



Multilateral Investment Fund  
Member of the IDB Group

# **NUEVAS EMPRESAS, NUEVAS ECONOMÍAS: EMPRESAS B EN SUR AMÉRICA**

**RICARDO ABRAMOVAY**

Universidade de São Paulo, Brasil

**MARÍA EMILIA CORREA**

Sistema B

**SEBASTIÁN GATICA**

Pontificia Universidad Católica de Chile

**BERNHARDUS VAN HOOF**

Universidad de Los Andes, Colombia

**OCTUBRE 2013**

## *Prefacio*

Este documento “Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B En Sur América” es el resultado de una investigación apoyada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo.

En su búsqueda de modelos de negocio innovadores que beneficien el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y la degradación ambiental en América Latina, el FOMIN identificó a las Empresas B como posibles actores de interés y decidió apoyar el presente estudio para analizar el potencial de promover Empresas B en Brasil, Colombia y Chile a partir del análisis de ecosistemas de mercado y estudios de caso, que permitan proponer una estrategia operativa para articuladores que promueven las Empresas B en la región.

Es la primera evaluación del fenómeno emergente Empresas B en la región, y fue liderada por el BID/FOMIN entre marzo y octubre de 2013. La investigación fue desarrollada en Brasil por el profesor Ricardo Abramovay (Universidade de São Paulo), en Chile por el profesor Sebastián Gatica (Pontificia Universidad Católica de Chile), y en Colombia por el profesor Bernhardus Van Hoof (Universidad de los Andes), con la coordinación general de María Emilia Correa (Sistema B).

Este informe recoge los hallazgos y la metodología empleada, describe los resultados principales, ofrece nueve casos de estudio, y presenta las recomendaciones para llevar a escala el impacto de las Empresas B en Sur América.

Los autores queremos agradecer muy especialmente el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), a los empresarios que compartieron sus experiencias y a todos los que aportaron con sus conocimientos para llevar a cabo este proyecto. Hacemos un reconocimiento especial a Nobuyukio Otsuka, César Buenadicha, Carlos Alberto Guiza, Ruben Doboín, Carolina Carrasco y demás funcionarios del FOMIN cuya confianza y apoyo facilita el avance de esta nueva filosofía empresarial en la región.

## Contenido

<i>Prefacio</i> .....	2
Resumen Ejecutivo.....	5
Hallazgos.....	8
Introducción.....	9
<b>CAPITULO 1. NUEVAS EMPRESAS, NUEVAS ECONOMIAS</b> .....	11
1.1. Las empresas que América Latina necesita.....	11
1.2. Las empresas con propósito, ¿una paradoja?.....	11
1.3. Empresas para el siglo XXI: nuevos actores en el mercado.....	13
1.4. Surgimiento de organizaciones híbridas.....	16
<b>CAPITULO 2. LAS EMPRESAS B</b> .....	20
2.1. La historia de las Empresas B: B Lab.....	21
2.2. ¿Por qué se necesita un nuevo tipo legal para las empresas B?.....	22
2.3. B corps y benefit corporations.....	22
2.4. Sistema B.....	25
<b>CAPITULO 3. LAS EMPRESAS B EN CHILE, COLOMBIA Y BRASIL</b> .....	26
3.1. Empresas B y potenciales Empresas B.....	26
3.2. Casos de estudio.....	29
3.3. Particularidades de las empresas analizadas en los casos de estudio.....	33
3.4. Conclusiones.....	39
<b>CAPITULO 4. EL AMBIENTE DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS B EN BRASIL, CHILE Y COLOMBIA</b> .....	43
4.1 El ambiente de negocio.....	43
4.2. Marcos legales para las empresas B en Colombia, Chile y Brasil.....	49
<b>CAPITULO 5. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS PARA ESCALAR EL IMPACTO DE LAS EMPRESAS B</b> .....	53
5.1. ¿Se justifica apoyar a las Empresas B?.....	53
5.2. Salir del nicho: impactos más allá de la acción individual.....	55
5.3. Teoría de cambio.....	56
5.4. Escalar el impacto de las Empresas B.....	58
5.5. Posibles sectores de interés para las Empresas B.....	62
CONSIDERACIONES FINALES.....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	65
<b>ANEXO 1.</b> Términos de referencia.....	69
<b>ANEXO 2</b> .....	78
<b>TABLA 1.</b> Actores consultados.....	78
<b>ANEXO 3</b> .....	80
<b>CASOS DE ESTUDIO</b> .....	80
<b>1. CASOS DE ESTUDIO SOBRE EMPRESAS COLOMBIANAS</b> .....	80
1.1. El ultra-ciclaje de cyclus.....	80
1.2. El valor del periodismo independiente.....	88
1.3. Inversión social rentable.....	97
<b>2. CASOS DE ESTUDIO SOBRE EMPRESAS CHILENAS</b> .....	107
2.1. El caso de Cerco: contribuyendo a la construcción del ecosistema.....	107
2.2. Gestionando el propósito en el trabajo: el caso de Pegas con Sentido.....	121

2.3. Cómo hacer sustentable la sustentabilidad. El caso de Triciclos.....	129
<b>3. CASOS DE ESTUDIO SOBRE EMPRESAS BRASILEÑAS .....</b>	<b>141</b>
3.1. Terra Nova y el sector inmobiliario en Brasil.....	141
3.2. Una economía regenerativa en el corazón del latifundio brasileño.....	150
3.3. El negocio de la madera certificada: el caso de Amata .....	157

## RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa B es un fenómeno emergente, con potencial de apoyar transformaciones hacia la sostenibilidad en América del Sur. Hace parte de los nuevos actores conocidos como “empresas híbridas” o “empresas con propósito”, resultado del proceso de convergencia de actores diversos que usan instrumentos de mercado para construir bienes de interés público. El concepto de Empresa B surgió en 2006 en los EE.UU., y en 2012 se constituyeron las primeras Empresas B en Sur América.

Es un modelo de empresa que amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros, se compromete a crear impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, y a operar con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Este cambio del deber fiduciario se incorpora de forma vinculante en los estatutos de creación de la empresa, lo cual asegura el compromiso y protege la misión frente a procesos de escalamiento o cambios en la propiedad.

El potencial de las Empresas B radica justamente en la ampliación voluntaria pero vinculante del propósito de la empresa. Superar el compromiso de maximizar la rentabilidad financiera como foco central de la gestión empresarial permite desarrollar estrategias de largo plazo que hagan compatible el tamaño de la economía con los límites ecosistémicos y con las necesidades sociales. Las Empresas B pueden operar en cualquier sector de la economía, pues la redefinición del propósito puede realizarse en cualquier empresa donde sus accionistas estén dispuestos a redefinir su misión.

Para entender fenómeno de las empresas B en América del Sur y su potencial de transformación, este trabajo se desarrolló alrededor de tres preguntas esenciales:

1. ¿Cómo son las Empresas B en Brasil, Chile y Colombia?
2. ¿Cuál es su potencial de transformación para cambiar el paradigma productivo dominante?
3. ¿Cómo escalar este nuevo modelo de negocio?

Los resultados del estudio, obtenidos a partir de revisión bibliográfica, evaluación de empresas y ambientes de negocios, y del estudio de nueve casos, muestran que en Chile, Colombia y Brasil existen empresas ya certificadas como Empresas B y otras que tienen el potencial de modificar sus estatutos en esta dirección.

Las Empresas B proponen soluciones a problemas sociales o ambientales, como el acceso a educación de calidad, consumo consciente y reducción de basuras, obesidad, reincidencia carcelaria, acceso al crédito, al agua potable, a energía y alimentos de calidad, empleo con sentido, regeneración de ecosistemas y valoración de la biodiversidad.

Tienen tres orígenes: empresas que surgen para solucionar problemas sociales o ambientales, empresas tradicionales que deciden cambiar hacia este modelo, y fundaciones que deciden adoptar esta forma empresarial. Para ser Empresa B deben obtener una certificación otorgada por B Lab, y modificar los estatutos para incorporar su propósito de forma vinculante.

Surgen por el impulso de empresarios que funcionan bajo una lógica intrínseca de no admitir más prosperar sobre la base de productos y servicios que comprometen la calidad de la

sociedad donde vivimos. Estos empresarios son en general personas bien conectadas, con buenos niveles educativos, y que buscan difundir su filosofía empresarial entre todos sus públicos, incluso promoviendo cambios en políticas públicas para construir nuevos mercados y ampliar su impacto. Empresarios que son mucho más que organizadores de procesos productivos: tienen un papel decisivo en persuadir a otros y alterar la propia correlación de fuerzas al interior de los campos sociales que son los mercados.

No existe un ecosistema específico para el desarrollo de las Empresas B pues aún son un fenómeno emergente: las primeras Empresas B en la región lograron su certificación apenas en 2012. Las Empresas con potencial de convertirse en Empresa B han surgido como esfuerzos individuales aislados, respondiendo a la convicción de los empresarios de operar de forma diferente, y se insertan en los ambientes de negocio tradicionales, en ocasiones apoyados por certificaciones de producto (orgánico, comercio justo) o de gestión (FSC de gestión forestal sostenible). Algunas se encuentran insertas dentro de ecosistemas de emprendimiento, consideradas como empresas “especiales”, con atributos sociales o ambientales. La construcción de una comunidad de empresas certificadas ofrece a la naciente industria de inversión de impacto un nuevo espacio de inversión.

Son empresas en su mayoría de creación reciente, con menos de 5 años de operación, pequeñas, con menos de 10 empleados, con ventas inferiores a dos millones de dólares, y más de la mitad de ellas están en el sector de servicios. Estas empresas enfrentan los mismos obstáculos de desarrollo de todas las empresas pequeñas en la región, pero además una barrera cultural importante de credibilidad por ser actores que buscan propósitos de interés público actuando en el mercado y con ánimo de lucro. Requieren mejores herramientas para medir el logro de los impactos sociales y ambientales, así como capital financiero y herramientas de gestión que compartan su filosofía.

Las Empresas B proponen modelos transformadores que apuntan a un cambio de paradigma. La existencia de un número considerable de empresas que puedan prosperar bajo este modelo será una demostración práctica de que el sector privado puede desempeñar un papel constructivo en la solución de los problemas sociales y ambientales.

El mayor desafío para concretar su promesa, sin embargo, es llevar el alcance de estos primeros pioneros hacia un nivel de “mainstream”. La forma de dar escala a estas iniciativas es por medio de un esfuerzo que busque romper la naturaleza casi exótica que estas formas tan prometedoras de innovación tienen hoy.

Esto requiere no solo aumentar el número de Empresas B y apoyar su escalamiento individual, sino vincular a las Empresas B al propósito de resolver los más importantes problemas socioambientales de los países donde operan. Las demostraciones típicas y localizadas no son suficientes para impulsar el cambio de paradigma, sobretodo en sociedades donde las oportunidades de beneficios empresariales vinculados a actividades predatorias son tan grandes. Este modelo debe ser atractivo para todo tipo de empresas y organizaciones, y sería un gran riesgo que el modelo propuesto por las Empresas B sea considerado como un fenómeno de nicho, incrustado dentro de un ecosistema especial y reducido.

Para avanzar en este proceso, la teoría de cambio propuesta en este trabajo busca convertir el escenario emergente de empresas pioneras y sus ecosistemas de negocio en un escenario institucionalizado con nuevos valores y reglas. Como mecanismo de transformación sugerimos las comunidades de práctica, entendidas como grupos diversos que buscan crear

nuevo conocimiento y compartirlo ampliamente para implantarlo como estándares generales reconocidos.

En este caso, las comunidades de práctica se desarrollan a partir de tres audiencias estratégicas: uno, las Empresas B pioneras; dos, las empresas tradicionales con intención de cambio; y tres, las Empresas B “faro” - aquellas que son visibles en la economía nacional y que son referentes para otras empresas-. Adicionalmente, se requiere establecer conexiones críticas entre audiencias estratégicas y los otros actores del entorno de negocio tradicional: universidades para introducir el nuevo paradigma en la formación de empresarios y modelos de negocio; políticas públicas para establecer nuevas reglas formales que facilitan la acción de las Empresas B y permiten escalar su impacto; inversionistas de impacto, que junto con capital aporten conocimiento del sector y contactos con el mercado; organizaciones de fomento como aceleradores que acompañan el crecimiento de las Empresas B con herramientas y estrategias que permitan crecer sin perder la fidelidad con su misión.

El propósito de estas comunidades de práctica es atender los temas relevantes para la construcción de las nuevas economías, más que solamente tratar de generar una masa crítica de Empresas B. Para América del Sur estos temas relevantes son, entre otros, la regeneración de ecosistemas, la conservación de la biodiversidad, el uso de energías alternativas, el consumo consciente y la reducción de las basuras, economías bajas en carbono, mejoras en la protección social, empleo con sentido, equidad y acceso a servicios públicos de calidad en las ciudades y en el medio rural.

La implementación de la comunidad de práctica como mecanismo central de la teoría de cambio involucra la identificación de actores críticos en cada país, la disseminación de nuevos conocimientos entre estos actores, mejorar el acceso a mercados e inversión de impacto, y gestionar las comunidades. Conectar el modelo de Empresas B con los sectores de las nuevas economías permite hacer realidad el papel del sector privado en la construcción de negocios que permitan a América del Sur superar los modelos de crecimiento ligados a la reprimarización, la baja innovación y la desigualdad

## HALLAZGOS

- ✓ Las Empresas B son un fenómeno emergente con potencial de apoyar transformaciones hacia la sostenibilidad en América del Sur. Su potencial radica en la ampliación voluntaria pero vinculante del propósito de la empresa, que permite superar el compromiso de maximizar la rentabilidad financiera como foco central de la gestión empresarial. Esto facilita el desarrollo de estrategias empresariales de largo plazo que hagan compatible el tamaño de la economía con los límites ecosistémicos y con las necesidades sociales.
- ✓ Las Empresas B pueden operar en cualquier sector de la economía, y proponen soluciones a problemas sociales o ambientales, tales como la regeneración de ecosistemas, la conservación de la biodiversidad, el uso de energías alternativas, el consumo consciente y la reducción de las basuras, economías bajas en carbono, mejoras en la protección social, empleo con sentido, equidad y acceso a servicios públicos de calidad en las ciudades y en el medio rural.
- ✓ Es un fenómeno emergente, que surge por el impulso de empresarios que funcionan bajo una lógica intrínseca de lograr resultados sociales/ambientales y financieros. Actualmente, son en su mayoría empresas pequeñas, 90% de ellas con menos de 10 empleados, con ventas inferiores a dos millones de dólares, y más de la mitad están en el sector de servicios.
- ✓ Tienen tres orígenes: empresas que surgen para solucionar problemas sociales o ambientales, empresas tradicionales que deciden cambiar hacia este modelo, y fundaciones que deciden adoptar esta forma empresarial.
- ✓ El mayor desafío para concretar la promesa del modelo Empresa B es llevar el alcance de los primeros pioneros hacia el “mainstream”. Esto requiere no solo aumentar el número de Empresas B y apoyar su escalamiento individual, sino vincular a las Empresas B al propósito de resolver los más importantes problemas socioambientales de los países donde operan. Conectar el modelo de Empresas B con los sectores de las nuevas economías permite hacer realidad el papel del sector privado en la construcción de negocios que permitan a América del Sur superar los modelos de crecimiento ligados a la reprimarización, la baja innovación y la desigualdad.
- ✓ La teoría de cambio propuesta en este trabajo busca convertir el escenario emergente de empresas pioneras y sus ecosistemas de negocio en un escenario institucionalizado con nuevos valores y reglas. Como mecanismo de transformación sugerimos las comunidades de práctica, lo cual involucra la identificación de actores críticos en cada país, la diseminación de nuevos conocimientos entre estos actores, mejorar el acceso a mercados e inversión de impacto, y gestionar las comunidades de práctica.



## INTRODUCCION

El avance económico y las condiciones de mercado y ecológicas de América del Sur son condiciones positivas para el desarrollo de nuevos modelos empresariales que permitan que las empresas sean agentes con la habilidad de convertir retos sistémicos, como la pobreza y los ecosistemas frágiles, en oportunidades. Actores relevantes como FOMIN/BID, B Lab y Sistema B están interesados en apoyar estos nuevos agentes, pero requieren un conocimiento más profundo de su funcionamiento, barreras y oportunidades de desarrollo.

Para este efecto el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo decidió realizar la presente investigación, la cual se realizó entre febrero y octubre de 2013 en Colombia, Chile y Brasil, siguiendo los Términos de Referencia definidos por FOMIN (Anexo 1).

La Empresa B es un fenómeno emergente que hace parte de los nuevos actores conocidos como “empresas híbridas” o “empresas con propósito”. El potencial de las Empresas B radica justamente en la ampliación voluntaria pero vinculante del propósito de la empresa. Superar el compromiso de maximizar la rentabilidad financiera como foco central de la gestión empresarial permite desarrollar estrategias de largo plazo que hagan compatible el tamaño de la economía con los límites eco sistémicos y con las necesidades sociales.

Para promover las empresas B como motor del desarrollo sostenible e inclusivo en América del Sur, este estudio busca proponer una estrategia basada en el análisis de la emergencia de este nuevo actor en Chile, Colombia y Brasil, y la evaluación de su ecosistema. Definimos tres preguntas esenciales para el desarrollo de este trabajo:

1. ¿Cómo son las Empresas B en Brasil, Chile y Colombia?
2. ¿Cuál es su potencial de transformación para cambiar el paradigma productivo dominante?
3. ¿Cómo escalar este nuevo modelo de negocio?

Para contestar estas preguntas, el equipo encargado de este estudio diseñó una metodología de investigación exploratoria. El campo de investigación sobre las Empresas B en Sur América es todavía poco desarrollado, por la cual la metodología de investigación propuesta es de carácter exploratorio. Consistió en cuatro etapas *sui generis* de un proceso de investigación académica (Berg, 2008), realizadas entre marzo y octubre de 2013:

La primera etapa consistió en el desarrollo de un marco conceptual basado en la literatura académica. Consideramos el surgimiento de las empresas híbridas o con propósito como un fenómeno social, por lo cual la revisión del marco conceptual parte de la teoría institucional y de la literatura relacionada con la creación de mercados a partir de los poderes políticos, el surgimiento de tendencias como respuestas a fuerzas en el contexto, y el emprendimiento institucional donde surgen.

La segunda etapa se dedicó a la identificación del ecosistema de empresas que de forma voluntaria y comprometida se dedican a buscar solución a problemas de las sociedades en las que actúan. No hace falta subrayar cómo la delimitación de este tipo de actividad puede ser fluida e imprecisa. Dado que las Empresas B son incipientes en América Latina, este proyecto localizó, a través de un trabajo cualitativo, empresas que podrían participar en este sistema,

es decir, que se consideran como parte de un movimiento que va más allá de los cambios graduales de la RSE, así como empresas certificadas como Empresas B.

En la tercera etapa de investigación se realizaron nueve estudios de caso a partir de entrevistas semi estructuradas realizadas a empresarios/emprendedores en cada país: Colombia, Chile y Brasil. En las entrevistas se dio énfasis a información acerca de los modelos de negocio y las estrategias de gestión, condiciones de acceso a financiación, logro de resultados financieros, innovaciones tanto en productos como en procesos, diversos estilos de gestión, indicadores de desempeño y retos o barreras específicas. La documentación del caso parte de diferentes fuentes de información secundaria y primaria para asegurar la veracidad de la información.

Los estudios de caso son un instrumento de investigación apto para campos de investigación nuevos (Eisenhardt, 19989). Dado que la metodología de análisis de casos utiliza diferentes fuentes permite profundizar en situaciones particulares que han sido seleccionadas de antemano como excepcionales. Los estudios de caso no pretenden generar información representativa sino entendimiento profundo de fenómenos (Eisehardt, 1989) por lo cual es particularmente utilizada en el campo de los ciencias sociales y en el campo de la administración (Berg, 2004).

La cuarta etapa se dedicó al análisis de la información recolectada en las etapas anteriores para la identificación de oportunidades, riesgos, recomendaciones y perspectivas para la promoción de este nuevo de empresas en Sur América.

El análisis de la información recolectada fue discutido en tres talleres, realizados sucesivamente en Bogotá, Santiago y São Paulo respectivamente. Las conclusiones de los talleres forman parte integral del documento final, el análisis del ecosistema de emprendimiento, la identificación de riesgos, oportunidades, perspectivas y recomendaciones para la promoción y el escalamiento de Empresas B en Sur América.

La estructura de este documento presenta los siguientes capítulos que dan respuesta a las preguntas de investigación formuladas:

El **Capítulo 1** ofrece reflexiones conceptuales que permiten entender el surgimiento de este nuevo actor, las empresas híbridas o con propósito.

El **Capítulo 2** presenta la historia y explica el concepto Empresa B.

El **Capítulo 3** presenta los resultados de la investigación en Chile, Colombia, y Brasil, las características de las empresas identificadas como Empresas B o potenciales, y los aprendizajes de los nueve casos de estudio realizados. Los casos de estudio se encuentran disponibles en el Anexo 2 de este trabajo.

El **Capítulo 4** presenta el ambiente de negocios para el desarrollo de las Empresas B en los tres países estudiados.

El **Capítulo 5** presenta las recomendaciones para dar escala a este movimiento y construir nuevos mercados y nuevas economías, explica la teoría de cambio propuesta y las acciones sugeridas para que las Empresas B no sean un simple ejemplo interesante de nicho sino un actor positivo en la solución de los problemas relevantes para Sur América.

## CAPITULO 1. NUEVAS EMPRESAS, NUEVAS ECONOMIAS

### 1.1. LAS EMPRESAS QUE AMÉRICA LATINA NECESITA

Es imposible avanzar rumbo al desarrollo sostenible en América Latina sin una profunda transformación en los comportamientos empresariales. Por importantes que sean las políticas públicas, las organizaciones sociales y la expresión directa de las aspiraciones ciudadanas, el hecho es que las empresas ejercen control directo sobre la abrumadora mayoría de los recursos y responden por una parte decisiva de la ocupación y del empleo.

El carácter no sustentable de la economía refleja consecuencias económicas y financieras: si algunas empresas ganan, pierden el planeta y la sociedad. Las utilidades de las empresas aumentan, pero se acaba el agua, aumentan la obesidad y la delincuencia. La ciudadanía en general está cansada de sentirse abusada por empresas que justifican cualquier cosa solo por los resultados financieros: utilidades para pocos, costos para todos. Brasil, Colombia y Chile han logrado reducir la desigualdad del ingreso, pero otras formas de desigualdad, como la de salud, de saneamiento básico, de educación, de acceso a la justicia, de acceso a bienes urbanos elementales, no se redujeron o, al menos, no se redujeron en la misma proporción. Y esto involucra desigualdad también en el uso de recursos materiales, energéticos y bióticos.

