingenuos al respecto, y aquí abordaremos ese riesgo.

Este cuaderno puede ser de utilidad para ti si eres un o una activista, participas en alguna iniciativa movilizadora desde la sociedad civil o formas parte de la academia, ofreciéndote una perspectiva acerca del mundo privado, sus motivaciones y la manera en que está desempeñando un importante papel en la consecución de los ODS. Esperamos que esto te permita aumentar tu efectividad a la hora de convocar a los líderes del mundo privado o bien incorporar un punto de vista pertinente sobre su accionar en tus actividades académicas.

Por otra parte, también esperamos que el presente cuaderno sea de utilidad para empresarios, empresarias y líderes empresariales, especialmente aquellos y aquellas que tienen sensibilidades y que actúan en relación con los grandes desafíos de la Humanidad plasmados en los ODS, ofreciéndoles una lectura de cómo son vistos por otros sectores de la sociedad. Ya sea que tu empresa esté participando activamente en iniciativas orientadas a ello, o que esté buscando la manera de hacerlo, esperamos que esta lectura ofrezca herramientas para acelerar dicho proceso.

En el cuaderno 5 analizaremos la estrategia de **«promover el impacto colectivo ciudadano»**, es decir cómo contribuir para que sea la ciudadanía quien lidere las transformaciones requeridas.



INTRODUCCIÓN

El objetivo de este cuaderno es explicitar los profundos cambios que han ocurrido en el papel que desempeña la empresa en la sociedad. Como correlato a las exigencias que los estados y la ciudadanía han ido formulando a las compañías privadas, desde los múltiples centros de reflexión y acción gremial del mundo empresarial han emergido vientos de cambio en la mirada de su rol en los grandes desafíos de la Humanidad. Nuestra certidumbre de que la única manera de salir airoso de los retos del siglo XXI es mediante la colaboración extrema entre todos los estamentos de la sociedad se ve reforzada por este nuevo rol de la empresa. Y en este cuaderno queremos explorar cómo ha cambiado, cuánto ha cambiado, de dónde nacen los prejuicios que tenemos al respecto y cómo vemos el futuro de la colaboración entre las empresas y el resto de los actores de la sociedad.

Y si estás pensando que somos unos ingenuos, tendrás que seguir leyendo para saber si tienes razón...

SOMOS COMO DIOSES

Cuando James Watt patentó la máquina a vapor, probablemente no sabía que estaba siendo el precursor de una transformación global que, con el tiempo, terminaría llamándose Revolución Industrial. Aquel invento (que no era completamente suyo) contribuyó a abrir un caudal de posibilidades que, en conjunto, cambiaron para siempre la capacidad humana de transformar el mundo. No vamos a discutir aquí los pormenores de aquel fenómeno ampliamente documentado, ni a intentar mostrar cómo nos ha traído hasta donde estamos. Basta con decir que puntos de inflexión como estos hay muchos, y que posiblemente ninguno de ellos es determinante en nuestra historia por sí solo sino que, por el contrario, constituyen parte de un todo: una energía transformadora que es uno de los rasgos característicos de nuestra especie.

Dicho de otro modo, no parece aventurado pensar que, si el señor Watt no hubiese nacido, la historia no sería muy distinta. Es decir

que alguien más se las habría arreglado para impulsar una innovación equivalente, que permitiera a la Humanidad hacer uso de las fuerzas de la Naturaleza recurriendo a todo el saber disponible en aquel momento acerca de las leyes de la física, para encontrar el modo de usar el vapor de agua como pieza clave en la invención de algún tipo de motor. El siglo XX está lleno de estas innovaciones, más que los siglos anteriores. Los impulsores de buena parte de estas innovaciones fueron fenómenos de competencia social, política y económica que, en algunos casos, decantaron en guerras que solo podían ganarse a través del uso de una tecnología superior a la del rival.

Pero esta capacidad no estuvo acompañada desde el principio por la conciencia de las posibilidades y los riesgos que ella misma conlleva.

Hemos sido en muchos sentidos como unos niños que juegan con cosas que no entienden: las movemos, las rompemos, las cambiamos, y al final nos maravillamos ante un resultado que puede ser hermoso o útil, pero que tiene efectos colaterales que ignoramos. O que consideramos solo en sus alcances más inmediatos. Las implicancias a largo plazo suelen estar más allá de nuestro campo de visión.

En el cuaderno 1 nos referimos a nuestra manera de percibir el mundo, determinada tanto por nuestra



biología como por nuestro marco interpretativo. Esto último, que es lo que a menudo llamamos cultura —y que está constituido en parte por el conjunto de prácticas, sensibilidades, ritos y creencias que hemos heredado o aprendido de nuestro entorno más inmediato—, nos hace posible convivir en sociedad compartiendo las interpretaciones, y por lo tanto, las predisposiciones de otros a actuar en una u otra dirección. Pero también establece un límite a lo que somos capaces de ver en un determinado momento del tiempo.

Los movimientos ecologistas surgidos en los años sesenta y setenta son una de las primeras voces de alarma respecto del impacto que el actuar humano tiene en los ecosistemas naturales. Esas primeras voces se referían mayoritariamente a procesos de deterioro ambiental en territorios acotados.

Fue con asuntos como la destrucción de la capa de ozono o las primeras señales del cambio climático que comenzó a cobrar fuerza una visión más global acerca de nuestro impacto, como especie, en la biósfera.

Salvo unos pocos circuitos científicos bien preparados y conectados con sofisticadas disciplinas, hasta ese momento, para la mayoría de los seres humanos, nuestro actuar en el mundo carecía de la importancia o del peso necesario para constituir una verdadera amenaza a la vida del planeta.

Ni hablar de las condiciones globales del funcionamiento de nuestros ecosistemas, que era un tema sobre el cual, para esa mayoría, ni siquiera existían preguntas.

Así, quienes nacimos y vivimos en una ciudad no siempre tenemos a la vista que el espacio que ocupamos y la tecnología de la que depende nuestra vida cotidiana producen un impacto en algún

lugar que nos parece remoto, pero que es parte de este ecosistema cerrado que llamamos la Tierra.

Por otra parte, ese enorme desarrollo tecnológico ha producido efectos maravillosos en otros ámbitos, especialmente en lo que se refiere a la calidad de vida de nuestra propia especie. Desde la Revolución Industrial hacia adelante, se ha extendido nuestra esperanza de vida, ha caído notoriamente la mortalidad infantil, se han erradicado algunas de las peores y más mortíferas enfermedades humanas, y se han creado condiciones para que muchos —aunque no todos— podamos vivir experiencias que no estuvieron disponibles ni siquiera para la realeza en siglos anteriores. Como contrapartida, ese mismo progreso ha creado diferencias entre quienes tienen acceso a estos beneficios y quienes no. Con ello emergieron también formas de pobreza que antes no eran imaginables.

Hay una palabra para hablar del impacto que la Humanidad y nuestra capacidad de modificar el ambiente han tenido sobre el planeta: **Antropoceno**. Utilizado por primera vez en los años ochenta por el biólogo estadounidense Eugene F. Stoermer, el término fue popularizado por Paul J. Crutzen, premio nobel de química a comienzos de la década de 2000. Ambos lo usaron para designar el período de la historia planetaria en que la actividad humana ha provocado cambios en la biología y la geofísica global. Nuestra presencia es responsable de alterar los equilibrios de la biósfera terrestre desde hace unos 11 700 años, época en la cual la agricultura comenzó a modificar la relación entre el espacio disponible para la flora y la fauna silvestres y el que ocupan las actividades humanas. El concepto de Antropoceno se refiere a la profundización y aceleración de tal desequilibrio, cuyo punto de inflexión se sitúa, precisamente, en la época en que el invento patentado por Mr. Watt comenzó a modificar la forma en que las sociedades humanas construyen y fabrican cosas, interviniendo los ecosistemas en el camino. Desde luego, hay diversas líneas de investigación e interpretaciones al respecto, pero hay acuerdo en que, desde la década de los cincuenta, el proceso de desequilibrio provocado por nuestra especie ha sido vertiginoso y exponencial.

Así, el consenso científico considera que el Antropoceno tiene su inicio entre las décadas de 1940 y 1950.

Creemos que este es un asunto indiscutible, más allá de los múltiples debates sobre cómo se mide tal impacto y sus consecuencias, o la manera en que puede resolverse.

El punto es que esa enorme energía transformadora, que nos ha puesto en el aprieto del cambio climático, es al mismo tiempo la que nos ha llevado a elevar nuestra tasa de supervivencia y nuestro crecimiento como especie.

La amenaza que somos para la biósfera resulta ser la paradoja del poder gigantesco que hemos adquirido y la falta de visión global con la que lo hemos hecho.

Desarrollamos los automóviles, y al hacerlo, reinventamos lo que implica vivir en una ciudad. Pero al mismo tiempo transformamos en paisaje pavimentando buena parte del suelo terrestre. Inventamos las redes sociales, que nos conectan y nos mantienen al tanto de las vidas de quienes queremos, pero al mismo tiempo estas transforman la manera en que nos relacionamos, a menudo para mal. Shoshana Zuboff, una de las expertas que le ha puesto el cascabel a ese gato, pone a aplicaciones como Facebook en el corazón de lo que llama el «capitalismo de vigilancia». De acuerdo a su visión, la abundancia de información que proporcionamos acerca de nuestras relaciones, gustos y preferencias al interactuar en las plataformas nos hace vulnerables a la manipulación de quienes quieren anticipar nuestra conducta para vendernos cosas; o aún más, **modificar** nuestra conducta para vendernos cosas.

Otro impresionante ejemplo de la expansión de nuestra capacidad de modificar la Naturaleza, es la obra de Jennifer Doudna y Em-

manuelle Charpentier, quienes fueron galardonadas con el Nobel de Química en 2020, por el desarrollo de CRISPR-CAS9.

Una herramienta que permite «editar» el ADN de los seres vivos, es decir, intervenirlo y modificarlo.

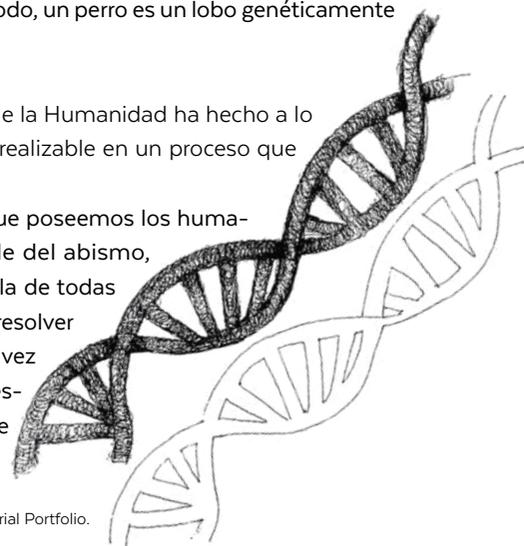
No pasemos esta frase por alto o a la ligera: intervenirlo y modificarlo. ¡Nuestro ADN!

Lo más disruptivo es que su uso no requiere demasiados conocimientos. Imagina el poder de una aplicación que permite modificar el ADN de una persona «fácilmente». Las oportunidades luminosas que abre —como la de modificar una propensión genética a desarrollar cierto tipo de cáncer— tienen como contrapartida el riesgo de que se utilice para manipular la biología de las personas con propósitos no siempre tan benignos. Los dilemas éticos surgidos de sus investigaciones son parte de las discusiones de la comunidad científica.

Como dice Juan Enríquez¹: estamos pasando de ser Homo Sapiens Sapiens a Homo Evolutis, es decir, el homínido que está a cargo de su propia evolución, rol que le quitaríamos a la selección natural. En cierto modo, hemos venido haciendo este tipo de cosas hace miles de años: después de todo, un perro es un lobo genéticamente intervenido.

La diferencia es que, eso que la Humanidad ha hecho a lo largo de milenios, ahora es realizable en un proceso que tarda unos pocos minutos.

Ese poder transformador que poseemos los humanos, que nos tiene al borde del abismo, contiene asimismo la semilla de todas nuestras posibilidades para resolver los desafíos que por primera vez estamos asumiendo como especie. Tenemos un poder que



nos acerca a la noción de «dioses», en el sentido de poder crear y recrear lo que existe en la Naturaleza, pero hasta este minuto, a juzgar por los resultados, no nos hemos hecho responsables de tales capacidades y de sus repercusiones. Stewart Brand lo dijo bien en 1968: «Somos como dioses y más vale que nos hagamos buenos en ello».²

Dicho de otra manera, «Si somos como dioses, deberíamos empezar a comportarnos como tales».

En este cuaderno buscamos encontrar caminos para conciliar la conciencia colectiva de tener ese poder magnífico, con el pragmatismo necesario para ponerlo al servicio de las urgencias articuladas en los ODS.

Entonces la pregunta es: cómo ocurre, dónde se desencadena este poder, quién está detrás y qué lo mueve. Y ahí es donde aparecen las empresas. Si prestamos atención al clamor del mundo por mayor justicia y equidad que se despliega tanto en la prensa y en las redes sociales como en las calles de innumerables países, las empresas, especialmente las grandes, aparecen con frecuencia como «el enemigo». Organizaciones carentes de ética, constituidas por desalmados que solo buscan su propio beneficio y que funcionan gracias a enormes cantidades de personas que les prestan su talento sin hacerse preguntas por los propósitos que persiguen, o que lo hacen porque no tienen otra opción, obligadas por un sistema económico y político que las enajena. Y hay que decir que esta es una reputación muy merecida y bien ganada en no pocos casos. El recuento de empresarios inescrupulosos que han destruido la vida de millones de personas y arruinado vastos ecosistemas naturales es una lista interminable. Pero también existen los otros, esos empresarios y empresarias que, movilizados por el genuino interés de contribuir al mundo, o enamorados de las posibilidades de un descubrimiento

científico, impulsan una innovación hasta que esta desencadena todo su valor. A fin de cuentas, la innovación es precisamente lo que ocurre cuando alguien toma un descubrimiento científico o una invención tecnológica y lo introduce en las vidas de miles o millones de personas, que lo aceptan porque perciben valor en ello.

Henry Ford convirtió la invención del automóvil en una aspiración para todas las familias de clase media de Estados Unidos primero, y del mundo después. Años antes, Thomas Alva Edison había hecho lo propio con la bombilla eléctrica, sin cuyas sucesoras hoy no sabríamos vivir. Para no hablar de los smartphones, que nos tienen a todos con problemas en el cuello, y son una manera de relacionarnos en permanente cambio desde hace unos años.

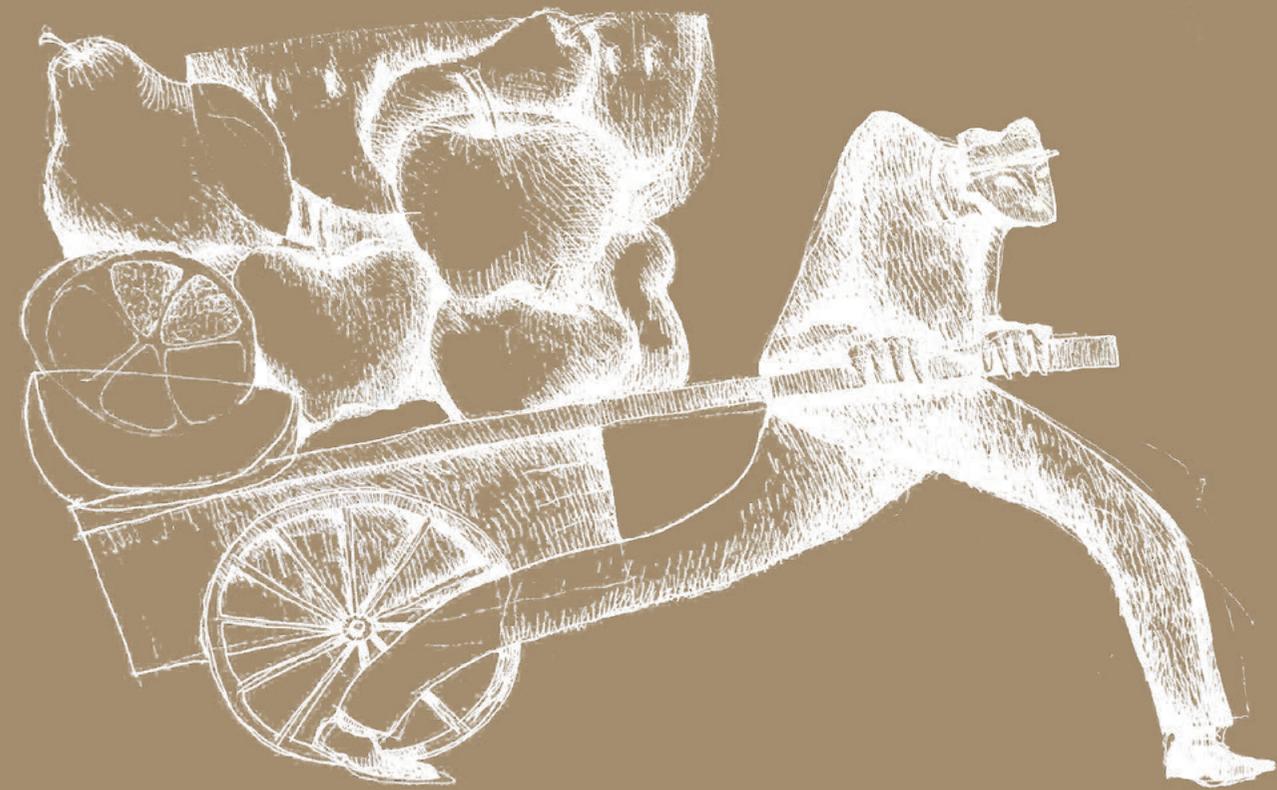
Todo eso ocurrió porque había emprendedores y emprendedoras haciendo de las suyas. Es decir, movilizando conocimiento, tecnología y recursos para generar innovación.

Precisamente de eso se trata todo esto: de poner esa capacidad al servicio de la sociedad. Sumar la capacidad de emprender e innovar en el entramado necesario para que la colaboración extrema produzca esos milagros que venimos buscando.

Si aceptamos esto, es decir que las empresas y su capacidad de innovar son parte de las fuerzas que queremos convocar, tenemos que entender cómo encajan en los procesos de cambio que tanto requerimos. Nos entusiasma la participación del mundo empresarial, puesto que puede acelerar los cambios que necesitamos. Pero tenemos que entender por qué las distintas dimensiones involucradas en los procesos de cambio corren a distintas velocidades y las implicancias que eso tiene.

¹ Enríquez, J. y Gullans, S. (2015). Evolving Ourselves: How Unnatural Selection and Nonrandom Mutation are Changing Life on Earth. Editorial Portfolio.

² «We are as gods and might as well get good at it» (Brand, S., 1968, The Whole Earth Catalog). Este libro, que vio la luz por primera vez en 1968, fue una publicación contracultural que se centró en la autosuficiencia, la cultura del hazlo-tu-mismo y la conciencia ecológica. La cita ha sido interpretada de diferentes maneras, pero en general sugiere que la humanidad tiene el poder de dar forma al mundo que nos rodea y que debemos asumir la responsabilidad de nuestras acciones y esforzarnos por mejorar nuestro impacto en el planeta. El párrafo completo dice: «Somos como dioses y más vale que nos hagamos buenos en ello. Hasta ahora, el poder y la gloria ejercidos de forma remota, a través del gobierno, las grandes empresas, la educación formal y la iglesia, han tenido éxito hasta el punto de lograr ganancias reales pero poco claras. En respuesta a este dilema y a estas ganancias, está surgiendo un dominio de poder íntimo y personal: el poder del individuo para llevar a cabo su propia educación, encontrar su propia inspiración, dar forma a su propio entorno y compartir su aventura con quien esté interesado».



I. TODO A SU RITMO

En 1994, **Steward Brand** escribió un libro llamado *Cómo aprenden las construcciones: qué pasa después de que están construidas*.³

En su trabajo, el arquitecto buscaba explorar la manera en que los componentes que se consideran en el diseño y la construcción de una edificación deben modificarse o ser sustituidos a lo largo del tiempo. Su preocupación venía de haber observado que, una vez construida, una edificación sigue generando gastos a lo largo de su vida útil, la mayor parte de ellos relacionados con labores de mantenimiento y de readecuación. Pero ¿qué es lo que se requiere readecuar y qué no? ¿Qué es lo que sabemos que permanecerá a través de los años o las décadas versus aquello que podría cambiar debido, por ejemplo, a un cambio tecnológico?

Pensemos en la manera en que el modo de vida de las personas en las ciudades ha incorporado nuevos requerimientos a sus viviendas. Algunos de estos nuevos requerimientos se relacionan con el uso de la energía, la economía del agua y la irrupción de las redes. Edificios de departamentos para vivienda bien construidos requieren

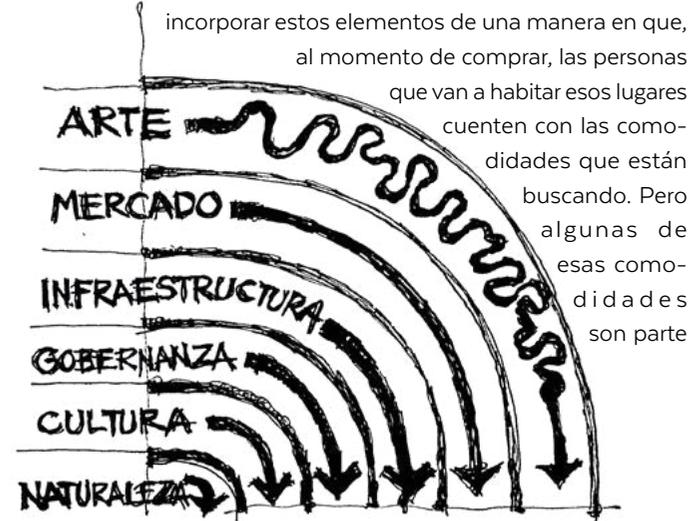


Figura 1:
Diagrama de capas de velocidad de Brand. Fuente: Brand, S. (1999)

³ Brand, S. (1994). *How Buildings Learn: What Happens After They're Built*. Penguin Books.

⁴ Brand, S. (1999). *The Clock of the Long Now. Time and Responsibility*. Basic Books.

de un cambio tecnológico constante y profundo, y hacerse cargo de ellas supone que la construcción tendrá que adaptarse una y otra vez a dichos cambios para mantener, por así decirlo, el mismo nivel de comodidad que fue ofrecido a quienes compraron dichas propiedades originalmente.

En este ejercicio, Brand inventó una manera de clasificar las estructuras, los materiales y las tecnologías, según la velocidad a la que cambian. Y a poco andar se dio cuenta de que las reglas que había descubierto para tales categorías eran aplicables a fenómenos mucho más amplios que aquellos involucrados en los procesos de construcción. Así, por ejemplo, se preguntó por qué la moda cambia tan rápidamente, y por qué las estructuras de gobierno de una sociedad no lo hacen. ¿Qué es rápido y qué es lento y por qué lo rápido requiere ser rápido y lo lento necesita ser lento? Con estas preguntas, y al cabo de algunos años, Brand terminó escribiendo otro libro, ya no sobre arquitectura, sino sobre la forma en que los seres humanos experimentamos el tiempo y los cambios a través del tiempo. Ese libro se llamó *El reloj del largo ahora*⁴, escrito mientras su autor daba vida, junto a un grupo de colaboradores, a una fundación, The Long Now Foundation, dedicada a promover lógicas de pensamiento de largo plazo (*long-term thinking*).

En *El reloj del largo ahora*, Brand expone un modelo de análisis que permite clasificar los fenómenos de cambio en capas: desde la Naturaleza, que cambia al ritmo de los milenios, hasta el arte o la moda, la capa más rápida para él, que cambia constantemente. Para ilustrar su manera de pensar, plasmó el modelo en un diagrama de círculos concéntricos, donde aparecen más hacia el exterior las capas correspondientes a los procesos más rápidos.

Dado que estos cuadernos se centran en la capacidad que tenemos, mediante la colaboración extrema, de acelerar los procesos de cambio que se requieren para resolver a

tiempo los grandes desafíos de la humanidad, queremos detenernos unos minutos a pensar, gracias a las reflexiones de Brand, en las distintas velocidades de cambio.

Hemos modificado el modelo de Brand (ver la figura 2) para incorporar capas de fenómenos que observamos de un modo más visible y con mayor incidencia en la transformación global de nuestro tiempo. Y también para mostrar el rol que ocupan en tal proceso las prácticas emergentes de la colaboración extrema.

Al centro del diagrama, el nivel más pausado de cambio es aquel donde Brand pone a la **Naturaleza**. Las capas tectónicas, por ejemplo, que se van empujando recíprocamente y que dan forma a fenómenos como la falla de San Andrés, se mueven y cambian a una velocidad que para nosotros es imperceptible, salvo cuando hay grandes inflexiones.

Para observar, por ejemplo, un fenómeno que es visible y está al centro de los desafíos de nuestras sociedades, podemos referirnos al cambio climático. Habrá quienes piensan que el clima parece estar cambiando a gran velocidad (y que por lo tanto debería reflejarse en alguna de las capas exteriores del diagrama), pero hay que pensar que dicho fenómeno es producto del impacto acumulado de nuestra especie sobre el planeta, lo que llamábamos, más arriba, el Antropoceno. Por lo que en realidad, este cambio que estamos sintiendo es el síntoma de un cambio que ha tardado siglos en incubarse, y cuyos orígenes deberíamos situar, quizá, en el surgimiento de la agricultura y la subsecuente aparición de las primeras ciudades.

En el segundo nivel está la **Cultura**, es decir las creencias, los valores, las interpretaciones, las historias, las prácticas y los ritos que le dan forma y raíz a nuestra manera de convivir en un mismo territorio o en un mismo lugar. Esta capa también es de cambios

lentos, aunque no tanto como la Naturaleza. La cultura cambia con el paso de los siglos y, en ciertos momentos de la Historia, en un lapso más breve de algunas décadas. Pensemos por ejemplo en la inflexión que estamos viviendo hoy respecto a los derechos de las mujeres, un proceso que se viene extendiendo desde hace siglos y que muestra avances, en algunos países más que en otros. Baste recordar el agravio reciente de Recep Tayyip Erdogan, el presidente de Turquía, a la comisionada de la Unión Europea, Ursula von der Leyen, que se convirtió en un fiasco para dicho país y un escándalo diplomático. Dos visiones en tensión sobre la relación entre el poder y la mujer, en un juego de alto nivel, entre una Europa que ya ha consagrado el lugar de la mujer en el mundo público, con crecientes áreas de influencia y responsabilidad, y un gobierno turco apegado a tradiciones que la mayor parte del resto del mundo considera retrógradas e impertinentes.