Este trabajo hace parte de una serie de iniciativas que buscan colocar al sector privado en el eje de la formulación de estrategias capaces de enfrentar y resolver los principales problemas sociales y ambientales globales. En el centro de estas contribuciones está la crítica directa a la “ética de la complacencia” que menciona John Elkington, la idea de que una buena mezcla de filantropía y compensación de externalidades resume lo mejor que se puede esperar de la responsabilidad social y ambiental de las empresas. La tradición latinoamericana estado-céntrica hace que este enfoque sea aún más actual y urgente. El desafío no es persistir en las mismas actividades y los mismos métodos, tratando de reducir los impactos negativos de la actividad empresarial. América Latina no necesita una economía correctiva del daño causado por las actividades actuales: se requiere una economía regenerativa, que busque de manera explícita recuperar y valorizar tanto los ecosistemas degradados, como el tejido social urbano y rural que sufren con las formas del crecimiento económico en la región.

Tratar de hacer que la solución de los problemas sociales y ambientales sea una fuente cada vez más importante para la creación de valor en la economía contemporánea requiere nuevas habilidades y competencias, y sobre todo nuevas formas de liderazgo en el mundo de los negocios.

### 1.2. LAS EMPRESAS CON PROPÓSITO, ¿UNA PARADOJA?

La verdad, al parecer tan universal, sobre la naturaleza estrictamente egoísta del comportamiento económico de las sociedades modernas, recibe hoy un doble desafío. Por un lado, grandes consultores internacionales, los “think tanks” del mundo empresarial contemporáneo, advierten sobre el riesgo que enfrentan las empresas privadas como resultado de los problemas ambientales, de los cuales el calentamiento global es el ejemplo más emblemático. Basta citar informes publicado por KPMG (2012), McKinsey (2011) y PriceWaterhouse (PwC, 2007), para constatar que es cada vez más amplia la recomendación sobre la necesidad de cambiar la forma de hacer negocios (*business as usual*). Reconocer los

límites ecosistémicos y el carácter corrosivo de la desigualdad ya no es característico del trabajo de académicos o activistas sino que forma parte de la agenda de las organizaciones empresariales.

Trabajos como los de Pavan Sukhdev (2012), John Elkington o Jeremy Rifkins no se limitan a señalar las consecuencias negativas del funcionamiento del sistema económico, sino que proponen cambios en la conducta empresarial que van más allá de las acciones, y que involucran las propias intenciones (para usar las palabras de Hayek) de los agentes económicos. La economía circular, por ejemplo, presentada en un importante estudio de McKinsey para la Ellen MacArthur Foundation (Ellen MacArthur Foundation, 2013) no surge solamente de la información que reciben los agentes económicos privados con base en su experiencia a través de los precios. La economía circular supone cambios que sólo pueden surgir a partir de modelos mentales sobre la operación de la empresa y de sus funciones sociales que rompen con los paradigmas que han dominado la vida económica hasta ahora.

El segundo desafío a la idea de que sólo el interés propio puede justificar el sistema económico moderno es algo práctico. Se expresa en la aparición de organizaciones y movimientos que buscan hacer de la oferta de bienes y servicios, una de las bases para alcanzar objetivos de naturaleza ética y valorica. Este terreno es muy amplio y, al mismo tiempo, pantanoso, pues cualquier gesto que busque reducir daños causados por la actividad de una empresa puede presentarse como señal de un cambio profundo.

La búsqueda de capturar carbono, por ejemplo, se muestra en piezas publicitarias como sinónimo de compromiso con el desarrollo sostenible por parte de empresas petroleras cuyas actividades están en la base del calentamiento global. No se trata de ignorar los evidentes avances que pueden traer los cambios graduales, tanto en el consumo de materiales, energía y recursos biológicos, como en las consecuencias sociales del quehacer de las firmas. Se trata de reconocer que la adaptación gradual a los temas socio ambientales está muy lejos de un mundo de siete billones de personas, caminando hacia nueve billones en menos de cuarenta años (Rockstrom, 2012).

Estos cambios no pueden depender apenas de acciones heroicas por parte de empresas ejemplares. Hablamos de la transformación del ambiente mismo en que los negocios se conciben, se llevan a cabo, y se legitiman. El movimiento del cual las Empresas B hacen parte puede desempeñar un papel decisivo. Este movimiento apunta a caminos posibles para construir un conjunto de incentivos y sobre todo, una cultura empresarial, en donde la ética y el respeto a los límites ecosistémicos ocupen un lugar central.

El desarrollo sostenible implica transformaciones tan importantes en la vida económica de la sociedad contemporánea que su compatibilidad con un régimen dominado por empresas privadas casi siempre es vista con escepticismo. Después de todo, nadie ignora que las empresas responden, ante todo, a los intereses de sus accionistas, y estos esperan, por supuesto, rentabilizar los recursos que han invertido en ellas.

La versión benigna de esta especie de ley universal del comportamiento económico en el capitalismo es expresada tanto en la teoría walrasiana del equilibrio general, como por Friedrich Von Hayek (1945): los agentes económicos no tienen y no deben tener propósitos ni conocimientos que van más allá de los que dan norte a sus comportamientos privados, y la suma de la información que cada uno recibe, por medio de los precios, es suficiente para asegurar la mejor asignación posible de los recursos sociales.

En el otro extremo del espectro intelectual, Marx demuestra que el carácter mercantil de la vida económica impide a sus protagonistas mantenerse competitivos, a menos que se enfoquen estrictamente a la defensa de sus intereses y aislen cualquier información sobre la vida social que no venga por el mecanismo de precios.

Resultados constructivos de un lado, catastróficos de otro, pero en común la idea de una opacidad fundamental que la economía de mercado jamás tendrá condiciones de superar. En Hayek las acciones humanas son muy superiores a lo que puede venir de las intenciones planeadoras de las personas y las organizaciones; en Marx la alienación y el fetichismo son inherentes a cualquier organización económica que se apoye en los mercados.

### **1.3. EMPRESAS PARA EL SIGLO XXI: NUEVOS ACTORES EN EL MERCADO**

En los últimos años la separación tradicional entre empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y servicios públicos se hace cada vez más difusa. En Sur América y en el resto del mundo se reconoce el surgimiento de empresas que buscan redefinir el sentido del éxito en los negocios: operan vendiendo bienes y servicios pero lo hacen compitiendo por su capacidad de lograr un cambio social y ambiental positivo y no sólo por precio y calidad.

Estas empresas híbridas, empresas con propósito, o empresas sociales, son una tendencia creciente, desafiando con su acción la concepción tradicional de negocios y de sostenibilidad. Las nuevas empresas consideran el cambio social y ambiental como su objetivo de negocio, y ven los resultados financieros como la herramienta para alcanzar dichos objetivos, no como su objetivo principal o su razón de ser. Van más allá de la maximización de las utilidades en la búsqueda de crear valor público, ofreciendo soluciones de mercado innovadoras para los problemas sociales y ambientales (Boyd, Henning, Reyna, Wang & Welch, 2009). Las empresas con propósito son un fenómeno emergente, pero de ninguna forma irrelevante. Ofrecen una oportunidad para enfrentar con escala y eficacia los retos cruciales de nuestras sociedades en esta década fundamental para el planeta.

El surgimiento de múltiples organizaciones que combinan y persiguen objetivos que mezclan los ámbitos sociales y medioambientales con aquellos netamente económicos ha generado nuevas dinámicas transformadoras en los sectores tradicionales, apoyando el surgimiento de nuevos modelos empresariales que estarían propiciando la formación de un emergente sector híbrido o “cuarto sector” (Sabeti et al., 2009, Edwards, 2008). Existen distintas expresiones y términos que tienden a ser asociados a estas tendencias, a saber: responsabilidad social corporativa, negocios inclusivos, emprendimiento y empresas sociales; en el último tiempo, valor compartido, inversión de impacto e innovación social (Porter & Kramer, 2011; Dees, 1998; Phills et al., 2008).

La fundamentación de este sector híbrido descansa en un conjunto de dinámicas protagonizadas por organizaciones que parten desde uno de los tres sectores clásicos de la economía, y evolucionan hacia un espacio donde se hibridizan las lógicas de modelos organizativos, de negocio o de gestión. Entre otros elementos, es posible rescatar la búsqueda de un triple resultado –económico, social y medioambiental – en su operación, el involucramiento en la gobernanza de la organización no sólo de los accionistas (shareholders), sino también de los distintos stakeholders, y la utilización de mecanismos de mercado para alcanzar su misión y auto-sustentabilidad.

En esta línea, el “Cuarto Sector” se entiende como el espacio de hibridación entre los tres sectores tradicionales y sus elementos centrales. Así, las organizaciones que habitan este espacio compartirían con el sector privado su participación regular en los mercados, con el sector público, su naturaleza asociada a la generación de valor público y, por último, con el sector social, su orientación a la misión. En definitiva, organizaciones que proveen bienes y servicios de calidad a la vez que generan impacto social y medioambiental positivo.

Dentro de estas organizaciones y dinámicas, es posible identificar 2 sectores tradicionales que están convergiendo y un nuevo sector que poco a poco comienza a emerger:

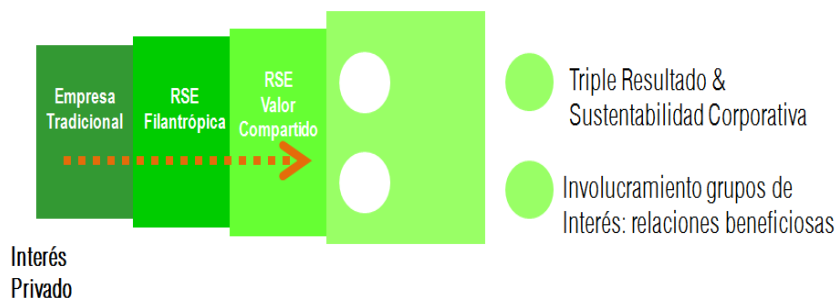
- Dinámica de convergencia desde organizaciones de interés privado;
- Dinámica de convergencia desde organizaciones de interés público, particularmente organizaciones sin fines de lucro (OSFL);
- Surgimiento de organizaciones híbridas.

### CONVERGENCIA DESDE ORGANIZACIONES DE INTERÉS PRIVADO

El tradicional concepto de empresa, entendida como sector privado con fines de lucro, incorpora como eje central la creación de un beneficio económico para sus dueños o accionistas. No obstante, con la incorporación del concepto de desarrollo sostenible, y en respuesta a un contexto cada vez más demandante en términos sociales y ambientales, el sector privado evidencia un avance significativo hacia modelos de negocios en los cuales se incorpora las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Esto ha transformado la concepción de la empresa y su rol en la sociedad. Se incorporan prácticas filantrópicas que han evolucionado hacia un replanteamiento de la misión, incluyendo lo social y medioambiental, y nuevas propuestas, como el “Valor Compartido” creado por Kramer y Porter, entendido como prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la compañía al mismo tiempo que impactan en las condiciones sociales de la comunidad en que opera (2011). Este proceso se orienta hacia la sostenibilidad corporativa en lo económico, social y medioambiental, o “triple resultado” (Elkington, 1997).

Tal y como se ilustra en la siguiente Figura 1, la empresa tradicional tanto en América Latina como en el mundo, se encuentra en plena evolución. Ya no solo integra prácticas filantrópicas de RSE, sino que busca construir una estrategia de mediano y largo plazo que le permita proyectar su operación de forma sustentable y con triple resultado.



**Figura 1. Proceso de convergencia desde el interés privado hacia el público**

Es relevante destacar el rol que han tenido en los países investigados una serie de organizaciones públicas y privadas que han apoyado el avance de esta dinámica. En Brasil, Chile y Colombia han surgido organizaciones que proponen explícitamente romper con el modelo que dominó la representación del sector privado desde mediados del siglo XX, el cual ha tenido un papel relevante, pero una historia marcada por la defensa de intereses sectoriales más que por construir nuevas conductas empresariales. Pensamiento Nacional de las Bases de Empresas, el Instituto Ethos y CEBDS, en Brasil, CECODES y el Centro de Responsabilidad Empresarial en Colombia, AccionRSE y ProHumana en Chile, buscan organizar nuevas coaliciones para incluir en la agenda de empresas y gobiernos cuestiones decisivas como acabar con la corrupción, la erradicación del trabajo infantil y esclavo, y la reducción de los daños ambientales.

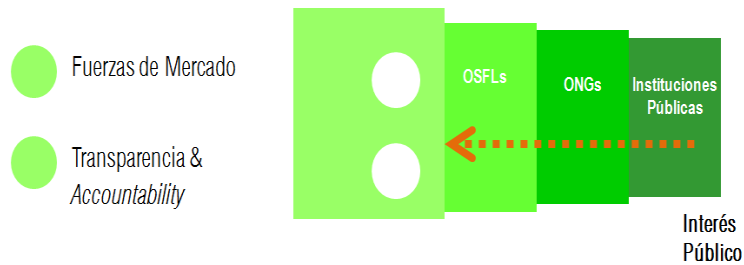
Hay importantes logros conseguidos por estas organizaciones, como la firma de Pactos y la formulación de indicadores que permiten a las empresas medir su desempeño y formular objetivos para mejorarlo. Muchos de los mayores grupos empresariales del continente apoyan y participan activamente en estas organizaciones, lo que sin duda amplió el alcance de sus propuestas.

### **CONVERGENCIA DESDE ORGANIZACIONES DE INTERÉS PÚBLICO**

En el otro extremo, encontramos aquellas organizaciones que tradicionalmente han concentrado sus esfuerzos en la generación de bienes y servicios públicos. Estas van desde las instituciones y agencias del Estado, hasta organizaciones privadas de interés público. Estas últimas han tendido en los últimos años a introducir prácticas que les permitan participar más activamente en los mercados y avanzar en temas como transparencia y *accountability*. Estos avances se explican por los distintos cambios en el contexto de la ciudadanía, asociados a temas de financiamiento, al mayor nivel de información y conexión entre los ciudadanos y, además, por la necesidad de proteger su orientación a su misión y avanzar en transparencia. (Figura 2.)

Organizaciones del mundo asociativo (fundaciones y corporaciones) participan activamente del mercado, asimilándose a las llamadas “empresas sociales”: organizaciones cuyo fin principal es la creación de valor para la sociedad, que comercializan bienes y servicios, con autonomía en la gestión, y combinando mecanismos económicos y administrativos que otorgan sostenibilidad económica.

Quienes han estado colaborando en la evolución e incorporación de modelos que permitan utilizar las fuerzas del mercado avanzando, en transparencia y en *accountability*, son organizaciones como NESST y ANDE, de importante presencia en Brasil y Chile, las cuales han acompañado por años al sector asociativo en su interés por utilizar de mejor forma las fuerzas del mercado para implementar modelos de negocio que aporten en la consolidación de su auto-sustentabilidad financiera. Esta estrategia les permite movilizar recursos mixtos, ya sea en términos de voluntariado, donaciones o también de ingresos vía mercado.



**Figura 2. Convergencia desde el interés público hacia el mercado**

#### 1.4. SURGIMIENTO DE ORGANIZACIONES HÍBRIDAS

La tercera dinámica corresponde a un patrón de cambio emergente que dice relación con las nuevas organizaciones que buscan crear valor social y medioambiental de la mano con la creación de valor económico a través de modelos empresariales híbridos.



**Figura 3. Proceso de surgimiento de nuevas organizaciones híbridas**

Esta investigación está inspirada en los trabajos más recientes de la nueva sociología económica y particularmente de los análisis hechos por Andrew Hoffman y sus colaboradores acerca de las organizaciones híbridas (Haigh y Hoffman, 2012 y Hoffman y Badiane, 2012). Postular la hibridez de una organización empresarial supone un aparato teórico que va más allá de los instrumentos habituales de análisis de las empresas por parte de la abrumadora mayoría de la ciencia económica.

No se trata solo de ver a la empresa como una unidad de maximización del lucro (sin embargo, es claro que esta dimensión no puede ser ignorada), ni tampoco como solución organizada a problemas de coordinación y de costos de transacción, al igual que la economía institucional. El trabajo que de cierta forma da inicio a la nueva sociología económica (Granovetter, 1985) tiene como punto de partida la idea de que los mercados y sus protagonistas centrales, las empresas, están integrados en la vida social: lejos de los puntos de equilibrio entre oferta y



demanda, pueden ser estudiados como estructuras sociales, es decir, como formas de interacción que no solo se apoyan apenas en la información transmitida por los precios y los dispositivos tecnológicos, sino también en cultura, poder, jerarquías y representaciones mentales.

En los años 90 Andrew Hoffman (2001) estudió el surgimiento de lo que él llamó el ambientalismo corporativo. Hoffman mostró la inmensa permeabilidad de las empresas a presiones que no solo vienen de los gobiernos, sino también de movimientos sociales. De la misma forma, organizaciones de movimientos sociales se han transformado significativamente, en función de su interacción con el mundo empresarial, la propia lucha de las causas que defienden.

La hibridez de las empresas con propósito es una característica cada vez más importante para las grandes corporaciones privadas y sociales del mundo contemporáneo. Las fronteras rígidas que colocaban a los movimientos sociales en un lado de la arena y al mundo empresarial del otro se borraron a lo largo de los últimos veinte años. Eso no significa una pérdida del propósito, sino más bien una ampliación del propio horizonte en el que actúan las grandes organizaciones. Una de las premisas centrales en que se apoya este proyecto está exactamente en la tendencia cada vez más clara de que las empresas privadas se relacionan e intentan incorporar las demandas sociales, no solo por lo que hacen en los mercados, si no a través de la necesaria y permanente renovación de su licencia para operar.

Los mercados y las empresas son estudiados aquí bajo un enfoque político-cultural (Fligstein, 2001). La clave de este enfoque está en la idea de que los mercados pueden ser definidos como arenas o campos sociales (Bourdieu, 2005) dotados de dos características: la heterogeneidad y la diferencia entre sus protagonistas, por un lado, y por otro, la producción de una cultura local, un conjunto de conocimientos tácitos y de acuerdos informales.

En su relación con los clientes y los proveedores, la principal preocupación de los actores en cada mercado es menor respecto de la maximización de las utilidades y mayor acerca de la reducción de la incertidumbre. Esta reducción no se refiere apenas a derechos sobre la propiedad, sino que también envuelve reglas de funcionamiento de mercado, sus sistemas de gobernanza y las diferentes miradas de cómo usar los recursos por parte de los actores que ahí operan.

Definir los mercados como campos sociales significa encararlos a partir de la diferencia de miradas entre actores dominantes y actores que desafían esta dominación en su interior. Organizaciones con potencial de convertirse en Empresa B representan, en la mayor parte de los casos, una concepción al respecto del propio funcionamiento del mercado y las empresas, muy diferente y en ocasiones antagónica a aquella que domina en el campo social en que actúan. En este trabajo no se busca solo exaltar las eventuales virtudes de estas organizaciones, sino exponer, siempre que sea posible, la correlación real de fuerzas dentro de su campo social y el horizonte sobre el cual pueden contribuir a su modificación.

Los mercados más importantes, globales y nacionales, son ahora dominados por empresas que producen a partir del uso excesivo de los recursos, y cuya actuación está contribuyendo de manera decisiva al avance de la desigualdad. En el caso de América Latina, las oportunidades de ganancias que resultan del proceso de reprimarización de sus economías (PNUMA/Red Mercosur, 2011) son obstáculos objetivos para la recuperación de una cultura empresarial destinada a promover el desarrollo sostenible.

Al mismo tiempo, como muestra del reciente trabajo de Paul Gilding (2013), el avance global de las empresas destinadas a la producción de energía renovable y el horizonte de la depreciación de los activos de aquellos que se centran en los combustibles fósiles abre perspectivas para cambios en el campo social de la producción de energías que pueden ser revolucionarias. ¿Cuáles son los caminos de transformación de la cultura empresarial latino americana para que surja un conjunto importante de empresas con el propósito explícito de contribuir, no apenas de manera genérica para el crecimiento económico, sino también para la solución de los más importantes problemas socio ambientales de sus ciudades?

La respuesta a esta pregunta se apoya en dos premisas básicas expuestas a continuación:

1. La primera tiene por base la propia teoría de los campos: la diferente mirada entre sus principales actores depende de sus habilidades sociales (Fligstein, 2001b). Estas habilidades son cruciales en la capacidad de organizar y motivar los procesos cooperativos de los cuales depende el conjunto de la vida social y, particularmente, la vida económica: establecer la agenda de discusiones dentro de un mercado, sugerir los caminos legítimos y reconocidos de hacer negocios, proponer los términos de los debates como medios de imprimir significado y sentido a la acción cotidiana y su orientación estratégica. Los dirigentes empresariales son mucho más que organizadores de procesos productivos: ellos tienen un papel decisivo en persuadir a otros sobre sus procedimientos y alterar la propia correlación de fuerzas al interior de los campos sociales que son los mercados. Ellos son “organizadores institucionales que asumen un papel de liderazgo en la legitimación de cosas con las que lidian en sus campos organizacionales” (Montiel y Hustel, 2009:350).

Como bien muestra Li et al (2006), los emprendedores institucionales poseen habilidades que van mucho más allá del innovador schumpeteriano. Ellos generan una especie de externalidad positiva que es un estímulo al cambio tanto en los negocios, como en las propias políticas públicas de las que las empresas y los mercados dependen. Llegar a destruir barreras, para crear nuevos mercados, es decir, nuevas culturas a partir de las cuales se forman y se desenvuelven las propias empresas. Las organizaciones con potencial de convertirse en Empresa B no se limitan a aprovechar ciertas oportunidades de mercado, más bien buscan, por medio de sus dirigentes, modificar la propia cultura empresarial de los mercados a los que pertenecen.

2. La segunda premisa se apoya en la teoría de las redes sociales y, particularmente, en los trabajos de Mark Granovetter y de Michel Ferrary sobre Silicon Valley. Ellos destacan la importancia central de las empresas de Venture Capital no solo como financiadoras, sino también como detonadoras de acontecimientos específicos sobre nuevos mercados, capaces de permitir la localización de empresas y empresarios más promisoros.

Esta es una dimensión importante para el presente trabajo, una vez que en los tres países estudiados, se verifica el fortalecimiento de fondos privados de inversión social, capaces de ofrecer una contribución para el surgimiento del ambiente en que puedan prosperar empresas que se organizan para mejorar la vida social y con respeto a los límites ecosistémicos.

Y claro que las instituciones formales son decisivas para la operación de este tipo de empresas. Las Empresas B en los Estados Unidos, más que un sello son una marca, y la

legislación correspondiente responde a una forma específica de acción empresarial. En este sentido, los vínculos entre las Empresas B y el poder del Estado son muy importantes.

Pero la premisa de este trabajo es que el fortalecimiento de un movimiento alrededor de las Empresas B reforzará el eventual apoyo estatal que reciban, y mucho más su capacidad de formar una densa red social que les dé sostenibilidad. Los estudios dirigidos por Mark Granovetter sobre Silicon Valley muestran que esta red pasa por actores muy variados: oficinas de abogados, investigadores universitarios, pequeños empresarios que están iniciando sus negocios con base en una idea audaz, y como un actor particularmente importante, los fondos de inversión. En el caso de las empresas dedicadas a la solución de los problemas socio ambientales es claro que estos agentes ajenos a la relación con las organizaciones de la sociedad civil será siempre muy importante y una fuente de enriquecimiento de posibilidades de acción.

## CAPÍTULO 2. LAS EMPRESAS B

La Empresa B es un fenómeno emergente que hace parte de los nuevos actores conocidos como empresas híbridas o empresas con propósito, resultado del proceso de convergencia entre actores diversos que buscan usar instrumentos de mercado para construir bienes de interés público.

Las Empresas B se organizan a partir de una doble y explícita intención. En primer lugar, son empresarios que desafían la manera habitual de hacer negocios en los sectores donde se encuentran. Existiría probablemente la posibilidad de lograr beneficios económicos con el *business as usual*, pero la motivación ética del empresario es un factor esencial para el cambio de comportamiento frente a lo que prevalece en el sector. Además, existe una real posibilidad de beneficios económicos que viene del cambio representado por su negocio. Este empresario se distingue además por su deseo de cambiar de cambiar las reglas de juego del mercado o de su industria.

Estas nuevas empresas son verdaderos “invasores”, en el sentido de Fligstein (Fligstein y Mc Adam 2012). Actúan en condiciones que dan fluidez a las instituciones de los mercados, es decir a los supuestos colectivos que se mantienen a partir de la práctica habitual, de lo que se acepta o asume como establecido: los derechos de propiedad, las estructuras de gobernanza, las concepciones de control y las reglas de intercambio.

La Empresa B amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros, se compromete a crear impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, y a operar con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Este cambio del deber fiduciario se incorpora de forma vinculante en los estatutos de creación de la empresa, lo cual asegura el compromiso y protege la misión frente a procesos de escalamiento o cambios en la propiedad.

Las Empresas B tienen ánimo de lucro, pero califican su propósito. Tres preguntas claves abren el abanico de las diferencias con las empresas tradicionales y con las organizaciones sin ánimo de lucro:

**1. ¿UTILIDADES PARA QUE? REDEFINICION DEL PROPOSITO:** Esta es la mayor diferencia con las actividades de responsabilidad social-RSE o esfuerzos para disminuir el daño ambiental o social. Las empresas tradicionales deben demostrar la mejora en la condición financiera de los accionistas, bien porque mejoran el riesgo o el rendimiento financiero de la empresa. Es la ya tradicional búsqueda del “*business case*” o justificación de la actividad en razón de la mejor posición de mercado para la empresa, bajo la filosofía de la maximización de las utilidades.

Las Empresas B consideran las utilidades como la herramienta para lograr sus objetivos y no un fin en sí mismos. Las utilidades son indispensables para el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo de la organización, pero no son la razón de ser del accionar de la empresa. Estas empresas redefinen el propósito al redefinir su sentido del éxito. Los nuevos empresarios y emprendedores entienden su propósito como la mejora de las condiciones que se han propuesto cambiar: la seguridad de sus empleados, la regeneración de los suelos, terminar con la basura, o la nutrición saludable, es decir, su éxito no se mide solamente por el logro de

sus objetivos financieros sino por el logro de los objetivos externos a la empresa, el ¿para qué? de las utilidades.

**2. ¿UTILIDADES PARA QUIEN?:** Las Empresas B además amplían el abanico de beneficiarios de las utilidades, privilegian el reparto de utilidades entre empleados o la comunidad, y la menor distancia entre los salarios más altos y más bajos de la empresa.

**3. ¿CÓMO SE OBTIENEN LAS UTILIDADES?:** Califican a su vez su forma de operar, buscando tener las mejores prácticas de gestión internas y externas, y mejorar continuamente en este campo.

## 2.1. LA HISTORIA DE LAS EMPRESAS B: B Lab

Los creadores de las Empresas B, Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kasoy son emprendedores con historias de éxito. La venta de su empresa AND1, les dejó, sin embargo, un sentimiento de frustración, pues las mejoras de impacto ambiental y social de AND1 fueron desmontadas rápidamente por los nuevos propietarios.

Este proceso coincidió con la venta en el año 2000 de la heladería Ben & Jerry's a Unilever, proceso de adquisición hostil que demostró que el criterio que debe guiar las decisiones de las empresas en los EE.UU. es el logro del mejor rendimiento financiero para los accionistas. Los creadores de Ben & Jerry's habían desarrollado un negocio de venta de helados conocido por operar con una gestión donde el impacto social y ambiental y sus relaciones con los empleados eran criterios rectores. La oferta de adquisición por parte de Unilever no pudo ser rechazada por los propios fundadores al no poder demostrar que la gestión habitual produciría un mejor resultado financiero para los accionistas.

En los EE.UU., las empresas, sus directores y gestores, se deben orientar a maximizar el retorno financiero de los accionistas, y las acciones que reduzcan ese beneficio, en comparación con otras acciones que podrían tener un mayor retorno financiero, pueden ser un incumplimiento de la responsabilidad fiduciaria. De esta forma, las empresas pueden desarrollar normalmente las acciones de impacto social o ambiental positivo que tengan retorno financiero demostrable, es decir, pueden actuar con propósito de beneficio público, siempre y cuando sea también de beneficio financiero para la empresa.

Estos hechos llevaron a los emprendedores Coen, Houlahan y Kasoy en 2006 a buscar nuevas alternativas para que las empresas pudieran ser un aporte positivo para la sociedad más allá de la generación de rendimientos financieros. Se abocaron a la necesidad de ampliar la responsabilidad legal de accionistas y gestores para permitir solucionar problemas sociales y ambientales en el corto plazo, entendiendo esto como una apuesta de mejor valor financiero para el largo plazo.

La estrategia de Coen, Houlahan y Kasoy fue crear una organización sin ánimo de lucro, llamada B Lab, para desarrollar en los EE.UU. una comunidad de empresas a partir de la certificación de Empresa B (B Corps), y promover al mismo tiempo, cambios legislativos que permitan crear en los EE.UU. un nuevo tipo de empresa, las Benefit Corporations, asumiendo correctamente que crear nuevos tipos legales tomaría mucho más tiempo. Para apoyar el desarrollo de la inversión de impacto, B Lab creó también el Global Impact Investment Rating

Service (GIIRS), un servicio de evaluación de impacto para inversionistas que buscan empresas con impacto social y ambiental positivo.

En noviembre de 2011 existían 450 empresas certificadas en 3 países. En menos de dos años, hasta agosto de 2013, hay 830 empresas de 29 países certificadas como Empresas B, operando en 60 industrias, y más de 8000 empresas han usado las herramientas de evaluación social y ambiental desarrolladas por B Lab ([www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)).

## 2.2. ¿POR QUÉ SE NECESITA UN NUEVO TIPO LEGAL PARA LAS EMPRESAS B?

Los empresarios e inversionistas que quieren tener impacto material positivo en la sociedad y el ambiente a través de empresas con ánimo de lucro enfrentan un dilema de “identidad” al decidir los vehículos legales para desarrollar sus empresas, pues no existe un marco jurídico claro que regule las obligaciones y compromisos de este nuevo actor social.

La legislación distingue entre personas jurídicas con ánimo de lucro, que protegen el interés privado de los accionistas, y personas jurídicas sin fines de lucro, que buscan el interés público y general. Las nuevas empresas, llamadas empresas “híbridas” o empresas “con propósito”, combinan ambos propósitos: el ánimo de lucro con la búsqueda del interés general.

Al optar por operar como empresa privada, se impone la necesidad de maximizar valor financiero para los accionistas, lo que puede limitar sus propósitos sociales y ambientales. Optar por un vehículo sin ánimo de lucro puede limitar la escalabilidad y auto sostenibilidad de las iniciativas. Algunos han optado por crear una empresa, para poder operar en el mercado, y crear a la vez una fundación que sea dueña de la empresa, para poder asegurar la lealtad al propósito y la misión de la empresa.

Para resolver este dilema, disminuir la ambigüedad y proteger la misión de las empresas con propósito, la organización B Lab de los EE.UU. propone un nuevo tipo de empresa, la EMPRESA B, que amplía la responsabilidad fiduciaria para maximizar valor para TODAS las partes interesadas y el medio ambiente ([www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)).

Hay dos caminos para convertirse en Empresa B:

1. Obteniendo la certificación que otorga B Lab, para lo cual los accionistas deben comprometerse a mantener el propósito de forma vinculante modificando el contrato de constitución o de creación legal de la empresa, o
2. La empresa se constituye legalmente desde su inicio como Empresa B, cuando existe el tipo legal que lo permite.

No existe en Colombia, Brasil o Chile un vehículo legal similar, aunque en Chile se trabaja desde 2012 en un proyecto de ley para crear el tipo legal Empresa B.

## 2.3. B CORPS Y BENEFIT CORPORATIONS

Las dos categorías, Benefit Corporations, y Empresas B certificadas generan confusión. Comparten características, pero tienen diferencias esenciales: la certificación B es una

certificación otorgada por B Lab, mientras que las Benefit Corporations son entidades legales autorizadas por el Estado y no requieren ser certificadas como Empresas B.

En 20 estados de los EE.UU. existe hoy legislación que permite constituir empresas con propósito, llamadas Benefit Corporations. Esta legislación ha sido promovida y apoyada por B Lab, y muchas características de las Benefit Corporations se asimilan a las de las B Corporations certificadas.

Sin embargo, las Benefit Corporations son ENTIDADES LEGALES, para cuya creación se requiere cumplir con lo exigido por la ley de cada estado; las empresas ya existentes que desean cambiar a este tipo legal, deben cumplir con las exigencias y modificar sus estatutos. Las Benefit Corporations tienen ánimo de lucro y pueden distribuir utilidades a sus accionistas, a diferencia de las fundaciones, empresas sociales o de beneficios limitados. Los accionistas y gestores de las Benefit Corporations deben buscar construir beneficio público y generar utilidades. Las Benefit Corporations no tienen la exigencia de ser certificadas como B Corporations, aunque algunas optan por esta certificación.<sup>1</sup>

### **Características de las Benefit Corporations:**

- **Propósito De Beneficio Público (Public Benefit Purpose):** definido como “impacto material positivo en la sociedad y el medio ambiente”, evaluado frente a un estándar definido por un tercero externo. Esta definición permite ampliar la posibilidad de desarrollar acciones no relacionadas estrictamente con el retorno sobre la inversión de los accionistas, a diferencia de las empresas tradicionales, y amplía la obligación de rendir cuentas (*accountability*) de las empresa respecto del propósito de beneficio público.
- **Transparencia y reportes:** las Benefit Corporations deben poner a disposición del público un informe que detalla su desempeño social y ambiental. Con el fin de garantizar la independencia, la objetividad y la transparencia en la presentación de informes, el informe debe ser preparado de acuerdo con un estándar de terceros, tales como estándar de B Lab o cualquiera de las docenas de otras guías de reporte independientes disponibles
- **Exigibilidad del cumplimiento del propósito:** Los accionistas pueden ejercer acciones legales contra la empresa para exigir el cumplimiento de su propósito público
- **Deberes Fiduciarios:** Tanto los directores como los gestores de la empresa están obligados a considerar los efectos de las actividades de la empresa en una amplia gama de partes interesadas, como accionistas, empleados, clientes, la comunidad, el medio ambiente local y mundial y los intereses a largo y corto plazo de la empresa.

Las legislaciones de los diversos estados incorporan algunas variaciones en particular respecto a los deberes fiduciarios, pero comparten estos rasgos generales. Hasta ahora

---

<sup>1</sup> White paper: “The need and rationale for the benefit corporation: Why it is the legal form that best addresses the needs of social entrepreneurs, Investors, and, ultimately, the public”. Principal authors: William H. Clark, jr., Drinker Biddle & ReathLllp; Larry Vranka, Canonchet Group Llc.<http://bit.ly/1cTwp0C>, abril 2013.

solamente la ciudad de Philadelphia contempla algún beneficio tributario para las Benefit Corporations.

## **OTROS VEHÍCULOS LEGALES**

Existen precedentes de algunas otras formas legales para empresas que quieren desarrollar una misión social y ambiental con herramientas de mercado:

### **Reino Unido**

En el año 2005 se crea un marco legal especial para Empresas Sociales, considerado como uno de los mayores avances en esta materia. Se trata de la figura denominada “Community Interest Companies” (Compañías de Interés Comunitario) (CIC). Como antecedente, es posible destacar que existen alrededor de 68.000 Empresas Sociales en UK, las cuales aportan a la economía al menos £24bn (billones de libras), empleando a 800.000 personas, y que de éstas 6.000 se han organizado bajo la figura de las CIC. Las principales características de una CIC son que sus actividades y utilidades benefician principalmente a la comunidad, tienen limitada su capacidad de repartición de utilidades, y son fiscalizadas por un regulador. (Social Enterprise UK, 2011)

### **EEUU**

- L3C: low profit limited liability company: son empresas que deben tener un propósito educacional o de caridad y el resultado financiero no es un tema tan relevante para la compañía
- Flexible Purpose Corporation: empresas con una misión de beneficio público, definido como beneficio para uno o más temas en asuntos religiosos, caritativos, científicos, literarios, educacionales o de bienestar público; tienen menores exigencias que una BENEFIT CORPORATION en temas de transparencia

### **Italia**

La Ley N° 118, del 13 de junio del año 2005 creó un marco jurídico para Empresas Sociales, definiéndolas como “organizaciones privadas sin fines de lucro que ejercen como actividad principal y de manera constante una actividad económica y de producción o de intercambio de bienes o servicios de utilidad social, para la realización de objetivos de interés general”. El principal aporte de esta legislación es que por primera vez se supera el límite impuesto por el Código Civil Italiano según el cual la empresa es tal solamente si realiza una actividad especulativa. Incorpora el principio de que también puede ser empresa la que desarrolla una actividad a través de la cual se producen e intercambian bienes y servicios y no para conseguir exclusivamente o de forma predominante, un fin de lucro, es decir, para realizar el interés general de la comunidad.

### **España**

En España la Ley N° 44 del año 2007 consagra un régimen legal de las Empresas de Inserción (EI), que se aplica a toda sociedad mercantil que realice cualquier actividad económica cuyo fin primordial sea la integración y formación socio-laboral de personas en situación de exclusión social.



## 2.4. SISTEMA B

A mediados de 2011, cuatro emprendedores con historias de vida muy diversas pero con muchos intereses en común, Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas y Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa, se unieron para promover fuerzas económicas para la transición hacia las nuevas economías y un desarrollo más sostenible en Sur América. Con largas y variadas experiencias, coincidieron en reconocer la frustración de tratar de promover cambios al interior de empresas tradicionales y encontrarse con la limitación de la necesidad de privilegiar el rendimiento financiero de corto plazo por sobre la búsqueda de una mejor sociedad, incluso a pesar de que dueños y gestores compartieran el mismo interés.

La investigación en busca de herramientas adecuadas los llevo a conocer y valorar la experiencia de B Lab en los EEUU. Las Empresas B ofrecen la solución de ampliar la responsabilidad fiduciaria de forma contractual y por tanto legalmente vinculante, lo que permite a la empresa actuar en beneficio del largo plazo pero a la vez permite repartir utilidades entre accionistas. Más que tratar de reinventar la rueda, Tarak, Larenas, Muñoz y Correa decidieron aliar fuerzas con B Lab y crearon SISTEMA B.

Sistema B ha sido definido como “una plataforma global que facilita y da escala a empresas que redefinen el éxito en los negocios y nuestras sociedades utilizando la fuerza del mercado para resolver problemas ambientales y sociales”. Plantea 7 áreas de acción y 3 objetivos estratégicos:

Áreas de acción:

1. Comunidad de Empresas B
2. Inversionistas de Impacto
3. Actores políticos y de regulación
4. Grandes compradores
5. Capacitadores y Formadores
6. Comunidad de Pensamiento e Investigación
7. Comunicadores

Los desafíos estratégicos son:

1. Aumentar el número de empresas B en Sur América, empresas que sean líderes, incidentes, escalables, innovadoras, con impactos demostrables
2. Apoyar a Empresas B para aumentar su valor económico social y ambiental
3. Impulsar un entorno propicio para Empresas B, el ECOSISTEMA B, a través de políticas públicas marcos regulatorios una industria de inversión de impacto academia e investigación sensibilización de ciudadanos y consumidores.

Hasta agosto 2013, Sistema B ha iniciado operaciones en Colombia, Chile y Argentina, y existen ya 61 empresas certificadas como Empresas B. Sistema B espera iniciar operaciones en Brasil a finales del 2013. La organización ha recibido apoyo financiero de donantes internacionales, como Halloran Foundation, Rockefeller Foundation, la Fundación Ford, aportes locales como el Gobierno de Chile a través de CORFO, y ha conseguido lograr visibilidad para el nuevo concepto de Empresas B en los principales medios de comunicación, periódicos, revistas, televisión y radio. Así mismo, ha establecido alianzas con numerosos agentes locales y regionales. ([www.sistemab.org](http://www.sistemab.org))

## CAPITULO 3. LAS EMPRESAS B EN CHILE, COLOMBIA Y BRASIL

### 3.1. EMPRESAS B Y POTENCIALES EMPRESAS B

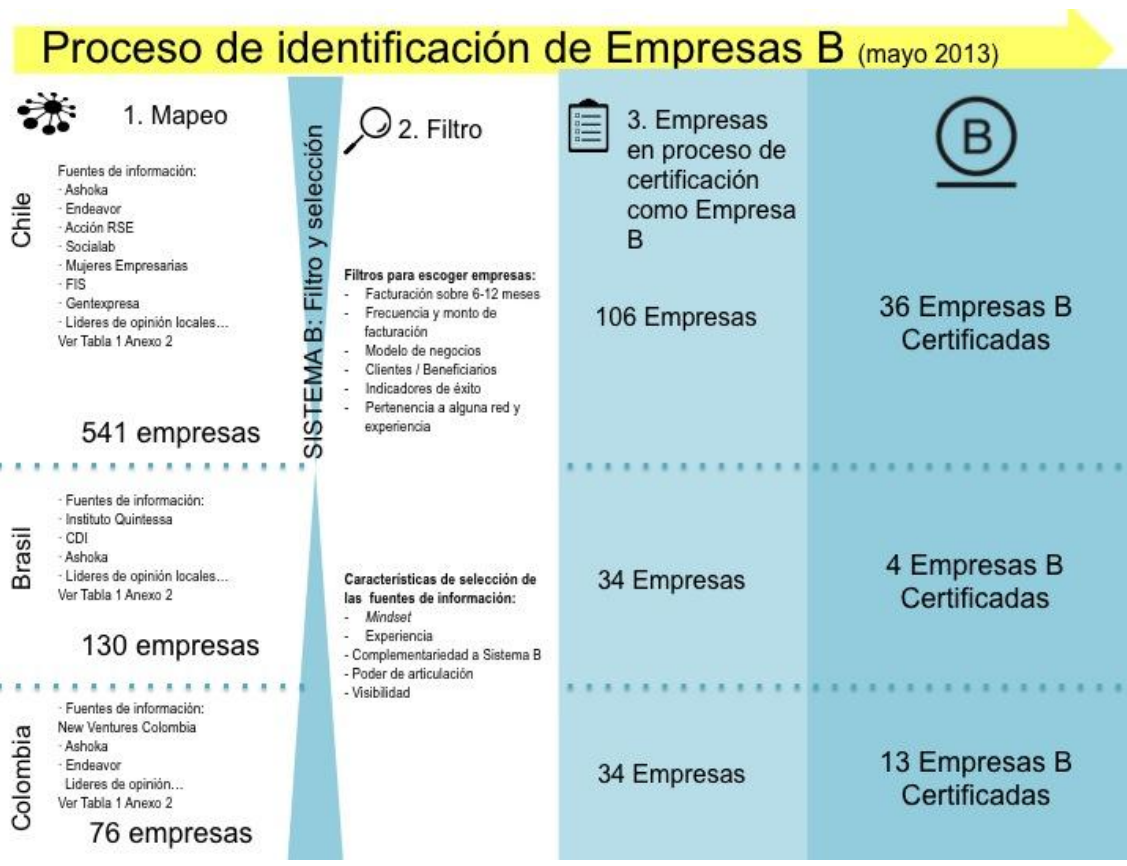
Para realizar la primera tarea definida en los términos de referencia, “identificar 30 empresas en cada país con el potencial de ser Empresas B, que mezclen modelos con y sin ánimo de lucro, para seleccionar una lista de 10 y analizar el entorno en que operan, desafíos y oportunidades”, seguimos una metodología similar a la utilizada por B Lab en los EE.UU. Buscamos llegar a potenciales Empresas B a través de intermediarios que nos permitieran identificar empresas en cuatro categorías, asumiendo que estas organizaciones tienen ya interés en una gestión diferente y son por tanto potenciales interesados en ser parte del movimiento B:

1. Empresas que ofrecen productos o servicios con atributos sociales o ambientales y que utilizan certificaciones externas del tipo Comercio Justo, FSC, o productos orgánicos;
2. Empresas que funcionan bajo estructuras de propiedad colectivas, tipo cooperativas;
3. Empresas que hacen una declaración pública de su interés por una gestión social y ambiental responsable;
4. Fundaciones o asociaciones sin ánimo de lucro que operan vendiendo productos o servicios en el mercado.