En el tercer nivel está la **Gobernanza**, es decir el conjunto de instituciones, leyes, reglamentos y prácticas que permiten a una sociedad tomar decisiones que inciden colectivamente en la vida de quienes forman parte de ella. Este es el nivel donde habitualmente ponemos a la política, el dominio de acción donde ocurre la disputa por el poder para determi-

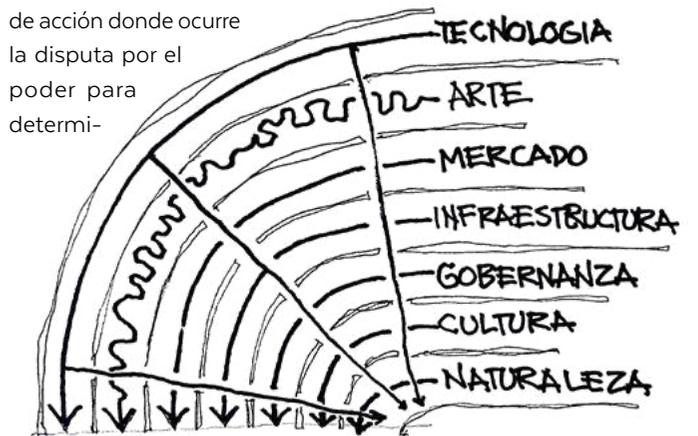


Figura 2:
Diagrama de capas de velocidad 2.0, nuestra adaptación del modelo de Brand.

nar los cambios y ajustes en la gobernanza. Notemos que, para la mayoría de nosotros, resulta muy fácil recordar momentos de cambios profundos en la gobernanza de algunos países o incluso de continentes enteros, pero esos cambios no son una situación constante. La Revolución Francesa, por ejemplo, supuso una serie vertiginosa de cambios que derivó en unas cuantas décadas hacia un modelo de democracia representativa que se mantiene hasta ahora. No es que no haya cambios, sino que suceden a una velocidad diferente, más pausada en comparación con las capas superiores, pero más rápida respecto de los cambios culturales.

El siguiente nivel es la **Infraestructura**. Estamos hablando de las autopistas, los edificios, el trazado de las calles, las grandes construcciones, los estadios, las redes de alumbrado público, el trazado del tren subterráneo, etc. Estas son cosas que tienen un costo elevado y son económicamente difíciles de cambiar o de eliminar. Brand observó, por ejemplo, que los edificios en una ciudad se van modificando paulatinamente —aunque algunos de ellos permanezcan por mucho tiempo—, pero que el trazado de las calles normalmente permanece inalterado por décadas e incluso siglos. Baste comparar la fotografía de un lugar de una ciudad cualquiera con otra tomada en el mismo lugar veinte o cincuenta años antes.

Más volátil que la infraestructura aparece la capa **Mercado**, que incluye todas las actividades relacionadas con el intercambio comercial de productos y servicios. Las prácticas y usos asociados al quehacer comercial, así como los modelos de negocio que los sustentan, se modifican conforme cambian los productos y servicios que se transan, pero también en función de los cambios en las tecnologías que soportan las transacciones comerciales. Es un nivel muy dinámico. Recordemos los cambios recientes introducidos por el comercio electrónico, que han hecho posible que una familia promedio de una sociedad desarrollada pueda adquirir virtualmente todo lo que necesita para vivir sin salir de su casa.

Inmediatamente después, hacia afuera del círculo, está el **Arte**. Aquí se encuentran los movimientos artísticos y sus diversas ex-

presiones, tanto las más espirituales como las más industriales (si es que cabe usar estos términos). Incluye la producción audiovisual, la música, la escultura, la arquitectura, y también la moda, como lo pensó inicialmente Brand.

Proponemos dejar a la **Tecnología** (que Brand originalmente no distingue en su diagrama original) en la capa exterior, en permanente cambio, a una velocidad exponencialmente creciente. Pensemos que en el año 2006 no existían los *smartphones*. Tratemos de recordar cómo vivíamos sin ellos, ¿puedes siquiera imaginarlo? Y en 1990 estaba apareciendo la primera versión, muy básica, de lo que conoceríamos como la Web. En esa época, Internet era una palabra desconocida para la mayor parte del mundo y solo tenía sentido para unos cuantos miles de académicos e ingenieros que participaban de su invención. Es decir que la mayoría de nosotros, si ya habíamos nacido, operábamos en un mundo sin Internet.

A quienes escribimos este cuaderno también nos cuesta imaginar cómo vivíamos entonces.

Pero las capas y sus velocidades interactúan entre sí.

Estas siete capas son muy distintas y se mueven a ritmos muy diferentes, pero cada una de ellas influye en el comportamiento del resto. Brand muestra que hay espacios de «roce» entre ellas, de forma tal que, entre las capas contiguas hay fenómenos que impactan recíprocamente el ritmo de cambio. Entre el comercio y la infraestructura, por ejemplo, podríamos poner un fenómeno de mutua aceleración entre la construcción de vías de ferrocarril (capa de infraestructura) y la expansión de las prácticas económicas de la Revolución Industrial (capa comercio).

Nosotros hemos incorporado líneas transversales que atraviesan las capas profundamente, para dar cuenta de fenómenos disruptivos que impactan desde adentro hacia afuera y viceversa. El cambio climático, que podemos ubicar en la Naturaleza, como una con-

secuencia del operar humano, está impactando desde adentro a todo nivel y a una velocidad sin precedentes. Por su parte, el conjunto de tecnologías que ha dado lugar a las redes sociales y la disponibilidad de dispositivos móviles con cámaras y acceso a Internet en los bolsillos de miles de millones de personas, están acelerando cambios en la cultura y la gobernanza.

Vemos a la colaboración extrema como la manera de acelerar los procesos de cambio en la cultura y la gobernanza mediante el uso de tecnologías y estrategias que permitan colaborar a gran escala y a gran velocidad. Dicho de otra manera: la colaboración extrema es un conjunto de estrategias que permite instalar deliberadamente una de esas líneas transversales, entre las distintas capas.

Desde luego, este modelo para analizar cómo cambian nuestras sociedades no necesariamente

puede dar cuenta de todos los fenómenos que podemos observar en el año 2024, pero nos aporta una manera de mirarlos que creemos imprescindible para los propósitos que nos convocan en este cuaderno.

Estamos empeñados en cambiar la manera en que los habitantes de una ciudad se relacionan entre

sí y enfrentan juntos los grandes desafíos que tenemos como Humanidad. Y a propósito de ese empeño, el análisis de Brand nos muestra un elemento a considerar en el diseño de nuestras estrategias de cambio.

Si hubiera que resumirlo en una sola frase, diríamos: no todo cambia a la misma velocidad. Y está bien que así sea.

El modelo nos permite ver cómo estas diferencias en la velocidad de cambio tienen su propio mérito. Desde las capas de cambio más rápido, como la tecnología, aparecen disrupciones que inciden en las capas más lentas.

A su vez, las capas más lentas aportan estabilidad.

Después de todo, no parece **deseable** que todo cambie a la misma velocidad. La urgencia de los desafíos sintetizados en los ODS es tan grande que a algunos de nosotros puede parecernos que si no cambiamos todo de una buena vez habremos perdido: un buen ejemplo es la batalla contra el cambio climático. Lo cierto es que, si ignoramos que las sociedades tienen rigideces constitutivas y que las personas no se mueven solo por convicción sino más bien por emociones (como el miedo), entonces fracasaremos, porque nuestras estrategias de cambio chocarán una y otra vez contra fuerzas resistentes que incluso quizá no podremos ver. Por otro lado, sin importar el sentido de urgencia que tenemos colectivamente, y el coraje o el valor con que cada quien esté resuelto o resuelta a promover los procesos de cambio, las personas rara vez son capaces de soportar períodos largos de transformación constante. Al final del día, lo que cualquier persona busca es asegurar para su familia y seres queridos (y su comunidad de referencia, podríamos agregar) una vida digna y plena.



Como dijo el biólogo chileno Humberto Matrana en más de alguna ocasión, los seres vivos cambian para conservar algo. Con las organizaciones y las sociedades, para que sobrevivan, debe ocurrir lo mismo: al adaptarnos cambiamos, pero lo que cambiamos sirve para cuidar algo que buscamos conservar.

Las capas «lentas» le dan estabilidad al proceso ayudando a ese conservar. Un par de ejemplos quizá puedan ilustrar la manera de usar este modelo como marco de referencia. Pensemos en las tecnologías de infocomunicación, tal vez el mayor driver de aceleración de las transformaciones sociales en las últimas décadas. De acuerdo a la Ley de Moore, tanto la capacidad de procesamiento como la de almacenamiento y transmisión de datos crecen exponencialmente para un nivel de costo determinado. Es decir, se han vuelto exponencialmente más eficientes. Ese impulso, que viene desde la capa de la tecnología, ha influido, entre otras cosas, en la manera en que nos comunicamos y nos organizamos respecto de las materias de interés público. Precisamente de esa conexión surgió un dominio nuevo de trabajo, llamado «gobierno electrónico», que tuvo expresiones tempranas a mediados de los noventa en diversos países. Hoy, diversas versiones de gobierno electrónico operan en buena parte del mundo, permitiendo acercar cada vez más las decisiones públicas a la voluntad directa de la ciudadanía, pero también, elevando la calidad de los servicios que brindan los estados a niveles que hace unas décadas eran impensables.

Otro ejemplo interesante es la historia de la Alianza de Ambición Climática, de la cual hablamos en el cuaderno 1.⁵ La Conferencia de las Partes (COP) es el fruto del accionar de instituciones que operan en la capa que llamamos gobernanza. Una capa lenta, que cambia parsimoniosamente. En una materia de tanto consenso como el

cambio climático, cuya urgencia casi nadie discute —casi... salvo las empresas e incluso países que tienen intereses en conflicto—, los gobiernos, organizados al alero de las formalidades de los tratados internacionales, no consiguen sino modestos avances, atrapados en dificultades formales para que cada país se comprometa firmando los acuerdos.

En cambio, la Alianza de Ambición Climática, que opera desde la colaboración extrema, ha logrado movilizar no solo a gobiernos, sino a grandes empresas y a un vasto número de organizaciones, quienes al cabo de su primer año totalizaban 121 países, 449 ciudades, 992 empresas, 505 universidades y 4 trillones de dólares. Esto es posible porque se trata de una alianza abierta, que permite a cada participante aportar con sus esfuerzos y recursos en los dominios que sean de su mayor interés. Otra velocidad. Otros resultados.⁶



⁵ Sugerimos consultar el cuaderno 1 para más detalles sobre la relación entre la COP y la Alianza de Ambición Climática.

⁶ Desde luego, precisamente por esa velocidad, estas cifras ya quedaron obsoletas. En los meses transcurridos desde el cierre de la edición del cuaderno 1 y el momento en que editamos el presente documento, los números aumentaron.

Al crear su modelo de análisis (que hemos adaptado aquí con absoluta libertad) y organizar la fundación The Long Now Foundation, Brand se propuso establecer herramientas para el pensamiento a largo plazo. Esa es una idea que también suscribimos.

Pensar en términos de largo plazo y perseguir cambios que puedan ser duraderos requiere considerar este marco de análisis al menos como un punto de partida. Es decir, considerar que la lentitud de las capas interiores del diagrama, que puede ser vista como un obstáculo a la velocidad de los cambios que deseamos ver realizados cuanto antes, será un factor de estabilidad para los mismos en el futuro, cuando nos hayamos movido en la dirección de la sociedad que queremos ser.

¿Qué pasará si ignoramos esto y vamos por el premio mayor lo más rápido posible? Pues que rebotaremos. La Historia está llena de eso. No es difícil encontrar buenos ejemplos de revoluciones y transformaciones sociales y políticas que, una vez logrados sus objetivos aparentes, decantaron en reediciones de lo que buscaban transformar. ¿No fue así como la Revolución Rusa, que buscaba deponer al poder autárquico de los zares, decantó en un nuevo poder absoluto y centralizado? De acuerdo, efectivamente es un ejemplo extremo, pero miremos casos más cercanos en el tiempo. ¿Logró la democracia instalarse en Egipto después de la primavera árabe? Parece que no. Y no es que a las fuerzas democráticas les haya faltado valor o empeño. ¿Cuánto anclaje en las tradiciones y una ética ancestral basada en el sentido del honor tiene la occidentalización modernizadora de Japón? En el panorama político mundial vemos ahora mismo tal efecto: una oleada tras otra de gobiernos que oscilan entre derechas e izquierdas, donde las transformaciones que buscan instaurar unos con el apoyo de los votantes son luego descartadas por otros, con el apoyo de una parte de los mismos votantes. Desde luego, una lectura evidente tiene que ver con la decepción y el desencanto que produce a menudo la clase política, con sus mezquindades y contradicciones. Pero ¿no será eso también una manifestación de esto más profundo,

de este ritmo acompasado con que avanza el mundo?

Una ceguera habitual que nos estanca a quienes buscamos promover el avance hacia los ODS, es enfocarnos solo en las capas de cultura y gobernanza. La primera, porque nos parece natural que todo el mundo tiene que poder ver lo que nosotros estamos viendo, a saber, que la Humanidad no resiste más tiempo sin abordar en serio estos desafíos. La segunda, porque allí están las instituciones que nos parecen más directamente implicadas en «lo público», o que nos dan mayor confianza. Y nos olvidamos de (u omitimos deliberadamente) la capacidad de acción y la velocidad que tienen el mercado y la iniciativa privada.

Nosotros postulamos que la articulación de esfuerzos para involucrar a todas las capas, aceptando sus diferentes ritmos de cambio, es la única forma de lograr resultados perdurables y a tiempo.

QUÉ ENCONTRARÁS EN ESTE CUADERNO

A lo largo de este cuaderno trabajaremos con algunas de estas distinciones para mirar de qué manera el diseño de nuestras estrategias incorpora la diferencia de velocidad en los distintos niveles. Si queremos asegurar que mejoren las probabilidades de éxito de nuestras iniciativas de colaboración extrema necesitamos diseñar maneras para que las enormes capacidades de las empresas innovadoras se incorporen al juego.

Si eres parte de una de esas empresas innovadoras, o de una que busca serlo, ya sea como fundador o fundadora, o como líder, encontrarás aquí algunas claves sobre cómo son vistas y qué papel están jugando en desafíos sociales y ambientales algunas empresas de distintos lugares del mundo, que se lo toman muy en serio. Y esto quizá ayude a profundizar o fortalecer tus estrategias.

Por otro lado, si no eres una de esas personas, encontrarás aquí algunas claves sobre cómo convocar a empresarios y empresarias, y a ejecutivos y ejecutivas a participar en las iniciativas que estés impulsando para aportar a la resolución de los desafíos de desarrollo sostenible.

En cualquier caso, somos conscientes de la desconfianza que el actuar de muchas empresas ha sembrado respecto a las posibilidades de que quienes las crean y dirigen operen con criterios éticos. En este cuaderno te mostraremos, en primer lugar, que la opción de operar al margen de la ética y del bien común está cada vez menos disponible. Cada vez más líderes empresariales y ejecutivos de alto nivel están abrazando lógicas de negocio que incorporan los impactos sociales y ambientales en sus análisis y que persiguen resultados en esos ámbitos con sincero entusiasmo y energía. La vieja lógica, heredera de la Revolución Industrial, de que las empresas solo existen para enriquecer a los accionistas, está quedando obsoleta, incluso para quienes han tratado por años de resistirse a abandonarla.

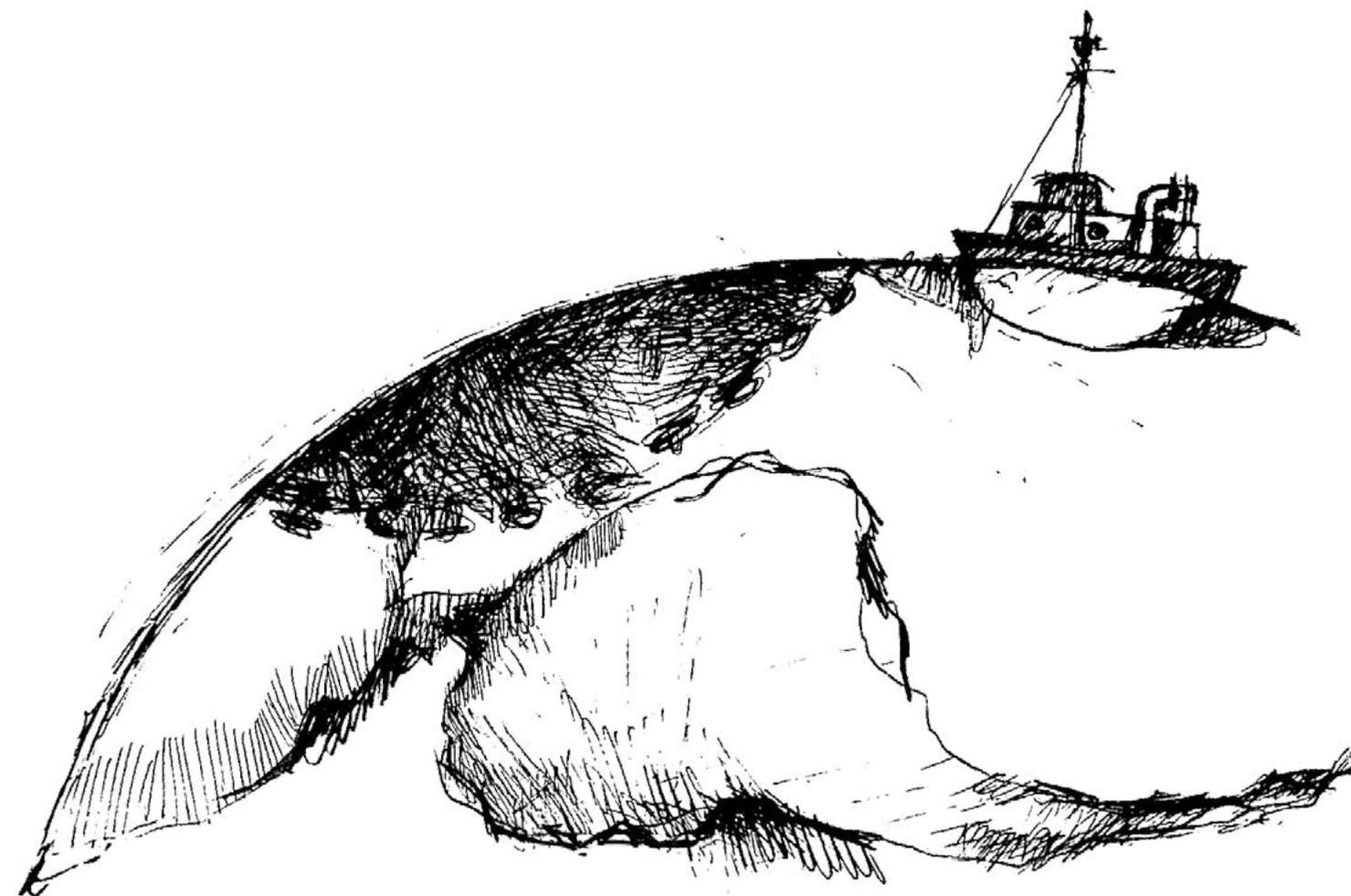
También te mostraremos cómo identificar y colaborar con quienes sí están disponibles para un camino empresarial con impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. Y quizá te sorprenda saber que no son pocos.

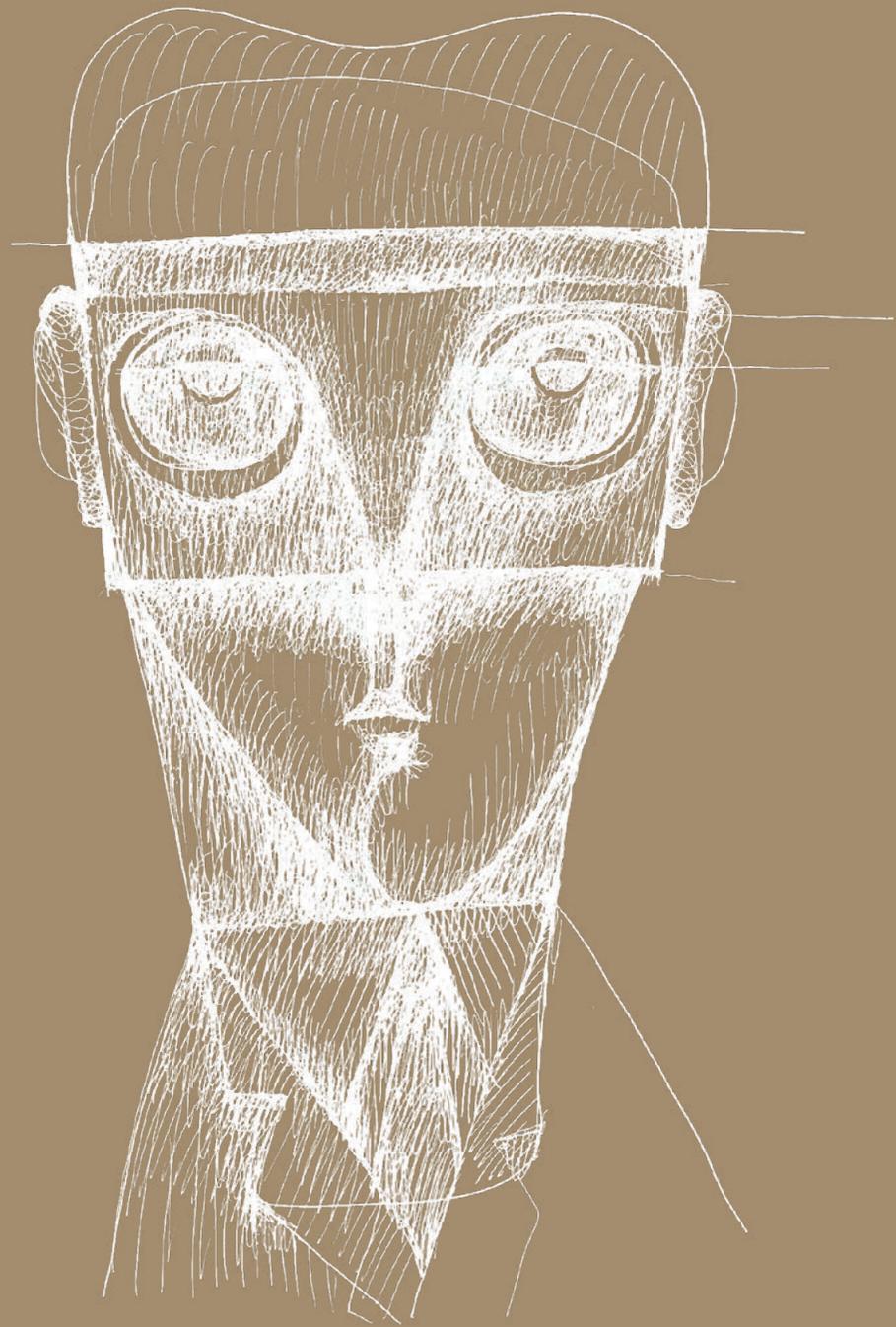
Revisaremos algunos casos de empresas privadas que contribuyeron de una manera decisiva a transformar las vidas de cientos de miles o millones de personas, y de su operar extraeremos lecciones sobre cómo se están transformando los modelos de negocio para dar cabida a la posibilidad de constituirse en empresas que explícitamente persiguen impactos ambientales y sociales positivos.

Finalmente, discutiremos sobre modelos de vinculación público-privada que están demostrando ser exitosos en la generación de resultados favorables para los ODS.

La tesis de este cuaderno es que necesitamos reconocer que el mercado y las empresas constituyen la capa más ágil y con la mayor capacidad de integrar innovaciones y tecnologías, y por lo tanto el mejor acelerador de los procesos de transformación. En este contexto, el papel que desempeñan las empresas en los grandes desafíos actuales de la humanidad es crucial, convirtiéndolas en un elemento determinante para alcanzar el éxito.

Así que prepárate y disfruta del viaje.





II. SEÑALES DE CAMBIO

LA CARTA DE LARRY FINK

En enero de 2022, Larry Fink, presidente y CEO de Blackrock, envió una carta a las y los CEO de las empresas en las que Blackrock tiene inversiones. Es posible que no hayas oído hablar de Blackrock antes. Si es así, para que te hagas una idea, es una empresa estadounidense de gestión de inversiones, con presencia en treinta países y clientes en más de cien. Es considerada la empresa más grande del mundo en su tipo, y administra más de USD 10 billones⁷ en activos. ¿Se te ocurre algo más representativo del mundo empresarial tradicional?

Bueno, Larry Fink, el líder de ese imperio, publicó su carta a las y los CEO y el contenido no dejó indiferente a nadie que se tome en serio los asuntos financieros. Es una carta extensa y la puedes encontrar completa en el sitio oficial de Blackrock. Recomendamos leerla. Hemos seleccionado algunos extractos para poder discutir lo que significa para nosotros en el contexto de la colaboración extrema⁸:

(...) Además de cambiar drásticamente nuestra relación con el lugar donde trabajamos físicamente, la pandemia también resaltó temas como la igualdad racial, el cuidado infantil y la salud mental —y reveló la brecha entre las expectativas generacionales en el trabajo—. Estos temas ahora son el centro de atención para los CEO, quienes deben reflexionar sobre cómo utilizar su voz y conectar con los temas sociales importantes para sus empleados.

La mayoría de stakeholders, desde los accionistas hasta los empleados, los clientes, las comunidades y los reguladores, ahora esperan que las compañías desempeñen un papel en la descarbonización de la economía global. Pocas cosas influirán más en las decisiones de asignación de capital —y, por tanto, en el valor a largo plazo de su compañía— que la eficacia con la que navegue la transición de energía global en los próximos años.

(...) Cada compañía y cada industria será transformada por la transición a un mundo con cero emisiones netas. La pregunta es, ¿usted liderará o será dirigido?

(...) La pandemia ha impulsado una evolución en el entorno operativo de prácticamente todas las compañías⁹. Está cambiando la forma en que las personas trabajan y la forma en que los consumidores compran. Está creando nuevos negocios y destruyendo a otros. En particular, está acelerando radicalmente la forma en que la tecnología está reestructurando la vida y los negocios. Las compañías innovadoras que buscan adaptarse a este entorno tienen un acceso más fácil que nunca al capital para alcanzar sus visiones. Y la relación entre una compañía, sus empleados y la sociedad está siendo redefinida.

El COVID-19 también ha profundizado la erosión de la confianza en las instituciones tradicionales y ha exacerbado la polarización en muchas sociedades occidentales. Esta polarización presenta múltiples nuevos desafíos para los CEO. Los activistas políticos, o los medios de comunicación, pueden politizar lo que su compañía hace. Pueden secuestrar a su marca para promover sus propias agendas. En este entorno, los hechos por sí mismos suelen estar en disputa, pero las empresas tienen la oportunidad de liderar. Los empleados recurren cada vez más a su empleador como la fuente de información más confiable, competente y ética, más que el gobierno, los medios de comunicación y las ONG.

(...) El capitalismo de stakeholders no es una cuestión de política. No es una agenda social o ideológica. No es un ‘despertar’. Es capitalismo, impulsado por relaciones mutuamente beneficiosas entre usted y los empleados, clientes, proveedores y comunidades de las que su compañía depende para prosperar. Este es el poder del capitalismo.

(...) Poner el propósito de su compañía en la base de sus relaciones con sus stakeholders es fundamental para el éxito a largo plazo. Los empleados necesitan entender y conectar con su propósito; cuando lo hacen, pueden ser sus más firmes defensores. Los clientes quieren ver y escuchar lo que usted representa, ya que cada vez más buscan hacer negocios con compañías que comparten

sus valores. Y los accionistas deben entender el principio rector que impulsa su visión y misión. Es más probable que lo apoyen en momentos difíciles si entienden claramente su estrategia y lo que está detrás de ella.