Revisamos información pública disponible y realizamos entrevistas entre marzo y mayo de 2013 a personas y entidades que apoyan, invierten y estudian los negocios con atributos sociales/ambientales en un rango amplio, - académicos, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, consultores, inversionistas, representantes del sector público, organizaciones sectoriales y entidades internacionales -, considerando que a través de sus actividades todos estos actores están de alguna manera involucrados en la expansión y fortalecimiento de este nuevo paradigma (Ver Tabla 1. Anexo 2: Fuentes de información Chile, Colombia y Brasil):

1. Actores que apoyan el emprendimiento, asumiendo que las potenciales Empresas B son empresas nuevas y que plantean modelos de negocio o productos innovadores. Esta búsqueda se dió en un contexto donde Colombia, Chile y Brasil coinciden en apoyar una cultura emprendedora, por lo que existen aceleradoras, incubadoras y fondos de inversión de diversos tipos, incluso fondos de inversión de impacto;
2. Organizaciones que apoyan a la responsabilidad social empresarial, a las empresas sociales y a las empresas de la economía creativa y de propiedad común o colaborativa;
3. Agentes que apoyan los programas de certificación de productos con atributos ambientales o sociales, como comercio justo, productos orgánicos;
4. Analizamos los resultados de los premios a la innovación, al emprendimiento, y a la responsabilidad social y ambiental;
5. Revisamos el trabajo de reclutamiento de empresas desarrollado por Sistema B.
6. Adicionalmente, entrevistamos a 34 empresarios que están en búsqueda de capital para el crecimiento de su negocio.

Los resultados de este análisis inicial se resumen en la figura 4.



**Figura 4. Identificación de potenciales Empresas B**

Las entrevistas iniciales demostraron que quienes trabajan en este campo no comparten una visión común sobre lo que es una Empresa B o una “empresa social”. La primera conclusión de este esfuerzo es que no existe una definición clara, compartida por practicantes del sector y empresarios, lo cual refuerza lo presentado por estudios como los de ANDE/Avina (2011) sobre negocios sociales y negocios inclusivos en Brasil. Para el caso de las Empresas B es muy comprensible esta difusión conceptual, dado que este actor apenas surge en 2012 en la región.

La definición de una empresa con potencial de ser Empresa B es además supremamente amplia, pues la realidad es que las empresas consideradas potenciales confirman su posibilidad e interés de convertirse en Empresas B solamente cuando logran pasar los requisitos de la certificación y sus accionistas deciden asumir los cambios en los estatutos de constitución.

De los tres países en los que el estudio se lleva a cabo, Chile es donde se han realizado mayores esfuerzos de promoción del modelo Empresa B, con 36 empresas certificadas a mayo 2013, y Brasil es donde el concepto es más incipiente. Existen sólo cuatro empresas certificadas y no existen esfuerzos de articulación dedicados a la promoción del modelo. Al mismo tiempo, dada la diversidad de su economía, la fuerza de sus organizaciones y su propia importancia global, no es de extrañar que en Brasil existan algunas de las iniciativas más ambiciosas y prometedoras. Al igual que en otros países latinoamericanos, la denominada “empresa social” cobró fuerza en los últimos años, aunque se trata

generalmente de pequeñas empresas, con grandes dificultades de supervivencia y donde el contraste entre las intenciones y las dificultades sociales en gestión económica y financiera puede ser importante. Brasil es un mercado donde las Empresas B pueden tener una mayor acogida y aumentar el número de empresas certificadas de forma importante.

La Tabla 2 presenta los resultados de esta búsqueda de empresas con potencial de ser Empresas B en Brasil, Chile y Colombia de forma detallada y comparativa.

**Tabla 2. Potencial de Empresas B en Brasil, Chile y Colombia (Mayo 2013)**

Categorías		Brasil	Chile	Colombia	
Empresas Certificadas B	Sector	Servicios	50%	54%	62%
		Manufactura	50%	23%	23%
		Retail	0	23%	15%
	Empleados	0	0	0	46%
		1 – 9	25%	66%	54%
		10 – 49	50%	29%	0
		50 – 249	25%	6%	0
		> 250	0	0	0
	Facturación	USD 0 – 1,99M	50%	86%	85%
		> USD 2M	50%	14%	15%
<b>Numero de empresas certificadas</b>		<b>4</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	
Empresas en proceso de certificación B	Sector	Servicios	71%	67%	66%
		Manufactura	20%	17%	28%
		Retail	9%	16%	3%
	Empleados	0	6%	10%	6%
		1 – 9	32%	33%	28%
		10 – 49	21%	32%	32%
		50 – 249	12%	17%	16%
		> 250	29%	7%	16%
	Facturación	USD 0 – 1,99M	NA	85%	NA
		> USD 2M	NA	15%	NA
<b>Numero de empresas en certificación</b>		<b>34</b>	<b>106</b>	<b>34</b>	

Esta información inicial muestra un panorama de empresas pequeñas, cerca de 90% de ellas con menos de 50 empleados y ventas inferiores a dos millones de dólares, y más de la mitad de ellas en el sector de servicios.

Se trata en todo caso claramente un fenómeno emergente, por lo cual los datos son apenas indicativos y no tienen validez estadística. Para profundizar los datos de la investigación y explorar el fenómeno de las Empresas B y con potencial de ser Empresas B, consideramos necesario estudiar algunas de empresas en profundidad (tres en cada país). A continuación se presenta el análisis de nueve casos de estudio de Empresas B o con potencial de certificarse como Empresa B.

La selección de empresas para incluir en estos casos de estudio se realizó a partir de una reflexión central: el potencial de cambio que ofrecen las Empresas B responde al sentido de urgencia de ofrecer soluciones frente a la lentitud de transformación de empresas y gobiernos. Su ambición NO debería ser construir un nicho de mercado compuesto por

empresas virtuosas y con características tan especiales que podrían considerarse fuera del alcance del mundo de los negocios y sobre todo, de las grandes corporaciones. Buscamos por tanto estudiar, en especial en Brasil, empresas con un tamaño mayor y con capacidad de diálogo con inversionistas tradicionales, que ofrezcan propuestas que buscan reorganizar el campo de los negocios donde operan.

### **3.2. CASOS DE ESTUDIO**

Esta sección examina las experiencias de Empresas B o con potencial de certificarse como Empresa B, seleccionadas para estudiar en profundidad y producir casos de estudio en los tres países objeto del estudio: Brasil, Chile y Colombia. Al destacar sus particularidades, buscamos identificar criterios que faciliten difundir este tipo de empresa en la región y superar los retos al crecimiento que enfrentan en América Latina. A partir de las preguntas orientadoras del estudio, las empresas se analizan en función de sus matices innovadores, las características de sus emprendedores, los modelos de negocio y mercados atendidos.

La acción y la intención de estos empresarios y emprendedores muestra que están superando la idea de que las empresas tienen como único fin el logro de sus propios intereses. En los casos de estudio analizamos los desafíos que impone la doble militancia de ser empresario y líder social o ambiental, y las características propias de este fenómeno emergente pero relevante: ¿Cuál es la historia del empresario, sus motivaciones para construir una empresa con sentido y propósito?; ¿Qué habilidades son relevantes para ser exitoso en este mundo híbrido, donde hay que ser empresario y líder social?; ¿Qué apoyos han sido relevantes para su éxito y qué barreras y obstáculos ha identificado en su avance?

#### **LAS EMPRESAS ANALIZADAS**

Fueron documentadas nueve experiencias de empresas en Brasil, Chile y Colombia. Las empresas chilenas Triciclos, Cerco y Pegas con Sentido, fueron certificadas como Empresa B por B Lab; las demás – las brasileras Native, Amata y Terra Nova, y las colombianas La Silla Vacía, Fondo Inversor y Cyclus – se seleccionaron por el reconocimiento público recibido mediante premios otorgados y la prensa. Criterios prácticos, como sectores variados y empresarios dispuestos a colaborar con entrevistas, también fueron tomados en cuenta para incluirlas en el estudio.

Estudiamos empresas regeneradoras de vida, como Native que decide demostrar que es posible un mercado de azúcar sin químicos, y Amata, que enfrenta los retos del manejo forestal sustentable, ambas con una historia de varios años de operación en el Brasil.

Un fondo de inversión de impacto, el Fondo Inversor en Colombia creado recientemente y que busca invertir en empresas que ofrezcan resultados financieros de largo plazo y construyan impactos sociales y económicos positivos.

Cerco, empresa de construcción civil chilena, una empresa tradicional que se “reconvirtió” para certificarse como Empresa B y que se ha propuesto desafiar la visión de que la industria de la construcción no pueda avanzar sin accidentes y que puede ayudar en la reinserción laboral de personas en condición de cárcel.

TriCiclos, una empresa creada para promover el consumo consciente y hacer que la “sostenibilidad sea contagiosa”, primera empresa certificada como Empresa B en Sur América, y que tiene como propósito apoyar el consumo consciente y acabar con la basura.

Un medio de comunicación, La Silla Vacía, que muestra un medio de comunicación que logra un posicionamiento clave en Colombia sin comprometer su línea editorial, reduciendo su dependencia de las grandes empresas, y que se apoya en donaciones estilo “crowd funding”, entre otros, para mantener y asegurar su independencia de opinión.

Pegas con Sentido, empresa chilena que redefine la industria de la búsqueda de talentos y refleja el deseo, en especial de los jóvenes de la llamada generación Y, que quieren que su vida laboral sea su vida personal y no estar obligados a tratar de equilibrar su vida personal con su trabajo.

Revisamos también casos de gran complejidad, como Terra Nova, empresa social brasileña, que busca mediar en los conflictos de tierras para lograr la regularización de títulos en áreas urbanas, y Cyclus Diseño, empresa colombiana que ofrece productos de diseño de gran calidad a partir de neumáticos de camión desechados. Ambas empresas tuvieron la experiencia de recibir capital de parte de inversionistas de impacto, pero en el caso de Cyclus la empresa no prosperó, y en el caso de Terra Nova parece que esta inversión le ha permitido un nuevo aire en un negocio por definición de larguísimo plazo. La Tabla 3 resume las características de los casos analizados.

**Tabla 3. Características generales de las empresas analizadas en los casos de estudio**

Experiencia	País	Actividad principal	Contribuciones a la sostenibilidad	Mercados	Alcance (a 2013)	Año de fundación
Native	Brasil	Producción agrícola certificada	Regeneración del suelo y de la biodiversidad	50% exportación (alimentos, farmacéutico) 50% mercado nacional de estratos altos	15.000 Ha Ventas de USD 200 millones 1500 empleos	1985
Terra Nova	Brasil	Intermediación de conflictos de ocupación de tierras	Resolución de conflictos sociales violentos Mejoramiento de condiciones de vivienda	Áreas metropolitanas en Brasil (Alcaldías, propietarios de tierras, invasores)	10 Ha 15.000 familias atendidas 5 colaboradores	2001
Amata	Brasil	Producción de madera certificada	Conservación de biodiversidad Certificación FSC	50% exportación (construcción, biocombustibles) 50% mercado nacional (muebles, construcción, fibras)	46 mil Ha bosque publico en concesión + plantación de 74 mil Ha 400 colaboradores USD 88 millones de inversión	2005
Triciclos	Chile	Acopio y reciclaje de residuos pos-consumo	Educación ambiental a usuarios Aprovechamiento de residuos Generación de empleo digno	98% mercado nacional (centros comerciales, municipios) 2% entre Colombia y Argentina	Ventas por USD 1,4 millones 60 empleos 2.300 toneladas de materiales recuperados	2009
Pegas con Sentido	Chile	Selección de personal e intermediación laboral	Educación en RSE Concientización de la responsabilidad laboral	100% mercado nacional (empresas y ONG)	Ventas por USD 103 mil 5 colaboradores 70 empleos colocados 30.000 hojas de vida inscritas	2011
Cerco	Chile	Construcción de edificios	Contribución a la estabilidad social a través de la re-integración de	100% mercado nacional (minería, vivienda, edificaciones)	Ventas por USD 94 millones 150 empleos de	2007

			reclusos Generación de empleo digno		tiempo completo 50 empleos de tiempo parcial 30 reclusos re-insertados	
La Silla Vacía	Colombia	Medio de comunicación virtual de noticias sobre poder	Fortalecer la democracia a través la información transparente (combatir corrupción, denunciar abusos de poder, violación de derechos)	30% mercado nacional (proyectos periodísticos + pautas) 70% mercado internacional (proyectos periodísticos)	Ventas USD 500 mil 10 colaboradores de tiempo completo 100 colaboradores de tiempo parcial 150.000 visitantes mensuales a la pagina 30.000 subscriptores	2009
Fondo Inversor	Colombia	Inversión de capital de riesgo en empresas sostenibles	Concientización del mercado financiero sobre negocios sostenibles Contribuciones ambientales de empresas clientes Generación de empleos dignos de empresas clientes	Mercado de proyectos por invertir: 100% empresas nacionales Mercado de inversionistas: 90% nacional + 10% inversionistas de EEUU	4 colaboradores 3 proyectos de inversión colocados por un valor de USD 4 millones USD 6 millones captados por invertir	2011
Cyclus	Colombia	Producción y comercialización de bolsas y accesorios a partir de neumáticos reciclados	Reciclaje de residuos peligrosos Educación ambiental de consumidores Generación de empleo digno	20% mercado nacional 80% mercado de exportación (tiendas de accesorios)	USD 684 mil en ventas (año 2010) 200.000 productos vendidos 50.000 neumáticos reciclados	2001



### **3.3. PARTICULARIDADES DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS EN LOS CASOS DE ESTUDIO**

Señalamos ahora las características particulares de cada empresa: cómo surge la oportunidad de negocio, su diferencia con negocios tradicionales y su aporte innovador. Luego se describe el emprendedor(a) y sus capacidades, valores y compromiso para poner el negocio en marcha. El modelo de negocio facilita conocer cómo la empresa se sostiene, compite en el mercado y realiza su labor social y ambiental – complementada con mediciones de ventas, empleo generado e impacto ambiental y social positivo. Por último, se consideran los retos que enfrentan las empresas, con el propósito de reflexionar sobre sus perspectivas de crecimiento y su efecto transformador en la sociedad.

#### **MATICES INNOVADORES**

Las oportunidades de negocio de todas las empresas analizadas emergen de su conciencia de problemas sociales y ambientales en su entorno: Native, Amata, Cyclus y Triciclos consideran la problemática ambiental como el punto de partida de sus respectivos negocios. Amata y Native señalan el excesivo uso de agroquímicos y la destrucción de la biodiversidad como problemas ambientales de su entorno, para los cuales buscan una alternativa. Cyclus y Triciclos parten de la problemática relacionada con la acumulación de residuos, el alto costo de recolectarlos y los beneficios del reciclaje. Terra Nova (intermediación de conflicto), Amata (administración de reservas forestales) y Cerco (reinserción de reclusos), construyen su negocio con base en las fallas estructurales de las instituciones públicas pertinentes al mismo. La Silla Vacía busca dar respuesta a la poca transparencia en la información periodística debido al abuso de poder tanto de las empresas como de los gobiernos, señalándolo como un problema estructural de la sociedad latinoamericana.

Las prácticas innovadoras de las empresas logran convertir problemas sociales y ambientales en oportunidades de negocio. Por ejemplo, tanto Amata como Native, mediante la certificación, encontraron en la conservación de la biodiversidad una estrategia para bajar sus costos de producción, así como de diferenciar su producto en el mercado. A su vez, Cerco, Triciclos y Pegas con Sentido consideraron la oferta de empleo digno una fuente de productividad compatible con sus valores. Quizá los casos más innovadores serían Triciclos, Terra Nova y Pegas con Sentido, que ofrecen nuevos servicios integrales ante las necesidades sentidas por sus clientes. Son estas empresas, al igual que La Silla Vacía, las que generan nuevos productos y servicios para nuevos mercados; las demás ofrecen productos diferenciados en mercados tradicionales, como alimentos, construcción, madera y accesorios.

#### **LOS EMPRENDEDORES**

Los rasgos personales de varios emprendedores, en mayor o menor grado, presentan similitudes. Combinan talento emprendedor con valores éticos y de responsabilidad social. Aspiran a ser agentes de cambio y cuentan con buena formación y experiencia en su área de trabajo. Se han hecho visibles frente a su entorno por haber ganado premios y reconocimientos con base en su respectivo emprendimiento y el aporte que hacen a la sociedad. Son personas bien relacionadas, con acceso a contactos empresariales y políticos. Participan en consejos y asociaciones empresariales que buscan cambiar las reglas del mercado hacia la incorporación de valores éticos y de responsabilidad social.

Ejemplo ilustrativo de este perfil es Gonzalo Muñoz, gerente general y socio de Triciclos. Líder natural, con amplia experiencia como gerente en empresas de productos de consumo masivo, fundó Triciclos al percibir una oportunidad realmente innovadora que daría cabida a sus valores éticos y de responsabilidad social. Proviene de una familia acomodada, con acceso a círculos políticos y empresariales relevantes. En estos momentos lidera el proceso de introducir legislación en Chile para el reconocimiento formal de las empresas B. Además de Triciclos, ha emprendido otros negocios, entre ellos una productora de vinos. Lidera Sistema B, organización que promueve empresas con impacto social y ambiental en América Latina.

Otros emprendedores, como Juanita de León (La Silla Vacía), Leontino Balbo (Native) y Darío Guarita Neto, (Amata), comparten algunas características similares a las de Gonzalo Muñoz. Juanita de León es hija de un destacado empresario, estudió periodismo en el exterior y adquirió experiencia profesional al más alto nivel en EE.UU. Leontino Balbo (Native) es hijo de una familia terrateniente. Darío Guarita Neto (Amata) es líder del movimiento de certificación forestal y gerente con experiencia en el sector financiero.

Por otra parte, los emprendedores Ximena Vélez (Cyclus), Alberto Riaño (Fondo Inversor), César Riffo (Cercos), y Nicolas Dellorto (Pegas con Sentido) comparten los mismos valores personales sobre sostenibilidad.

## **LOS MODELOS DE NEGOCIO**

Las estrategias desplegadas por las empresas estudiadas y sus respectivos modelos de negocio se vinculan estrechamente con su empeño de generar un impacto social y ambiental. Un grupo opera en el mercado tradicional, apoyándose en valores y aportes a la sostenibilidad como factor diferenciador: Native produce azúcar orgánica; Amata madera certificada; Cyclus accesorios a partir de material reciclado; y Fondo Inversor canaliza capital de riesgo a empresas que generen el referido impacto.

Otro grupo de empresas ofrece nuevos productos o servicios a un nuevo mercado: Triciclos busca concientizar al consumidor sobre los beneficios del reciclaje; Pegas con Sentido ofrece empleos enfocados en responsabilidad social; La Silla Vacía, periodismo de investigación; y Terra Nova, intermediación de conflicto.

La mayoría de las empresas se distingue por productos, servicios o procesos avalados por certificaciones emitidas por terceros. Los productos de Amata son certificados por el Forest Stewardship Council, mientras que los de Native cuentan con certificaciones de producción orgánica. Triciclos, Pegas con Sentido y Cercos, están certificadas como Empresas B; mientras que Cercos cuenta con la certificación ISO 9000. Estas certificaciones permiten a las empresas acceder a mercados adonde los clientes reconocen el valor agregado de los productos y servicios ofrecidos, y toman en cuenta información sobre el producto y su calidad como criterios a la hora de tomar la decisión de compra.

No obstante la creación más o menos reciente y el tamaño de la mayoría de las empresas estudiadas, cabe notar el impacto que han tenido sobre los mercados tradicionales en los que operan. Por ejemplo, Native y Amata impulsan nuevos estándares de calidad ambiental y social en productos de consumo masivo, como el azúcar y la madera; sus productos certificados ofrecen una alternativa a los productos tradicionales. Igual ocurre con el Fondo Inversor, al romper con el esquema de inversión tradicional. Cercos hasta logró transferir su modelo de reinserción de reclusos a otras empresas del sector de la construcción en Chile. La

Silla Vacía, al impulsar el periodismo investigativo, cuestiona la calidad y legitimidad de los medios de comunicación tradicionales y refuerza el reclamo de la sociedad a favor de mayor transparencia.

Los modelos de negocio utilizados por las empresas estudiadas les ha requerido una inversión previa de tiempo y recursos, lo que acarrea riesgo e incertidumbre, pero a la postre ha sido compensada por una propuesta de valor agregado. Así, a Native le tomó casi cinco años convertir sus cultivos a prácticas orgánicas y volver a su anterior volumen de producción; y al Fondo Inversor le ha tomado tiempo encontrar proyectos en los cuales invertir, que aseguren la rentabilidad requerida – sin embargo, sus clientes inversionistas adquieren la satisfacción del impacto social y ambiental alcanzado.

En la medida que las propuestas innovadoras de las empresas estudiadas logran consolidarse en el mercado y alcanzar escala significativa, crece su influencia transformadora. En Chile, el modelo de acopio de residuos de Triciclos logró aceptación e inspiró la creación de empresas similares. Las ventas de Cyclus crecieron en la medida que lograron hacerse conocer. Lo mismo aplica a los negocios que utilizan el Internet, como La Silla Vacía y Pegas con Sentido, que crecen en la medida que aumentan los visitantes a sus páginas.

## **RETOS AL CRECIMIENTO**

Por su misma característica de Empresa B y su condición naciente en el contexto latinoamericano de los negocios, todas las experiencias estudiadas enfrentan retos de crecimiento.

- **Capital**

Una limitante para las empresas de mayor tamaño, como Amata, Native, Triciclos y Cyclus, es el acceso a capital paciente, que acepte retornos menores o de largo plazo, en especial lo que se refiere a capital de trabajo. Especialmente para Cyclus, Terra Nova y Pegas con Sentido, la falta de capital de trabajo es una de sus mayores barreras al crecimiento. La gestión de los proyectos de intermediación de Terra Nova puede tomar hasta dos años, lo cual afecta su flujo de caja. El crecimiento de Pegas con Sentido, como también de Cyclus, se ve afectado por su capacidad de abrir nuevos canales comerciales – lo cual demanda, además, inversiones de capital. El Fondo Inversor requiere financiar la búsqueda y análisis de proyectos de inversión, esfuerzo que requiere mucho más tiempo y recursos en comparación con el capital de riesgo tradicional. Cerco requiere de mayor capital de trabajo para entrenamiento y seguimiento del personal para el que logra conseguir empleo, lo que facilitaría la reinserción de reclusos y la disminución de accidentes laborales.

Los nuevos negocios en nuevos mercados, como Triciclos, Terra Nova y Pegas con Sentido, requieren de nuevas reglas de mercado. Por ejemplo, Triciclos busca que se emita una nueva normativa ambiental orientada a incentivar la recolección y el reciclaje de residuos, lo cual impulsaría el crecimiento del negocio. A su vez, Pegas con Sentido se beneficiaría de requerimientos legales o incentivos fiscales que fortalezcan las prácticas de responsabilidad social de las empresas. Por otra parte, las reglas de contratación de reclusos imponen a Cerco limitantes para el crecimiento de su modelo de reclutamiento.

- **Capacidad gerencial e identidad**

Es evidente que un factor crucial para el crecimiento de las Empresas B es su capacidad gerencial. Basta con mencionar la experiencia de Cyclus, que en 2013, presionada por falta de capital de trabajo y la necesidad de ampliar su capacidad gerencial, buscó y encontró un socio capitalista, pero perdió el control del negocio y debió cerrar, para luego volver a constituirse.

La tensión entre las exigencias de los negocios y el logro de resultados sociales y ambientales es un gran desafío para los empresarios B. Los modelos de negocio híbridos enfrentan además barreras culturales poderosas, pues hay gran desconfianza de que actores con ánimo de lucro ofrezcan productos y servicios de interés público o general. De ahí el reconocimiento de quienes han obtenido la certificación B respecto de la utilidad de una identidad clara y especial, así como de las ventajas de ser parte de una comunidad de personas que piensan de forma similar, y ya no un “bicho raro” en el mercado.

La dependencia en el fundador, en varias de las empresas, representa un posible riesgo. Especialmente en negocios de reciente creación que atienden nuevos mercados, como La Silla Vacía, Terra Nova y Pegas con Sentido, la continuidad de la empresa depende en gran parte de las capacidades y los contactos particulares de sus líderes. Por ende, la referida dependencia puede significar una amenaza al futuro crecimiento de la empresa.

La Tabla 4. resume las características particulares y los desafíos que enfrentan las empresas estudiadas.

**Tabla 4. Características particulares y desafíos que enfrentan las empresas analizadas en los casos de estudio**

Experiencia	Innovación	Emprendedor	Modelo de Negocio	Contraste con mercados tradicionales	Desafíos de crecimiento
Native	Biodiversidad como fuente de productividad; Investigación propia y en cooperación con EMBRAPA; Nuevas máquinas y métodos de cosecha y fertilización	Hijo de terratenientes Formación especializada	Procesamiento de azúcar, alimentos, biocombustible certificados en mercados de valor agregado	Nuevos estándares de calidad ambiental y social Alternativa para clientes y consumidores	Capital de trabajo para superar periodo (3 – 5 años) de reconversión a tecnología orgánica
Terra Nova	Intermediación entre invasores de tierras y propietarios de tierras.	Ex-funcionario publico con amplia experiencia en la intermediación entre invasores y propietarios de terrenos	Cobro por intermediación en la legalización de invasiones.	Nuevo mercado basado en una conflicto social de invasión. Nuevo servicio de intermediación de conflicto.	Dependencia de experiencia del gerente fundador Fijar precio para el cobro del servicio Capital de trabajo para la organización y gestión de los proyectos(2 años)
Amata	Nuevo forma de administración publica de áreas de conservación Venta de madera certificada	Socio líder en certificación FSC Gerente con contactos en el sector financiero	Venta de productos (madera, fibras) certificados en mercados de valor agregado	Nuevos estándares de calidad ambiental y social Alternativa para clientes con otros valores	Asignación de concesiones para administrar áreas de conservación
Triciclos	Servicio integral de reciclaje (concientización, separación en la fuente, valorización de residuos)	Destacado empresario Socios con experiencia gerencial	Servicio de recolección y separación de residuos	Genera nuevos hábitos entre clientes y consumidores usuarios Servicio más eficiente en lo ambiental	Financiación de infraestructura (punto limpio) de recolección y separación de residuos.
Pegas con Sentido	Servicio de intermediación laboral en oficios de RSE	Ex-funcionario de una ONG con contactos importantes	Cobro por intermediación en empleos colocados Venta de pauta	Nuevo mercado de intermediación laboral especializada en RSE	Fijar precio para el cobro del servicio
Cerco	Nueva forma de contratación de trabajadores Reducción de accidentes laborales	Gerente con valores personales fuertes Amplia experiencia en el sector de construcción	Construcción de edificaciones e infraestructura	Propone nuevas practicas de trabajo para el reclutamiento de personal Propone nuevas estándares sobre la accidentalidad	Reglas para la contratación de reclusos.
La Silla Vacía	Periodismo investigativo divulgado por Internet Evita pautas para mantener independencia	Periodista reconocida en círculos de poder Recogió financiamiento en el exterior	Venta de proyectos de periodismo investigativo Venta de pauta	Genera nuevos hábitos y cultura en usuarios Crea un nuevo mercado	Capital de trabajo para superar ampliar cobertura periodística investigativa.

Cyclus	Diseños llamativos con materia prima reciclada	Socios fundadores con valores en sostenibilidad	Venta al mayor y al detal de productos (bolsas + accesorios)	Alternativa para clientes con otros valores Aprovecha residuos potencialmente tóxicos	Crecimiento del mercado Nuevos canales comerciales
Fondo Inversor	Inversiones de impacto social y ambiental Nuevo tipo de inversionistas	Socio líder con amplia trayectoria en el sector. Gerente con experiencia en el sector	Intermediación financiera	Propone nuevos estándares de calidad ambiental y social Alternativa para clientes con otros valores	Disponibilidad de empresas con necesidades financieras y con tasas de crecimiento del 15%.

### 3.4. CONCLUSIONES

Con base en el análisis de los casos de estudio, entrevistas con empresarios, y el análisis de la base de datos de Sistema B, destacamos las siguientes conclusiones:

#### 1. LA MOTIVACIÓN PERSONAL COMO PUNTO DE PARTIDA:

Lo que tienen en común las empresas citadas en este estudio es que su punto de partida está tanto en la indignación con la manera habitual de hacer negocios como en la capacidad de proponer soluciones que abran oportunidades económicamente viables de nuevas iniciativas empresariales.

¿Qué motiva a los empresarios a desarrollar modelos alternativos de negocio, con la intención explícita de promover transformaciones socioambientales y en búsqueda de una sociedad menos desigual y cuya riqueza sea compatible con los límites ecosistémicos?

En primer lugar, encontramos motivaciones personales, éticas, que llevan a emprendedores a buscar formas alternativas de riqueza, más cercanas a una legítima prosperidad.

En segundo lugar, la presión social es fundamental. Una empresa que ofrece a la sociedad bienes cuyos impactos negativos no son ignorados por nadie, se expone a un riesgo extraordinario en lo que se refiere a su licencia para operar y a su posibilidad de atraer talento.

La tercera razón es el espacio de la innovación, que surge del esfuerzo de tantas empresas por organizar cadenas de valor menos predatorias que las actuales, innovaciones que pueden derivar en negocios organizados explícitamente para promover transformaciones socioambientales revolucionarias.

En el comienzo de la iniciativa, la reacción de los pares y del entorno (otros empresarios, gestores de otras iniciativas “mainstream” en el sector) es relativamente escéptica: las empresas híbridas son negocios que tienen más dificultad en acceso a financiamiento, e incluso para atraer los mejores talentos.

Cuando el éxito del negocio empieza a consolidarse, el empresario pasa a desempeñar funciones fundamentales de liderazgo institucional. Esto se expresa en su participación en entidades de clase, en el diálogo con dirigentes cívicos y políticos locales y nacionales.

Estas empresas se integran a sistemas de aprendizaje e intercambio de experiencias con actores privados y asociativos que se proponen tener el mismo tipo de diferenciación. Los negocios organizados con propósitos de transformación socioambiental ejercen influencia sobre el conjunto de la cadena de valor (supply chain) de la empresa. Esta influencia puede ser directa (no aceptar ciertos tipos insumos, por ejemplo), o indirecta, por la cultura de cambio que el producto expresa y que llega hasta el consumidor: la organización de sectores de productos orgánicos en grandes supermercados es, por ejemplo, una expresión de este fenómeno.

## 2. ORIGEN:

Podemos distinguir a las Empresas B o potenciales B en tres categorías según su origen. Un aprendizaje muy relevante en este proceso fue reconocer que cualquier empresa u organización puede convertirse a Empresa B, siempre que sus accionistas decidan redefinir su propósito de forma legalmente vinculante:

- 1) **Emprendedores e iniciativas empresariales que, desde su origen y en su naturaleza llevan una propuesta de valor híbrida**, como TriCiclos, Pegas con Sentido, Cyclus, Amata, Native y TerraNova, algunas de las empresas estudiadas en los casos expuestos en este estudio. Britec, Centro de Innovación Avanzada, Ouro Verde, Lumni, son algunas de las Empresas B certificadas en Colombia, Chile y Brasil que comparten esta identidad y que han sido creadas con el propósito de solucionar un problema social o ambiental: basuras, energías alternativas, nutrición, dar valor al bosque en pie, reducir pobreza o el acceso a la educación de calidad.
- 2) **Organizaciones que se inician como fundaciones o asociaciones sin ánimo de lucro**, como Late! en Chile o CDI en Brasil, pero que encuentran que operar como empresa les permite flexibilidad y posibilidades de escalamiento. En EE.UU. existen ejemplos interesantes como Couchsurfing, creada sin ánimo de lucro, que decidió convertirse a ser Empresa B y en ese proceso consiguió más de \$7,5 millones de dólares de inversión para su proceso de expansión. La certificación B ofrece la tranquilidad de que esta conversión y el acceso a capital puedan ajustarse para que la organización se mantenga fiel a la misión y espíritu con que fue concebida. Change.org, la mayor plataforma de peticiones públicas, hizo también este mismo paso a certificarse como Empresa B. Consiguió \$15 millones de dólares para su expansión global por parte de Omidyar Foundation, un inversionista de impacto con un modelo mixto de inversión.
- 3) **Empresas que no fueron creadas para solucionar problemas sociales o ambientales**, pero sus accionistas consideran que son vehículos de construcción de bienestar a través de prácticas laborales y de gestión que promueven empleo con sentido y equidad. Empresas tradicionales, como Cerco, una empresa de construcción civil chilena, incluida en los casos de estudio, Latitud 90, Armovial en Colombia y Abramam en Brasil son otros ejemplos.

## 3. SECTORES DE INTERVENCIÓN

Tal vez lo más interesante de las empresas estudiadas, más que su tamaño o sector, es la identificación de los problemas que se proponen solucionar. Algunos ejemplos interesantes son los siguientes:

### EMPRESAS REGENERADORAS DE VIDA:

Ovis XXI y Guayaki son empresas diseñadas para reconstruir ecosistemas, el suelo patagónico y la mata atlántica, respectivamente. Ovis XXI vende lana a empresas como Patagonia, también Empresa B, y Guayaki tiene 10 mil puntos de venta de productos de mate orgánico en los EE.UU. Igualmente, Native define su negocio de azúcar orgánica en esta dirección.



## **VALORIZACION DE LA BIODIVERSIDAD:**

Ouro Verde, Aserradero SSC Wood (único aserradero en el mundo que tiene doble certificación de sustentabilidad forestal FSC y Comercio Justo Fair Trade), Amata, han diseñado negocios que valorizan la biodiversidad en pie.

## **INNOVACIÓN PARA REDUCIR POBREZA:**

- Centro de Innovación Avanzada: busca acelerar la lucha contra la pobreza a través de soluciones tecnológicas de alto impacto en las áreas de energía, medio ambiente, recursos naturales, superconductividad, física avanzada aplicada, nanotecnología, biotecnología, electromagnetismo, electrónica y computación.
- Hybritec: ofrece sistemas de energía solar para poblaciones que no pueden pagar por los servicios de agua y energía.

## **REDUCCION DE LA REINCIDENCIA CARCELARIA:**

Britec y Cerco: empresas que buscan colaborar con los procesos de inserción social y capacitación para el trabajo de la comunidad penal generando oportunidades laborales remuneradas y de capacitación constante. Britec fabrica colectores solares para agua caliente y Cerco es una empresa de construcción civil.

## **EQUIDAD EN EL MERCADO:**

- Al Gramo: busca reducir los costos de adquisición de productos de primera necesidad como detergente, lentajas, arroz y aceite, ofreciendo máquinas dispensadoras en tiendas de barrio.
- Cumplio: busca solucionar el sobreendeudamiento de las personas y ser una mejor alternativa de inversión para quienes ahorran. Ofrece la plataforma de financiamiento entre personas más grande de Latinoamérica, transando más de 7MM USD a la fecha en más de 200 créditos, conectando directamente a personas y empresas, consiguiendo tasas de endeudamiento más bajas para los que piden, y elevando las tasas de ahorro para los que prestan.
- Lumni: estructura y administra Fondos de Talento, en los que inversionistas privados e institucionales aportan su capital para patrocinar la educación superior de jóvenes talentosos (técnico, tecnólogo, universitario, posgrado). A cambio, el estudiante se compromete a pagar un porcentaje fijo de su ingreso futuro durante un número determinado de meses de trabajo.

## **OBESIDAD Y ALIMENTACION SALUDABLE:**

Epullén, SanoSnack, IntiZen, Neeo, ofrecen productos alimenticios nutritivos y saludables, preparados con ingredientes naturales, nobles y en su mayoría de origen local, así como información adecuada para ciudadanos y empresas.

### **DEMOCRATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:**

La Silla Vacía: medio de comunicación independiente.

### **FINANCIAMIENTO DE FUNDACIONES:**

Late!: ofrece al mercado productos *commodities* y dona el 100% de la utilidad que genera con sus ventas.

### **CONSUMO CONSCIENTE Y REDUCCION DE LA BASURA:**

- TriCiclos: ofrece Puntos Limpios donde las personas llevan sus residuos inorgánicos para reciclar y al tiempo aprenden sobre sostenibilidad, materiales, y consumo responsable. 50% de sus Puntos Limpios están operados en un modelo de negocio inclusivo.
- Cyclus: empresa de diseño creada para reusar neumáticos

### **DEPORTES PARA PERSONAS CON CAPACIDADES ESPECIALES:**

Trum Handcycles: ofrece dispositivos que transforman la silla de ruedas en una bicicleta, Tricycles, bicicletas para personas de la tercera edad, y Everywhere, dispositivo que se adapta a la silla de ruedas y permite movilidad en terrenos adversos.

### **CIUDADES SOSTENIBLES:**

Terranova: solución de problemas de propiedad para permitir mejoras en las condiciones urbanas y de vivienda.

## CAPITULO 4. EL AMBIENTE DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS B EN BRASIL, CHILE Y COLOMBIA

### 4.1 EL AMBIENTE DE NEGOCIO

El ambiente de negocios considera el conjunto de actores y las interrelaciones donde surgen y evolucionan las empresas. No existe en Chile, Colombia y Brasil un ecosistema específico y dirigido para el desarrollo de las Empresas B pues aún son un fenómeno emergente: las primeras Empresas B en la región lograron su certificación apenas en 2012.

Las potenciales Empresas B han surgido como esfuerzos individuales aislados, respondiendo a la convicción de los empresarios de operar de forma diferente, y se insertan en los ambientes de negocio tradicionales, en ocasiones apoyados por certificaciones de producto (orgánico, comercio justo) o de gestión (FSC de gestión forestal sostenible). Algunas se encuentran insertas dentro de ecosistemas de emprendimiento, consideradas como empresas “especiales”, con atributos sociales o ambientales, y ecosistemas de promoción de la micro empresa o de empresas sociales,

Colombia, Chile y Brasil son países que han apoyado fuertemente en los últimos años el emprendimiento y la innovación como fuente para el desarrollo. Encontramos los actores del emprendimiento tradicional, como Endeavor, incubadoras y líneas de capital estatal y privado dedicado al emprendimiento, pero también nuevas iniciativas como los HUBs, en Bogotá y São Paulo, aceleradoras y organizaciones que promueven empresas sociales como Ashoka y Nesst, o bien las plataformas aun más difusas, y no por eso menos interesantes, como el SocialLab de la Fundación TECHO en Chile, y entidades como Innpulsa Colombia, Connect Bogotá, Proyecto Delco y la Red de Tecnoparques en Colombia.

Fondos de inversión de impacto, como INVESSOR, cuya experiencia está descrita en un caso en este estudio, FIS en Chile, Acumen Fund, Ignia, Social Venture Fund, Adobe Capital, Agora Partnerships, LGT, SEAF Colombia, PYMEcapital – Nicaragua, Root Capital, EcoEnterprises, VOX Capital, MOV Inversiones, trabajan ya en Centro y Sur América.

A pesar de varios avances, a la inversión de impacto le ha costado madurar globalmente, y América Latina no es la excepción. Recogiendo este problema, B Lab ha sido pionera en desarrollar una herramienta de calificación para la inversión de impacto llamado GIIRS: Global Impact Investing Ratings System, que ha sido utilizado para la evaluación del impacto social y ambiental por 50 fondos con más de 2 billones de dólares bajo administración en 30 países (<http://giirs.org/>). La construcción de una comunidad de empresas certificadas B ofrece a la naciente industria de inversión de impacto una oportunidad de un nuevo espacio de inversión.

Las universidades forman parte relevante del ecosistema de la innovación y emprendimiento. O’Shea, Allen y Morse (2005), señalan que el rol de las universidades ha evolucionado en el tiempo. En América Latina las universidades apoyan la innovación y emprendimiento desde sus áreas tradicionales de trabajo. Esto se expresa, por ejemplo, en el trabajo que hacen con incubadoras, lugares donde surgen *spin-offs* apalancados en investigaciones aplicadas y con emprendedores capaces de dirigir sus incipientes empresas. O bien, en el creciente interés de

las universidades locales de abrir sus establecimientos y fomentar la interacción con la industria y el mundo público a través de iniciativas como los parques tecnológicos.

En el Anexo 2 se presenta la Tabla 1.: Actores consultados en Chile, Colombia y Brasil para la identificación de Empresas B o con potencial B, la cual incluye los principales actores del entorno de negocio relacionado con las potenciales Empresas B.

Hay una cantidad considerable de iniciativas innovadoras en el ambiente de negocios de Chile, Colombia y Brasil, con objetivos cercanos al propósito de las Empresas B (empresas con propósitos sociales o ambientales, empresas sociales), pero la realidad es que son todavía muy minoritarias y no tienen escala en relación con la economía nacional. Más interesante es el panorama del emprendimiento y la innovación, en especial en Chile, país que además tiene un entorno de negocios estable y ordenado, donde avanza de forma importante.

Inicialmente, el ecosistema de las Empresas B se construye con empresas consideradas “especiales” por sus compromisos y atributos sociales o ambientales. Pero sólo en su comienzo, pues el sistema después debería ejercer atracción para organizaciones estatales, paraestatales y privadas. El ecosistema de apoyo para las organizaciones convencionales se confunde entonces en gran medida con el ecosistema necesario para promover a las Empresas B, por lo cual es importante reconocer el ambiente institucional general en el cual se desarrollan las empresas en cada uno de los tres países.

## **EL AMBIENTE DE NEGOCIOS EN BRASIL**

El entusiasmo internacional con el desempeño económico de Brasil sufrió un deterioro, aunque sigue con baja tasa de desempleo y una inflación preocupante pero todavía bajo control, con victorias importantes en la última década en la lucha contra la miseria absoluta. En lo que se refiere al ambiente de negocios, Brasil presenta una situación preocupante. Ocupa una de las más bajas posiciones en el Global Dynamism Index (Grant Thornton, <http://bit.ly/1gD5sRO>) que presenta 22 indicadores de crecimiento económico, investigación y desarrollo, riesgo regulatorio, acceso a financiamiento y productividad del trabajo. El promedio de Chile es 64,5, lo que pone al país andino en un lugar poco debajo de Australia, pero arriba de China. El promedio latinoamericano es 52, el de los BRIC 51 y el de Brasil 48, un punto debajo de Colombia con 49.

Estos resultados son coherentes con los que vienen del Índice “Doing Business” del Banco Mundial (<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/brazil/>). En la lista de 185 países estudiados por la institución, el único indicador donde Brasil tiene una posición que corresponde a su PIB per capita (54º en 2011, FMI) es en la oferta de electricidad, donde ocupa el sexagésimo lugar en el mundo, posición superior a la que ocupa en el Índice de Desarrollo Humano (85º <http://glo.bo/10ScY5X>). En todo que se refiere a la relación con la administración estatal el desempeño brasileño es peor que la posición del país tanto en términos de PIB per capita como de IDH. Iniciar un negocio, obtener un permiso para construir, registrar una propiedad, obtener crédito, pagar impuestos, obtener licencia para exportar, garantizar el cumplimiento de contratos y solucionar problemas de no pagos, son obstáculos importantes al desarrollo de los negocios.

Es cierto que la formalización de los pequeños negocios avanza de forma nítida en Brasil a partir de la Ley General de las Micro y Pequeñas Empresas cuya principal contribución es la creación de la categoría de microemprendedor individual. En 2014 el número de

microemprendimientos individuales puede ser superior a 4,3 millones (<http://bit.ly/GU0nH3>). En 2013 hubo un crecimiento de 40% en la formalización de micro negocios, para lo cual el apoyo de SEBRAE es importante. Hubo también una desburocratización del proceso de formalización: un vendedor ambulante, por ejemplo, puede dirigirse a una “lan house” y encontrar quien le oriente para hacer su formalización de forma rápida, simple, impersonal y electrónica. Importante señalar que CDI, la empresa que logró traer a este sistema en Brasil, es una de las cuatro Empresas B certificadas en el país. De la misma manera hubo avances importantes en la concesión de créditos para retirados (créditos consignados) y, de forma general, un aumento importante del crédito para consumo en los últimos años.

Estos logros no son contradictorios con las conclusiones del Banco Mundial sobre la burocratización y la dificultad de hacer negocios en Brasil. Facilitar la legalización de nano emprendimientos y alargar el acceso al crédito de corto plazo no inciden sobre el ambiente de negocios en que viven las empresas con vocación a convertirse en Empresas B. Cuando los emprendimientos asumen cierta dimensión y deben asumir responsabilidades fiscales, laborales y ambientales, los costos de transacción suben de forma impresionante. Una de las más claras expresiones de esta dificultad es que Brasil no aparece en posición de destaque en ningún de los indicadores globales de innovación.