(...) Las compañías que no se ajustan a esta nueva realidad y no responden a sus empleados lo hacen bajo su propio riesgo. La rotación aumenta los gastos, reduce la productividad y erosiona la cultura y la memoria corporativa. Los CEO deben preguntarse si están creando un entorno que los ayuda a competir por talento.

(...) Yo creo que la descarbonización de la economía global va a crear la mayor oportunidad de inversión de nuestra vida. También dejará atrás a las compañías que no se adaptan, independientemente de la industria a la que pertenezcan.

(...) Nos enfocamos en la sostenibilidad no porque somos ambientalistas, sino porque somos capitalistas y fiduciarios para nuestros clientes. Esto requiere entender cómo las compañías están ajustando sus negocios para los grandes cambios que están ocurriendo en la economía. (...)

Hasta ahí nuestra selección de la carta. ¿Qué te parece? Nosotros cuando la leímos, no pudimos evitar pensar en Milton Friedman.

Friedman, quien ejerciendo su liderazgo ideológico desde la Escuela de Chicago propuso una de las maneras predominantes durante el siglo XX de entender la forma en que las empresas se despliegan en el mundo. Lo que dijo fue que esencialmente existen para maximizar los beneficios de los accionistas. **Ese sería su único propósito, su razón de ser.** La palabra clave aquí es esa: «único».

Autor de muchos libros y poderoso influyente en la política económica de países como Estados Unidos, Inglaterra y Chile durante las décadas de los setenta y ochenta, Friedman publicó en 1970 un artículo que hizo historia como manifiesto de esta manera de entender el accionar empresarial: *The Social Responsibility of Bu-*

*ness is to Increase its Profits*¹⁰. El argumento central de ese texto consiste en separar lo que es de interés público de lo que es de interés privado. Y lo primero sería rol exclusivamente del Estado. Según Friedman, cualquier ejecutivo que intentase abordar desafíos sociales en el accionar de la empresa en que trabaja, estaría cruzando esa línea divisoria y haciendo pagar a los accionistas (puesto que son sus recursos los que sostienen a la empresa) el costo de esa forma de actuar. Al hacerlo estaría sacrificando rentabilidad para impulsar una agenda social que, por otra parte, surgiría solo de la visión parcial de ese ejecutivo, saltándose los criterios democráticos de que el Estado es quien establece las prioridades en los asuntos públicos porque se rige por los intereses y preocupaciones de la mayoría. Así que el asunto es este: si eres ejecutivo o ejecutiva de una empresa privada, debes usar los recursos de los accionistas para maximizar su rentabilidad. Si desvías recursos hacia fines sociales, sacrificas al menos una parte de la rentabilidad para resolver problemas que son del ámbito de competencia del Estado y no de los privados. Mereces que te despidan.

Hay una lógica allí, un hilo conductor que es heredero de la «mano invisible» de Adam



⁷ Usamos aquí el término «billones» en español, es decir, millones de millones.

⁸ *El poder del capitalismo*, carta de 2022 de Larry Fink a los CEO de las empresas en las que Blackrock tiene inversiones. Publicada en español en el sitio oficial de Blackrock.

⁹ En estas citas, la negrilla es de la carta original.

¹⁰ Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*.

Smith, con el sabor de «dejemos que cada quien haga lo mejor para sí mismo y entonces resultará lo mejor para todos». Dicho de otro modo: deja que las empresas se dediquen a maximizar los beneficios de los accionistas y, como resultado, producirán empleo y riqueza y todos prosperarán porque el mercado se encargará de asignar los recursos con mayor eficiencia que ningún otro mecanismo. Y los otros agentes económicos (los consumidores, los trabajadores, etc.), cuidando a su vez sus propios beneficios, mantendrán el sistema funcionando a su máximo nivel.

Visto con la perspectiva del tiempo, ese discurso, cuya lógica ha sido defendida y propagada por tanta gente brillante, tiene el detallito de que nos tiene con el planeta al borde del colapso y con graves problemas colectivos de la Humanidad sin resolver. En alguna parte,

el mecanicismo de «cada quien maximizando sus propios beneficios» pierde de vista lo colectivo y se echa al bolsillo el bien común.

Lo que hace Fink con su carta, es el mismo gesto de Friedman, pero en otros tiempos. Espera ... jantes de quemar este cuaderno, déjanos explicar esta frase! Es el mismo gesto en el sentido de que observa algo que está ocurriendo y lo articula. ¿Y qué es lo que observa? Que ya no están los tiempos para las rigideces de Friedman. Ni los clientes, ni los empleados, ni los pro-

pios accionistas —ciudadanos y ciudadanas todos ellos— son los mismos de hace cincuenta años. Fink describe —muy bien, por lo demás— una tendencia respecto a cómo se están comportando las empresas.

El punto de Fink es que cualquier empresa que desee tener un futuro, está obligada a considerar los factores ambientales y sociales en su estrategia, y debe hacerlo disponiéndose a colaborar con el resto del mundo.

Es posible que tú, que nos lees, seas de las personas que sienten que esos discursos son disfraces o francas mentiras. Estrategias de marketing para evitar que el público indignado ejerza presión política en su contra. Claro que hay casos así. Por eso hemos traído aquí la voz de este señor, que es un digno y fiel representante de quienes financian a las empresas comprando acciones. Piénsalo bien: sus clientes son los dueños y dueñas del dinero que invierte Blackrock. Él es una especie de custodio del valor de esas inversiones. Y cuidando a esas personas, los inversionistas, está diciéndoles a las ejecutivas y ejecutivos de las compañías que reciben esas inversiones: desentenderse de los ODS y de las preocupaciones ciudadanas que hay detrás de ellos, es mal negocio. **Repetimos: es mal negocio.** Larry Fink no anda ni de ambientalista ni de buena persona. Se encarga de decirlo en la carta. Está cuidando el valor para los inversionistas. Y en nuestro mundo interconectado donde es casi imposible ocultar nada y donde millones podemos ponernos de acuerdo rápidamente para hacer cosas juntos, ya no parece posible ignorar esta conversación.

No se trata de ser bueno. Se trata de sobrevivir en el siglo XXI.



Pero el camino para llegar hasta aquí, es decir, hasta el momento en que un gigante de la gestión de inversiones hable así de claro en favor del compromiso de las empresas con los desafíos ambientales y sociales del mundo, es mucho más largo: antes hubo otros, muchos otros, que abrieron el camino.



IMPERATIVE 21

Un año y medio antes de la carta de Larry Fink, ocurrió un insólito evento en el corazón financiero de Estados Unidos.

Wall Street, 22 de septiembre de 2020.

En las pantallas de Wall Street se despliega un video que deja a todo el mundo atónito. Lo encontrarás fácilmente si googleas «Imperative 21». Si quieres, puedes hacerlo ahora mismo y volver. Te esperamos.

En serio. Te esperamos.

¿Ya? ¿Lo viste?

Imagínate por un instante ese momento. Allí están las y los representantes más icónicos del capitalismo de nuestro tiempo. Cientos o miles de personas que trabajan como operadores y operadoras

del mercado bursátil, como abogados y abogadas especialistas en regulaciones de sociedades anónimas, como ejecutivos y ejecutivas de grandes compañías que cotizan en bolsa, entre muchas otras. Y de pronto, en la pantalla gigante, un video que dice que la forma de hacer empresas (la que ellos y ellas conocen) no funciona y tiene que cambiar. Que la lógica de **cuidar-solo-a-los-accionistas** «nos falló» y que, en consecuencia, hay que reiniciar nuestro sistema económico. El remate del video es fantástico: «únete a nosotros para construir un nuevo sistema operativo», que luego se transforma en «sistema co-operativo».

«Únete a nosotros». Una invitación, seguida de una dirección web. ¿Únete a quién? ¿Quiénes son estas personas?

Imperative 21 es una coalición intersectorial liderada por empresas que creen que el imperativo del siglo XXI es rediseñar nuestro sistema económico para que su propósito sea crear valor para todas las partes interesadas.

La coalición es liderada por algunas de las más importantes redes y organizaciones convocantes del mundo empresarial global:

- ▶ **B Lab**, que articula una red de 8 250 B Corps, 10 000 benefit corporations y más de 100 000 empresas que utilizan sus herramientas para administrar su impacto¹¹ (al momento de escribir este libro).
- ▶ **The B Team**, un colectivo de líderes de empresas y organizaciones de la sociedad civil que se apoyan mutuamente para cultivar un nuevo estilo de liderazgo, compatible con los ODS. Entre sus líderes están Sir Richard Branson (creador de Virgin), Jesper Brodin (CEO de Ikea), Arianna Huffington (líder del Huffington Post), Guilherme Leal (líder de Natura, Body Shop y Avon), Marc Benioff (líder de Salesforce) y Muhammad Yunus (emprendedor social y banquero), entre otros.
- ▶ **CECP (Chief Executive for Corporate Purpose)**, una organización de CEO que trabajan desde el convencimiento de que la estrategia social de las empresas y su manera de

¹¹ Aquí las traducciones pueden confundirnos, así que conservamos la nomenclatura en inglés, pero es importante registrar la diferencia entre las empresas que tienen una figura legal distinta llamada Benefit corporations (en los países donde existe), de las B Corps, que son empresas que han modificado sus estatutos legales para incorporar en ellos propósitos sociales o ambientales y cuentan con una certificación que acredita que se comportan de conformidad con criterios similares o equivalentes a tales propósitos.

relacionarse con sus distintos *stakeholders* para producir valor para todos ellos y ellas, son determinantes de su éxito. Reúnen a doscientas de las empresas más grandes del mundo, que juntas representan USD 6,6 trillones en ingresos, USD 21,2 billones en inversión, 14 millones de trabajadores y trabajadoras y más de USD 15 trillones en activos bajo su administración.

► **Common Future**, una organización estadounidense sin fines de lucro que define su propósito como el de dismantelar las barreras sistémicas para generar riqueza y poder económico al defender e invertir en cientos de líderes comunitarios que trabajan en pro de una economía que funcione para todos.

► **Conscious Capitalism, Inc.**, una comunidad global de líderes de negocios dedicados a elevar a la humanidad a través de los negocios. Incluye más de 3500 empresas de 47 estados (de Estados Unidos) y 92 países, que tienen un impacto en más de 10,5 millones de empleados.

► **The Global Impact Investing Network (GIIN)**, una red que persigue la visión de que el impacto debe estar integrado en todas las decisiones financieras. Tienen la identidad de ser los campeones mundiales de la inversión de impacto. Convocan y brindan herramientas y recursos útiles a una red que comprende 30 000 personas y 350 organizaciones miembros en 50 países en 6 continentes.

► **Just Capital**, una organización independiente sin fines de lucro, cuya misión es construir una economía que funcione para todas y todos los estadounidenses al ayudar a las empresas a mejorar la forma en que atienden al conjunto de sus *stakeholders*: trabajadores y trabajadoras, clientes, comunidades, medioambiente y accionistas.

► **Participant**, una organización que combina el poder de una buena historia bien contada con el impacto en el mundo real y la conciencia sobre los problemas más importantes de la actualidad. Como líder de contenido de la industria, Participant produce anualmente hasta seis largometrajes

narrativos, cinco documentales, tres series de televisión por episodios y más de treinta horas de programación digital de formato corto, a través de su subsidiaria digital SoulPancake. Las más de cien películas de Participant han obtenido colectivamente setenta y cuatro nominaciones a los Premios de la Academia® y diecinueve victorias, incluidas mejor película por *Spotlight* y *Green Book* y mejor película en lengua extranjera por *Roma* y *Una Mujer Fantástica*. La división digital de Participant, SoulPancake (www.soulpancake.com), es un proveedor galardonado de contenido estimulante, alegre y edificante que llega a una audiencia de más de nueve millones de fanáticas y fanáticos.

Imperative 21, el movimiento del cual estas organizaciones forman parte, promueve tres grandes lineamientos, que ellos llaman «imperativos»:

- Diseñar para la interdependencia, esto es, reconocer la interdependencia de la salud de las personas, el planeta y la economía; balancear la relación entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil; y garantizar que todos y todas tengamos acceso libre y justo a los mercados.
- Invertir en justicia, que supone remover la desigualdad estructural, promoviendo liderazgos más inclusivos, inversión más accesible e incorporando el poder de la tecnología para promover los ideales democráticos y los derechos humanos.
- Proveer medios para evaluar el accionar de los negocios a través de métricas que midan la creación de valor sostenible para todos los stakeholders; al mismo tiempo, crear incentivos y recompensas para quienes crean valor social y ambiental; y en la misma lógica, mejorar los estándares del deber fiduciario.

HELADOS Y ACTIVISMO SOCIAL

Para que Imperative 21 fuera posible, era necesario que existieran todas las agrupaciones y movimientos que la componen. Estas, a su vez, no habrían nacido si no hubiesen existido previamente empresarios, empresarias y compañías que ya habían roto con la vieja premisa de existir solo para cuidar el bolsillo de las y los accionistas. No podemos mencionarlos a todos, aquí tenemos un ejemplo icónico: **Ben & Jerry's. Una marca de helados.**

En la industria de los helados, hay pocas marcas más famosas que Ben & Jerry's. A simple vista, es una empresa con un enorme sentido del humor. Los nombres de sus helados, por ejemplo, buscan ser divertidos. En la oferta actual encontrarás algunos como «Netflix and Chill'd, un sabor de Netflix», o «Moo-phoria», el nombre onomatopéyico de una línea de sabores light que alude al sonido de una vaca (¿lo tienes? en español es «muuuuu»).

Pero es mucho más que humor. También es activismo social. Ben Cohen y Jerry Greenfield, han sido amigos de toda la vida, y comenzaron a serlo antes de fundar la compañía, cuando eran hippies, en la década de los setenta. El espíritu de la época, rebelde y preocupado por los problemas del mundo, fue el contexto inspirador para el invento que hicieron juntos en 1978. Ben & Jerry's es una empresa que tiene propósitos sociales, ambientales y políticos, y que toma partido. A lo largo de los años, corporativamente han adoptado medidas para promover la justicia social y ambiental. La empresa ha apoyado causas tales como la igualdad en el matrimonio, la justicia climática y el derecho al voto. Ben & Jerry's también ha trabajado para promover la agricultura sostenible y reducir la huella de carbono de la empresa. A su vez obtiene sus ingredientes de proveedores de comercio justo y utiliza ingredientes no modificados genéticamente, siempre que sea posible.

No estamos hablando de un impulso temporal, con ánimo de marketing, para limpiar la imagen, ni para alivianar un poco la conciencia de los socios. Estamos hablando de muchos años de hacer esto sistemáticamente, con decisión e invirtiendo fuertemente en ello.

Pero como la vida tiene giros sorprendentes, con el tiempo, Ben & Jerry's se convirtió en subsidiaria de Unilever.

Aquí respiramos hondo. ¿Es en serio?

Sí. Es muy en serio.

Unilever adquirió la empresa en 2000, en un proceso que estuvo cargado de tensiones y controversias, tanto dentro de la empresa como entre sus seguidores. No es difícil imaginarlo. Una empresa activista y divertida absorbida por una compañía que, como todo buen gigante, de lejos se ve lenta, conservadora y deshumanizada. ¿Quién no esperaría que la pequeña aventurera que fue siempre Ben & Jerry's perdiera sus valores y su identidad después de eso?



Uno de los focos de preocupación fueron los posibles conflictos entre las prácticas comerciales de Unilever y los valores sociales y ambientales de Ben & Jerry. Por ejemplo, algunos críticos señalaron que Unilever estaba involucrada en la producción de aceite de palma, que se ha relacionado con la deforestación y los abusos contra los derechos humanos en algunos lugares del mundo. Ben & Jerry's se había comprometido anteriormente a obtener sus ingredientes de manera ética y sostenible, y algunas personas temían que este compromiso se viera sacrificado bajo la propiedad de Unilever.

A pesar de estas preocupaciones, Ben & Jerry's y Unilever han sostenido que la adquisición fue un paso positivo para ambas empresas. Unilever ha permitido que Ben & Jerry's opere en buena medida de forma independiente y mantenga su misión social y ambiental, al mismo tiempo que proporciona los recursos y la escala para expandir su negocio y su impacto.

Desde luego, no todo ha sido tan dulce.

Para Unilever también era un desafío adquirir una empresa como aquella. Pasaron años antes de que la mayoría de los ejecutivos de la compañía aceptaran que esa «rareza» formara parte de su organización. Eso de una empresa orientada a propósitos sociales o ambientales no cuadraba con el viejo esquema de corto plazo de maximizar-los-beneficios-para-los-accionistas. Pero, con el tiempo, Ben & Jerry's terminó convirtiéndose en una de las marcas más valiosas de Unilever. Los clientes estaban dispuestos a pagar más caro por sus helados, no solo porque eran deliciosos, sino porque de algún modo les hacían sentir que preferirlos contribuía a tener un mundo mejor. Esa lealtad se reflejaba también en la relación con sus colaboradores y colaboradoras, y con sus proveedores y proveedoras, todos dispuestos a ir más allá de lo estrictamente necesario para cuidar y fortalecer una empresa que estaba haciendo historia.

A su arribo al puesto de CEO de Unilever en 2009, Paul Polman impulsó la transformación de la compañía por completo hacia

la lógica de una empresa orientada a ese propósito. Como es de suponer, el camino demostró ser sinuoso. Hay un montón de iniciativas, productos y marcas con enfoques sociales o ambientales en los cuales la compañía invirtió para verlas luego fracasar. Pero a lo largo de los años, esta manera de mirar los negocios fue transformando a la organización.

Piénsalo: Unilever es un monstruo con cerca de 150 000 empleados y empleadas que dan vida a más de 400 marcas (al momento de escribir este libro). El cambio cultural que se requiere para moverse en la dirección de una empresa comprometida con objetivos sociales y ambientales es enorme. Es decir, hay algunas decenas de miles de ejecutivas, ejecutivos y líderes de equipos intermedios que vienen de haber sido evaluados toda su vida por cumplir metas de rendimiento, productividad, rentabilidad, solo enfocados en generar utilidades para los accionistas. Y de repente, aparece esta manera de hacer negocios que, aunque a muchos de ellos y ellas les guste, es *distinta*. Baste decir esta palabra: *distinta*. Todos lo hemos visto alguna vez: viene un cambio, hay que aprender a hacer las cosas de otro modo y la gente empieza a entrar en pánico. ¿Me van a medir por cosas que no sé hacer? ¿Voy a perder el espacio de poder que he logrado durante estos años? ¿Seré capaz de aprender las cosas nuevas que me piden? En su versión más prosaica, está la preocupación de «¿iré a perder mi bono anual?».

Sabiendo eso, Polman y su equipo lanzaron en 2010 el «Plan de vida sostenible», que incluye una serie de objetivos para reducir su huella ambiental y aumentar su impacto social positivo para 2020. Desde entonces, Unilever ha ampliado sus objetivos con su estrategia Compass, que establece la visión de la empresa para lograr objetivos con indicadores bien definidos. Por ejemplo¹²:

- ▶ Reducir las emisiones de alcance 1 y 2 en un 100 % para 2030 en comparación con la línea de base de 2015, con una meta provisional de reducción en un 70 % para 2025.
- ▶ Reducir a la mitad las emisiones de la cadena de valor

completa de sus productos para 2030 en comparación con la línea de base de 2010.

- ▶ Lograr cero emisiones netas que cubran las emisiones de alcance 1, 2 y 3 para 2039.

Años después, la evaluación es que esta estrategia ha sido recompensada con la lealtad y la confianza de millones de clientes y el florecimiento de muchas de sus marcas.

Después de todo, tal como se desprende de la carta de Larry Fink: hacerse cargo de los desafíos sociales y ambientales es buen negocio.

Después de la salida de Polman de la compañía en 2018, la empresa parece continuar con su agenda en favor de los ODS, cuando menos desde el punto de vista de sus compromisos públicos. Su sucesor, Alan Joupe, declaraba poco tiempo después de asumir que «las marcas sin propósito no tendrán futuro a largo plazo con Unilever». La defensa de su política de sustentabilidad tuvo momentos críticos a comienzos de 2022 cuando, frente a resultados menos atractivos que los de sus competidores, una parte de sus accionistas y algunos analistas financieros internacionales le adjudicaron a ese foco unos resultados que juzgaban insuficientes. Sin embargo, la evaluación final de 2022 parece ser bastante mejor. Lo interesante sigue siendo que, frente a las adversidades, la compañía haya seguido desafiando la vieja manera de mirar los negocios, apostando por la lógica del largo plazo.

EL CAMINO HACIA B LAB

El *executive chair* de Imperative 21 se llama Jay Coen Gilbert. Antes había participado como cofundador de otro invento que ha hecho historia: «B Lab», la primera de las redes mencionadas más arriba. Decimos que es un invento que hizo historia porque las B Corps son una inflexión en el desarrollo de las empresas en el mundo. La inflexión consiste en incorporar en las legislaciones la figura de un tipo de empresa que reconoce en sus estatutos la obligación de velar por los intereses de un conjunto de *stakeholders* más amplio que solo las y los accionistas. Esto ocurrió primero en Estados Unidos, pero luego se han ido sumando otros países.



¹² Tomado de Climate Transition Action Plan, Unilever, 2021.

El párrafo que acabas de leer no es una trivialidad. Si te pareció un caprichoso detalle para abogados, lo sentimos mucho, ¡y lo entendemos! Están cambiando las legislaciones nacionales: ese es un detalle para expertos en derecho. Pero si eres uno de esos abogados expertos en derecho, perdónanos desde ya esta falta de respeto. No es intencional. Lo que pasa es que para algunos de nosotros a veces parecería que las finezas legales son justamente eso: finezas. Para muchos queda la impresión de que las grandes transformaciones no pasan por ahí, a menos que se trate de mega reformas o constituciones completas.

Pero si no eres una o uno de esos expertos, quizá te estás preguntando ¿qué cuernos tiene que ver el detalle de un artículo más o uno menos en una ley, si queremos cambiar el mundo?

TODO. Así de simple.

Nos TIENE que importar.

Piensa en cualquiera de esas grandes corporaciones que tienen decenas de miles de empleados y empleadas (como Unilever). Antes de este cambio en las legislaciones, el equipo ejecutivo de esa empresa tenía un único mandato: cuidar los intereses de las y los accionistas. Por ley. Dicho de otro modo: si el CEO era sorprendido cuidando el medioambiente a costa de las y los accionistas, tenía un problema legal. Podía ser demandado. Podía incluso terminar en prisión.

Después de esa inflexión, cuando la nueva legislación entra en vigencia, las empresas que lo declaren pueden acogerse a otro modelo. Las ejecutivas y ejecutivos están obligados a cuidar los intereses de un grupo más amplio de *stakeholders*. Por ley. Si los pillan atentando contra los intereses de, digamos la comunidad de un territorio, en contra de lo que dicen sus estatutos, podrían ser demandados.

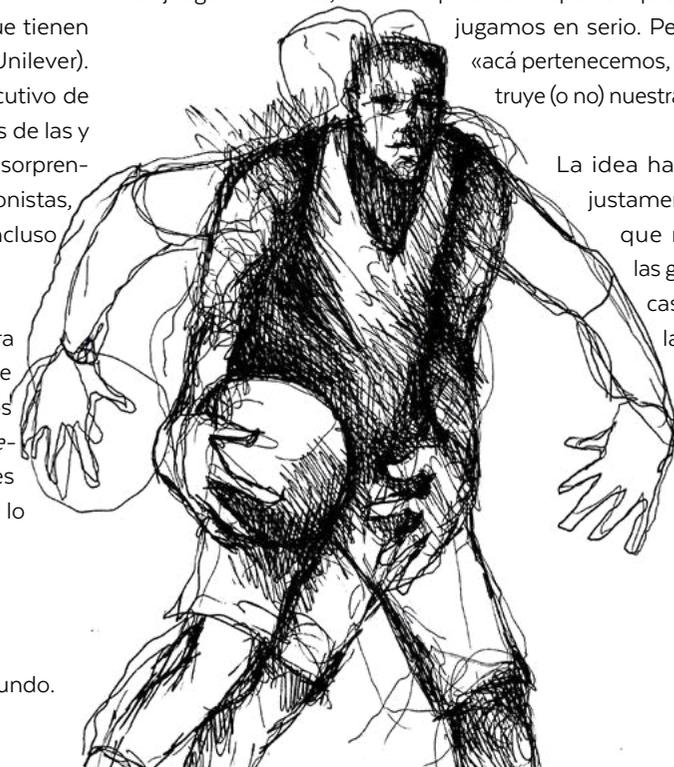
Sí, son cosas de abogados.

Al mismo tiempo, son cosas que están cambiando el mundo.

Por otra parte, este invento es fruto de una historia de éxito con sabor amargo. Se trata de AND1, una empresa de ropa deportiva creada en 1993 por Jay junto a otros dos socios, Seth Berger y Tom Austin, con quienes compartía el amor por el básquetbol.

Piénsalo así: tres amigos jóvenes, que practican un deporte y que deciden fundar una empresa que sea la mejor del mundo en eso que ellos aman. No les fue nada mal: en los doce años que estuvieron al mando, lograron llevar las ventas hasta los USD 200 millones anuales, liderando un equipo que llegó a tener 165 personas. ¿Cómo se hace eso en un mercado donde hay colosos como Nike, que ya están instalados y con enormes presupuestos de marketing y ventas? La respuesta está en la calle.

En efecto. En muchas ciudades de Estados Unidos, el básquetbol es un deporte callejero, como en otros lugares lo son el fútbol o el béisbol. Un deporte callejero: el lugar donde los niños, niñas y jóvenes aprenden a ser parte de una comunidad. La extensión de los juegos infantiles, donde la palabra «deporte» quiere decir: acá jugamos en serio. Pero también, «acá pertenecemos, acá se construye (o no) nuestra identidad».



La idea había surgido justamente de notar que ninguna de las grandes marcas hablaba de la cultura del baloncesto urbano.

Diseñaron el nombre de la marca, AND1, por el término de baloncesto «y uno» que se usa cuando un jugador recibe una falta mientras encesta y luego lanza un tiro libre para intentar obtener un punto extra. Inicialmente vendían camisetas y otras prendas de básquetbol, pero finalmente entraron al mercado de las zapatillas y lanzaron sus primeras zapatillas de básquetbol en 1998.

Los fundadores de AND1 vieron tempranamente que para poder competir con los colosos y sus billeteras tenían que tener una base social de clientes. Base social, ese nombre lo pusimos nosotros. Quiere decir: tener la lealtad y la pasión de quienes practican esto desde niños.

Fue así como empezaron, organizando encuentros de básquetbol en barrios, reclutando a las estrellas que iban encontrando para construir juntos su identidad. La identidad de AND1 y al mismo tiempo la identidad de cada jugador que se sumaba a sus campañas.

La compañía ganó popularidad a principios de la década de 2000 con el lanzamiento de la serie de videos de partidos de básquetbol callejero (*streetball mixtape*) que, además de contar con jugadores de *streetball*, incluía a algunos de la NBA, lo que ayudó a establecer a AND1 como un actor importante en el mercado del calzado de básquetbol.

Tomemos nota: una empresa que combinó la creación de su marca con un movimiento cultural-deportivo de origen popular y urbano.

En 2005 apareció una empresa de las grandes del rubro, American Sporting Goods, y les ofreció USD 250 millones por la compañía. Decidieron venderla.