Hay, por cierto, iniciativas interesantes que vienen del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), incluso un fondo que financia iniciativas de innovación en Amazonia, del cual se beneficia Amata (una de las empresas descritas en este trabajo). A pesar de su importancia, son iniciativas que permiten el acceso a financiamientos, pero que no alteran el preocupante cuadro mencionado en el estudio del Banco Mundial. Lo mismo puede ser dicho del trabajo fundamental que se hace a partir de inversionistas de impacto y aceleradores como Artemisia (55 negocios sociales acelerados y 50 de ellos en funcionamiento), Pipa, Instituto Quintessa (10 negocios sociales) y su acuerdo llamado SWAP con LGT, el fondo europeo de inversión de impacto.

**Figura 5. El ecosistema de emprendimiento de impacto en Brasil**



## EL AMBIENTE DE NEGOCIOS EN CHILE

Luego de visitar Chile por un par de semanas Steve Blank<sup>2</sup>, uno de los mentores de negocio más prestigioso de Silicon Valley, bautizó al país como “Chilecon Valley”<sup>3</sup>, el experimento latinoamericano, según él, de la consolidación de un hub del emprendimiento en la región. Por más que varios especialistas han declarado que no hay que imitar a Silicon Valley para fomentar la iniciativa empresarial, Chile ha estado imitando estrategias de otras economías, obteniendo resultados dispares. Por ejemplo, a la luz del indicador “Doing Business” del Banco Mundial, Chile ocupa el lugar 37, muy por sobre Brasil, en el lugar 130, y sobre Colombia, en el lugar 45. Esta posición es relativamente consistente con el index elaborado por el World Economic Forum el cual sitúa a Chile en el lugar 34 en términos de su competitividad entre 144 economías (2013)<sup>4</sup>.

Según datos de la la OECD, en Chile el 99% de las empresas son pequeñas y medianas y emplean al 57% de la fuerza de trabajo nacional. El GEM 2013 entrega información relevante, entre otros da cuenta cómo ha aumentado la intención de emprender en la población adulta, avanzando desde un 10% aproximado durante el año 2005 hasta un porcentaje mayor al 45%. Lo cual se complementa con la tendencia al alza de los indicadores más relevantes del GEM, la participación activa de la población adulta en actividades emprendedoras en etapas iniciales, TEA, en donde en Chile sube de 10% en 2006 hasta cerca al 25% durante el 2011-2012.

Respecto del entorno, si bien no hay señales claras respecto de una evolución significativa en términos de la educación para el emprendimiento, del apoyo financiero para los mismos, o bien de las normas sociales y culturales existentes que alientan o desalientan la acción de emprender, si existiría un reconocimiento del avance que han tenido tanto las políticas, reflejadas en materia de regulaciones e impuestos, como los programas gubernamentales para el apoyo del emprendimiento<sup>5</sup>.

En materia de legislación y regulaciones, la principal modificación tiene que ver con la iniciativa de crear empresa en un día, que no solo redujo radicalmente el proceso en términos de duración (de 8 días a 1 día), sino redujo el costo del trámite de 600 dólares a cero. La Ley consiste en la implementación de un portal web ([www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl)) que permite constituir una sociedad, obtener RUT e iniciar actividades en 1 día, y gratis. Según estimaciones del gobierno podría estar beneficiando a cerca de 370,000 emprendedores informales, quienes podrían inscribirse en este nuevo sistema permitiendo acceso a programas de fomento del Estado y al sector financiero, además de los 670,000 empresas constituidas como persona natural, quienes podrían constituirse como sociedad de responsabilidad limitada rápidamente.

El Gobierno a través de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), ha sido un jugador activo en el ecosistema de innovación y emprendimiento, alcanzando el año 2013 una cobertura de 260.000 beneficiarios y generando más de U\$3917 millones en créditos con garantías Corfo. Bajo el programa Startup Chile, este año se llega a la meta de apoyar a 1000

---

<sup>2</sup> <http://steveblank.com/2011/01/04/creating-the-next-silicon-valley-%E2%80%93-the-chilean-experiment/> & The Economist, “The Chilecon Valley challenge”, [www.economist.com/node/21564](http://www.economist.com/node/21564)

<sup>3</sup> [http://www.mitefcolombia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=118%3Ahow-to-start-an-entrepreneurial-revolution](http://www.mitefcolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=118%3Ahow-to-start-an-entrepreneurial-revolution)

<sup>4</sup> The Global Competitiveness Index 2013-2014, World Economic Forum.

<sup>5</sup> Global Entrepreneurship Monitor: reporte nacional de Chile, 2013, Financing SMEs and Entrepreneurs 2013: An OECD Scoreboard, pp 75-83

emprendedores mayoritariamente de países extranjeros para que comiencen sus empresas en este país para “atraer emprendedores de alto-potencial... para que venga a Chile y utilicen el país como plataforma para salir al mundo”<sup>6</sup>, posicionando a Chile dentro de la región como “el polo de innovación y emprendimiento de América Latina”.

En términos de financiamiento, no existen aún señales de una evolución favorable de flujos de capital orientados a las etapas iniciales de los emprendimientos, situación que es percibida por los emprendedores como una de las principales deudas de la experiencia asociada a la iniciativa Start-up Chile. Al parecer, en Chile aun estaría pendiente el desarrollar una industria de inversión asociada al emprendimiento.

## **EL AMBIENTE DE NEGOCIOS EN COLOMBIA**

Colombia es la cuarta economía de América Latina, y durante la última década ha tenido un crecimiento de cerca del 5% anual. Es un país de ingreso medio alto (PIB 2011: US\$ 333,4 mil millones). Su economía ha venido creciendo a tasas relativamente altas en los últimos años, con un crecimiento promedio del PIB de 5,4% entre 2004-2008 y 5% entre 2009-2012. El PIB per cápita en 2012 fue de US\$7,104 dólares, y la tasa de inflación (2,3 % en 2012) es menor que en otros países latinoamericanos. La inversión extranjera ha crecido significativamente en la última década, alcanzando ingresos netos de US\$ 10,600 en 2008 y US\$ 6,800 en 2010. Los mercados de capitales internacionales consideran a Colombia parte del CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica), lo cual ayuda a mantener una perspectiva positiva para la inversión extranjera. De acuerdo con el Índice de Competitividad Global, en el 2011 Colombia ocupó el puesto 68 entre 142 países (en este índice Chile ocupa la posición 30 y Brasil 58).<sup>7</sup>

El Tratado de Libre Comercio firmado recientemente con los Estados Unidos representa oportunidades y desafíos, que varían dependiendo del sector económico. La inversión en infraestructura es un factor clave para consolidar el comercio exterior, considerando la situación actual donde las condiciones climáticas han afectado profundamente las carreteras del país.

La economía colombiana se basa en la producción de bienes primarios para la exportación (14,9%), y en la producción de bienes de consumo para el mercado interno (8,4%) (OECD, 2013). El gobierno actual del Presidente Santos trabaja el periodo post-conflicto con las negociaciones de paz con las FARC, el grupo revolucionario que ha sido el principal participante del conflicto interno que lleva más de 50 años en el país.

Colombia es una de las regiones del mundo más sensibles al conflicto social y la depredación ambiental. La desigualdad social restringe el acceso del ciudadano a la educación, la salud, el empleo, la justicia y la seguridad social y personal (Cepal, 2009). En cuanto a lo ambiental, Colombia figuran entre los 10 países con la mayor biodiversidad del mundo (Ash et al., 2007); y la riqueza de recursos naturales en la región, como agua y minerales, supera los promedios mundiales (Millenium Ecosystem Assessment, 2005).

---

<sup>6</sup> Start-Up Chile <http://startupchile.org/espanol/el-programa/>

<sup>7</sup> Eduardo Levy-Yeyati with Luciano Cohan (2011). Latin America Economic Perspectives: Innocent Bystanders in a Brave New World. Washington, D.C., The Brookings Institution, p.1 y 32.

Tales condiciones sociales y ambientales impactan el clima para hacer negocios. En el índice “Doing Business” del Banco Mundial Colombia se posiciona en el lugar 45 de 185. El contexto de los negocios impacta el desarrollo empresarial y su capacidad para contribuir a la transformación de la sociedad. El estado de rezago del desarrollo empresarial obedece, en gran parte, a las limitaciones del mercado y el marco institucional en que se desenvuelven las empresas.

En Colombia se identifican instituciones que promueven la innovación:

- Innpulsa Colombia, impulsada desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MCIT: busca construir y fortalecer una mentalidad y cultura de innovación, y generar vehículos de financiación ([www.impulsacolombia.com](http://www.impulsacolombia.com))
- Órgano Colegiado de Administración y Decisión para Ciencia, Tecnología e Innovación (OCAD)- Colciencias. Apoya proyectos de ciencia e innovación en educación, salud, telecomunicaciones, medio ambiente, energía, minería y biotecnología.
- Connect Bogotá: iniciativa universidad-empresa-estado para acelerar la innovación en ciencia y tecnología ([www.connectbogota.org](http://www.connectbogota.org)).
- Centro de emprendimiento e innovación – Universidad de los Andes (<http://emprendimiento.uniandes.edu.co/>)
- Parque de innovación empresarial – Universidad Nacional de Colombia

Otras organizaciones apoyan el talento empresarial:

- Proyecto Delco: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Busca construir un marco metodológico para reforzar la competitividad empresarial y facilitar la integración de las unidades productivas locales en circuitos económicos nacionales e internacionales. (<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=6681>)
- Red de Tecnoparque: Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA: Promueve y estimula el emprendimiento de bases tecnológicas (<http://tecnoparque.sena.edu.co>).
- Programa emprendedores: Universidad de los Andes
- Red de emprendimiento: Universidad Javeriana ([www.uvirtualjaveriana.co/](http://www.uvirtualjaveriana.co/))
- Red universitaria de emprendimiento: Universidad del Bosque (<http://www.uelbosque.edu.co/>)
- Unidad de emprendimiento empresarial: Universidad Nacional (<http://www.fce.unal.edu.co/uemprendimiento/index.php>)

Finalmente, en el elemento de Financiamiento, están actores que brindan soporte económico a las ideas emprendedoras. A continuación se presenta un panorama preliminar con ejemplos de instituciones o programas mencionados que lo conforman.





Figura 6. Ecosistema para negocios B en Colombia (Fuente: Adaptado de Kamiya (2013))

#### 4.5. MARCOS LEGALES PARA LAS EMPRESAS B EN COLOMBIA, CHILE Y BRASIL

Las Empresas B son un nuevo tipo legal, una empresa que crea impacto positivo material en la sociedad y el medio ambiente, que amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para requerir considerar intereses no financieros al tomar decisiones, y se compromete a reportar el desempeño de toda la empresa en lo social y ambiental usando estándares externos reconocidos. Este tipo legal especial contempla tres consideraciones especiales:

- Permitir y proteger a accionistas, directores y gestores para que tomen en consideración los intereses de empleados, consumidores, la comunidad y el medio ambiente (los stakeholders o partes interesadas) y no solamente el interés de los accionistas, al tomar decisiones en la empresa
- Crear derechos adicionales para los accionistas (y solo para ellos) para que puedan exigir a los gestores de la empresa acciones respecto de los intereses de las partes interesadas o stakeholders
- Evaluar en lo que sea necesario si la legislación local permite a las empresas convertirse en Empresa B, qué tipo de cambios se requieren en los documentos de constitución legal, y como pueden ser exigibles las nuevas obligaciones de los directores.

No existe en Colombia, Brasil o Chile un vehículo legal similar, pero análisis iniciales<sup>8</sup> indican que la legislación permite el desarrollo de empresas con estas características a partir de un compromiso de accionistas consagrado en los estatutos de constitución de la sociedad. Las empresas que optan actualmente por la certificación B pueden modificar sus estatutos para incorporar estas consideraciones. Los requerimientos específicos varían por país, y Sistema B ofrece a las empresas en Chile, Brasil y Colombia la sugerencia de cambios requeridos según el tipo de sociedad comercial de que se trata.

<sup>8</sup> *Legal Requirements for B Certification*. Linklaters et al, local partners in Colombia, Brazil and Chile.2011-2013. Documentos privados para Sistema B.

## **CHILE**

En el caso de Chile, la legislación de las sociedades anónimas puede tener un conflicto respecto de extender el deber fiduciario de los directores. El problema surge cuando los directores deben anteponer sus propósitos pactados, que integran el interés de sus stakeholders, al interés de los accionistas de maximización de utilidades, pero no de un modo voluntario, como ocurre en los modelos de negocio con prácticas de RSE, sino que de forma obligatoria.

Por ello es discutible que la actual Ley de Sociedades Anónimas recoja esta esencial característica, sin que ello cuestione el deber fiduciario que los directores tienen para con sus accionistas y la sociedad. El artículo 42 N° 1 de la Ley de Sociedades Anónimas, prohíbe a los directores “Proponer modificaciones de estatutos y acordar emisiones de valores mobiliarios o adoptar políticas o decisiones que no tengan por fin el interés social”. La literatura especializada ha entendido que la noción de interés social se refiere a la maximización de las utilidades de la compañía, y que el deber fundamental de los directores se traduce en procurar dicho interés. (Puga Ortiz, Juan Esteban, “La Sociedad Anónima”, Editorial Jurídica, 2011). Asimismo, la jurisprudencia ha establecido que el interés social consiste en la obtención de lucro, que proviene de la explotación o giro de la sociedad. (Sentencia Rol 4261-2005, Corte Suprema). Si bien la ley no define el concepto de interés social, y se podría argumentar que es aquel pactado en los estatutos, de todos modos, esta legislación clarifica este aspecto.

Por esta razón, Sistema B promueve el desarrollo de un proyecto de ley especial en este país, pues esto permitiría, además de dar claridad a la identidad de las Empresas B, facilitar el cambio a Empresa B de empresas grandes, incluso aquellas transadas en bolsa. En este contexto, Sistema B trabaja con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo junto con integrantes del sector público, privado y de la sociedad civil, con el objeto de instalar un espacio de discusión en torno a este nuevo modelo de negocio representado por Empresas B, evaluando la conveniencia y justificación de una legislación que las reconozca y les dé certeza jurídica para operar. Los cambios de gabinete ministerial del último año del gobierno actual interrumpieron este proceso, pero Sistema B ha iniciado ya conversaciones con congresistas y candidatos presidenciales para incluir este proyecto en la próxima legislatura (2014).

## **BRASIL**

En el caso brasileño la Constitución de 1988 insiste en la responsabilidad social del sector privado. Esta orientación general sirve como fundamento para avances en la legislación del trabajo y en las leyes ambientales del país. En algunos casos, como en la agricultura, hay reglas más explícitas con relación, por ejemplo, al área de tierra y los índices de productividad que una explotación debe lograr. De la misma manera, en cada región del país se fijan áreas de conservación de biodiversidad y una reserva legal. No hay, sin embargo, obligaciones legales con relación a compromisos socioambientales voluntarios.

La sección IV de la ley N° 6,404/76 recoge la obligación de los directores de empresa de lograr los propósitos y apoyar el mejor interés de la empresa, tomando en cuenta lo exigido por el público y por el rol social de la empresa. De acuerdo con interpretaciones doctrinarias de esta norma, el interés de los stakeholders, de los empleados, y la comunidad debe tomarse en consideración además de los intereses de los accionistas, lo cual facilita la certificación como

Empresa B. Este punto sin embargo, puede ser controversial pues los directores no pueden actuar en interés de los stakeholders cuando éste atente contra los intereses económicos de los accionistas, es decir, los directores deben actuar cumpliendo la ley y dentro de los propósitos de la empresa, con el objetivo de generar utilidades que puedan ser distribuidas entre accionistas.

Para asegurar que intereses diferentes a los de los accionistas puedan ser reconocidos por los directores, en especial cuando haya conflicto con los intereses de los accionistas, es necesario modificar los estatutos de constitución de la empresa incluyendo una provisión que detalle las obligaciones de los gestores, modificación que debe ser aprobada por mayoría de los accionistas. Por tanto, empresas de cualquier tipo, incluso aquellas transadas en bolsa, pueden modificar sus estatutos y certificarse como Empresas B si logran la aprobación de la mayoría de los accionistas.

Inicialmente se considera que esta modificación no permitiría acciones por parte de minoritarios, pero existen algunos precedentes donde accionistas minoritarios cuestionan este tipo de modificaciones para exigir la prevalencia del interés accionario frente a las demás partes interesadas, bien durante la modificación o durante la toma de decisiones posterior.

El desafío en el caso de Empresas B en Brasil se refiere a la forma de asegurar la continuidad de largo plazo de la misión incluso cuando haya ventas o reducción de participación de los accionistas controladores. Adicionalmente, las empresas transadas en Bolsa, tales como las que se transan en el Novo Mercado BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros S.A., y las empresas vigiladas como los bancos, tienen además que cumplir normas y controles especiales. Por estas razones, es conveniente contar con una norma legal especial que defina las atribuciones y obligaciones de accionistas, gestores y stakeholders para facilitar la certificación como Empresas B de las empresas públicas o supervigiladas.

## **COLOMBIA**

La iniciativa de las Empresas B no desnaturaliza el carácter lucrativo que ha caracterizado a las sociedades comerciales, sino que por el contrario puede convertirse incluso en una herramienta que haga más atractiva la inversión en estas empresas. La transformación o implementación de Empresas B en las sociedades previstas en el Código de Comercio colombiano (sociedades colectivas, sociedades en comandita y en comandita por acciones, de responsabilidad limitada y sociedad anónima) y en la sociedad por acciones simplificada – SAS regulada por la ley 1258 de 2008 es posible, pero requiere adoptar nuevas disposiciones estatutarias.

Las sociedades previstas en el Código de Comercio presentan una estructura más rígida que la que admite la sociedad por acciones simplificada-SAS. El que una sociedad sea catalogada como una Empresa B implica realizar modificaciones al entendimiento tradicional de las empresas previstas en el Código de Comercio, y en ese sentido es conveniente aprovechar la versatilidad que ofrecen las sociedades por acciones simplificadas. No obstante, existen también otras herramientas fundamentadas en el gobierno corporativo que permiten materializar los pilares y fines de las Empresas B.

No existen modelos únicos que definan a las Empresas B. Las reformas estatutarias apuntan a modificar esencialmente las cláusulas del objeto social, el régimen de responsabilidad de los

administradores y el informe de gestión. No existe limitación para incluir dentro del objeto social de una mención a considerar, uno, los intereses a largo plazo de la compañía y de sus socios y los efectos sociales, económicos, legales o de otro tipo en relación con sus socios, empleados, miembros de la comunidad y en general con cualquier grupo de interés; y dos, los intereses a corto y largo plazo de los socios y el efecto de las operaciones de la Compañía y sus subsidiarias, si las hubiere, en el medio ambiente y la economía local, regional o nacional. El alcance de los objetivos de las Empresas B sobrepasa el tradicional alcance del gobierno corporativo, pero se puede nutrir de las herramientas que esta práctica ha desarrollado. El régimen legal colombiano prevé un régimen de responsabilidad de los administradores, dentro de los cuales se encuentran los deberes que le asisten. Los informes de gestión públicos y la evaluación del desempeño social y medio ambiental preparado de acuerdo con metodologías internacionales independientes (*third-party standard*) son también elementos que pueden estar presentes en las empresas colombianas.

Las empresas supervigiladas y aquellas públicas transadas en Bolsa tienen requerimientos y controles especiales. Para estas empresas sería muy conveniente contar con un marco legal especial que defina las obligaciones de directores y gestores, así como las atribuciones de los stakeholders.

### **DISMINUIR LA AMBIGUEDAD Y CLARIFICAR LA IDENTIDAD**

El estatuto legal de las Benefit Corporations ofrece un marco legal claro, comprensivo y flexible para satisfacer las necesidades de inversionistas, consumidores compradores, emprendedores y empresarios, y el público en general, y puede ser adecuado a la legislación de los países sur americanos.

La creación de marcos legales especiales ofrece una oportunidad de ampliar el mercado de las Empresas B al facilitar el proceso de modificación del propósito en particular de las empresas más grandes, sobre todo aquellas que se transan o esperan llegar a la bolsa. Igualmente, permite claridad en la supervisión y seguimiento de estas empresas para compradores relevantes, como los gobiernos que quieran promover políticas públicas que apoyen el desarrollo del sector de empresas con propósito, o las grandes empresas, que tendrían con este marco legal mayor seguridad respecto al compromiso de mantener la misión y la gestión de sus proveedores.

Adicionalmente, ofrece mayor tranquilidad a los empresarios que quieran asegurar la permanencia del propósito en el largo plazo o cuando haya cambios en la propiedad de la empresa, además de la protección clara y específica para directores y gestores, facilita a inversionistas de impacto la evaluación del impacto social y ambiental de las empresas que quieren apoyar, y a consumidores y empleados la elección en el mercado de productos y empresas con compromisos legales vinculantes.

## **CAPÍTULO 5. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS PARA ESCALAR EL IMPACTO DE LAS EMPRESAS B**

Las Orientaciones Estratégicas que proponemos permiten trabajar para el futuro a partir de las experiencias del presente, con una mirada desde tres países Sur Americanos pero sin olvidar que hacemos parte de un mundo globalizado, y que nos debemos a lo que nos preocupa hoy pero también a las futuras generaciones. Más que proponer metas y objetivos en un programa lineal, queremos sugerir una aproximación innovadora que permita el proceso de búsqueda y co-creación entre “pares improbables”.

En este sentido coincidimos felizmente con el camino propuesto para la innovación por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad de Chile (“Surfeando hacia el futuro: Chile en el horizonte 2025”. 26 de agosto, 2013, <http://bit.ly/13DMsNQ>, 8.2013):

- Detectar avalanchas en curso que van a desencadenar un conjunto de disrupciones que pueden transformar el mundo, conformando nuevos espacios productivos y sociales...
- Identificar espacios de preocupaciones políticas en los que pueden emerger nuevas realidades....
- Prestar atención y dar seguimiento a marginalidades (investigaciones, prácticas o tecnologías) que pueden desencadenar nuevas avalanchas disruptoras.... Son todas conversaciones que no se sabe bien en qué van a terminar, pero que emergen como fundamentales para el futuro.