Y hasta ahí, parece que todo va bien, ¿no? Creas una empresa desde cero, doce años después la vendes a un precio razonablemente bueno. Te quedas con una buena suma de dinero para hacer lo que se te ocurra. ¿Dónde está lo amargo?

Lo cierto es que Jay, que después de la venta había decidido tomarse un año sabático para pensar su próximo paso, dedicó ese tiempo a conversar con emprendedores e inversionistas, y a estudiar el trabajo de personas como Muhammad Yunus¹³, con la idea de descubrir cómo producir más impacto en su próximo emprendimiento.

Y mientras estaba en eso, vio cómo la nueva administración de AND1 le quitaba a la empresa parte del espíritu que él y sus socios se habían esmerado por cultivar, acercándose cada vez más a la lógica de «maximizar los beneficios para los accionistas».

Dada la cultura empresarial predominante, esto no es una falta, pero para los creadores de una empresa tan intensamente vinculada a una comunidad, el descuido de esos *stakeholders* y sus intereses fue visto como una pérdida. Esa fue la chispa que produjo el cambio en la mente de Jay y lo llevó a asociarse con Bart Houlahan (ex-presidente y CEO de AND1) y Andrew Kassoy para fundar B Lab, una organización sin fines de lucro destinada a impulsar las B Corps.

Los fundadores querían crear un nuevo tipo de corporación, una que equilibre el propósito y las ganancias, y que esté comprometida con mejorar su impacto en la sociedad y en el planeta. Estaban seguros de que se puede aprovechar el poder de los negocios para ayudar a resolver algunos de los desafíos sociales y ambientales más apremiantes del mundo.

Para lograr este objetivo desarrollaron la Evaluación de Impacto B, una herramienta integral que mide el impacto social y ambiental de una empresa. También crearon la certificación B Corp, un

¹³ El prestigioso banquero y líder social, figura mundial en materia de microfinanzas y premio nobel de la paz.

riguroso proceso de evaluación que reconoce a las empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad.

A diferencia del enfoque de responsabilidad social corporativa (RSC), que a menudo se ve como una forma de que las empresas «hagan el bien» **además de sus actividades comerciales principales**, las empresas B buscan crear un impacto positivo como **parte integral** de su modelo de negocio. Las Empresas B están legalmente obligadas a considerar el impacto de sus decisiones no solo en as y los accionistas sino también en las partes interesadas, como empleados y empleadas, clientes, comunidades y el medioambiente.

En enero de 2020, B Lab y el Pacto Global de las Naciones Unidas desarrollaron en conjunto el SDG Action Manager, destinado a empresas que buscan mejorar su desempeño en sostenibilidad. Se trata de un sistema que integra la Evaluación de Impacto B, los diez principios del Pacto Global de la ONU y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG) en una plataforma para la autoevaluación, comparación y mejora en sostenibilidad hasta 2030. La herramienta proporciona a las empresas medios para identificar y priorizar áreas de impacto y riesgos potenciales relacionados con los SDG, entender y compartir los efectos positivos de sus operaciones, fijar y monitorear objetivos de sostenibilidad, y encontrar oportunidades para la innovación sostenible dentro de su operación y su cadena de valor. Además, facilita la colaboración interna y promueve el aprendizaje continuo mediante recursos educativos para mejorar las prácticas de sostenibilidad.

El SDG Action Manager invita a las empresas a ser parte de un movimiento global para la sostenibilidad, ofreciéndoles una oportunidad única de contribuir al desarrollo sostenible y la responsabilidad corporativa a nivel mundial. La plataforma está disponible en varios idiomas, buscando convocar a diferentes sectores alrededor de una agenda común para mejorar la vida de las personas y proteger el planeta, fomentando una cultura de mejora continua y cooperación

dentro de las organizaciones con miras a los objetivos de sostenibilidad establecidos para 2030.

Esta historia nos toca muy de cerca, porque quienes escribimos este texto lo hacemos bajo el alero de Sistema B y Gulliver. La primera es una organización internacional que promueve las empresas B, y la segunda una agencia de innovación social que, inspirada por el movimiento B, se convirtió en empresa B para colaborar en la transformación del modo de hacer empresas en el mundo.

El ataque de los JEDI

En realidad, fue inevitable hacer el chiste. Pero no se trata de un nuevo episodio de la saga de Star Wars. J.E.D.I. significa, literalmente, Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión (que en inglés empiezan con las mismas letras) ¿Cómo te suena?

Es una inflexión en la manera en que B Lab se mira a sí mismo y define su estrategia para relacionarse con las personas, desde 2020. En todo caso, J.E.D.I. es un enfoque holístico para abordar la diversidad y la inclusión en las organizaciones, que busca fomentar la igualdad de oportunidades, la justicia y el respeto hacia todas las personas, independientemente de su origen, género, orientación sexual, raza o cualquier otra característica.

La inclusión de la justicia social y la equidad como componentes fundamentales del enfoque J.E.D.I. reconoce que no es suficiente simplemente con promover la diversidad y la inclusión, sino que también es necesario abordar las desigualdades y las barreras sistémicas que impiden que ciertos grupos de personas alcancen su pleno potencial en el lugar de trabajo y en la sociedad en general.

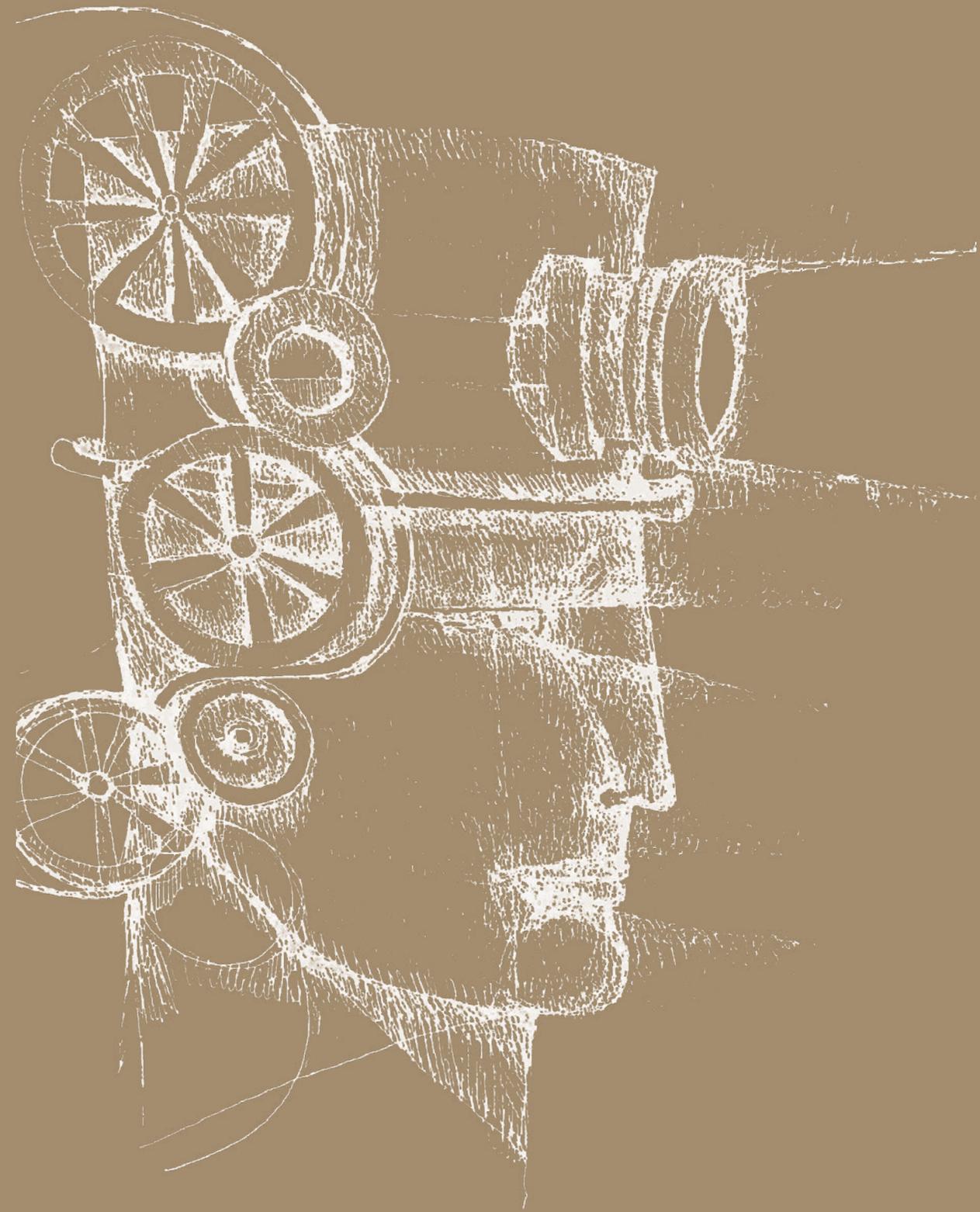
Cada vez más empresas y organizaciones están adoptando el enfoque J.E.D.I. como parte de su estrategia de diversidad e inclusión, reconociendo que esto no solo es lo correcto desde un punto de vista ético, sino que también puede contribuir al éxito empresarial al fomentar una cultura organizacional más inclusiva, colaborativa e innovadora.

No hay una única persona o entidad que pueda atribuirse la invención del enfoque J.E.D.I., ya que se trata de una evolución de enfoques anteriores centrados en la diversidad y la inclusión.

Sin embargo, el término *Justice, Equity, Diversity & Inclusion* se popularizó en los últimos años y ha sido promovido por diversas organizaciones y líderes en el ámbito de la diversidad e inclusión. Por ejemplo, la organización no gubernamental estadounidense Green 2.0 ha promovido el enfoque J.E.D.I. en el ámbito de la sostenibilidad ambiental, al tiempo que diversas organizaciones de derechos humanos y justicia social han adoptado el enfoque J.E.D.I. para abordar la discriminación y las desigualdades en sus campos de acción.

Es importante destacar que el enfoque J.E.D.I. es una evolución del enfoque de diversidad e inclusión, que ha ido evolucionando a medida que se ha tomado conciencia de la necesidad de abordar de manera más amplia y efectiva las desigualdades y barreras sistémicas que afectan a ciertos grupos de personas.





III. VER PARA CREER,
MEDIR PARA VER

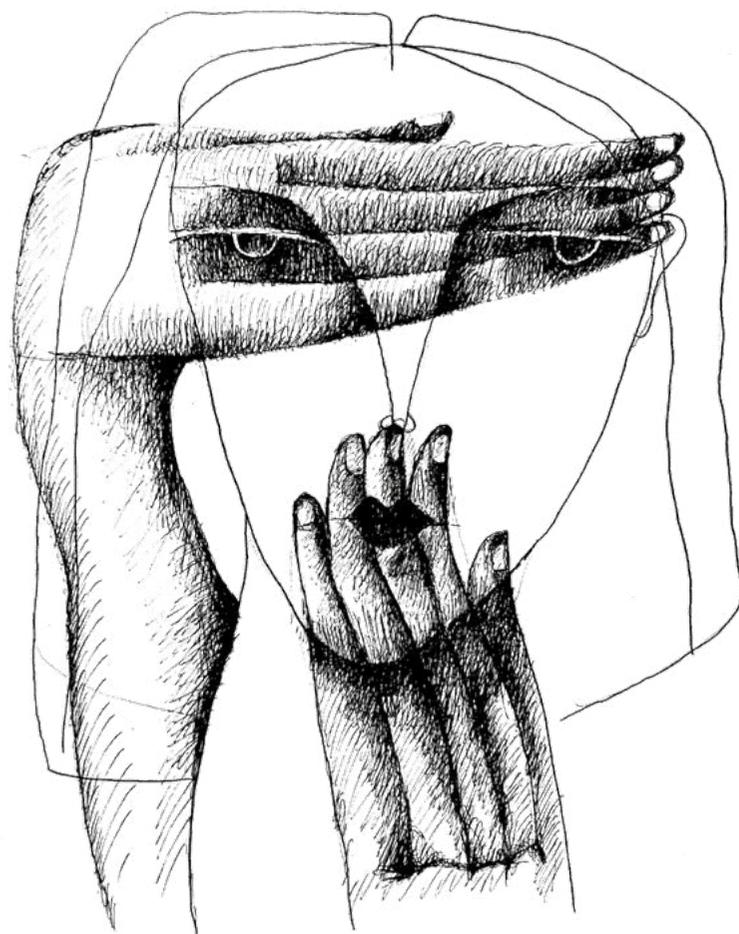
Entonces, ya hemos establecido que muchos líderes empresariales están comprometiéndose seriamente con el cuidado de los intereses de múltiples stakeholders y contribuyendo a objetivos sociales y ambientales, además de producir rentabilidad. Pero no solo deben lograrlo, también necesitan que les crean. Sabemos que la simple declaración de que «estamos contribuyendo a mejorar la vida de la gente», o «estamos ayudando a descarbonizar el planeta», no basta para que sea cierto. Si tal declaración en sí misma suele ser un primer paso que requiere un fuerte alineamiento estratégico y político, que en grandes corporaciones a veces toma años, realizar los cambios en el modelo de negocio suele ser un paso aún más complejo y difícil. Pero incluso cuando eso se ha logrado de buena fe, queda el problemita de que buena parte del público desconfía, porque tales cambios no siempre son evidentes. Y porque hay miles de historias de fiascos ocultos detrás de declaraciones públicas rimbombantes en estas materias. Es muy importante demostrar de una manera incuestionable que sus esfuerzos son auténticos y que su impacto es verificable.

Piensa en la millonaria campaña «Beyond Petroleum» lanzada en 2000 por la compañía British Petroleum cuyo CEO, Sir John Browne, pregonaba la transformación de la empresa de un productor de petróleo a un proveedor de energía. El fervor de los seguidores de esta iniciativa, que marcaba un rumbo importante en la industria petrolera, se comenzó a venir abajo por un conjunto de incidentes relacionados con el cuidado del medioambiente. Entre ellos, son especialmente recordados un derrame de petróleo en Alaska en 2006 y el desastre ambiental provocado por otro derrame en el Golfo de México en 2010. Este último determinó que la compañía abandonara la campaña.

Piensa en el escándalo «clean diesel» desatado por Volkswagen en 2015, cuando se descubrió que la compañía había instalado un software en sus autos diésel para hacer trampa en las pruebas de emisiones, lo que permitía que los autos emitieran hasta cuarenta veces más contaminación de lo permitido por la ley. El

descubrimiento provocó una protesta pública y una pérdida de confianza en las afirmaciones de Volkswagen de ser amigable con el medioambiente.

Piensa en la controversia provocada por el minorista de moda rápida H&M en 2018, cuando su campaña «Conscious Collection» (colección consciente), que promocionaba vestuario hecho con materiales sostenibles, comenzó a ser cuestionada al descubrirse que algunos de los materiales utilizados en la colección no eran realmente sostenibles y que la información proporcionada por la empresa para promover esos productos era ambigua, cuando no falsa.



Ejemplos hay montones.

La única forma de desarticular esa desconfianza es contar con evidencia irrefutable. O sea, medir. Si decimos que estamos descarbonizando, es importante medir y comunicar ¿en qué medida?, ¿dónde, ¿cómo? Y también ¿implican nuevos costos ambientales o sociales los cambios en el modelo de negocio que hacen posible esa contribución?

La cultura empresarial tiene una ventaja respecto a estas preguntas. Como dicen por ahí: si no se puede medir, no se puede gestionar. Las empresarias y empresarios, y las ejecutivas y ejecutivos suelen buscar maneras de medir y evaluar los esfuerzos que hacen sus equipos y los resultados que obtienen, en términos que no dejen lugar a dudas o ambigüedades. Las ventas aumentaron o disminuyeron, la rentabilidad es mayor o menor, el número de clientes se mantuvo o creció. Es muy raro que un gerente de ventas, por ejemplo, responda a ese tipo de preguntas diciendo algo así como «mira, la verdad es que yo creo que nuestras ventas han aumentado entre un 25 % y un 50 %, y me parece que tenemos más clientes también». Y si hay gerentes que respondan algo así, probablemente dejen sus puestos al día siguiente. Medir es tan importante, para cualquier organización, como tener un mapa lo es para un explorador o un viajero. Te permite saber dónde estás y en qué dirección vas avanzando.

El problema de medir es antiguo. Piensa por ejemplo en el origen de la contabilidad. Según parece, la contabilidad como la conocemos fue invento de un señor llamado Luca Pacioli, que en realidad era matemático. Este señor escribió un libro que contenía, entre otras cosas, una sección sobre cómo llevar cuentas y libros que permitieran a quienes los usaran no solo tener claridad sobre cuánto dinero hay dónde, en relación a un determinado negocio, sino también tener una trazabilidad clara e incuestionable de cómo se llegó allí. El éxito del método es que se basa en un sistema de registro de movimientos de dinero de doble entrada. Cada movimiento se registra en dos partidas diferentes, que se equilibran entre sí, de

modo que es posible detectar errores o trampas de una manera irrefutable. Esto se convirtió en uno de los pilares del funcionamiento de la economía moderna porque hizo posible que las personas confiaran unas en otras en las transacciones comerciales sobre la base de un método universal de registro. Y la clave aquí es la palabra «universal».

Si cada organización tuviese su propia manera de registrar sus movimientos de dinero y sus transacciones no sería posible, por ejemplo, recaudar impuestos. Tampoco sería posible que un accionista o el director o directora de una empresa pudiera pedir —y esperar un cierto nivel de certeza— que un tercero auditara o revisara los registros de la administración para asegurarse de que las cosas van tan bien como se lo han pintado. Y ni qué decir de los recursos públicos, que terminarían indefectiblemente «extraviados», en el mejor de los casos.

Esto es igual. Una empresa cualquiera aparece un día declarando, digamos, que ha avanzado en la descarbonización de sus procesos productivos. Si la única manera de verificarlo es un sistema de medida basado en un método inventado al interior de la propia empresa, la credibilidad de tal afirmación sería, cómo decirlo... al menos dudosa.

Entonces se necesitan métodos para medir universalmente aceptados, que permitan hacer evaluaciones incuestionables sobre los efectos del accionar de una empresa, y que además, dichas evaluaciones se puedan comparar entre sí.

Actualmente hay más de una manera de medir, porque existe más de un sistema de indicadores para hacer estas mediciones. La vieja dinámica de los centímetros versus las pulgadas.

Y es que la complejidad del problema de medir estas cosas es enorme. Por ejemplo, definir la manera de medir es también definir lo que se mide. Si decimos que vamos a evaluar el impacto social de un proyecto midiendo la capacidad de consumo de las y los habitantes de un territorio, estamos definiendo la capacidad de consumo como el impacto social que deseamos promover.

Siguiendo esta lógica, descubriremos que la forma en que se resuelva la pregunta acerca de cómo medir el aporte de las empresas privadas a los ODS determinará la respuesta a la pregunta acerca de en qué consiste tal aporte. Esa conversación está en curso desde hace unos años, pero aún es incipiente. Imaginamos que habrá un futuro en el cual qué medir y cómo medirlo, con relación a la manera en que cualquier organización privada contribuya al mundo, será un estándar absolutamente obvio y de uso universal. Probablemente para entonces prevalezcan, al igual que en el caso de los centímetros y las pulgadas, dos o tres sistemas diferentes de medición.

En las próximas páginas vamos a echarle un ojo a algunas de las iniciativas más importantes en estas materias, más allá de las herramientas del movimiento B, que ya hemos mencionado.

ESG

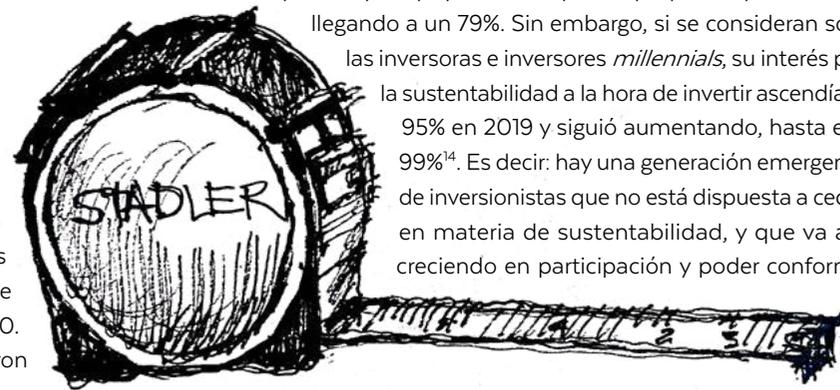
ESG significa environmental, social, and governance. Los criterios ESG son criterios ambientales, sociales y de gobernanza para evaluar el desempeño de una empresa en estos ámbitos. ESG tiene sus raíces en la inversión socialmente responsable, que comenzó a surgir en las décadas de 1960 y 1970. Paulatinamente, las y los inversionistas comenzaron

a descartar empresas involucradas en actividades controvertidas como el tabaco, el alcohol y las armas de fuego. Con el tiempo, el concepto de inversión socialmente responsable evolucionó para abarcar una gama más amplia de temas, incluida la sostenibilidad ambiental y la justicia social.

En los últimos años, ESG se ha convertido en un concepto dominante en el mundo empresarial. Muchas grandes empresas han adoptado los principios ESG y los han incorporado a sus operaciones. Los criterios ESG están pegando fuerte en el desarrollo de las empresas grandes, especialmente aquellas que tienen un impacto visible o evidente en el medioambiente o en sus comunidades de referencia. El driver de esta transformación proviene en buena medida de los intereses y preocupaciones de las y los inversionistas, que han ido cambiando conforme crece a nivel mundial la conciencia y la sensibilidad respecto a los desafíos ambientales y sociales.

En Estados Unidos, durante los últimos años, las y los inversionistas han venido cambiando sus portafolios de inversión y mostrando de forma sostenida su interés en empresas que se rigen por los criterios ESG. De acuerdo a una encuesta realizada por Morgan Stanley en 2021, en 2019 el interés declarado por la sostenibilidad en los criterios de inversión llegó hasta un valor máximo de 85%. La pandemia supuso un cambio en esa tendencia, porque los intereses de las y los inversionistas se movieron hacia temas como la salud pública y el apoyo a las empresas pequeñas y medianas, llegando a un 79%. Sin embargo, si se consideran solo

las inversoras e inversores *millennials*, su interés por la sustentabilidad a la hora de invertir ascendía al 95% en 2019 y siguió aumentando, hasta el... 99%¹⁴. Es decir: hay una generación emergente de inversionistas que no está dispuesta a ceder en materia de sustentabilidad, y que va a ir creciendo en participación y poder conforme



¹⁴ Stanley, M. (27 de Octubre de 2021). Sustainable Signals, Individual Investors and the COVID-19 Pandemic. Institute for Sustainable Investing.

vayan ocupando el lugar de las generaciones mayores. Esa gente, con los matices que son del caso, empujará a las empresas en las que invierte a moverse en la lógica de los ESG.

Los objetivos que las empresas se fijan a partir de los principios ESG van desde la reducción de sus emisiones de carbono hasta un impacto social medible en territorios o comunidades.

Unilever, por ejemplo, se ha fijado el objetivo de convertirse en carbono neutral para 2039. La compañía también se ha comprometido a eliminar la deforestación de su cadena de suministro y utilizar energía 100% renovable en sus operaciones. BlackRock, la gestora de activos más grande del mundo, liderada por Larry Fink, de quien ya hablamos, se ha comprometido con ESG y lo ha integrado en su proceso de inversión. La empresa también se ha comprometido a utilizar su influencia como accionista para impulsar un cambio positivo en las empresas en las que invierte. ¿Se entiende mejor el contexto de la carta?

Por su parte, Apple se fijó el objetivo de convertirse en carbono neutral para 2030. La compañía también se ha esforzado por mejorar las condiciones laborales en su cadena de suministro y promover la diversidad y la inclusión en su fuerza laboral. General Motors se ha comprometido públicamente a lograr un futuro completamente eléctrico mediante la eliminación de los vehículos a gasolina y diésel de su línea para 2035. Royal Dutch Shell se propuso convertirse en una empresa de energía con cero emisiones netas para 2050. La empresa tiene como objetivo reducir la intensidad de carbono de sus productos en un 20% para 2030, en un 45% para 2035 y en un 100% para 2050. Boeing, el gigante aeroespacial, tiene como objetivo reducir las emisiones de carbono en un 20% para 2025, utilizando 2017 como año de referencia. La compañía también tiene como objetivo fabricar aviones que sean un 20% más eficientes en combustible para 2025.

Desde luego, hace falta una mirada sistémica para valorar el aporte que estos compromisos hacen finalmente al medioambiente. Por

¹⁵ Estándares GRI consolidados, GRI Standards, versión actualizada al 1 de agosto de 2022.

ejemplo, si pensamos en el compromiso de General Motors, el efecto neto en emisiones de carbono depende de la tecnología utilizada para producir la energía eléctrica. Para países cuya red eléctrica se alimenta de fuentes renovables, como la energía eólica y solar, el impacto es mayor, pero ¿qué pasa cuando estos automóviles se cargan con energía eléctrica producida en plantas de carbón? Por otro lado, ¿qué ocurre con la huella de carbono de las baterías y su ciclo de vida?

Son preguntas que están en el centro de las discusiones sobre si la incorporación de una determinada innovación tecnológica producirá el aporte deseado, pero lo destacable es que los objetivos en torno a los cuales se formulan estos compromisos visibilizan la preocupación mundial por los desafíos climáticos y sociales. Para los activistas más radicales, entre otras personas muy informadas, puede parecer fácil creer que estas empresas mienten. Que lo que buscan es solo green-social-washing. Pero no necesitamos creer ciegamente en sus intenciones, porque la conversación sobre los principios ESG viene acompañada, la mayor parte de las veces, de indicadores observables y medibles. Es decir que las promesas que hacen pueden ser evaluadas en el futuro, y lo están siendo ya, no solo por la opinión pública, sino también por esos stakeholders a quienes están tan acostumbradas a servir: sus accionistas.

Mediciones de ESG

No existe una única manera de medir en materia de ESG. Pero hay interesantes esfuerzos que apuntan en tal dirección:

1. Global Reporting Initiative (GRI)

GRI es una organización internacional independiente que proporciona un marco integral para los informes de sostenibilidad. Fue creada en 1997 por la organización CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en Estados Unidos. Su objetivo es promover la transparencia y la responsabilidad en la sostenibilidad corporativa y los informes sobre ESG. La idea es equiparar los estándares de

los informes de sostenibilidad con el que ya tenían los informes financieros: precisos, equilibrados (es decir sin sesgos), claros, comparables, exhaustivos, puntuales y verificables.

Los estándares de informes de sostenibilidad de GRI son los estándares globales más utilizados para los informes de sostenibilidad. Sobre la base de tales estándares, las organizaciones pueden informar su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de manera estandarizada y consistente.

De acuerdo con las definiciones de la propia organización GRI, sus estándares «son un sistema modular de estándares interrelacionados»¹⁵. El proceso de presentación de informes toma como base tres series de estándares:

- ▶ *Estándares universales*, que se aplican a todas las organizaciones.
- ▶ *Estándares sectoriales*, que se aplican a sectores concretos.
- ▶ *Estándares temáticos*, que incluyen contenidos pertinentes para un tema determinado.