### **5.1. ¿SE JUSTIFICA APOYAR A LAS EMPRESAS B?**

Si hoy es tan amplio y diverso el esfuerzo de dirigir a la empresa hacia la solución de problemas sociales y ambientales, ¿cómo se justifica el esfuerzo en torno a la creación y el fortalecimiento de las Empresas B en América Latina? ¿Habría duplicación con respecto a varias iniciativas en curso?

Este esfuerzo en realidad no es una alternativa sino un complemento. Surge entre otras razones, por el sentido de urgencia de ofrecer soluciones y la lentitud inevitable de la capacidad de transformación al interior de las grandes corporaciones globales. Pero su ambición NO debería ser construir un nicho de mercado compuesto por empresas virtuosas y con características tan especiales que podrían considerarse fuera del alcance del mundo de los negocios y sobre todo, de las grandes corporaciones.

### **CONTRIBUCIONES E IMPACTOS**

Hay por lo menos tres razones decisivas que justifican fortalecer el avance de las Empresas B:

1. Los cambios en el comportamiento del sector empresarial habitualmente se refieren a ciertas prácticas o determinados productos pero no involucran al conjunto de la actividad empresarial. Esto no significa que los impactos de estos cambios sean necesariamente tímidos. Cuando Wal-Mart decide llegar a Basura Cero en en 2020 trae un gran beneficio,

incluso si la empresa continúa vendiendo detergentes con ingredientes tóxicos y bebidas que contribuyen a exacerbar la epidemia de obesidad. Pero precisamente porque estas medidas son voluntarias y están a menudo localizadas y situadas en esferas específicas de las empresas, no se garantiza que estos cambios contribuyan a revolucionar la cultura de la empresa en el sentido que se ha comprometido a nivel mundial para resolver los problemas sociales y ambientales.

La existencia de pequeñas y medianas empresas, a menudo *start ups*, que no llevan todo el peso de la estructura corporativa y tienen más flexibilidad para desarrollar y practicar innovaciones revolucionarias, ayuda a transformar el campo de las actividades empresariales. Difícilmente Coca Cola o Nestlé Waters darán lugar a las innovaciones en reciclaje introducidas por Triciclos, empresa que en pocos años ha conseguido involucrar a miles de ciudadanos y evitar la llegada de cientos de toneladas de botellas a los vertederos o al mar. Monsanto o Syngenta dirigen sus innovaciones a lograr la mejor combinación posible de semillas de alto potencial y plaguicidas, pero las prácticas para regenerar las energías del suelo, ampliar drásticamente la biodiversidad, o el biomimetismo para obtener los mejores resultados, están lejos de su horizonte. A pesar del gran volumen de capital e inversión en investigación, no serán éstas empresas las que ofrezcan innovaciones que aproximen al sistema alimentario actual a una agricultura regenerativa como lo hace Native en Brasil. Hay casos en los que el éxito de las iniciativas pequeñas es tan grande que llega a ser comprado por las grandes corporaciones. Esto es lo que sucedió con Ben & Jerry: esta fusión abre el camino para la incorporación de un conjunto de enseñanzas e innovaciones dentro de las prácticas dominantes.

2. El ecosistema de apoyo para las organizaciones convencionales se confunde en gran medida con el ecosistema necesario para promover a las Empresas B. Inicialmente, el ecosistema se construye con negocios “especiales”, pero sólo en su comienzo, pues el sistema después debe ejercer atracción para organizaciones estatales, paraestatales y privadas. Los fondos de inversión que apoyan AMATA son los mismos que invierten en otras actividades agrícolas y forestales. El desafío NO es construir un sistema independiente, sino más bien, saber capitalizar y aprovechar el conocimiento y los logros en innovaciones empresariales para que puedan formar parte del capital social y cultural que apoya la gestión de todas las empresas.

3. Por último, va a ser muy importante en América Latina lograr que la ampliación legal de los compromisos sociales y ambientales de las empresas gane dimensión pública. La gran virtud de las Empresas B en este sentido es que inducen al entorno en el que operan a que se creen normas que hagan visible el diseño y ejecución de planes sociales y ambientales con metas específicas de las empresas. Estos planes se convierten en parte de la propia constitución de la empresa, con fuerza legal similar al compromiso por parte de los accionistas. La existencia de un número considerable de empresas que puedan sobrevivir y prosperar en el mercado cumpliendo estos requisitos auto impuestos será una demostración práctica de que el sector privado puede desempeñar un papel constructivo en la solución de los problemas sociales y ambientales. Se trata de una contribución decisiva para fortalecer la actividad empresarial y toda la ciudadanía.

## 5.2. SALIR DEL NICHU: IMPACTOS MÁS ALLÁ DE LA ACCIÓN INDIVIDUAL

El principal reto en América Latina está en vincular la formación y la transformación de las Empresas B al propósito explícito de resolver los más importantes problemas socioambientales de los países y de las regiones donde actúan. Que estos problemas deban ser objetos de políticas públicas, no hay duda. Pero su escala es de tal magnitud que no es posible abordarlos solamente a partir de orientaciones y determinaciones gubernamentales.

Hay una cantidad creciente de empresarios que no admiten más prosperar sobre la base de productos y servicios que comprometen la calidad de la sociedad donde vivimos. De ahí surgen iniciativas como las descritas en este trabajo. Estas demostraciones tópicas y localizadas sin embargo, no son suficientes para impulsar el cambio de lo que se hace convencionalmente, sobretodo en sociedades donde las oportunidades de beneficios empresariales vinculados a actividades predatorias son tan grandes.

La pregunta tan frecuente entre los economistas, “¿Si esta idea es tan eficiente, por qué el mercado no la adopta?”, tiene una respuesta clara: los precios no revelan los costos reales y minimizan los riesgos incluidos en estas actividades predatorias. Esto quiere decir que los plazos para que estos costos sean revelados a la sociedad pueden ser mucho más largos que el tiempo que se requiere para poner en práctica la solución a estos grandes problemas socioambientales. Y como hay un ímpetu, todavía difuso pero real, de iniciativas empresariales de transformación profunda en la manera de conducir los negocios, la única forma de dar escala a estas iniciativas es por medio de un esfuerzo que busque romper la naturaleza casi exótica que estas formas tan prometedoras de innovación tienen hoy.

Lo que tienen en común las empresas citadas en este estudio es que su punto de partida está tanto en la indignación con la manera habitual de hacer negocios como en la capacidad de proponer soluciones que abran oportunidades económicamente viables de nuevas iniciativas empresariales. Dar escala a estas iniciativas es, antes de todo, hacer que se expliciten como movimiento social y no como iniciativas aisladas y heroicas de algunos individuos extraordinarios.

Esto exige una relación con diferentes asociaciones empresariales y profesionales, con la investigación académica, con autoridades gubernamentales y, sobretodo, con las más diferentes formas de organización social. Una organización que se vuelca a fortalecer este movimiento es fundamental también para el diálogo con el “mainstream” empresarial. No se trata de subestimar las dificultades de cambio de las grandes marcas globales. Pero este cambio opera, muchas veces con base en ejemplos de innovación que estas grandes compañías tienen dificultad de llevar adelante. Sus responsabilidades con sus accionistas y la estructura pesada de su toma de decisión hacen que sus cambios estén, con frecuencia, abajo de lo que sus propios cuadros preconizan. Un movimiento capaz de transmitir a las empresas y a la sociedad, por medio de casos concretos, que es posible y es necesario el surgimiento de negocios que se vuelvan explícitamente a la solución de problemas socioambientales será una contribución decisiva para acelerar el proceso de cambio que el mismo mainstream de la economía global vive, pero siempre de forma ambigua y parcial.

De la misma manera, es necesario ofrecer al sector público, donde las intenciones de comportamientos socioambientales constructivos son cada vez más importantes, no solo

ejemplos, sino que propuestas y diseño específico de políticas, lo que no puede venir ni de empresarios individuales, ni del movimiento espontáneo de los mercados.

En suma, las Empresas B en América Latina pueden contribuir para el cambio de la cultura de mercado. Es verdad que los movimientos contra la corrupción, por más transparencia y por la reducción de daños son un avance extraordinario, sobretodo en un Continente donde las conductas clientelistas y patrimonialistas son históricamente tan importantes. Pero esto no es suficiente. Lo que se exige hoy es que se vaya más allá de las conquistas del Siglo XX, y para esto es necesario fortalecer el movimiento social empresarial que va poner la ética (o sea, la finalidad de las acciones) en el corazón de las decisiones económicas. Este es el camino para que la economía latinoamericana deje de ser un vector de destrucción de los tejidos sociales y naturales de que todos dependemos y se convierta en una actividad verdaderamente regenerativa.

### 5.3. TEORÍA DE CAMBIO

La experiencia de los empresarios estudiados es muy esperanzadora y emocionante. Sin embargo, hay una gran diferencia entre los impactos localizados e individuales de las iniciativas, y sus impactos agregados. El movimiento del que hacen parte las Empresas B avanzó en la primera dimensión, pero apenas empieza en la segunda. Los vínculos entre un mejor desempeño socio ambiental del emprendimiento, y la reducción de la desigualdad o la regeneración de los ecosistemas en términos globales, aún son precarios.

La ambición del movimiento de las Empresas B es que puedan ampliarse e influir en la transformación de la propia economía y la cultura corporativa de cada sociedad. No basta solo con la convicción de transformarse o crear nuevas Empresas B. También es fundamental crear y articular diferentes plataformas de apoyo que resuelvan las necesidades y generen los suficientes incentivos para lograr la escalabilidad e incidencia de estas empresas que son capaces de romper con la forma habitual de hacer negocios.

A pesar de lo fascinante de la experiencia de los empresarios estudiados, “una golondrina no hace verano”, como dice la sabiduría popular: el mercado no cambia a razón de una empresa a la vez. Queremos promover el potencial de las Empresas B como factores de cambio que construyan innovación social y nuevos mercados. Estas empresas pueden ser factores para llevar la innovación a una escala mayor y generar soluciones a muchos de los grandes problemas globales – tales como salud, regeneración ambiental e igualdad en el acceso a servicios públicos de calidad.

La propuesta por tanto busca promover cambios sistémicos a partir de esfuerzos pioneros.

Sugerimos como referencia y teoría de cambio el trabajo de Wheatley & Frieze, Westley & Antadze y el Instituto Berkana, que han estudiado el cambio a partir del fenómeno de lo EMERGENTE en las comunidades de seres vivos en la naturaleza. El Instituto Berkana propone un modelo de cuatro pasos para articular las conexiones críticas que permiten lograr el cambio a gran escala: primero es necesario descubrir esfuerzos pioneros y nombrarlos como tal para darlos a conocer (nombrar). Luego se conectan con otros trabajos similares en otros lugares del mundo (conectar), se nutre esta red de muchas formas, principalmente a través de la creación de oportunidades para aprender y compartir experiencias, así como para



transformarse en comunidades de práctica (nutrir), y finalmente se dan a conocer las nuevas alternativas (iluminar la alternativa).

## **COMUNIDAD ROBUSTA DE EMPRESAS B**

Siguiendo lo propuesto por la Teoría de Cambio, más que preocuparse solamente de lograr un número significativo de empresas certificadas B (masa crítica), proponemos dirigir los esfuerzos hacia tres audiencias principales para aumentar el número de Empresas B de forma intencional.

Para que los esfuerzos de las Empresas B no sean marginales se requiere que surjan nuevas coaliciones sociales (en el sentido de Douglas North) que den legitimidad a estos avances. Es necesario por tanto identificar conexiones críticas para promover la construcción de redes y comunidades de práctica que permitan la polinización cruzada. No significa esto que se limite el ingreso o no se invite a todas las empresas que quieran certificarse como Empresa B; sugerimos que el esfuerzo de los articuladores tenga un foco claro según la teoría de cambio propuesta.

Este grupo de empresas consideradas como audiencias estratégicas deberían además ofrecer modelos de negocio y/o productos que se orienten a los sectores de las nuevas economías (economías bajas en carbono, de la regeneración, de las 3Rs, de ecosistemas y biodiversidad, de la inclusión social y de desconcentración) y/o a los sectores definidos como prioritarios en procesos participativos locales (movilidad, nutrición, educación de calidad, protección social por ejemplo). La definición de los sectores prioritarios debe ser realizada localmente en cada país, incluso a nivel de cada región, a partir de espacios de participación multistakeholder. En este sentido, la experiencia del FOMIN/BID es muy relevante.

El reto consiste justamente (y es la hipótesis central de este trabajo) en buscar oportunidades de negocio que sean atractivas para el sector privado y que abran camino, a la vez, a modelos de negocio capaces de contribuir a la emergencia de sociedades mejores. Las Empresas B tienen un potencial inmenso al proponer soluciones concretas y económicamente viables a cada uno de estos problemas.

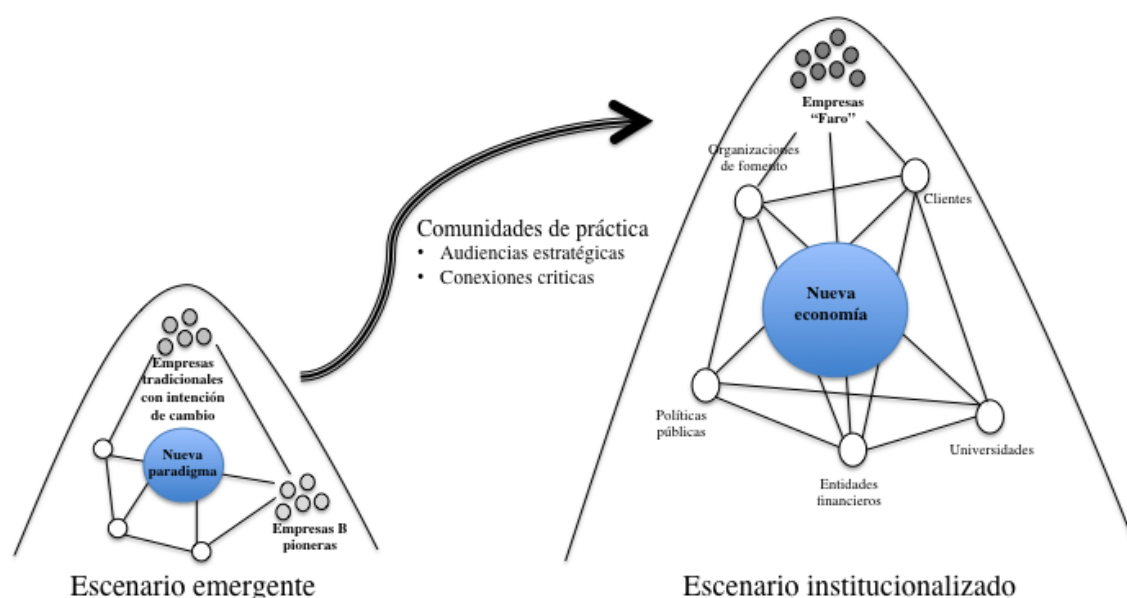
## **TRES AUDIENCIAS ESTRATÉGICAS:**

**PIONEROS CON PROPOSITO:** Estas son empresas que buscan establecer nuevos paradigmas en el mercado tradicional. Empresas como Pegas con Sentido, La Silla Vacía, Triciclos, TerraNova, y Cyclus, Centro de Innovación Avanzada, Hybritec, son pioneros que operan en la periferia del sistema económico actual y que traen innovaciones disruptivas que pueden después imponerse como las nuevas formas de funcionar.

**EMPRESARIOS TRADICIONALES QUE QUIEREN MIGRAR AL NUEVO PARADIGMA:** Empresarios que buscan nuevas formas de hacer realidad su compromiso y su interés por colaborar en la construcción de nuevas economías. Empresas como Cerco, Native, Amata, pero también las empresas que participan ya en asociaciones de responsabilidad social como Ethos y FBDS en Brasil, Cecodes y el Centro de Responsabilidad Social en Colombia, AccionRSE y ProHumana en Chile, como Gerdau Aza y Masisa, que operan en Brasil, Chile y Colombia.

**EMPRESAS QUE ACTÚEN COMO FAROS DE ATRACCION:** Empresas que son referentes en los sectores claves para construir las nuevas economías, empresas que son referentes en su sector por su capacidad de innovación y resultados, y aquellas que ejercen liderazgo por su reputación ética y de compromiso con una sociedad mejor. Que estas empresas se entusiasmen para certificarse como Empresas B permite “iluminar la alternativa” y dar a conocer aquello que está ocurriendo “por debajo del agua”. La presencia de estas empresas “faro” será por sí misma un atractivo para otros empresarios y emprendedores que estén buscando caminos nuevos de gestión, y que no hacen parte del mundo de los pioneros ni de las asociaciones de responsabilidad social y ambiental. Natura en Brasil, Banco BCI en Chile, Empresas Públicas de Medellín en Colombia son ejemplos de empresas muy atractivas para el sector empresarial en general.

El proceso propuesto se describe graficamente en la Figura 7:



**Figura 7. Teoría de cambio para escalar el potencial de las Empresas B**

Lo más importante es que estas iniciativas requieren líderes con credibilidad, el prestigio, la capacidad de establecer y difundir las nuevas narrativas sobre el propio concepto de lo que significa hacer negocios en el continente hoy. Es necesario fortalecer el liderazgo en esta nueva dirección, lo que requerirá una capacitación específica. El espíritu empresarial es hoy una disciplina presente en las escuelas de negocios más importantes, mucho más que un simple rasgo nacida de ciertos individuos. Pero cuando se trata de la iniciativa empresarial que inspira a la Empresa B, la necesidad de capacitación y coordinación es aún más importante.

#### 5.4. ESCALAR EL IMPACTO DE LAS EMPRESAS B

Vemos varias opciones de escalamiento para las mismas Empresas B, haciendo la salvedad de que es indispensable lograr un proceso de crecimiento que les permita mantenerse fieles a la

misión: procesos de adquisiciones por parte de empresas más grandes, cambios de liderazgo, exigencias de rentabilidad de corto plazo de inversionistas, o la competencia feroz del mercado tradicional, pueden fácilmente desviar la propuesta misional de la empresa.

Las Empresas B operan con una lógica intrínseca de obtener resultados sociales/ambientales y financieros y no quieren sacrificar el logro de la misión por el resultado financiero, por lo que necesitan estrategias de escala innovadoras, que aseguren la consistencia del propósito, el logro de los impactos esperados y el resultado financiero. Ejemplos de empresas como Cumplio, que creció rápidamente tanto en su alcance como en lo financiero, TriCiclos que amplía su alcance a nivel geográfico y financiero, fundaciones como Change.org y Couchsurfing en los EE.UU, muestran que el escalamiento con fidelidad al propósito es posible.

## **PROMOVER LA INNOVACIÓN CON PROPOSITO**

**Inspirar y formar nuevos empresarios:** Para complementar los esfuerzos de promoción de emprendedores, sugerimos promover asociaciones innovadoras: sumar el modelo de Empresas B a los múltiples recursos para promover emprendimiento, y apoyar COLECTIVOS, procesos de co-creación y colaboración entre iniciativas, escuelas, universidades, para fomentar agentes de cambio y nuevos modelos empresariales.

**Consolidar una red internacional de Universidades:** La academia tiene un papel esencial para educar futuros empresarios con la perspectiva de que las empresas pueden ser algo más que maximizadores de utilidades de corto plazo para convertirse en actores de cambio hacia la sostenibilidad, empresarios que sean capaces de trabajar en conjunto con la sociedad civil y los actores de política pública para proponer propuestas de solución de grandes problemas. Promover estudios de caso, cursos, publicaciones, concursos, y sobre todo, el desarrollo de Centros de Excelencia que desarrollen y profundicen relaciones entre los participantes de este nuevo sector de la economía

Con el avance de las empresas con propósito en Sur América y en el mundo se abren muchos espacios de investigación, por ejemplo:

- ¿Cómo escalar impactos y empresas sin perder la lealtad con la misión?
- Comparaciones entre Empresas B en países desarrollados y en desarrollo
- Medición de impacto social y ambiental, y su relación con desempeño financiero
- Desempeño financiero comparativo de las Empresas B en el mediano plazo
- Empresas con propósito y la competencia en los mercados: ¿se puede construir colaboración en mercados abiertos?

Proponemos promover un CONSORCIO DE UNIVERSIDADES, que realice cursos, tesis, diplomados, investigación, y se organicen para co-construir una plataforma para divulgación, un Portal (el nuevo “journal”), con metas de incidencia en redes sociales y medios, políticas privadas y públicas.

## **“PARCEIROS” DE INVERSIÓN CON PROPÓSITO**

Entre las varias lecciones importantes de la experiencia de Silicon Valley queremos rescatar la experiencia de los negocios de tecnología que se desarrollan gracias a inversionistas que conocen a fondo el mercado específico, seleccionan de forma exigente las propuestas, y sirven como puerta de entrada al mercado comercial y clientes.

Para promover Empresas B en sectores donde su acción tenga una posibilidad de lograr un impacto a nivel agregado importante, es necesario promover “socios, parceiros” que traigan experiencia, conocimiento y compromiso con los sectores donde las empresas con propósito pueden tener un impacto mayor. No es suficiente ofrecer solamente dinero. Estos “socios” cumplen el rol de catalizadores que movilizan recursos para construir sistemas de apoyo, motivar la innovación, y asegurar resultados de impacto social/ambiental relevante.

Los inversionistas deberían tener un conocimiento profundo del mercado/sector donde se intenta lograr un resultado de impacto social/ambiental, y sus oportunidades, ofrecer contactos comerciales: movilidad y vivienda, nutrición, prevención en salud, energía, regeneración. También deben aportar una evaluación exigente de las ideas propuestas con base en su conocimiento del sector y de las habilidades de los emprendedores.

Es conveniente también apoyar el desarrollo de intermediarios que capturen información de mercado, reúnan stakeholders para proyectos específicos, y desarrollen vehículos financieros especiales para que la inversión de impacto tenga los efectos esperados.

### **MERCADOS: PROMOVER CADENAS DE VALOR**

Promover la inclusión de las Empresas B en los programas de compras públicas, de cadenas de valor de las grandes corporaciones, y negocios B2B entre Empresas B son oportunidades para abrir canales comerciales para las Empresas B. Grandes empresas privadas representan un atractivo mercado potencial en el cual las Empresas B pueden encontrar un socio. Empresas como Cerco, Triciclos, y Degraf, entre otras, han logrado ya contratos importantes con grandes empresas gracias al hecho de ser Empresas B. Esto, particularmente por el hecho de que grandes que comparten compromisos y prácticas asociadas a la sostenibilidad, como Natura, Home Center Sodimac, Banco Itaú o Banco BCI. Si bien es probable que tengan que recorrer un largo camino para certificarse como Empresa B, sus decisiones respecto de cómo construir su cadena de proveedores puede estar marcada por una opción a favor de las Empresas B.