El marco de informes de GRI es ampliamente adoptado por empresas, gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG) de todo el mundo. Ayuda a las organizaciones a medir, comprender y comunicar su desempeño en sustentabilidad, y permite a las partes interesadas tomar decisiones informadas basadas en información de sustentabilidad estandarizada y comparable.

Al utilizar el marco de informes de GRI, las organizaciones pueden demostrar su compromiso con la transparencia y la sostenibilidad, generar confianza con las partes interesadas e impulsar mejoras en su desempeño ESG.

2. International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation

La Fundación de Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) es una organización sin

finés de lucro dedicada al desarrollo y la promoción de normas contables internacionales para la presentación de informes financieros. Se definen a sí mismos como una organización de interés público que trabaja para lograr información de mejor calidad que permita asegurar decisiones económicas y financieras más acertadas, buscando con ello contribuir a mercados de capital eficientes y resilientes.

Sus normas son utilizadas por empresas de todo el mundo para asegurar una presentación de informes financieros coherente y transparente, lo que facilita a inversores, reguladores y otros interesados entender y comparar información financiera en diferentes países.

Desde agosto de 2022, han asumido también la responsabilidad por los estándares SASB. Estos estándares ayudan a las empresas a revelar información relevante sobre sostenibilidad a sus inversores e inversoras. Disponibles para setenta y siete industrias, permiten identificar los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad que probablemente afectarán los flujos de efectivo de una entidad, el acceso a financiamiento y el costo de capital a corto, mediano o largo plazo, así como los temas y métricas de divulgación más útiles para los inversores e inversoras.

3. Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)

Los Índices de Sostenibilidad Dow Jones (Dow Jones Sustainability Indices o DJSI) son una serie de índices bursátiles que evalúan el desempeño de las empresas en términos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Estos índices son calculados y publicados por S&P Dow Jones Indices en colaboración con RobecoSAM, una empresa de inversión sostenible.

Los DJSI se utilizan para medir y rastrear el desempeño de las empresas en diversas áreas de sostenibilidad, incluyendo aspectos ambientales, sociales y de gobierno (ESG). Las empresas son evaluadas en función de una amplia gama

de criterios y métricas relacionados con la sostenibilidad, lo que permite a las y los inversionistas identificar aquellas compañías que están demostrando un compromiso sólido con prácticas empresariales sostenibles.

Existen diferentes evaluaciones del DJSI para Europa, Norteamérica, Asia Pacífico y Corea del Sur, además del índice global.

Para poder contar con estos índices y aparecer en los registros públicos del DJSI, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos y presentar metodologías de evaluación confiables sobre cientos de indicadores que, combinados, buscan dar cuenta de la forma en que está organizado su gobierno corporativo; sus principios, políticas y controles en materia de ética y conducta; su gestión de riesgos, negocios y proveedores; la manera en que abordan los desafíos ambientales y si cuentan o no con iniciativas para defender los derechos humanos y promueven el bienestar de los empleados y empleadas.

4. MSCI ESG Ratings

La Measuring Stakeholder Capitalism Initiative, traducible como la Iniciativa de Medición del Capitalismo de las Partes Interesadas (MSCI, por sus siglas en inglés), existe desde el año 2020. Fue lanzada por el Foro Económico Mundial en colaboración con las cuatro grandes firmas de contabilidad (Deloitte, EY, KPMG y PwC), también llamadas las Big Four, y otras entidades, con el objetivo de crear un conjunto de métricas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) universales para que las empresas informen.

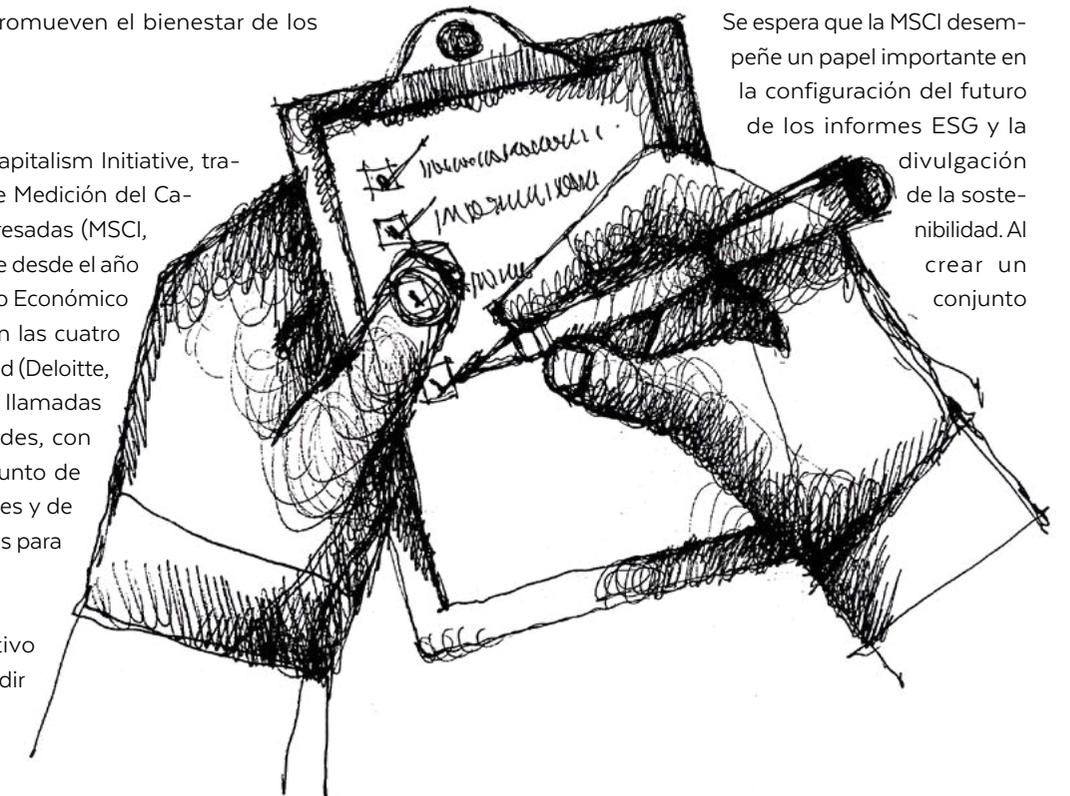
La MSCI tiene como objetivo ayudar a las empresas a medir

e informar sobre su desempeño de una manera consistente, comparable y relevante para todas las partes interesadas incluidos inversionistas, clientes, empleados y empleadas, y comunidades.

La iniciativa busca abordar la falta de estandarización en los informes ESG, lo que ha dificultado que las partes interesadas evalúen el desempeño de sostenibilidad de las empresas y lo comparen entre diferentes organizaciones.

El enfoque de la MSCI se basa en cuatro principios básicos: inclusión de las partes interesadas, materialidad, estandarización y flexibilidad. El marco de la iniciativa está diseñado para adaptarse a diferentes industrias y tipos de empresas, y pretende evolucionar con el tiempo a medida que surjan nuevos desafíos de sostenibilidad.

Se espera que la MSCI desempeñe un papel importante en la configuración del futuro de los informes ESG y la divulgación de la sostenibilidad. Al crear un conjunto



universal de métricas y divulgaciones ESG, la iniciativa tiene como objetivo promover una mayor transparencia, responsabilidad y comparabilidad en los informes de sostenibilidad, lo que en última instancia podría ayudar a impulsar prácticas comerciales y decisiones de inversión más sostenibles.

5. CDP

CDP, anteriormente conocida como Carbon Disclosure Project, recopila datos divulgados de manera voluntaria en tres programas: cambio climático, agua y bosques. En 2020, más de 9600 empresas y 750 ciudades, estados y regiones realizaron divulgaciones a través de CDP.

CDP opera un sistema global de divulgación que comprende la colección más completa de datos ambientales autodeclarados en el mundo, lo que permite a empresas, ciudades, estados y regiones medir y gestionar sus impactos ambientales. Las empresas responden voluntariamente a cuestionarios sobre cambio climático, agua y bosques, a menudo a solicitud de inversionistas o clientes específicos. CDP califica a las empresas únicamente en función de la información reportada en el cuestionario.

De acuerdo a la información proporcionada por la propia CDP, cerca de 600 inversores e inversoras con más de 110 billones de dólares en activos y más de 200 grandes compradores y compradoras con un gasto de adquisición de más de 5.5 billones de dólares solicitan a las empresas que divulguen sus datos ambientales a través de CDP. El proceso de divulgación mejora la visibilidad y puede fortalecer los procesos internos, lo que a su vez puede mejorar el desempeño ambiental. La investigación en efecto indica una conexión entre CDP y desempeño. Por ejemplo, el índice STOXX (construido a partir de la base de datos de la lista A de CDP) ha superado consistentemente a otras importantes compañías globales desde 2012.

Esta lista no es exhaustiva, pero esperamos que te permita tener una idea de qué tipo de esfuerzos se están haciendo para medir

objetivamente las promesas que las grandes empresas hacen en materia de ESG y su cumplimiento. Como en todo orden de cosas, estos estándares van evolucionando, y no son totalmente comparables ni comparables entre sí. Lo importante para nosotros es que son pasos relevantes hacia la credibilidad. La conversación se pone seria cuando tenemos evidencia comparable y confiable.

Conocer estos índices, sus metodologías de construcción y las instituciones que los sostienen es una buena manera de dotarse de herramientas para conversar con el mundo privado mirando los desafíos ESG de la forma en que los miran ellos, y convocarlos desde ahí a iniciativas que pueden articular sus esfuerzos con los de instituciones públicas y de la sociedad civil.

«LA EMPRESA» NO EXISTE, EXISTEN EMPRESAS

A la hora de sumar el mundo empresarial a los procesos de cambio que andamos buscando, es necesario entender que no todas las empresas son iguales: las hay de distintos tamaños, con distintas estructuras de propiedad, con distintas estrategias y con distintos propósitos. Al mirirlas como si todas se movilizaran por las mismas razones no lograremos entenderlas, y menos aún sumarlas a nuestras causas.

Por lo tanto, proponemos la siguiente manera de diferenciarlas:

Corporaciones globales. Estas empresas a menudo priorizan la maximización de las ganancias, con un enfoque en maximizar el valor para las y los accionistas. Como resultado, pueden priorizar las ganancias a corto plazo sobre la sostenibilidad a largo plazo o la responsabilidad social, como es el caso de los escándalos que vimos en el capítulo de «Ver para creer». Sin embargo, algunas corporaciones globales, dado que operan en algunos mercados muy exigentes respecto a los estándares de impacto socioambiental, tienen profundos compromisos con iniciativas ambientales y sociales, como lo vimos en el caso de Unilever.

Empresas cotizadas en bolsa. Estas empresas son propiedad de una amplia gama de accionistas, y su objetivo principal suele ser generar ganancias para sus inversores. Sin embargo, algunas empresas cotizadas en bolsa, dados los requerimientos de ciertas bolsas, han realizado compromisos con iniciativas ambientales y sociales, y pueden trabajar para minimizar su impacto negativo en el medioambiente y la sociedad.

Pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las PYMES pueden tener una conexión más personal con su comunidad y sus clientes y, de acuerdo a nuestra experiencia, en muchos casos llegan a priorizar la satisfacción del cliente y el impacto comunitario sobre la maximización de las ganancias. Sin embargo, también pueden enfrentar más limitaciones financieras y tener menos capacidad para invertir en iniciativas ambientales y sociales.

Negocios familiares pequeños o medianos. Estos negocios a menudo tienen un fuerte sentido de comunidad y responsabilidad personal, y tienden a priorizar la atención a sus clientes locales y contribuir a su comunidad. Sin embargo, también pueden estar limitados en sus recursos y su capacidad para implementar iniciativas ambientales o sociales.

Empresas B. Las empresas B son empresas con fines de lucro que están comprometidas con cuidar y mejorar su impacto socioambiental. Estas empresas priorizan el propósito junto con las ganancias, y deben trabajar para minimizar su impacto negativo en el medioambiente y la sociedad. Sin embargo, no todas las empresas con fines de lucro son elegibles o eligen convertirse en empresas B.

Startups. Las *startups* pueden priorizar el crecimiento y la innovación sobre el impacto ambiental o social, pero también pueden estar impulsadas por el deseo de crear un cambio positivo en su industria o sociedad. Las *startups*, siendo empresas nuevas, encarnan las nuevas tendencias empresariales que, como vimos, cada día se inclinan más a tener un impacto socioambiental positivo, por lo que suelen estar más abiertas a adoptar nuevas tecnologías o modelos de negocio que prioricen la sostenibilidad y la responsabilidad social.

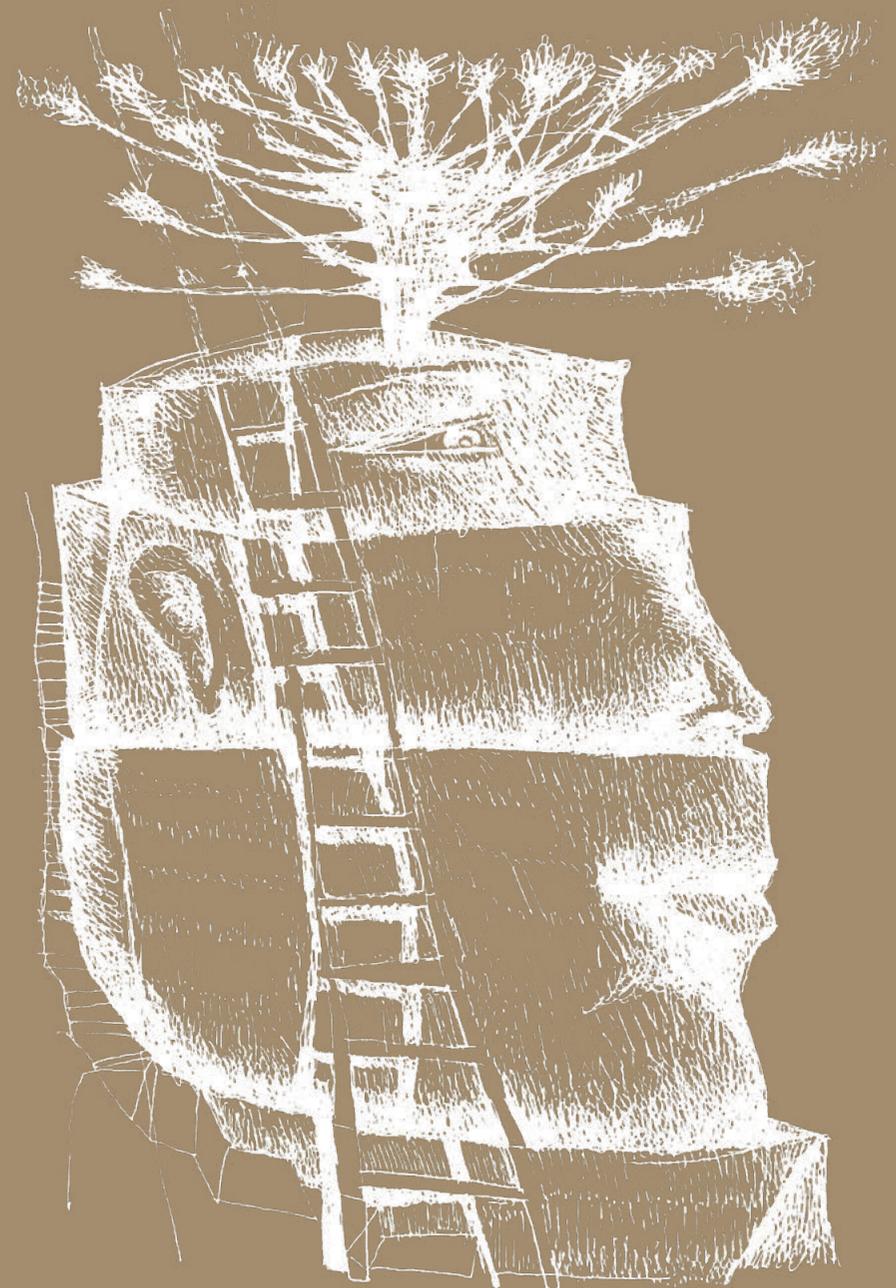
Una *startup* exitosa con un modelo de negocios regenerativo, por ejemplo, puede al mismo tiempo crecer en ventas, en clientes y en impacto positivo.

Franquicias. Las franquicias son propiedad y están operadas por individuos, pero deben adherirse al modelo de negocio y valores de la marca. Esto puede incluir iniciativas ambientales o sociales, pero en última instancia, el franquiciado o franquiciada tiene que alinearse con la empresa que le otorga la franquicia.

Empresas sociales. Las empresas sociales priorizan el impacto social o ambiental junto con las ganancias, y pueden tener una declaración de misión que refleje esto. Pueden estar estructuradas como empresas con o sin fines de lucro, pero tienen como objetivo crear un cambio positivo en su comunidad o industria.

Empresas cooperativas. Las cooperativas son operadas por sus miembros, que comparten la propiedad y la toma de decisiones. A menudo se centran en el beneficio mutuo y el impacto social, y pueden estar estructuradas como empresas con fines de lucro o sin fines de lucro. Las cooperativas pueden priorizar la sostenibilidad y la responsabilidad social, y pueden estar enfocadas en satisfacer las necesidades de sus miembros en lugar de maximizar las ganancias para las y los inversionistas externos.

Cada empresa puede tener alguna de estas características o varias de ellas, y esto afectará la manera en que va a querer involucrarse en los desafíos de sus comunidades. Pero justamente la diversidad de orígenes, estructuras de propiedad y propósitos hace que podamos encontrar muchas que, por distintos motivos, están dispuestas a participar en favor de los desafíos de una ciudad.



IV. LA TRANSFORMACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Como vimos en el caso de las empresas B, la mejor manera de que los recursos y posibilidades de una empresa contribuyan con impactos socioambientales positivos sostenibles en el tiempo, es que tales impactos sean parte central de su modelo de negocio. Es decir, sabemos que ya no bastan efectos colaterales (deliberados o no) positivos del quehacer de la empresa. Tampoco basta con que haya una línea de trabajo, por fuera del negocio mismo, que realiza acciones para favorecer al medioambiente o las condiciones sociales de las comunidades. En lugar de ello, el desafío hoy es construir el modelo de negocio sobre la base de tales impactos, asegurando que sin ellos el negocio no existe. La buena noticia es que cada vez más empresas están siendo creadas con este criterio.

Para entender esto mejor, Karün es un estupendo caso a mirar.

KARÜN

Hablar de Karün es hablar de muchas cosas. Piensa en una receta donde los principales ingredientes son:

- ▶ millones de toneladas de basura depositados en zonas rurales a expensas de la calidad de vida de las personas que viven allí;
- ▶ miles de personas que forman parte de comunidades en las mismas zonas rurales, en situación de pobreza y con escasas oportunidades de desarrollarse;
- ▶ una industria global que produce bienes de consumo ligados a la moda, y que al hacerlo genera enormes daños ambientales.

Si pones todo eso en una licuadora y lo mezclas, ¿qué obtienes? Pues un pedazo de la crisis climática, potenciada por una enorme crisis social planetaria. Probablemente la mayoría de nosotros vería eso, pero Karün vio algo radicalmente distinto, porque en esa sumatoria de factores desastrosos ellos encontraron una oportunidad de negocio.

Karün es una marca de anteojos y moda de origen chileno que produce artículos sustentables y socialmente responsables. La foto fácil, cuando miras hoy día, es que se trata de una compañía creada en 2012, actualmente en expansión, que distribuye anteojos de diseño sofisticado, capaces de competir con las grandes marcas históricas de anteojos (como Ray-Ban y Oakley). Tiene además la gracia de que lo hace utilizando acetato vegetal y materiales reciclados tales como redes de pesca y desechos de metal. Estos materiales son recogidos con ayuda de comunidades rurales que encuentran en ello una fuente de ingresos, y a quienes se incorpora a un programa de desarrollo que la propia empresa tiene, en alianza con Balloon (otra firma destacable del mundo B). Ese plan de desarrollo utiliza parte de los fondos que se obtienen del reciclaje de materiales y lo convierte en capital semilla y entrenamiento para acompañar



durante hasta cuatro años a las personas de dichas comunidades en el camino de emprender sus propios negocios.

Reciclar, producir cosas valiosas con el material reciclado, venderlas a escala global, beneficiar en el proceso a comunidades rurales. Es decir, triple impacto. Si piensas en una compañía que ha logrado crecer desde una pequeña fábrica en la Patagonia chilena hasta una red de negocio completamente global, que coloca sus productos en todo el mundo, eso ya es una historia de éxito empresarial. Y de un tipo de empresa que aquí nos importa: una empresa que contribuye positivamente a desafíos ambientales y sociales como parte de su modelo de negocio. Esto es importante, lo vamos a repetir: **como parte de su modelo de negocio.**

Cuando usamos la distinción «modelo de negocio», nos estamos refiriendo a la manera en que una empresa genera valor para sus clientes y captura parte de ese valor para sí. Seguramente encontrarás definiciones más sofisticadas y completas, pero quédate con esto: el modelo de negocio es, al fin y al cabo, la forma en que la empresa define los elementos centrales de «ser un negocio»:

- ▶ qué valor se agrega a qué clientes,
- ▶ cómo se generan ingresos al entregar dicho valor,
- ▶ qué recursos se requieren para producir tal valor (y cuánto cuestan).

A partir de estas preguntas, usualmente aparecen otras que se refieren a los canales de distribución, las alianzas y los recursos claves para que el negocio tenga éxito. Pero esto es lo principal: si alguna de estas tres grandes definiciones no está bien resuelta, entonces no hay modelo de negocio.

Las empresas que operan con la lógica de responsabilidad social corporativa por ejemplo, suelen tener modelos de negocio en los que los impactos ambientales y sociales no son una parte central. Podrían crecer en ventas y en utilidades desentendiéndose de tales impactos, si no fuera porque las regulaciones o la opinión pública

de alguna manera las obligan a compensar (total o parcialmente) esos efectos negativos.

Karün, en cambio, no recicla para compensar el daño que hace. No trabaja con las comunidades en un programa que es parte de su «responsabilidad social corporativa». Karün tiene un modelo de negocio que solo es posible al reciclar y trabajar con las comunidades. La empresa no funciona si deja de hacerlo porque es algo que está en el corazón de su manera de generar productos de valor para sus clientes.

Al inicio de este resumen de la historia de Karün usamos la expresión «la foto fácil» porque, como en tantas otras cosas, cuando ves la panorámica de la empresa ya hecha, todo parece obvio. A veces incluso sospechosamente obvio. Pero es como cuando ves a una bailarina haciendo su magia en el escenario. Se mueve con gracia y elegancia, como si no costara nada y todo fuera natural y sencillo. Lo interesante es que, para llegar ahí, el camino tuvo que ser arduo, lleno de obstáculos y de momentos de «estoy a punto de renunciar».

Precisamente así es la historia de Thomas Kimber, el fundador de Karün. Joven, enérgico, entusiasta, carismático, cuando conversas con él no te imaginas la cantidad de escollos que ha ido superando para llegar hasta aquí. Y no estamos hablando solo de los escollos «normales» de fundar una compañía. Estamos hablando de los costazos existenciales y los dolores personales por los que ha transitado. En una entrevista que sostuvimos para este libro nos contó una parte de ese camino y creemos que es relevante relatarlo, porque su historia nos ayuda a dejar atrás la entelequia del «empresario» o del «emprendedor», vacía de rasgos humanos. Thomas fue un estudiante de ingeniería comercial en Chile (un símil de administración de empresas de otros países) suscrito a la carrera para aprender, justamente, lo que necesitaba para convertirse en un empresario exitoso. Pero el primer año de la carrera le produjo una enorme incomodidad, especialmente por la premisa básica

sobre la que se construía toda la teoría de gestión de empresas que le estaban enseñando: «todas las personas son egoístas», «el principal objetivo de las compañías privadas es enriquecer a los accionistas», etc. (¿se escucha en el aire la voz lejana pero aún presente de Milton Friedman?).

Para la mayoría de los estudiantes universitarios, las reglas del juego en la educación superior son claras: aprende lo que te enseñen, repítelo si es necesario, y cuida tus calificaciones para salir lo más rápido posible y continuar tu carrera. Pero Thomas es un animal distinto. Decidió discutir con los profesores primero y con las autoridades de la universidad después, porque en sus evaluaciones recibía bajas calificaciones por cuestionar aquellas premisas establecidas sobre cómo hacer empresas.

Terminó retirándose de la carrera, y decidió dedicarse por un tiempo a la fotografía. En eso estaba, en la Patagonia, junto a la fotógrafa Pía Vergara —su madre—, cuando conoció a Yvon Chouinard y a Douglas Tompkins, quienes lo inspiraron para pensar con más ambición en el rol de las empresas como motor de cambio en la forma en que nos relacionamos con la Naturaleza. Thomas reconoce en particular a Douglas Tompkins como un referente para él por sus ideas de ecologismo profundo.

En 2011, tras el incendio en Torres del Paine, participó en la fundación Reforestemos Patagonia, cuyo propósito era revertir parte del daño ambiental sufrido en la zona involucrando masivamente a personas que aportaran recursos para plantar árboles y que estos tuvieran total trazabilidad, hasta el punto de que cada donante pudiera decir «ese árbol, ubicado en ese preciso lugar, es el que yo aporté». A esa experiencia le siguieron una serie de emprendimientos, de los cuales uno era Karün. La idea fue desde el comienzo hacer anteojos sustentables, dado que los que se usan habitualmente se hacen con un elevado impacto ambiental negativo.

Lo que sigue es una colección de descubrimientos, tropiezos y dificultades, que incluyen haberse quedado sin fondos después de recibir USD 120 000 de inversión aportados por un privado, la

solicitud de quiebra de Karün por parte de los inversionistas y el propio fundador internado de urgencia por una crisis de estrés.

De esas trágicas situaciones salió con ayuda de un nuevo socio, Tito (Roberto Bravo), un empresario experimentado que le ayudaría a construir una visión a partir de las pasiones que compartían y que definían lo que ambos entendían por felicidad: cultivar la capacidad creadora humana, mantenerse en contacto con la Naturaleza, hacer deporte, rodearse de personas que les brindaran amor y vincularse con líderes de distintos lugares del mundo que estuvieran cambiando sus propias realidades.

Desde esas pasiones le dieron a Karün un nuevo aire que permitió resolver la crisis financiera y articular el crecimiento hacia una empresa global. La compañía se desarrolla ahora en virtud de un modelo de negocio que combina el glamour de la moda con el cuidado del ciclo de producción y que utiliza materiales reciclados recopilados con ayuda de comunidades rurales. Así las cosas, han logrado ser los anteojos oficiales de eventos y organizaciones globales tan vistosas como la Volvo Ocean Race y Natgeo. Entre 2020 y 2021 firmaron un acuerdo con GranVision, para disponer de un canal de distribución que ha contribuido a contar con más de 4000 tiendas alrededor del mundo, y convencieron a la actriz y activista ambiental estadounidense Shailene Woodley para que fuera rostro de la marca.

Para nosotros, lo interesante de Karün es que muestra que se pueden construir modelos de negocios que incorporen como parte de su ADN el cuidado de los stakeholders más allá de las y los inversionistas, y que se desarrollen a partir de una filosofía de cuidado de la Naturaleza y las comunidades humanas. Las y los líderes de la compañía se orientan por una pregunta: ¿cómo sería el mundo si entendiéramos que somos Naturaleza? El diseño completo de sus productos, sus procesos, su estrategia de comunicaciones y su modo de relacionarse con las comunidades parece buscar una respuesta a esa pregunta, pero más aún, encarnar la pregunta, tensionándose a sí mismos para explorar profundamente hacia dónde los lleva.

Lo que a simple vista podría parecer un modelo de negocio que busca recuperar material reciclado para desarrollar productos de alto valor, es en realidad mucho más que eso: es un ejercicio de innovación para la resiliencia de nuestra especie y del planeta, que incorpora el cuidado de la biodiversidad y las preocupaciones de los diferentes *stakeholders*. Los procesos de Karün generan materiales que contribuyen a restaurar parte de los ecosistemas locales en colaboración con las comunidades que los habitan. Así, sus actividades incluyen sostener permanentemente la exploración de nuevos materiales, algunos de los cuales provienen de cultivos regenerativos. El foco no son los productos, sino la manera de encontrar oportunidades nuevas en sintonía con la Naturaleza. Tal exploración ha pasado desde las redes de pesca (material fundamental de los lentes Karün) a las algas y las colillas de cigarrillos.

Se trata de un ejemplo que desarticula las premisas de que una empresa solo puede construirse desde los intereses de las y los accionistas, de que todo el mundo es egoísta, y de que la Naturaleza es algo que está ahí para nuestro uso. Y al mismo tiempo pone de manifiesto la extraordinaria velocidad que los privados pueden imprimir al esfuerzo por resolver grandes problemas de la Humanidad y del Planeta.



THOMAS
KIMBER

CRITERIOS PARA MIRAR MODELOS DE NEGOCIOS

Existen al menos dos herramientas para evaluar los modelos de negocios de las cuales ya hemos hablado antes en este cuaderno: la evaluación de Impacto B (que tiene una sección especial para evaluar el modelo de negocios) y el SDG Action Manager. Pero para tener una primera mirada rápida respecto al modelo de negocios, te proponemos aquí una pauta relativamente sencilla, que sintetiza los principales aspectos a considerar.

Imagina que estás escudriñando un modelo de negocio, es decir la manera en que la empresa genera valor y gana su dinero, para ver si realmente está marcando la diferencia en términos de los grandes desafíos de la humanidad. Aquí presentamos una pauta que, aunque no es exhaustiva, puede darte una buena idea de qué mirar:

1. Beneficios sociales:

- ¿El negocio está haciendo algo bueno por la sociedad? ¿Ocurre que mientras más vende esta empresa más aporta a resolver algunos de los problemas sociales en los que estamos metidos? Como vimos antes, Friedman postula que si la empresa vende mucho y gana mucho dinero significa que está haciendo un bien a la sociedad. Pero al momento de escribir este cuaderno, a principios de 2024, y con lo que sabemos, hay un cierto consenso de que las empresas dueñas de las principales redes sociales, al permitir y potenciar que sus algoritmos nos encierren en nuestras propias burbujas interpretativas, nos están polarizando, están dañando nuestra convivencia y erosionando la democracia al promover las noticias falsas. Claramente, mientras más venden, peor les va a las comunidades donde están operando. En resumen, ¿está causando un impacto positivo en la sociedad?

- ¿Podemos medir ese impacto? ¿Hay números o métricas que demuestren que este negocio está teniendo un impacto social positivo? ¿Es posible evaluar cuánto bienestar genera y para cuántas personas lo hace? Por ejemplo, ¿contribuye a mejorar la salud de una comunidad, o brinda oportunidades de educación a personas que de otro modo no las tendrían, o ayuda a reducir la pobreza en un territorio? Por otro lado, ¿genera además algún daño a las mismas o a otras personas?, ¿contaminación?, ¿efectos sociales indeseables, como los que producen en pueblos pequeños poblaciones flotantes demasiado grandes de trabajadores?

La complejidad de estas preguntas no es menor porque, por lo demás, el bienestar no tiene una única unidad de medida. Hay costos sociales que son impresentables, como por ejemplo la muerte de personas por efecto de la contaminación ambiental generada por una empresa, aunque las personas afectadas sean pocas en comparación con una gran cantidad de beneficiarios de mejoras en su bienestar personal.

- Por otro lado, si el impacto social es positivo, ¿esto es sostenible? ¿Esos beneficios sociales son a largo plazo o solo son un destello en la sartén? ¿Hay riesgo de que desaparezcan con el tiempo? Eso es algo que debes sopesar.

- Finalmente, el efecto socialmente positivo ¿es escalable? Es decir, ¿el modelo de negocio permite o facilita que el impacto que podemos observar en un momento determinado del tiempo pueda alcanzar niveles planetarios, continentales, o de algún modo relevantes para el mundo?

2. Mejoras ambientales:

- ¿Qué tal el medioambiente? ¿La empresa considera como parte central de su negocio (su propuesta de valor, sus procesos productivos u operacionales) mejorar o resolver problemas ambientales relevantes? ¿Qué prácticas o tecnologías está implementando para provocar tal impacto ecológico?

- ¿Podemos medir ese impacto ambiental? ¿Existen datos que respalden la idea de que el negocio está contribuyendo positivamente al medioambiente? ¿Reducción de contaminantes en el agua en una región o cuenca?, ¿captura de carbono del aire?, ¿reforestación con especies nativas de zonas desérticas, etc.?

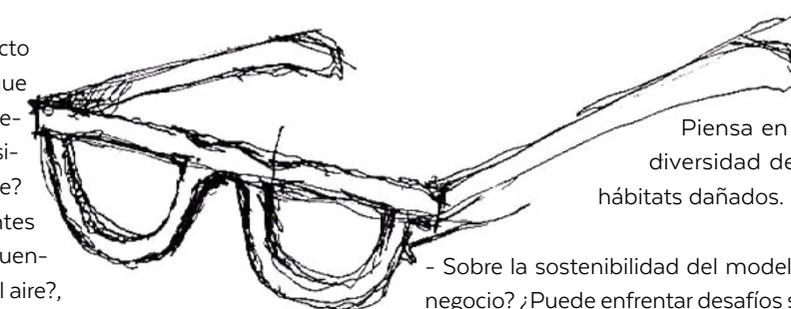
- Ahora, hablemos de sostenibilidad. ¿Este impacto ambiental positivo es sostenible en el tiempo? ¿Puede mantenerse o ampliarse en el largo plazo o eso requiere un esfuerzo muy grande y difícil de financiar? ¿Qué riesgos hay de que desaparezca con el tiempo?

- Finalmente, el efecto ambientalmente positivo ¿es escalable y/o replicable? No son lo mismo, pero ambas características se refieren a la capacidad que el modelo de negocio tiene de propagar sus impactos positivos en una escala exponencialmente mayor que en sus inicios. ¿Es escalable en el sentido de que el modelo de negocio permite que las operaciones de la organización lleguen a una escala continental o global, por ejemplo? O bien, ¿permite que otras organizaciones puedan adoptar el mismo modelo de negocio y replicar el impacto ambiental positivo en otras regiones, países o continentes? En algunos casos incluso ¡puede que ambas se cumplan!

3. Generación de vida (negocios regenerativos):

- ¿Y si el negocio no solo fuera «verde», sino que realmente contribuyera a crear vida? ¿Está haciendo algo para regenerar recursos naturales o restaurar ecosistemas dañados? Piensa en términos de biodiversidad, salud de los suelos y ciclos naturales.

- ¿Podemos medir esa regeneración? ¿Existen métricas o indicadores que demuestren que este negocio está realmente revitalizando recursos o ecosistemas?

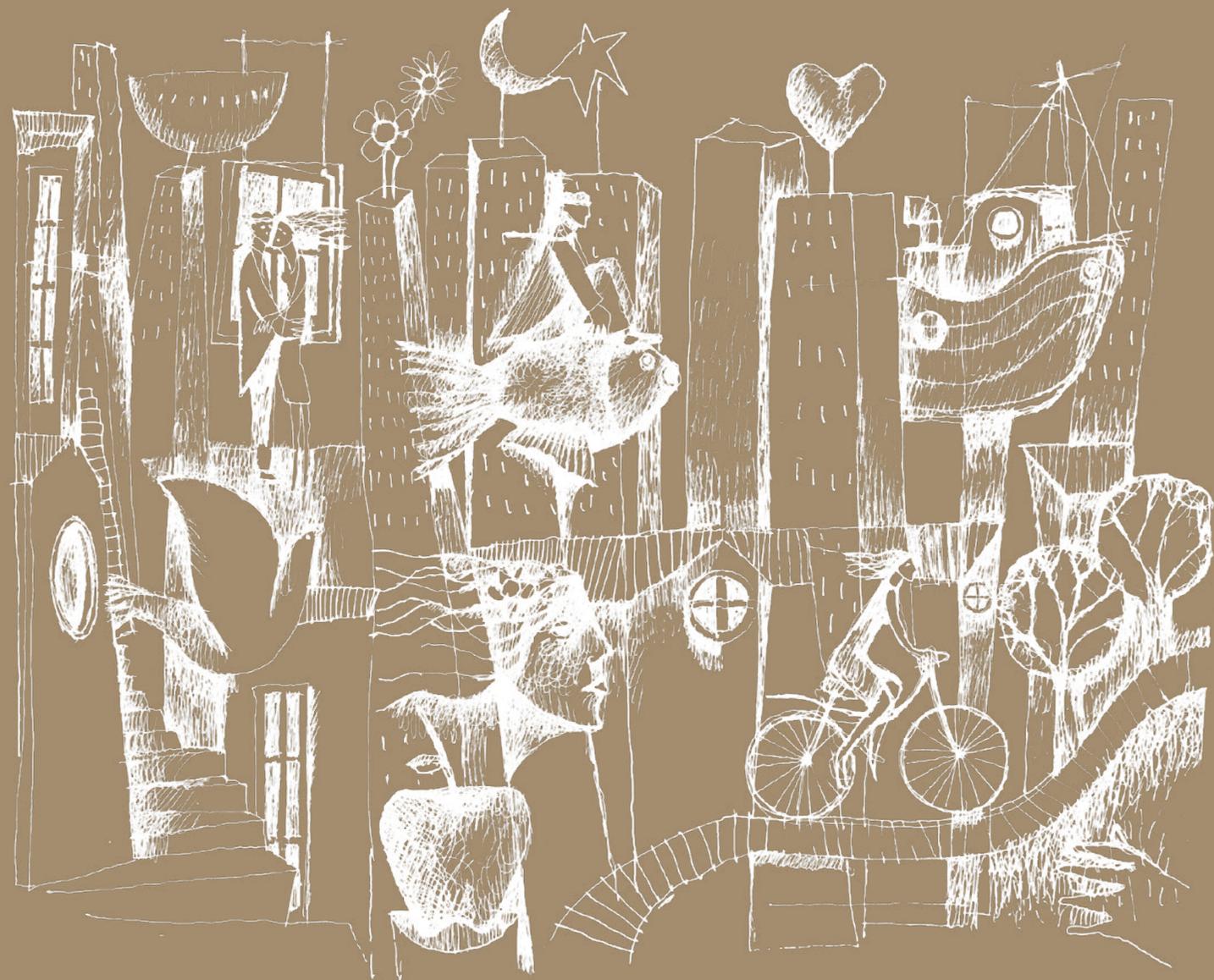


Piensa en términos de aumento de la diversidad de especies o restauración de hábitats dañados.

- Sobre la sostenibilidad del modelo, ¿qué tan resistente es este negocio? ¿Puede enfrentar desafíos sociales, políticos, económicos o ambientales sin perder su capacidad de crear vida? Eso es algo importante de considerar.

- Finalmente, el efecto positivo de regeneración ¿es replicable? Es decir, ¿es posible que otras organizaciones puedan adoptar el mismo modelo de negocio y replicar el impacto regenerativo en otras regiones, países o continentes?

En resumen, cuando investigues un modelo de negocio, asegúrate de mirar más allá de las ganancias y evaluar cómo está afectando a la sociedad, el medioambiente y si está ayudando a generar vida. ¡Piensa en grande y en verde!



V. EL PODER DE LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

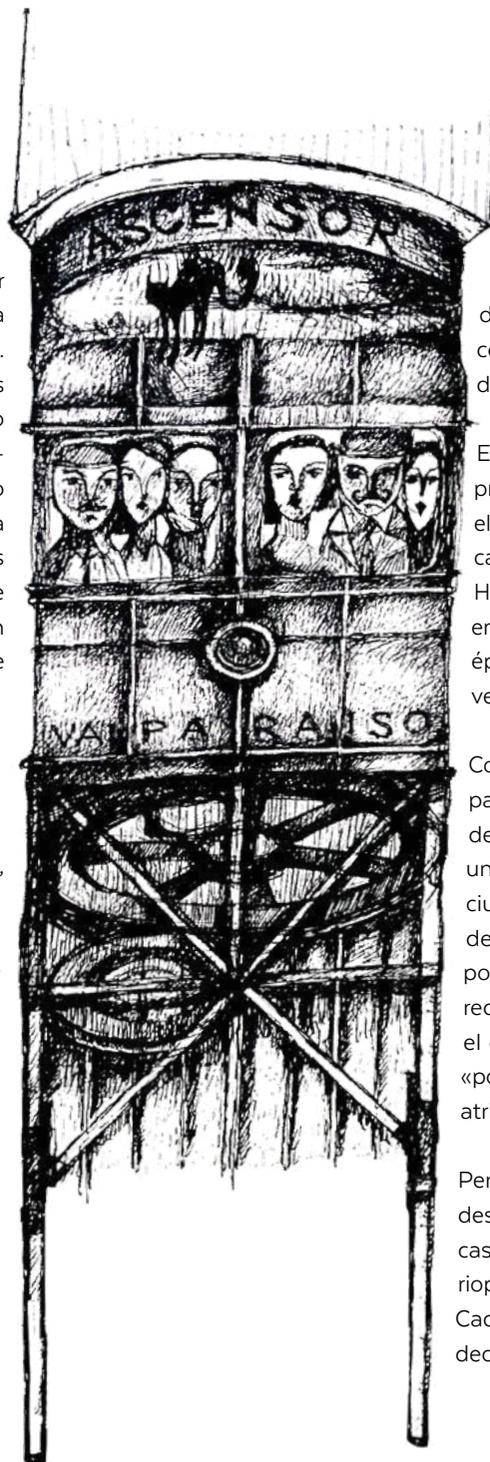
A la hora de analizar el impacto del mundo empresarial en los grandes desafíos socioambientales no basta con mirar el modelo de negocio o el impacto de una empresa específica. Las asociaciones empresariales y las alianzas público-privadas pueden tener impactos muchísimo más grandes, fruto de la sinergia de los esfuerzos de sus participantes. En este capítulo revisaremos dos ejemplos en los que el equipo de Gulliver ha estado involucrado de distintas maneras y con distinta intensidad, y que nos han permitido vislumbrar el rol que puede tener la empresa privada a la hora de aportar, y en algunos casos incluso liderar, esfuerzos en los que múltiples actores de la sociedad trabajan en conjunto por el desarrollo sostenible de una ciudad.

EIVA

Valparaíso nunca fue fundada. Suena raro, ¿no?

Efectivamente, a diferencia de muchas ciudades latinoamericanas que tienen una fecha de fundación clara y una planificación urbana inicial establecida por los colonizadores españoles, por precaria que fuera, Valparaíso creció de manera orgánica, sin un acto de fundación oficial o un plan preconcebido, durante los primeros siglos de la colonización española.

Este crecimiento orgánico se debe en gran medida a su importancia como puerto na-



tural. Desde antes de la llegada de los españoles, el lugar ya era conocido y utilizado por los pueblos indígenas. Con el tiempo, su ubicación estratégica en la ruta comercial entre el océano Atlántico y el Pacífico, especialmente antes de la apertura del canal de Panamá, impulsó su desarrollo como uno de los puertos más importantes de Sudamérica.

El puerto chileno de Valparaíso es un lugar que provoca la fascinación de muchas personas en el mundo, y por diferentes razones. En 2003 su casco histórico fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco, y es que ciertamente en sus calles y edificios se superponen estilos y épocas que dan cuenta de la que fuera alguna vez bautizada como «la joya del Pacífico».

Como sucede con otras ciudades que tienen un pasado deslumbrante seguido de un período de menor crecimiento, en Valparaíso se respira un orgullo y una nostalgia que son como de ciudad vieja pero viva: la nostalgia del apogeo del siglo XIX interrumpido en buena medida por la construcción del canal de Panamá que redujo dramáticamente el tráfico portuario, y el orgullo de sus habitantes que se declaran «porteños» y «porteñas» como un importante atributo de su identidad personal.

Pero además de su arquitectura, Valparaíso se destaca por su actividad cultural. Más allá del casco histórico están sus cerros, coloridos y variopintos, que tienen sus propias características. Cada uno con su idiosincrasia particular, por así decirlo. Cerros cuyos habitantes le dan un sello

distintivo a su barrio, en algunos casos en torno a lugares y actividades artísticas o culturales específicas. En 2023 fue declarada, también por la Unesco, Ciudad Creativa de la Música, privilegio que comparte con Esauira (Marruecos), Kazán (Federación Rusa), Kırşehir (Turquía), La Habana (Cuba) y Valledupar (Colombia), entre otras.

Para nuestro particular interés en este cuaderno, Valparaíso cuenta con una gobernanza público-privada articulada para dinamizar su ecosistema de innovación y emprendimiento. Y lo interesante de tal gobernanza, cuyo nombre es EIVA (Emprendimiento Innovación Valparaíso), es que su creación echa luz sobre un aspecto crucial para nuestro propósito de instancias de colaboración extrema donde las empresas puedan tener un rol relevante.

Según cuentan algunos de sus dirigentes, al igual que Valparaíso, su gobernanza público-privada para la innovación y el emprendimiento tampoco tuvo un momento específico de fundación. En sus inicios no fue un proyecto escrito con un plan trazado para los siguientes tres o cinco años. Surgió desde una tradición de colaboración que ya había sido asentada por un organismo que ha sido clave en la historia del desarrollo económico y social: la Cámara Regional del Comercio y la Producción de Valparaíso (que en este capítulo llamaremos simplemente Cámara o Cámara de Comercio).

La Cámara fue el espacio propicio para el surgimiento de una gobernanza transversal para el ecosistema, porque se trata de una organización constituida por empresarios y empresarias que venían colaborando desde hace, ni más ni menos que ciento sesenta años, para abordar desafíos colectivos.

Ciento sesenta años. En la historia de un país como Chile (que debutó como país independiente hace poco más de dos siglos) eso es un montón de años¹⁶. Se trata de un organismo creado en 1858, a instancias del apogeo de Valparaíso como puerto, a partir de la iniciativa de empresarios que buscaban asegurar condiciones para que el puerto y la red de valor de servicios y productos asociada

podieran florecer. Es la cámara de comercio más antigua de América Latina. Y, por consiguiente, tiene prácticas de colaboración propias, y a las cuales sus miembros están habituados por una tradición más que centenaria. Esa misma tradición ha puesto en acción a los privados en las distintas crisis y desafíos que ha enfrentado la región en todos esos años de trabajo gremial, siendo probablemente el principal de ellos la inauguración del canal de Panamá en 1914.

La estructura de funcionamiento de la Cámara se organiza en parte en mesas de trabajo. En el momento en que escribimos este texto, existen seis:

- ▶ Mujer empresa
- ▶ Valor compartido y sostenibilidad
- ▶ Turismo
- ▶ Comercio internacional
- ▶ Alianza educación superior empresa
- ▶ *E-commerce* y transformación digital

Cada una de estas mesas de trabajo cuenta con un presidente o presidenta y un coordinador o coordinadora. Quien preside es siempre un miembro del directorio de la cámara, y quien coordina, parte del equipo de la misma. Sesionan mensualmente con el objetivo de intercambiar experiencias y trabajar colaborativamente. Asimismo, cada mesa cuenta con una agenda de charlas y capacitación que contribuye a enriquecer los conocimientos de sus participantes en los temas que son pertinentes al trabajo conjunto.

Justamente de una de esas mesas surgió EIVA: de la mesa de innovación, cuyo propósito era, por supuesto, promover la innovación entre las empresas de la Cámara. En algún punto de 2018, cuando ya habían construido y se encontraban impulsando una lista de las iniciativas necesarias para promover la innovación, decidieron cambiar el enfoque: dejar de promover la innovación para dedicarse a dinamizar el ecosistema de innovación y emprendimiento de toda la región de Valparaíso, dado su potencial innovador y

¹⁶ Se puede argumentar que la historia del país no comienza en 1810 con la Declaración de Independencia, sino mucho antes con las primeras comunidades indígenas que poblaron la zona, pero lo que nos importa en este punto es que, como la nación que es hoy, con un sistema de gobierno que tributa a los modelos de democracia representativa europeos, tiene pocos años si se la compara con países de Asia o Europa.

su espíritu pionero y emprendedor. El cambio geográfico puede pasar inadvertido para quienes no conocen la zona: la región de Valparaíso incluye a la ciudad-puerto homónima, pero abarca un extenso territorio de más de 16 000 km², con dos grandes puertos y un conjunto de ciudades donde viven y trabajan casi dos millones de personas.

Este giro puede parecer irrelevante, pero no lo es en absoluto. No solo porque aumentó la escala del desafío, pensando ya no en un grupo de empresas, sino en un territorio extenso con todas sus complejidades. También porque las preguntas que orientan el diseño del trabajo, en uno y otro caso, son diferentes. Promover la

innovación significa que el organismo o la institución a cargo organiza actividades para que las empresas de la región innoven. Eso incluye actividades como

impulsar fondos concursables, traer expertos en innovación, organizar espacios de formación y capacitación para innovar, construir alianzas con universidades e institutos tecnológicos para que las empresas puedan contar con ayuda experta en materias técnicas a la hora de innovar. En cambio, como hemos visto en los cuadernos previos, dinamizar el ecosistema supone concentrarse en producir condiciones para que los actores participantes colaboren entre sí, desde sus intereses y preocupaciones, y que, al hacerlo, sin necesidad de una única agenda, produzcan la efervescencia necesaria para que la comunidad y su economía florezcan.

Como hemos dicho, EIVA surgió orgánicamente del trabajo de un equipo de personas comprometidas a impulsar la innovación y el emprendimiento en la región, sin una única declaración de inicio. Pero si hubiera que elegir una, un único acto fundacional, sería una reunión de la mesa de innovación en la que se acordó convertir dicha instancia de trabajo en una gobernanza a la cual se invitaría a otros actores, entre ellos las principales agencias gubernamentales de fomento de la actividad económica (como la Corporación de Fomento de la Producción CORFO y el gobierno regional) y las universidades.

En todo caso, hay un paralelismo entre la «no fundación» de Valparaíso y la «no fundación» de EIVA.

El crecimiento orgánico, visto como continuidad de un proceso de desarrollo surgido de la colaboración entre empresarios que tenían el hábito de hacerlo, ofrece la posibilidad de entender la gobernanza del ecosistema de innovación y emprendimiento como un siguiente escalón. EIVA era quizá una gobernanza «inevitable».

Antes de EIVA, ¿qué había? Un ecosistema cuyos actores habían hecho intentos por colaborar, pero más bien organizados por actividades afines. Las universidades y el mundo académico, por un lado. Las empresas por otro. El Estado y sus distintas reparticiones, operando como contraparte de estos grupos, sin lograr tampoco tender el puente entre todos ellos.

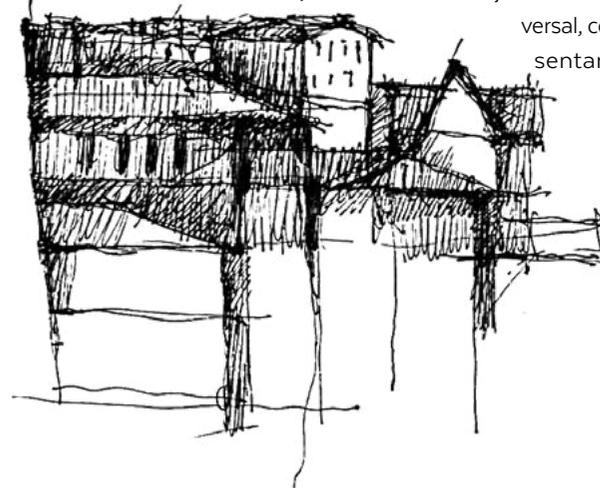
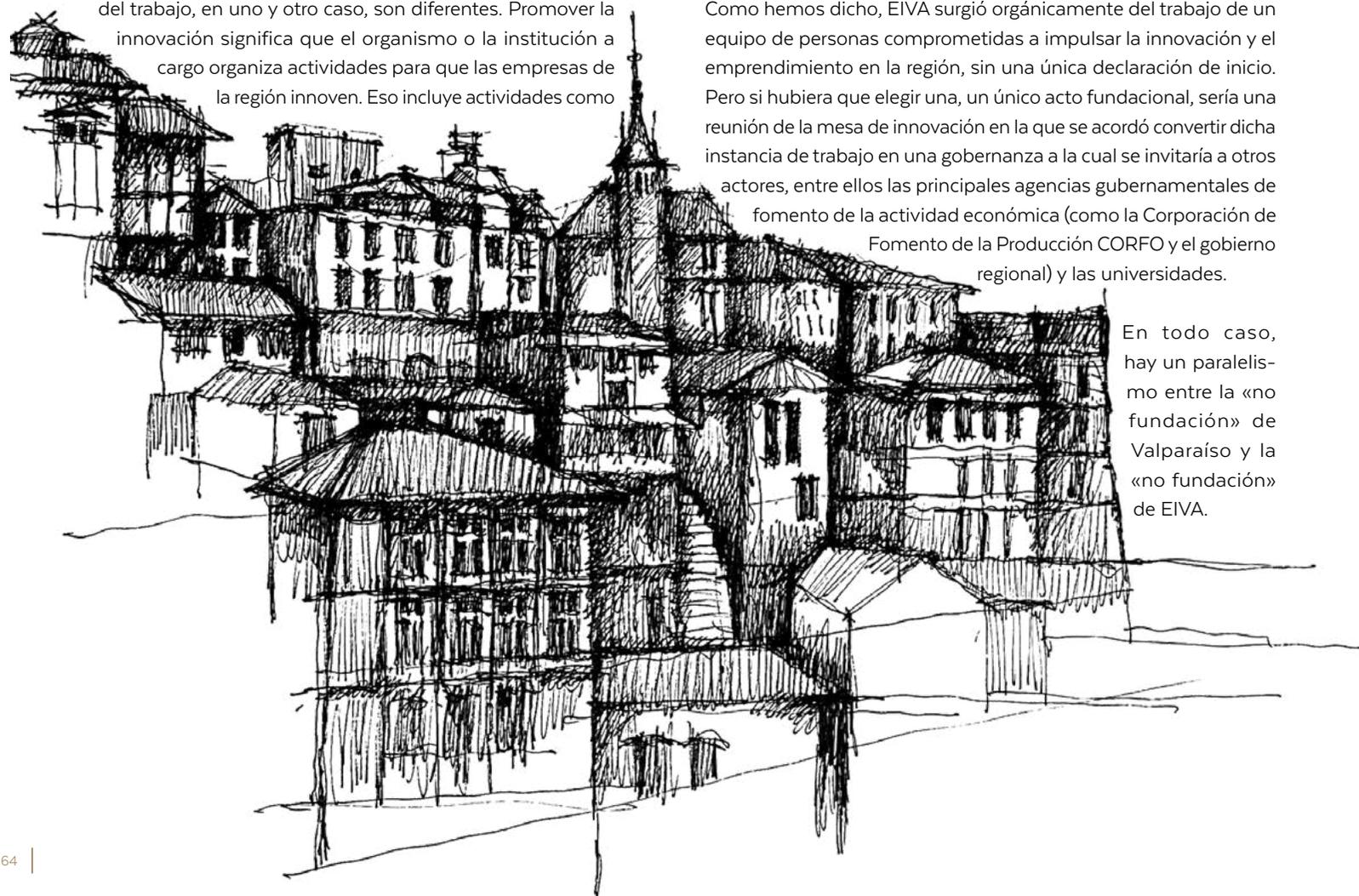
Y no es que se hayan escatimado esfuerzos. El Estado invirtió fuertemente en fondos de innovación, proyectos de infraestructura, incluidos centros tecnológicos y laboratorios, en parte en colaboración con universidades. Pero esto, una mesa de trabajo recurrente, transversal, con representantes del

sector público, la academia y el sector privado, no estaba. Hasta EIVA.

Desde luego, había numerosas iniciativas lideradas por instituciones del Estado, universidades y gremios. Una lista no exhaustiva de estas iniciativas, desde 2000 a la fecha, incluye:

- ▶ La gran cantidad de programas y actividades liderados por CORFO, como los instrumentos de subsidio destinados a apoyar los esfuerzos de innovación de diferentes tipos de empresas bajo condiciones bien definidas; los programas de promoción de emprendimientos liderados por mujeres; los instrumentos de garantías para créditos de inversión; los subsidios para impulsar el escalamiento de empresas a partir de soluciones innovadoras, entre muchos otros.
- ▶ Una serie de iniciativas de incubación y aceleración de emprendimientos innovadores, como lo son: el Hub Global PUCV de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; Chrysalis, la Incubadora de Negocios de la misma universidad; 3IE, la incubadora de emprendimientos tecnológicos de la Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM). Y como estas, muchas otras.
- ▶ Un conjunto de estrategias asociativas destinadas a la construcción de redes para el fortalecimiento de la actividad económica de la región, como Valparaíso Creativo, que busca fomentar la economía creativa en Valparaíso, apoyando a emprendedores en áreas como el arte, el diseño, la música, y las tecnologías afines.
- ▶ Las iniciativas desarrolladas en el contexto del Parque Industrial de Curauma, que incluyen el Edificio Tecnológico CORFO y el Núcleo de Biotecnología desarrollado por la PUCV, por mencionar dos construcciones emblemáticas.

Con estas iniciativas en curso, algunas de ellas con la participación de miembros de la mesa de innovación de la Cámara, había ya una historia, voluntades y experiencia como para fortalecer el tejido de la innovación y el emprendimiento en la región, a condición de que los esfuerzos se sinergizaran entre sí.



¹⁷ Texto extraído del sitio web oficial de EIVA.

Parte de lo que gatilló la decisión de la mesa de innovación de la Cámara de cambiar de enfoque, fue darse cuenta de que había más capacidad potencial para producir resultados si ellos, los privados, colaboraban con los esfuerzos de otros tipos de instituciones, como el Estado y la academia. Después de todo, la Cámara ya tenía una larga tradición de prácticas de colaboración entre organizaciones con intereses y estilos diferentes, que suele ser lo más difícil. La misma mesa era expresión de ello.

Para parte de quienes escribimos este cuaderno, EIVA es una historia cercana, porque tuvimos el honor de contribuir a su desarrollo. Gulliver (agencia de innovación certificada B), colaboró en las distintas etapas del desarrollo de EIVA como gobernanza.

Pero para entender mejor esta historia, vista por quienes la vivieron y la sostienen día a día en la región de Valparaíso, conversamos con dos de sus protagonistas: Pier-Paolo Zaccarelli, el primer presidente de EIVA, y Walter Rosenthal, fundador y CEO de Quintil Valley, una agencia de innovación que ya participaba en la mesa y que se ha involucrado en el desarrollo de EIVA.

En el momento en que escribimos este cuaderno, EIVA cuenta con un Comité Ejecutivo liderado por Jaime González (conocido como Jaime Emprendedor) en el rol de director ejecutivo, y un Directorio liderado por María José Escobar, quien se desempeñó como la primera Secretaria Regional Ministerial de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación de la región y hoy representa a la Universidad Técnica Federico Santa María, institución que es un pilar del desarrollo académico regional. Sus principales líneas de investigación están relacionadas con la biología, la neurociencia computacional, la inteligencia artificial y la robótica cognitiva.

En el directorio participan treinta y seis de las instituciones que dan vida a EIVA, cada una de las cuales tiene en dicho organismo un o una representante. El gobierno corporativo de EIVA es el espacio donde están representadas las instituciones que participan de la

gobernanza. Allí figuran algunas de las más importantes empresas presentes en la región, incluyendo a gigantes de los sectores de minería, alimentos y telecomunicaciones, junto a un grupo numeroso de empresas más pequeñas y emprendimientos regionales. El sector público participa a través de las principales instituciones ligadas a la promoción de la innovación, el desarrollo de los sectores productivos, el desarrollo regional, el desarrollo científico tecnológico y las exportaciones del país. Asimismo, participan tres de las universidades presentes en la región, tres grandes gremios empresariales y dos corporaciones de desarrollo.

Por su parte, la dirección ejecutiva cuenta con el apoyo de un comité ejecutivo que sesiona puntualmente cada quince días desde hace cinco años.

A semejanza de la Cámara, el trabajo de EIVA se organiza en equipos colaborativos, que en el caso de la gobernanza se llaman «subcomités». Actualmente son cuatro:

- ▶ Comunicaciones y marketing
- ▶ Metodología
- ▶ Sustentabilidad
- ▶ Indicadores del ecosistema

Un elemento destacable de este esquema es el subcomité de metodología, cuyo propósito es «diseñar, implementar y validar metodologías para el desarrollo de la Gobernanza y del Ecosistema EIVA»¹⁷. Es decir, existe un equipo trabajando permanentemente para mejorar la capacidad de colaborar y organizarse que tiene la gobernanza. Esto permite aprender de las iniciativas en curso e incorporar o refinar las prácticas de colaboración con que opera la organización.

Se han desarrollado diversas herramientas y productos-servicios, que se desmarcan de lo que ha sido tradicional en el accionar regional, para fortalecer y acelerar su ecosistema de innovación

y emprendimiento. Un ejemplo es la plataforma de colaboración EIVANET donde se presentan iniciativas particulares y colectivas que impacten en el desarrollo de actores y de grupos de actores del propio ecosistema. Otro acierto es el programa «Protagonistas del Futuro», donde se convoca a emprendedores y emprendedoras para apoyarlos en el desarrollo de sus emprendimientos innovadores a través de redes de contacto, gestión de financiamiento, mentorías y asesoramiento mediante un directorio-empresa formado por empresarios, empresarias y profesionales que colaboran para lograr ciertos objetivos en ciclos de cinco a siete reuniones. Esto es parte del modo en que los equipos de EIVA siguen innovando en la misión que se han impuesto.

Un aspecto interesante es la diferencia en la manera de participar de dichos representantes. Podríamos distinguir al menos dos categorías diferentes: unos a quienes llamaremos «voluntarios» y otros a quienes llamaremos «mandatados».

Los primeros son ejecutivas o ejecutivos, empresarias o empresarios, servidoras o servidores públicos que se involucran con su identidad personal. Juegan un rol porque el ecosistema les importa y lo relacionan con su propia manera de ser parte de la sociedad de la región. Los mandatados, en cambio, participan en virtud del papel que desempeñan en las instituciones que representan. Su involucramiento cesa cuando cesan en sus cargos. Poder ver esto es clave, no porque unos sean mejores que otros, sino porque sus motivaciones son diferentes. Y, por lo tanto, la manera de convocarlos y convocarlas debería serlo también.

Desde luego, estas no son categorías «puras». Hay personas que se comportan como voluntarios o como mandatados tanto en las empresas como en las instituciones estatales y en la academia.

Los mandatados, ya sea que provengan de instituciones de gobierno, universidades o empresas grandes, se ven a sí mismos y a sí mismas participando en la gobernanza porque es algo que viene

aparejado con un rol que han asumido. Lo que hacen es velar por que su institución participe cuidando sus intereses y aportando lo que le corresponde. Convocar a estas personas y mantener su interés depende en parte de que el curso que va tomando la gobernanza les permita cumplir las promesas inherentes al papel que desempeñan en sus instituciones. Ejemplos de ello son aquel gerente que quiere lograr que, al cabo de tres años, su empresa pueda visibilizar iniciativas de innovación que contribuyen al desarrollo de la región; o aquella funcionaria de gobierno que busca demostrar el cumplimiento de las promesas que el Estado mantiene con el sector productivo de la región.

Por otro lado, hay que ver a los «voluntarios» como emprendedores y emprendedoras, innovadores e innovadoras que movilizan el ecosistema. En muchos casos permanecen disponibles para participar sin importar si mantienen o no su rol en una determinada institución. A ellos y ellas no los mueve únicamente la posibilidad de cumplir con un compromiso asociado a una función en una organización, ya sea pública o privada. Los mueve un compromiso con la región, con la ciudad, con la gente que vive en ella y con una manera de ver el futuro que, aunque no sea la misma para todos, ofrece espacios de coincidencia que les permiten colaborar. Más allá de estar de acuerdo o no con cada aspecto del «cómo» desarrollar la economía de la región, por ejemplo, sí lo están en que la innovación y el emprendimiento son palancas claves, y las promueven desde sus iniciativas y proyectos.

EIVA lleva cinco años y ha logrado movilizar, coordinar y encontrar espacios de sinergia entre muchos de los actores de Valparaíso, acelerando proyectos que existían desde antes y despertando nuevas ambiciones colectivas. La pregunta es cómo se va a ver el panorama cuando EIVA lleve veinte años.

Para poder imaginarnos su potencial impacto puede ser interesante mirar el proceso de Medellín.

MEDELLÍN

Llevábamos algunos meses trabajando en el ecosistema de Medellín (Colombia), una ciudad que ha ganado premios internacionales por su dinamismo y capacidad de innovación. Como de costumbre, estábamos ahí para colaborar, pero también para aprender. El impresionante caso de Medellín justificaría un libro completo, pero queremos centrarnos solamente en un aspecto que creemos que es necesario recoger aquí.

Después de haber entrevistado a buena parte del ecosistema de emprendimiento e innovación de la ciudad, la última entrevista fue quizá la más sorprendente y reveladora. Era Rafael Aubad, que en ese momento dirigía ProAntioquia, una fundación del mundo empresarial de Medellín.

Rafael describió con detalles el ecosistema y sus distintos actores, a quienes nosotros ya habíamos entrevistado, contándonos parte de la historia de cómo se había ido forjando el ecosistema de Medellín. Esa conversación, que tuvo lugar en las instalaciones de ProAntioquia, nos llevó a uno de esos raros momentos que uno ya no puede olvidar. Salíamos de su oficina, con Rafael acompañándonos hasta el ascensor, y al pasar, livianamente, como si no viniera a cuento, nos mostró un cubículo en una esquina y nos dijo: «ahí incubamos a Ruta N».

¡Ahí incubamos a Ruta N! Un cubículo en nada distinto a cualquier otro en esa u otra oficina, en cualquier lugar del mundo. Salvo que Ruta N es una rareza, porque se trata de una institución pública. Nos miramos entre nosotros y Rafael pareció captar nuestra perplejidad. Ruta N, una institución que para nosotros parecía más bien una agencia pública, ¿había sido incubada en una fundación empresarial? Eso no tenía ninguna lógica. Desde nuestra perspectiva, hasta ese momento, el mundo privado era el mundo privado y el mundo público era el mundo público.

Pero en Medellín la vida no es así. Ruta N fue fundada por el alcalde de Medellín y dos empresas, EPM (Empresas Públicas de Medellín)

y UNE (una empresa de telecomunicaciones), ambas de propiedad del distrito de Medellín, es decir, empresas públicas¹⁸.

Nos lo dijeron todas las personas a quienes entrevistamos, de una u otra manera: en Medellín había un espacio de posible colaboración entre los distintos actores, y era posible que una fundación empresarial incubara a una de las instituciones públicas más interesantes de Latinoamérica. No. Pausa. Esto es impreciso. Porque parece que una cosa fuera condición de la otra. «Había un espacio posible», suena como algo que se produjo antes de que el sector público y los privados colaboraran. Y claramente no es así. No hay ese «antes».

Lo que hay son líderes determinados a colaborar. En uno y en otro lado. Gente que no se detiene ante las fronteras imaginarias (o a veces muy reales) que imponen los límites institucionales. Gente que sabe que la colaboración es, en su origen, una disposición en torno a un propósito común, cuya importancia es reconocida por todos y todas.

Al parecer, todo partió en la década de los setenta, cuando los principales empresarios de la ciudad, ante la amenaza de compras hostiles por parte de las empresas de Bogotá, formaron el Sindicato de Empresas Antioqueñas, que entre otras cosas adoptó una fórmula que ellos llamaron «el enroque paisa»¹⁹: intercambiar las acciones de las empresas más importantes de Antioquia, a fin de evitar que fueran adquiridas por otros grupos económicos. Esta manera de actuar logró involucrar a 125 empresas bajo el liderazgo de los grupos Argos, Sura y Nutresa²⁰, en algo que hoy llaman el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), donde las empresas son representadas por sus principales ejecutivos y ejecutivas. Lo más interesante es que a partir de ese momento, el devenir de la ciudad de Medellín como tal era relevante para cada una de estas empresas,

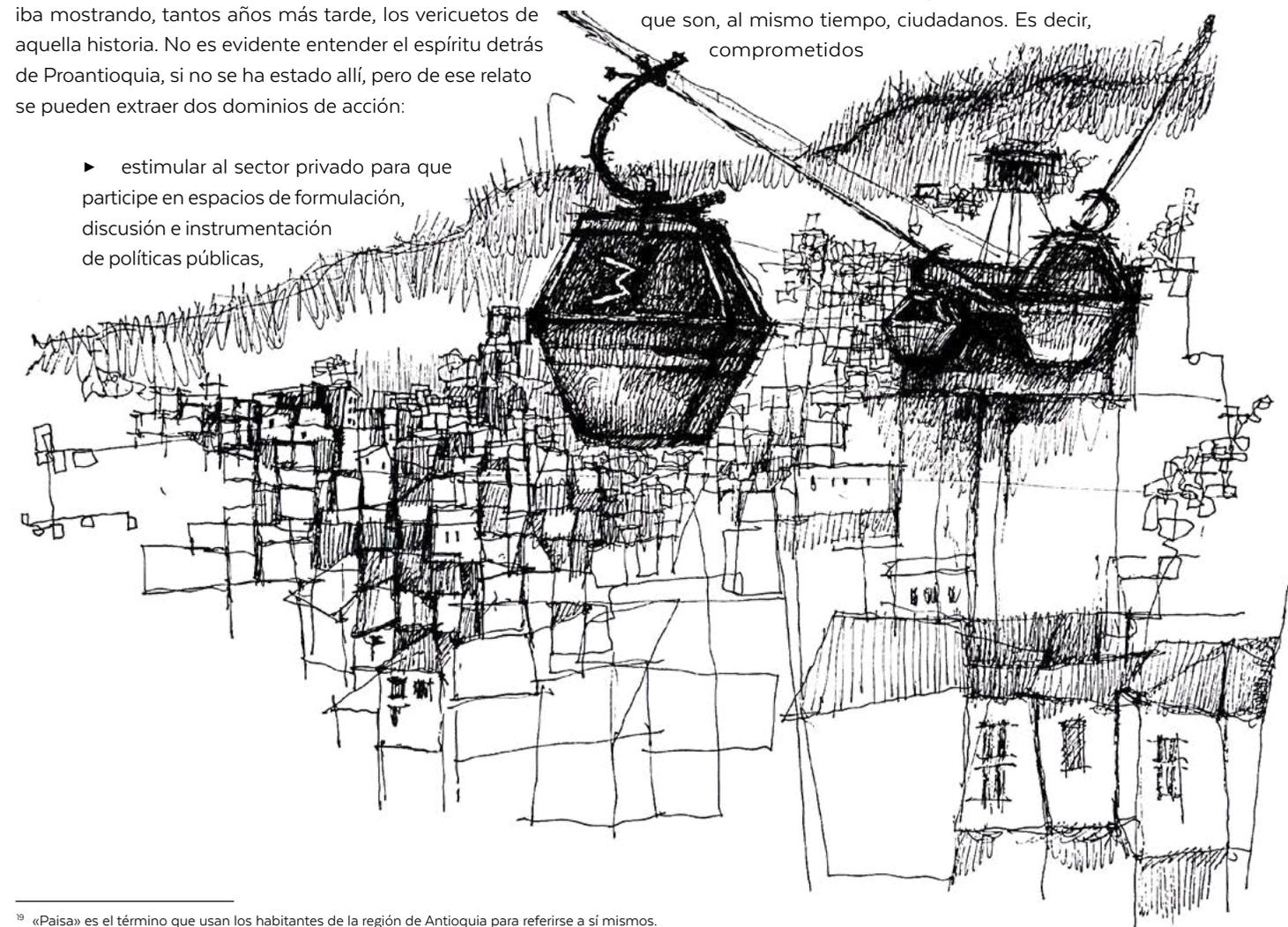
y el éxito de cada una de ellas era relevante para cada una de las otras. Este gesto, esta manera de alinear intereses, sintonizaba a actores públicos y privados en torno a un mismo propósito: el éxito de la ciudad, que determinaba las posibilidades de éxito o fracaso para cada uno de ellos.

Una de las iniciativas que crearon para hacerse cargo de este desafío fue ProAntioquia (1975), en cuyas oficinas Rafael nos iba mostrando, tantos años más tarde, los vericuetos de aquella historia. No es evidente entender el espíritu detrás de Proantioquia, si no se ha estado allí, pero de ese relato se pueden extraer dos dominios de acción:

- ▶ estimular al sector privado para que participe en espacios de formulación, discusión e instrumentación de políticas públicas,

- ▶ diseñar y ejecutar iniciativas público-privadas enfocadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Este esfuerzo sostenido se debe, en buena medida, a una manera de entender el quehacer empresarial que ProAntioquia ha cultivado. Rafael decía que los empresarios y empresarias se veían a sí mismos como ciudadanos y ciudadanas. Ciudadanos y ciudadanas corporativos. Personas que juegan el rol de empresarios pero que son, al mismo tiempo, ciudadanos. Es decir, comprometidos



¹⁸ Para comprender con más detalle el origen y desarrollo de Ruta N, recomendamos ver el siguiente artículo de Juan Pablo Ortega, quien fuera director ejecutivo de la misma entre 2011 y 2013: Ortega, J. P. (2022). Ruta N en Medellín. Urbanismo Ciudadano en América Latina, Banco Interamericano de Desarrollo, pp. 476 y ss.

¹⁹ «Paisa» es el término que usan los habitantes de la región de Antioquia para referirse a sí mismos.

²⁰ Al momento de editarse este texto, la composición del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) ha variado significativamente. La salida de Nutresa, que quedó bajo el control del empresario Jaime Gilinski tras una adquisición que comenzó en noviembre de 2021, marca el fin del conglomerado tal como fue establecido originalmente.

con el desarrollo de la ciudad y sus habitantes tanto como con su propio éxito.

Una vez instalada la épica y la práctica de tener un futuro común, era trivial empezar a trabajar juntos. Por eso, para que una empresa participara en Proantioquia no solo debía poner dinero, sino también asegurar que sus líderes se incorporaran en comités ciudadanos que pensarán y actuarán en pro de la educación, de la salud y otros asuntos de interés público.

Uno de los espacios de trabajo más importantes en la región, el CUEE (Comité Universidad Empresa Estado), surgió en 2003 como parte del Programa de Gestión Tecnológica de la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad de Antioquia. En dicho comité participan la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia, los rectores de las principales universidades de la región y algunos de los empresarios y empresarias más destacados. Tal organismo no ha dejado de juntarse una vez al mes desde 2003, año en que se constituyó. Esta iniciativa fue impulsada por el Consejo Superior de la Universidad, que en ese momento reconoció la importancia estratégica de fortalecer las relaciones con los sectores sociales y productivos de la región. Tenían la convicción de que, al hacerlo, la universidad no solo enriquecería su conocimiento y su práctica investigativa, sino que también se convertiría en un agente directo de cambio en la sociedad al alinear sus actividades con las necesidades socioeconómicas del entorno.

Su creación contó con el apoyo fundamental de dos destacados líderes empresariales: Manuel Santiago Mejía y Luis Carlos Uribe, quienes gozaban de reconocimiento y credibilidad en diversos ámbitos económicos, políticos y académicos de la región. Ambos fueron impulsores de la idea que la universidad debía poner al servicio de la prosperidad de la región la capacidad investigativa de las instituciones de educación superior (IES).

El CUEE se ha constituido en el espacio articulador del ecosistema. El comité estaba dispuesto a que sus miembros trabajaran de forma colectiva y no cada uno por separado. Los primeros seis años fueron simplemente espacios de creación de confianza, de conocimiento, algo similar al recorrido que ha hecho EIVA hasta ahora. A la fecha de la redacción de este libro, el comité tiene veinte años y cuenta con cuatro mesas de trabajo:

- Talento humano, cuyo propósito es crear un modelo efectivo de inserción laboral para las y los jóvenes que estudian carreras técnicas, tecnológicas y profesionales, con el objetivo de contribuir al cierre de las brechas sociales entre la oferta académica y la demanda del sector productivo.
- Financiación, cuyo fin es desarrollar una estrategia integral y eficiente que permita la financiación en ciencia, tecnología e innovación.
- Plataformas, que busca crear un modelo eficiente de articulación y cooperación entre las diferentes entidades que componen el sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Emprendimiento Innovador, cuyo objetivo es contar con una masa crítica de emprendimientos y empresas que tengan la innovación en el centro de su negocio.

Cada una de estas mesas es dirigida por el presidente o presidenta de alguna de las compañías. Esto no es un detalle insignificante, sino algo así como la manifestación de un principio. Presidir una compañía grande, de las que conforman Proantioquia, es una tarea absorbente. Esas personas son gente ocupada. Pero no se permiten a sí mismas «mandar a alguien más» para que las represente. Se obligan a participar en persona. ¿Por qué? Porque su liderazgo es un elemento central para mantener vivo el compromiso de las instituciones, y es a la vez un recurso movilizador del gran nivel de actividad que se requiere para darle dinamismo económico, social y cultural a una ciudad.

Al construir una épica común y entrelazarse entre todos los actores de la ciudad, se abrió la puerta para que Medellín despegara en torno a cualquier propósito que el conjunto de los actores de la ciudad imaginara. Esta unión universidad-empresas-Estado ha buscado consolidar una cultura de educación de calidad, emprendimiento, innovación y asociatividad para el desarrollo de la región.

A lo largo de su historia, Proantioquia colaboró con diversas iniciativas como la Mesa Universidad Estado Empresa y el parque Explora, un museo interactivo de ciencias, un planetario, un acuario de educación y conservación y un taller público de experimentación, todo en uno. Y por supuesto, Ruta N, el centro de innovación y negocios de Medellín. Otro testigo, Fabio Andrés Montoya, relata en un artículo el momento exacto en que se decidió la creación de Ruta N: una reunión en el auditorio de Proantioquia donde se discutía la forma de implementar «la Manzana del Emprendimiento»²¹. Aquella idea era una extensión natural de una declaración que las y los líderes de la organización habían venido haciendo desde hacía tiempo: la ciencia y la tecnología tenían que ser las palancas para la transformación de la ciudad en un lugar próspero cuyos habitantes pudieran mejorar sus condiciones de vida. Ciencia y tecnología: los esfuerzos que la ciudad venía realizando para educar a sus habitantes en innovación y emprendimiento debían articularse con iniciativas que impulsaran la ciencia y la tecnología. Ahí es donde entraba Ruta N. Ese fue el invento que permitió orquestar los esfuerzos universidad-empresas-Estado para convertir a Medellín en una ciudad innovadora.

Esto es histórico. Si lo piensas bien, Medellín pasó de ser «la ciudad más violenta del mundo» en 1991, a recibir el premio a la ciudad más innovadora del mundo en 2013. Y en 2022 fue declarada «la tercera mejor ciudad del mundo para visitar». No pasemos esto por alto: solo treinta y dos años de cambio para pasar de ser un infierno a ser un lugar donde se vive bien y donde sus ciudadanos y ciudadanas sienten orgullo de serlo.

El mundo empresarial puede, como en el caso de Medellín, liderar la colaboración público-privada para avanzar en el desarrollo sostenible de una ciudad.

²¹ Montoya, F.A. (octubre de 2019). 10 años de Ruta N Medellín, El Colombiano (edición digital).



RESUMEN Y CONCLUSIÓN

Como hemos podido ver a lo largo del cuaderno, el papel de las empresas privadas en la sociedad ha ido cambiando. Y más allá de los prejuicios (a menudo fundados) con que otros actores las ven, y de aquellos que tienen los propios empresarios y empresarias, ejecutivos y ejecutivas respecto a esos otros actores, hay una tendencia, que juzgamos irrefrenable, que hoy mueve al sector privado no solo a tener un rol en el esfuerzo para abordar los grandes desafíos de la Humanidad, sino que incluso, en algunos casos, a liderarlo.

La contribución de las empresas al avance de los diecisiete grandes desafíos de la humanidad plasmados en los ODS es clave si queremos llegar a las metas a tiempo en nuestras ciudades. Las empresas pueden hacer la diferencia en la medida en que tengan un impacto positivo a través de sus prácticas cotidianas, sus modelos de negocio y las asociaciones público-privadas.

El mercado, como bien articuló Stewart Brand, es una de las capas con mayor dinamismo, y por lo mismo, con mayor capacidad de acelerar los procesos de cambio que andamos buscando. Por otro lado, las capas más reticentes al cambio podrán cumplir su rol de asegurar que no perdamos de vista lo que queremos cuidar y que no hagamos cambios tan drásticos que terminemos teniendo que volver atrás como ha ocurrido incontables veces en la historia de la humanidad.

Esta velocidad se debe a los drivers de innovación y mejora permanente que el mercado impone a las empresas que participan en él,

así como a la capacidad que estas tienen de incorporar tecnologías nuevas en cada uno de sus procesos.

Como hemos visto a través de los distintos capítulos de este cuaderno, el rol de la empresa privada en la sociedad ha ido mutando a lo largo de los años: de la tesis que exigía que la empresa solo velara por los intereses de las y los accionistas, a la propuesta actual de que además debe desempeñar un papel en el cuidado de la sociedad y el medioambiente. Esto no implica en ningún caso que el mundo empresarial actúe en su totalidad con estos criterios, y existen infinitas muestras de cómo puede empujar activamente lo contrario. Sin embargo, lo que queremos poner al centro en este cuaderno es que el mundo empresarial tiene el potencial de ser una maravillosa fuerza para acelerar nuestra migración hacia el desarrollo sostenible.

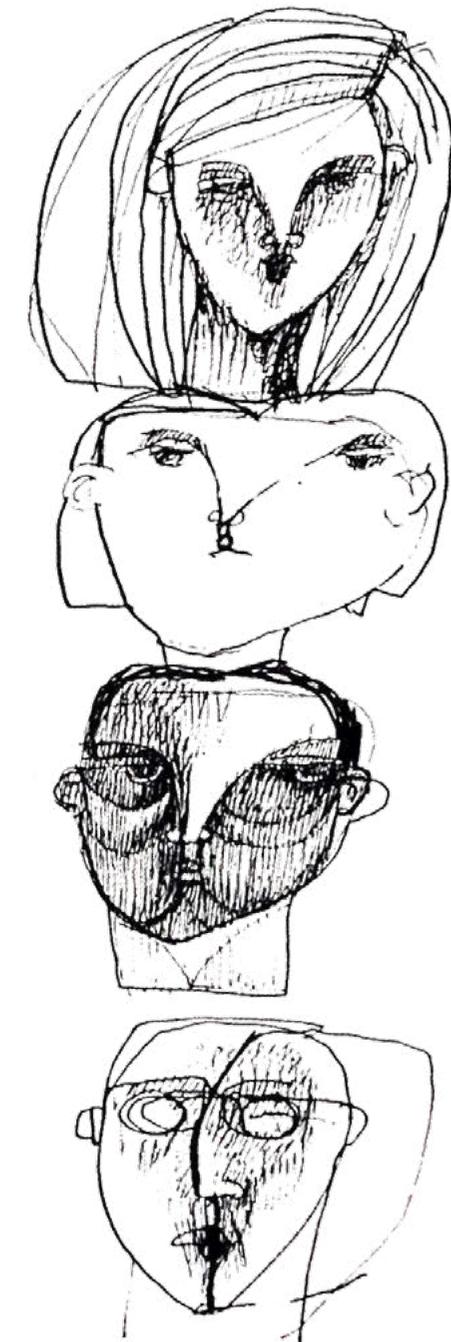
Una de las contribuciones más inmediatas que las empresas pueden hacer a los ODS es a través del rediseño de sus prácticas cotidianas. Al integrar la sostenibilidad en cada uno de sus procesos, las empresas pueden ayudar a reducir su huella ambiental, promover la inclusión social y el desarrollo económico sostenible, creando valor para todos sus stakeholders. Pueden, por ejemplo, invertir en energías renovables, promover la agricultura regenerativa, reducir los residuos en sus cadenas de suministro, apoyar el desarrollo económico local y promover la inclusión de las personas más marginadas desde el punto de vista social, cultural o económico.

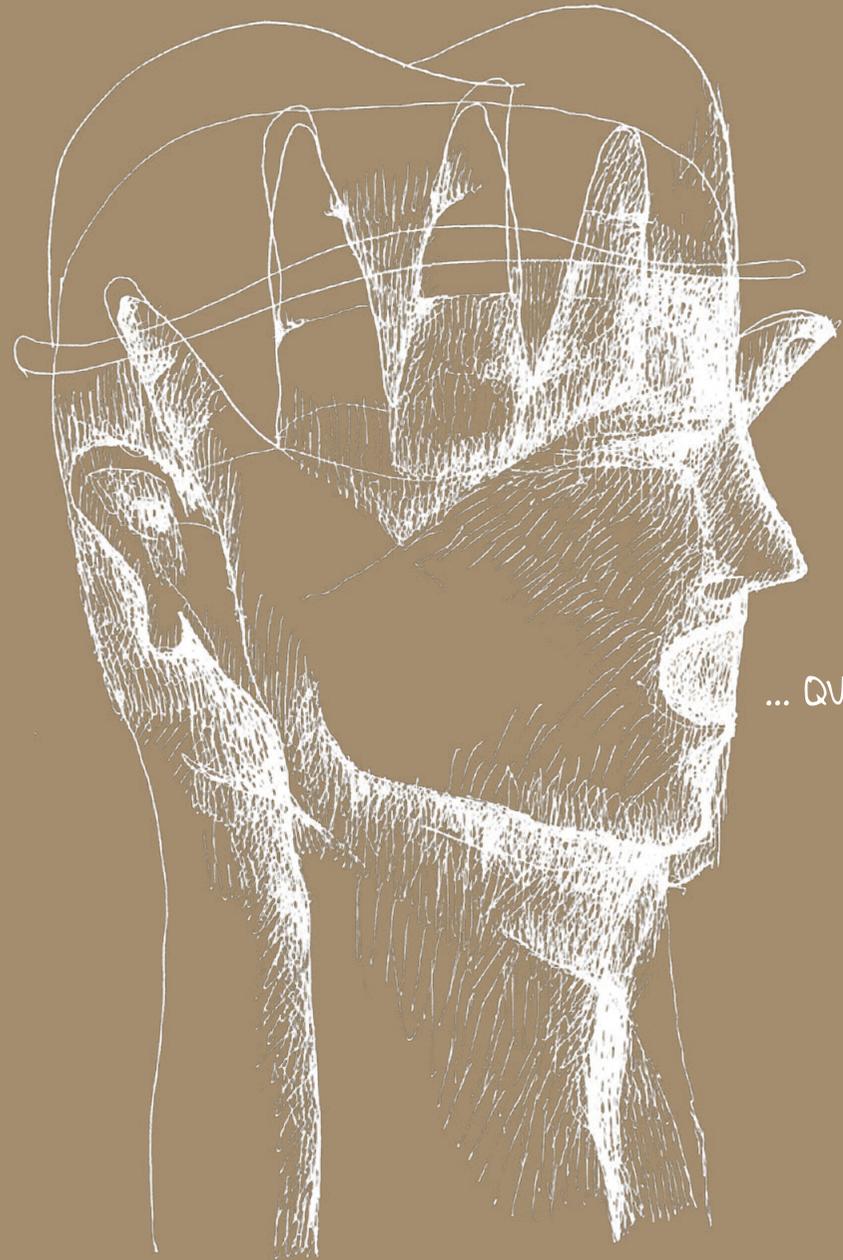
Pero quizá el mayor aporte que las empresas pueden hacer es el rediseño de sus modelos de negocios, de manera que estén alineados con los diecisiete grandes desafíos de la humanidad. Si los modelos de negocios están diseñados para terminar regenerando la naturaleza y la sociedad, como el ejemplo de Karün y tantos otros, podemos acelerar el proceso de cambio que estamos buscando. Las asociaciones público-privadas (APP), como en los casos de EIVA y Medellín, pueden desempeñar un papel crítico en el avance de los ODS. Las APP implican la colaboración entre los gobiernos,

las organizaciones de la sociedad civil y las empresas del sector privado para abordar los desafíos sociales y ambientales. A través de las APP, las empresas pueden aportar su experiencia, recursos e innovación para ayudar a resolver algunos de los problemas más apremiantes del mundo.

Cuando hablamos de colaboración extrema estamos justamente hablando de la capacidad de todos los actores de la sociedad de trabajar juntos más allá de los recelos históricos que puedan existir entre ellos. Si logramos sumar todas las fuerzas de cambio, las públicas, las privadas, las ciudadanas y las personales, los cambios que nuestro planeta y nuestras ciudades requieren van a ocurrir a tiempo para lograr evitar las peores amenazas a la sobrevivencia de nuestra especie en el planeta.

En resumen, la contribución de las empresas privadas con fines de lucro al avance de los ODS es fundamental. A través de sus actividades comerciales principales y de su participación en asociaciones público-privadas, las empresas pueden ayudar a abordar algunos de los desafíos sociales y ambientales más significativos del mundo. A medida que las empresas continúen priorizando la sostenibilidad y colaborando con otros actores, jugarán un papel cada vez más importante en la consecución de los ODS y en la creación de un futuro más sostenible para todos.





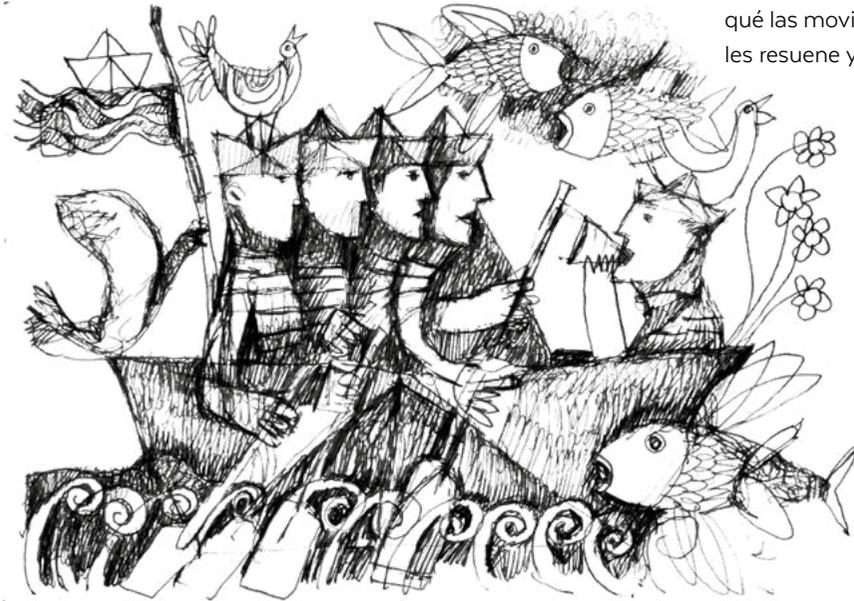
... QUÉ LES PODEMOS OFRECER ...

VI. CANVAS

Para diseñar el modo de utilizar mejor las fuerzas del mercado en los procesos de cambio que requerimos a nivel ciudad y a nivel planetario te proponemos dos Canvas.

El primero es para quienes miran con cierta distancia al mundo empresarial y aún no encuentran los caminos para acercar las empresas a los procesos de impacto colectivo que están liderando.

En este caso, el Canvas está diseñado para sostener permanentemente tres preguntas que nos permitan invitar exitosamente a una empresa a sumarse a los procesos que estamos liderando:



1.- Con quién estamos hablando. Si existen muchos tipos de empresas, necesitamos poder distinguir con más detalle quién es nuestro interlocutor.

¿Qué tipo de empresa es? ¿Quiénes son sus dueños o dueñas?
¿Con qué propósito se fundó la empresa?

2.- Qué las movilizaría. A veces las empresas buscan desarrollar potenciales internos, otras veces tienen propósitos respecto a su rol en la sociedad, y algunas veces tienen motivaciones respecto a su posicionamiento en sus mercados o la necesidad de cumplir con requerimientos más desafiantes de nuevos mercados externos. Incluso, a veces tienen varias de estas motivaciones al mismo tiempo.

3.- Qué les podemos ofrecer. Entendiendo mejor quiénes son y qué las moviliza a la acción, podemos hacerles una invitación que les resuene y entusiasme para sumarse a nuestra causa.



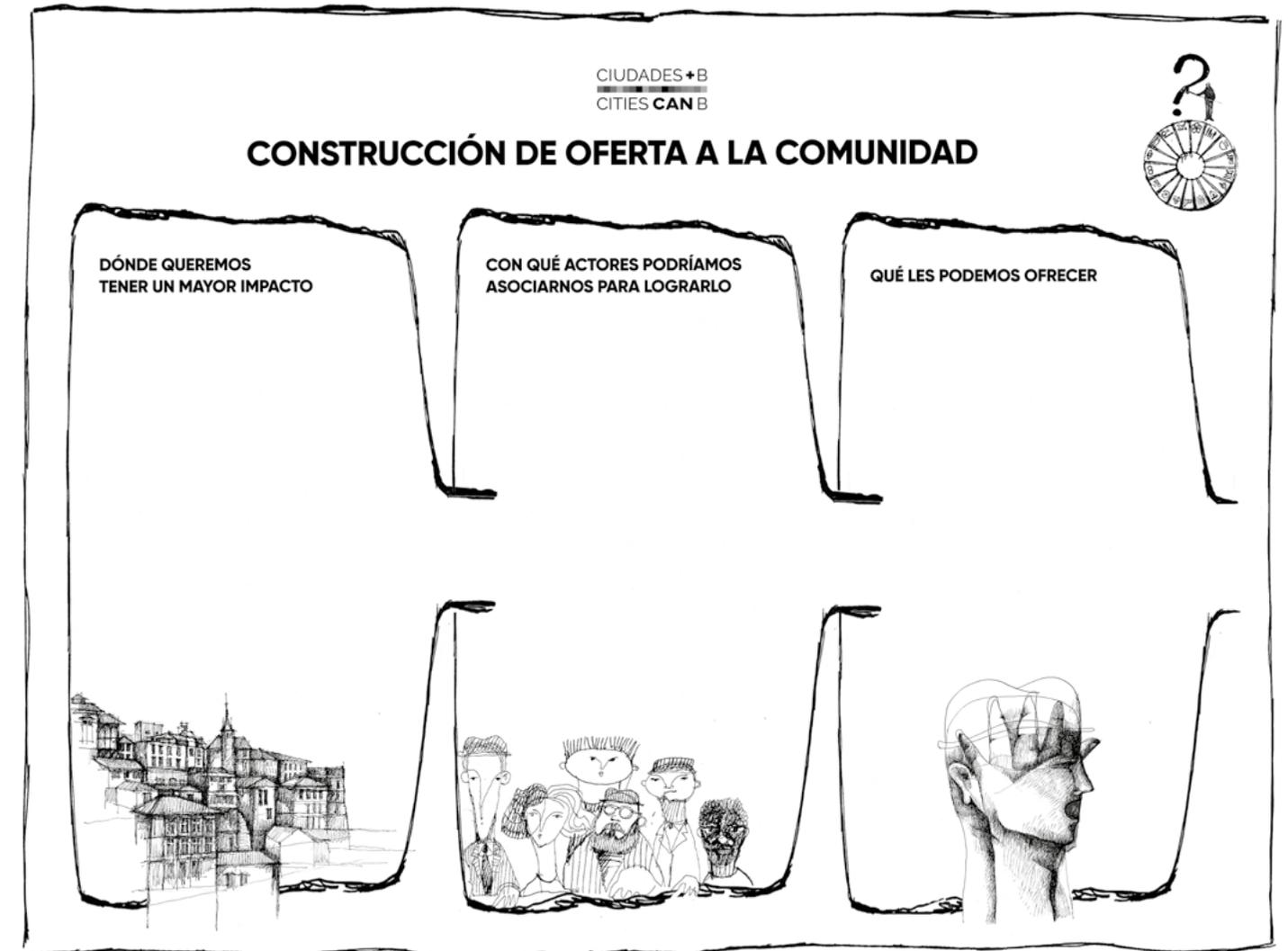
En caso de que provengas del mundo empresarial, tenemos este segundo Canvas que puede permitirte diseñar una mejor estrategia para que tu empresa juegue un rol positivo en los grandes desafíos sociales y ambientales de las comunidades en las que participas.

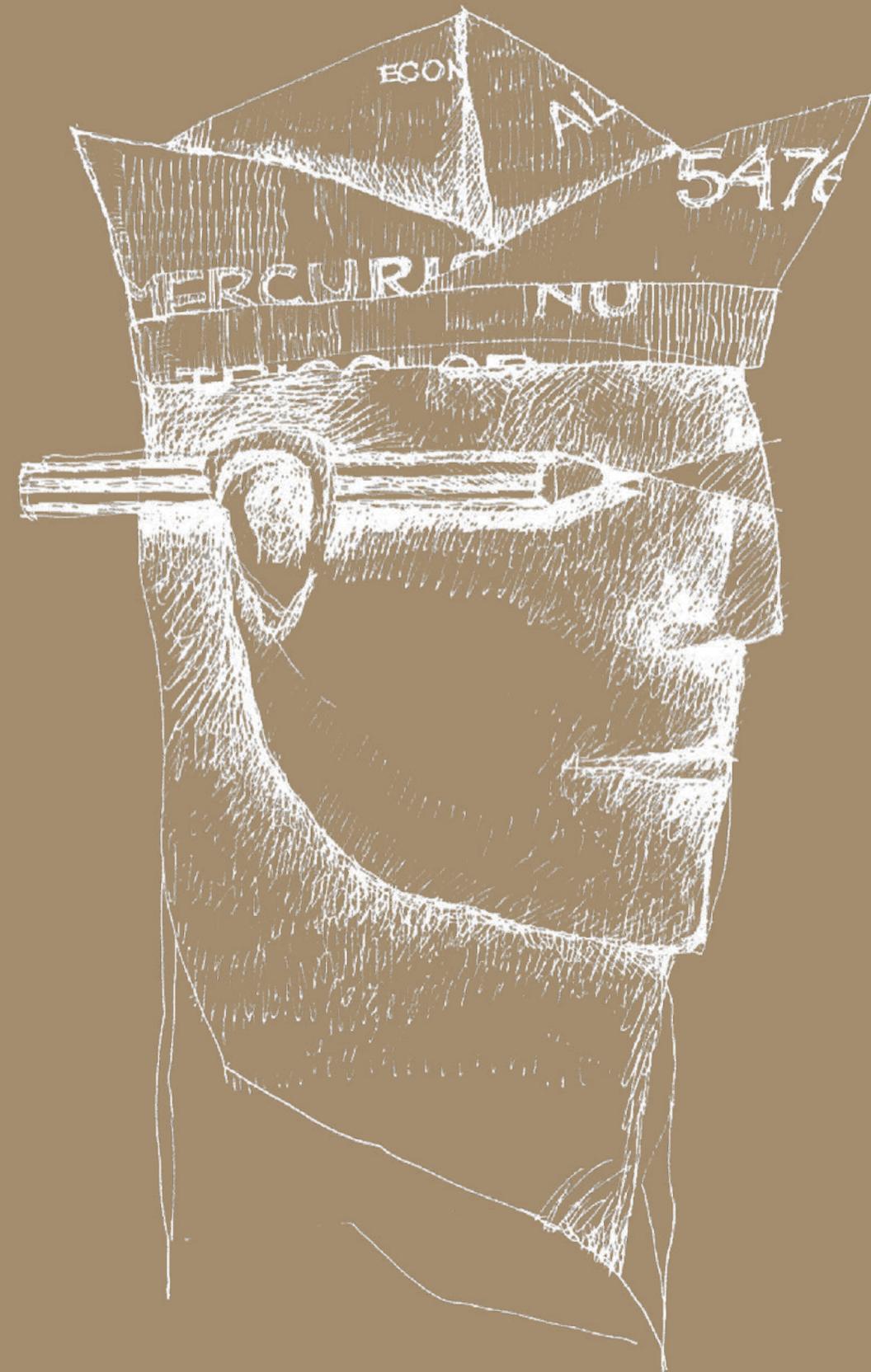
Te proponemos sostener permanentemente estas tres preguntas:

1.- Dónde queremos tener un mayor impacto positivo. Usando las herramientas de la «Evaluación de Impacto B» la «SDG Action Manager», los métodos de evaluación «ESG», o los parámetros de impacto que sean relevantes para tu empresa en particular, define en qué dominios te parece relevante avanzar para producir un mayor impacto positivo. Las respuestas a esta pregunta van a ir evolucionando a lo largo del tiempo, sea por los cambios en los desafíos de las comunidades en las que estás envuelto o envuelta, por los cambios legislativos o por los propios cambios al interior de tu empresa.

2.- Con qué actores podríamos asociarnos para lograrlo. Los propósitos de impacto positivo de tu empresa pueden resonar con los propósitos del gobierno local, del gobierno nacional, de alguna organización ciudadana, de alguna universidad, de alguna asociación empresarial, con varias de ellas o incluso con una gobernanza que las articule, como es el caso de EIVA y Medellín. Es verdad que siempre tendrás algunas diferencias en los caminos y en los resultados finales con el resto de los actores de la sociedad, pero también es verdad que si buscas en profundidad siempre habrá espacios de sinergias con muchos de ellos. Si andas buscando activamente las sinergias con el resto de los actores, podrás amplificar tu impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente.

3.- Qué les podemos ofrecer. Entendiendo que cada actor de la sociedad se mueve por razones distintas y quiere lograr resultados distintos, define cómo puedes usar tu capacidad de acción para invitar al resto de los actores a iniciativas comunes que potencien los resultados que tu empresa busca producir, y cómo puedes sumarte a algunas causas ya existentes que te resuenen y entusiasmen.





ANEXOS

ANEXO I: OTRAS LECTURAS

LIBROS

Adner, Ron. The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss.

Anderson, Chris. The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand.

Ariely, Dan. Predictably irrational.

Carlin, John. El Factor Humano. Nelson Mandela y el Partido que salvo a una nación.

Catmull, Ed. Creativity Inc.

Diamandis, Peter & Kotler, Steven. Bold.

Dreyfus, Hubert. Being in the world.

Enriquez, Juan. As the Future Catches You.

Enriquez, Juan & Gullans Steve. Evolving Ourselves: Redesigning the Future of Humanity--One Gene at a Time.

Enriquez, Juan. Right/Wrong: How Technology Transforms Our Ethics.

Feld, Brad & Hathaway, Ian. Start Up Communities.

Flores, Fernando. Understanding Computers and Cognition: A new foundation for design.

Espinosa, Charles; Flores, Fernando & Dreyfus, Hubert L. Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action and the Cultivation of Solidarity.

Flores, Fernando & Gray, John. Entrepreneurship and the wired life. Work in the wake of careers.

Hagel III, John; Seely Brown, John & Davison, Lang. The power of pull.

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. Competing for the future.

Hanh, Thich Nhat. Call Me by my true names.

Hanh, Thich Nhat. Being Peace.

Heimans, Jeremy & Timms, Henry. New Power: How Power Works in Our Hyperconnected World, and How to Make It Work for You.

Hidalgo, César. Why Information Grows.

Hwang, Victor W. & Horowitz, Greg. The Rainforest. How to build the next Silicon Valley.

Johnson, Steven. Emergence.

Johnson, Steven. Future Perfect: The Case for Progress in a Networked Age.

Kahane, Adam. Colaborar con el Enemigo. Cómo trabajar con quien no estás de acuerdo, no te agrada o no confías.

Kawasaki, Guy & Moreno, Michele. Rules for revolutionaries.

Kelly, Kevin. Out of Control.

Kelly, Kevin. The inevitable. Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future.

Kelly, Kevin. What technology wants.

Lessig Lawrence. Free Culture: The nature and future of creativity.

Lessig Lawrence. Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy.

Li, Charlene & Bernoff, Josh. Groundswell.

Locke, Christopher et al. The Cluetrain Manifesto.

Maturana, Humberto & Varela, Francisco. El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano.

Maturana, Humberto & Varela, Francisco. De máquinas y seres vivos.

Mayer-Schonberger, Viktor & Cukier, Kenneth. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think.

McGonigal, Jane. Reality is Broken: Why games make us better and how they can change the world.

Raymond, Eric S. The Cathedral & the Bazaar. Estados Unidos: O'Reilly Media, 2001.

Rifkin, Jeremy. The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism.

Robinson, Ken. The Element.

Scharmer, Otto & Senge, Peter. Theory U: Leading from the Future as It Emerges.

Seligman, Martin. Flourish.

Shirky, Clay. Here comes everybody: The power of organizing without organizations.

Singer, Saul. Start-Up Nation. The Story of Israel's Economic Miracle

Tapscott, Don & Tapscott, Alex. Blockchain Revolution.

Taylor, Charles. The Ethics of Authenticity.

Varela, Francisco & Hayward, Jeremy W. Un puente para dos miradas. Conversaciones con el Dalai Lama sobre las ciencias de la mente.

Varela, Francisco. Conocer: Las Ciencias Cognitivas, tendencias y perspectivas.

Weber, Steven. The success of Open Source.

Zuboff, Shoshana. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power.

ARTÍCULOS Y OTRAS PUBLICACIONES

Apuzzo, Matt; Gebrekidan, Selam & Pronczuk, Monika. La vacunación en Europa falló. Estas son las razones. The New York Times. 20 mar 2021.

Costa, Camilla & Tombesi, Cecilia. Covid-19: cuánto tiempo se demoró en encontrar la vacuna para algunas enfermedades (y por qué este coronavirus es un caso histórico). BBC News Mundo. 11 dic 2020.

IPCC, Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. Calentamiento global de 1,5°C.

Organización de las Naciones Unidas. Desafíos Globales. Población. Disponible en el sitio oficial de la ONU.

Organización de las Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sección del sitio oficial de la ONU.

Organización de las Naciones Unidas. Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. Publicado por ONU, 2020.

Quoidbach, Jordi; Gilbert, Daniel T. & Wilson, Timothy D. The End of History Illusion. Science Ene. (2013): 96-98.

Tapscott, Don. Introducing Global Solution Networks. Understanding the New Multi-Stakeholder Models for Global Cooperation, Problem Solving and Governance. Innovations (2014): 3-46.

TED Talk. Sanación 11-S: Madres que encontraron perdón y amistad.

De Lara, Tomás & Della Mea, Giselle. Seis principios da "colaboração extrema". Blog Ciudades + B. Colaboración Extrema. 19 nov. 2020.

ILUSTRACIONES ALEJANDRO BALBONTÍN



BALBONTIN

PARA MAYOR INFORMACIÓN



GULLIVER



SISTEMA B



LIBROS PREVIOS

ISBN: 978-956-8124-16-8



9 789568 124168



TOMÁS DE LARA

Cofundador y colíder de Ciudades+B / Cities CAN B, miembro del directorio de Sistema B Brasil, consejero del CEBDS (Consejo Empresarial Brasileño para el Desarrollo Sostenible), y de la agropecuaria Estância do Chalé. Tejedor de redes y organizaciones,

Tomás es administrador de empresas, tiene un máster en comunicación digital, y es profesor en clases de innovación económica en Brasil y otros países. Es un Responsible Leader de la red global de BMW Foundation, miembro del WWF Global Markets Institute Thought Leader Group, Miembro de la red Tendrel Global, y miembro de la red Well Being Economy Alliance (WE All). Cofundador de los Hubs de Global Shapers de Rio de Janeiro y Porto Alegre.

Apasionado por estudios de la cosmología, biología evolutiva, el Vedanta, la práctica de meditación y natación en el mar. Su trabajo se centra en la creación y expansión de organizaciones que trabajan en red y fomentan una economía centrada en el desarrollo humano e integrada con la naturaleza.



GULLIVER es una empresa enfocada en diseñar y acelerar ecosistemas colaborativos para el avance de la innovación, el emprendimiento y el desarrollo sostenible. En sus 18 años de experiencia, ha trabajado en 42 ciudades del mundo. Han logrado plasmar sus aprendizajes en cinco libros que entregan estrategias pragmáticas y efectivas para fomentar la confianza y acelerar sinergias en las alianzas público - privadas para el desarrollo de ciudades más prósperos, sostenibles e inclusivas. Gulliver es una empresa B, Carbono neutral y su metodología es Creative Commons.



SISTEMA B es una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios, todos juntos, deben trabajar junto a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros trabajen por construir una economía más justa, equitativa y regenerativa para las personas y el planeta.

Sistema



CIUDADES + B



CITIES **CAN B**



GULLIVER
COLABORACIÓN EXTREMA



CON EL APOYO DE:



WELLBEING
ECONOMY
ALLIANCE

BMW Foundation
Herbert Quandt



Inspiramos
Incluimos
Innovamos