Además es una oportunidad importante para mejorar las cadenas de valor de las grandes empresas y compradores estatales. La intervención en problemas sociales y ambientales requiere acciones de largo plazo. Esto es un problema cuando las intervenciones son planteadas desde proyectos que dependen de donaciones o de inversiones voluntarias de empresas, o dependen de la voluntad política de gobiernos. Algunas empresas han desarrollado proyectos de negocios inclusivos y han encontrado dificultades, pues no tienen las capacidades para desarrollar estos proyectos, los resultados no responden a las exigencias de rentabilidad de corto plazo, dependen de la buena voluntad de la empresa, y hay dificultad de trabajar con organizaciones de la sociedad civil. Desarrollar intervenciones desde Empresas B puede ser una importante adición a las empresas que quieren mejorar el impacto social o ambiental de su cadena de valor, con proveedores que son una extensión de los esfuerzos de RSE de las empresas tradicionales.

### **COMPRAS PÚBLICAS SOSTENIBLES**

Los Gobiernos son los principales compradores en Brasil, Chile y Colombia, por lo que el impacto comercial vía el acceso de las empresas a instrumentos de fomento y al mercado a través de compras públicas es muy relevante.

Colombia, a través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible con su política de compras sostenibles (2011)<sup>9</sup> y ChileCompra, en Chile, con la incorporación de criterios sustentables en el sistema de compras públicas (2010)<sup>10</sup>, son ejemplos de un avance interesante en esta materia. En Brasil, Comprasnet es también un avance, y aunque no exista todavía una evaluación de efectividad, se complementa con los programas municipales de adquisición de alimentos escolares provenientes de la agricultura familiar.

Estos esfuerzos han encontrado trabas en su implementación, como por ejemplo, la definición de criterios, priorización y certificación de buenas prácticas, problema donde justamente las Empresas B podrían ser un apoyo en su implementación<sup>11</sup>.

## **LOGRAR CAMBIOS EN LA INDUSTRIA Y EN LA POLÍTICA PÚBLICA**

Algunas experiencias de empresarios B que aún son ejemplos escogidos, en todo caso ilustran una oportunidad de escalar de forma importante el impacto de las empresas sin necesidad de que las mismas empresas crezcan.

Cerco, la empresa chilena, une esfuerzos con la Fundación Paternitas para entender y manejar los asuntos sociales de su interés, en este caso, la reinserción laboral de personas en condición de cárcel. Al implementar su programa de emplear personas presas para facilitar su regreso laboral al salir de la cárcel, reconoce que su capacidad efectiva de empleo es limitada por su tamaño, y decide invitar a la industria, a través de la Cámara Chilena de la Construcción, a incluir estos programas como parte de la gestión de todas las empresas, lo cual da mucho mayor escala al impacto propuesto. Este paso muestra la necesidad de cambiar las normas y desarrollar políticas públicas que permitan aumentar el número de personas presas que puede acceder a estos programas, actualmente limitados por las normas carcelarias.

TriCiclos, empresa chilena de consumo consciente y reciclaje, trabaja con recicladores de base y ONGs especializadas para promover la inclusión social, proceso que ha sido de grandes aprendizajes para todas las partes. Adicionalmente, promueve la legislación de responsabilidad extendida del productor REP, que es la aplicación del principio del "contaminador pagador a la basura", no solamente en productos tóxicos como baterías y neumáticos, sino también en empaques y embalajes. Esta obligación a los productores aumentará de forma significativa el mercado del reciclaje en Chile. Adicionalmente, TriCiclos desarrolla un programa de expansión a otras geografías y evalúa la creación de "franquicias sociales" para permitir reproducir su modelo sin tener que crecer en su organización.

Empresas certificadas B que comparten el interés por la nutrición saludable se han unido en una Mesa de Trabajo en Chile que busca promover cambios en políticas públicas, como la profundización y aplicación de las normas relativas a información y contenido de azúcar, grasa y sal en productos industriales.

---

<sup>9</sup> <http://www.minambiente.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=348&conID=7469>

<sup>10</sup> <http://www.comprassustentables.cl/>

<sup>11</sup> Ariztía, Tomás; Kleine, Dorothea; Brightwell, Maria das Graças S.L.; Agloni, Nurjk; Afonso, Rita; Bartholo, Roberto. 2013. 'Ethical consumption in Brazil and Chile: Institutional contexts and development trajectories', Journal of Cleaner Production. 11 May 2013, Las compras públicas sustentables en América Latina. Estado de avance y elementos clave para su desarrollo, Victoria Beláustegui, Red Interamericana de Compras Gubernamentales, PPrograma ICT4GP/ Documento de Trabajo N° 3, 2011

## 5.5. POSIBLES SECTORES DE INTERÉS PARA LAS EMPRESAS B

Sería artificial hacer una lista de prioridades que sólo puede surgir de la discusión entre el sector empresarial, la sociedad civil, los gobiernos y las organizaciones de apoyo en cada país. Sin embargo, la investigación realizada para este trabajo nos permite sugerir algunos sectores fundamentales, algunos de los cuales ya cuentan con empresas en Chile, Colombia y Brasil:

### **ECONOMIA DE LA REGENERACIÓN:**

Tiene como punto de partida la necesidad urgente de que América Latina transite de una economía de destrucción de la naturaleza a una economía de regeneración de la naturaleza. Las dimensiones que expresan concretamente esta transición se estudian en los casos de Amata y Native, empresas con potencial de ser Empresa B. Los ejemplos de ambas compañías muestran que la estrategia de responder a la creciente demanda de alimentos con semillas de alto potencial asociadas con pesticidas está lejos de ser la única manera de ampliar la oferta. Ovis XXI y Guayaki son dos Empresas B fascinantes, cuyos modelos de negocio se basan desde su diseño inicial en una propuesta de regeneración de ecosistemas afectados, como son la Patagonia y la Mata Atlántica, respectivamente.

Las actividades agrícolas y forestales tendrán mucho más valor si se puede vincular a la regeneración de la biodiversidad. No hace falta insistir en los efectos globales que esa transformación podría traer dada la importancia de estos sectores en las exportaciones y en el suministro mundial de alimentos, energía y fibra.

### **CIUDADES SOSTENIBLES:**

Empresas que se organizan en función de objetivos socioambientales serán fundamentales en la solución de los más importantes problemas de las ciudades latinoamericanas. La gran mayoría de las ciudades de la región viven una situación de inmensa desigualdad territorial: los barrios pobres están en general no solo privados de servicios públicos de calidad, sino que su tejido económico no permite creación de buenos empleos. El resultado es el desplazamiento de una parte inmensa de la población por muchas horas para regiones centrales, y la degradación de las regiones periféricas con violencia, enseñanza de baja calidad, precario acceso a salud y a saneamiento.

Para enfrentar este problema, URBEN, una ONG formada por un empresario, potencial Empresa B, ganó la reciente licitación pública de remodelación del centro en la ciudad de São Paulo, bajo una “parceria público privada” y frente a algunas de las más grandes constructoras de Brasil. Lo esencial del proyecto es que las áreas todavía no densificadas de la ciudad deben ser ocupadas en un modelo basado en la diversidad: integración entre residencia y comercio, modelos variados de transportes, limitación a la cantidad de estacionamientos para automóviles individuales y, sobretodo, mezcla de habitantes con varios niveles de ingreso. No se trata de una acción experimental, sino que ya tiene una escala que sirve como orientación a la política pública para romper el paradigma que dominó la construcción civil de simplemente adaptarse a una supuesta demanda del mercado, dominado, claro, por segmentos de alto ingreso. En este caso, el negocio es viable económicamente por sus características multiuso y de diversidad social y esto tiene como punto de partida una cuestión de naturaleza ética: la finalidad es generar espacios públicos de buena calidad.

Otro ejemplo en la misma dirección se refiere a la movilidad. Es cada vez más evidente que la propiedad individual de coches contribuye a desfigurar las ciudades y consume una cantidad de recursos absurda. Es un horizonte insostenible, no solo para la ciudad, sino que para la misma industria. Empresas que ofrezcan sistemas de carros compartidos serían un aporte importante: un automóvil en régimen de compartir tiene el potencial de reemplazar hasta una docena de unidades individuales. Hay también iniciativas de negocio que van desde la localización de taxis por medio de teléfonos celulares hasta el intercambio de coche. La clave aquí es que las Empresas B podrían hacer una contribución importante para estimular la regeneración urbana, mejorar la calidad y la información disponible en todo el transporte público, especialmente uno que sirva a las zonas de baja densidad en la periferia de las grandes ciudades.

### **NUEVAS ENERGÍAS:**

América Latina es cada vez más dependiente de las actividades relacionadas con los recursos primarios y éstos tienden a concentrar una parte decisiva de su innovación. Por lo tanto, su potencial en energía solar, eólica e incluso el uso de la biomasa no avanza en proporción a la fósil, que está dejando el continente en la parte trasera de un proceso global de fortalecimiento de las energías renovables, hoy liderada por China, y donde Estados Unidos y Europa han contribuido decisivamente. Buscar y comprometer a los líderes de negocios que puedan demostrar el enorme potencial de las energías renovables en el continente y fortalecer una red en esta dirección puede ser un espacio especialmente fértil para el fortalecimiento de las Empresas B.

La economía de la colaboración (Lowitt, 2013) fue considerada por la revista Time en 2011 como una de las diez ideas que van cambiar el mundo. (<http://ti.me/190Dk6P>). Su alcance es inmenso. Jeremy Rifkin muestra cómo la economía de conjunción entre tecnologías digitales y energías renovables abre un camino altamente prometedor para la descarbonización de las economías contemporáneas. Brasil aprobó una ley que permite a los domicilios ofrecer energía a la red. Aunque el sistema no esté tan desarrollado como en Alemania, la descentralización y el uso de medios digitales puede ser un factor de reducción de uso de energía. Pero la economía del compartir supone que surjan empresas que reformulen los modelos convencionales de negocios. Al hacerlo, los propósitos de beneficios empresariales podrán acercarse de propósitos socioambientales explícitos.

En el campo de energía es importante señalar que casi en toda América Latina el ambiente es poco favorable al fortalecimiento de matrices basadas en energías renovables. En Brasil las fábricas de caña de azúcar para la producción de etanol pasan por una crisis extraordinaria. La energía solar fotovoltaica y la energía eólica crecen, pero no se creó una base de investigación y desarrollo capaz de convertir a la región en actor importante en estas fuentes renovables. Y lo que se alcanzó hacia mediados de la década pasada con etanol está de cierta manera interrumpido por una opción preferencial por los fósiles. Esta presión de los fósiles es general para los tres países y muestra la importancia de empresas que se organicen para ofrecer energías renovables: son empresas que tienen gran potencial de ser Empresas B.

### **PROTECCIÓN SOCIAL:**

El ejemplo de la empresa Social(k) SRI 401 Retirement Platform nos hace pensar que el mercado de los fondos de pensiones y las empresas de salud en Chile, Colombia y Brasil puede ser un objetivo extraordinario: fondos de pensiones B, que definan su éxito a partir de la

calidad de las pensiones de jubilación de sus afiliados, y empresas de salud B que consideren como su misión promover salud, y que logren estos desafíos de forma rentable para sus accionistas, serían un futuro muy esperanzador.

## CONSIDERACIONES FINALES

El sector privado de América Latina tiene la oportunidad de contribuir para el crecimiento económico, pero también para lograr la reducción de la pobreza, el deterioro ambiental y la desigualdad en la región. Los empresarios B buscan redefinir lo que consideramos éxito en nuestras sociedades y son una esperanza para convertir el mercado en una herramienta que construya un mejor futuro para todos.

Esta primera mirada a las Empresas B como actor emergente de gran potencial en Chile, Colombia y Brasil nos muestra la necesidad de seguir avanzando para entender mejor estos actores y el ambiente de negocios donde pueden prosperar. Encontramos fascinante este proceso, que nos invita a ampliar los límites del pensamiento, a darnos cuenta de que operamos sobre la base de ficciones científicas, modelos mentales construidos que nos limitan en nuestra forma de pensar y de actuar.

El apoyo e interés del FOMIN para el avance de la inversión de impacto en América Latina y de las Empresas B es supremamente relevante. Los autores agradecemos esta oportunidad de abrir nuevos caminos de pensamiento y acción que nos permitirán construir sociedades más justas y equitativas y reconstruir la naturaleza que ha sido destruida por la acción humana.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Abramovay, Ricardo: "Muito alem da economia verde". [Planeta sustentavel](#), 2012
2. Alter: "Social Enterprise Typology" Seattle: Virtue Ventures LLC, 2004
3. ANDE, Avina, Potencia Ventures, Plano CDE: "Mapeamento do Campo de Negócios Sociais/Negócios inclusivos".
4. <http://avina.net/esp/wp-content/uploads/2012/03/2119.pdf> (2011)
5. Ariztía, Tomás; Kleine, Dorothea; Brightwell, Maria das Graças S.L.; Agloni, Nurjk; Afonso, Rita; Bartholo, Roberto: "Ethical consumption in Brazil and Chile: Institutional contexts and development trajectories", *Journal of Cleaner Production*. 11 May 2013
6. Battilana & Dorado: "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations". *Academy of management journal*, 2010, vol. 53, no. 6, 1419–1440
7. [Battilana, Lee, Walker, & Dorsey](#): "In Search of the Hybrid Ideal". *Stanford Social Innovation Review*. Summer 2012
8. Berg, B., 2008. "Qualitative Research Methods for the Social Sciences", ISBN 978-0-205-62807, Allyn & Bacon, Pearson
9. Bourdieu, P. "Principles of an Economic Anthropology". Smelser, N. e Sewdberg, R. *The Handbook of Economic Sociology*. Second Edition. Princeton. Princeton University Press
10. Boyd, Henning, Reyna, Wang & Welch: "Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership". Sheffield: Greenleaf Publishing, 2009
11. Clark, jr., Drinker Biddle & ReathLllp; Larry Vranka, Canonchet Group LlC. White paper: "The need and rationale for the benefit corporation: Why it is the legal form that best addresses the needs of social entrepreneurs, Investors, and, ultimately, the public". <http://bit.ly/1cTwp0C>, abril 2013
12. Cohen, B., Winn, M.I., 2007. "Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship". *Journal of Business Venturing* 22 (1), 29–49
13. Correa, M. E., B. Van Hoof, G. Nuñez. "Cambio y oportunidad: la responsabilidad social empresarial como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y el Caribe". CEPAL. 2010, Santiago de Chile: Naciones Unidas
14. Dauvergne, P. y Lister, J.: "Eco-Business: A Big Brand Takeover of Sustainability", 2013 a. Cambridge, MIT Press
15. Dean, T.J. & McMullen, J.S. "Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action". *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76 2007
16. Dees, G. : "The meaning of Social Entrepreneurship" 1998
17. Eisenhardt, K.M.: "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol 14, No 4: 532 – 550, 1989
18. Elkington, J. "Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st Century Busines", Capstone Publishing, Oxford, 1997
19. Elkington, J.: "The Zeronauts. Breaking the Sustainability Barrier". Londres, New York, Routledge, 2012
20. Ellen Macarthur Foundation "Towards the Circular Economy. Opportunities for the consumer goods sector", 2013. <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/business/reports/ce2013> (última consulta, 6/02/2013)
21. Ferrary, M. and Granovetter M. (2009) "The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network". *Economy and Society* Volume 38 Number 2 May: 326\_359

22. Fligstein, Neil (2001a) – The Architecture of Markets – An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies – Princeton. Princeton University Press
23. Fligstein, N. (2001b). Social skills and the theory of fields.  
<[http://www.iir.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01\\_01.pdf](http://www.iir.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01_01.pdf)>. Accessed 2.12.2005
24. Flyvbjerg, B., 2006. “Five misunderstandings about Case-study research”, Qualitative Inquiry, Vol 12, No 2: 219 – 245
25. Gatica, S. “Hacia un marco de políticas públicas para el Cuarto Sector. Propuesta de Políticas Públicas para Chile”. Centro de Políticas Públicas PUC. (2012,a)
26. Gatica, S. “Convergencia y Emergencia del Cuarto Sector en Chile”. Presentación realizada en el Ministerio de Economía (2012,b)
27. Gatica et al.: “La innovación Social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo” Informe encargado por el Ministerio de Economía de Chile [www.economia.gob.cl/2012](http://www.economia.gob.cl/2012)
28. Gilding, P. The Great Disruption: Why the Climate Crisis Will Bring On the End of Shopping and the Birth of a New World. New York. Blumsbury
29. Granovetter, M. (1985), “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”. American Journal of Sociology, 91:481-510 Gilding, P. (2013) Victory at Hand for the Climate Movement? <http://paulgilding.com/cockatoo-chronicles/victoryathand.html> última consulta 20/03/2013
30. Granovetter, M. y Ferrary, M. (2009) “The Role of Venture Capital Firms in Silicon Valley's Complex Innovation Network”. Economy and Society 38 (2: May): 326-359
31. Haigh, Nardia, and Hoffman: “Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business”. Organizational dynamics (2012) 41, 126-134. [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
32. Hamschmidt, J., M. Pirson, 2011. Case studies in social entrepreneurship and sustainability, the oikos collection, Volume 2, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.
33. HAYEK, F. A. (1945) “The Use of Knowledge in Society” American Economic Review. XXXV, No. 4. pp. 519-30. American Economic Association.  
<http://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw1.html>, última consulta 29 de marzo de 2013
34. Hirshberg: “Stirring it Up: How to Make Money and Save the World” (New York: Hyperion, 2008)
35. HOFFMAN, A. (2001) From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism. Stanford. Stanford University Press
36. Haigh N. e Hoffman, A. J. (2012) “Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business” Organizational Dynamics 41, 126—134.  
[http://webuser.bus.umich.edu/ajhoff/pub\\_academic/2012%20Org%20Dynamics.pdf](http://webuser.bus.umich.edu/ajhoff/pub_academic/2012%20Org%20Dynamics.pdf), última consulta, 29/03/2013
37. Hoffman, Badiane & Haigh: “Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-Profit & Nonprofit Divide,” in K. Golden-Biddle & J. Dutton (Eds.), “Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation” (Routledge,Taylor and Francis Group, 2012, 131—153)
38. Hoffman & Haigh: “Positive Deviance for a Sustainable World: Linking Sustainability and Positive Organizational Scholarship,” in K.Cameron & G. Spreitzer (Eds.), Handbook on Positive Organizational Scholarship (Oxford University Press, 2011, 953—964)
39. Hoffman A. (2001) From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism, Stanford University Press
40. JACKSON, T. “Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy”. Sustainable Development Commission. Earthscan. Londres, 2009  
([http://books.google.com/](http://books.google.com/books?id=jarKLCDcePYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) books?id=jarKL CDcePYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbg\_summary\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false; última consulta 27/11/2011)

41. [J.P. Morgan: "Impact Investments: An Emerging Asset Class"](#) 2010
42. J.P. Morgan: "Insight into the Impact Investment Market", dic 2011
43. KPMG (2012) Expect the Unexpected: Building business value in a changing world  
[http://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG%20Expect\\_the\\_Unexpect\\_ed\\_ExtctveSmmry\\_FINAL\\_WebAccessible.pdf](http://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG%20Expect_the_Unexpect_ed_ExtctveSmmry_FINAL_WebAccessible.pdf), última consulta, 29/03/2013
44. Laszlo & Zhexembayeva: "Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage" Stanford, CA: Stanford Business Books, 2011
45. Levy-Yeyati, Cohan. "Latin America Economic Perspectives: Innocent Bystanders in a Brave New World". Washington, D.C., The Brookings Institution, 2011
46. Li, D. D., Feng, J., and Jiang, H. (2006) "Institutional Entrepreneurs". The American Economic Review, Vol. 96, No. 2 (May, 2006), pp. 358-362
47. Linklaters et al, local partners in Colombia, Brazil and Chile. Legal Requirements for B Certification. 2011-2013. Documentos privados para Sistema B.
48. Louche, C., S. Lydenberg, 2011. Dilemas in responsible investment, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK
49. McDonough, W. y Braungart (2002), M. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. New York. North Point Press
50. Marsden, T. K., Smith, E. (in press) Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. Geoforum.
51. McKinsey Global Institute (2011) Resource Revolution: Meeting the World's Energy, Materials, Food and Water Needs.  
[http://www.mckinsey.com/insights/energy\\_resources\\_materials/resource\\_revolution](http://www.mckinsey.com/insights/energy_resources_materials/resource_revolution), última consulta 29/03/2011
52. Monitor Institute: "[Investing for Social & Environmental Impact: A Design for Catalyzing an Emerging Industry](#)" 2009
53. Montiel, I. e Hustel B. W. (2009) "The Adoption of Voluntary Environmental Management Programs in Mexico: First Movers as Institutional Entrepreneurs". Journal of Business Ethics (2009) 88:349-363
54. PNUMA/RED MERCOSUR. "Eficiencia en el uso de los recursos en América Latina: perspectivas e implicaciones económicas". Estudios de caso: Mercosur, Chile y México, 2011 (<http://www.pnuma.org/reeo/Documentos/REEO%20WEB%20FINAL.pdf>; última consulta, 22/3/2012)
55. PORTER, M., & KRAMER, M. "Creating shared value." Harvard Business Review. Janeiro e fevereiro, 2011, páginas 62-77
56. PwC. "Counting the cost of carbon Low carbon economy index 2011"  
(<http://www.pwc.com/hu/en/industries/assets/Low-Carbon-Economy-Index-2011.pdf>; última consulta, 12/2/2012).
57. PwC. "Minerals and metals scarcity in manufacturing: the ticking time bomb". Sustainable Materials Management, 2011 ([http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/sustainability/research-insights/assets/impact-ofminerals-metals-scarcity-on-business.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/sustainability/research-insights/assets/impact-ofminerals-metals-scarcity-on-business.pdf); última consulta, 18/3/2007)
58. RIFKIN, J. (2011) The Third Industrial Revolution. How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy and the World. Nova York: Palgrave Macmillan, 2011
59. Rockstrom, J. (2012) The Human Quest. Prospering within Planetary Boundaries. Estocolmo, Lagenskiold.
60. Rowley, J., 2002. Using case studies in research, Management Research News, Vol 25, No 1: 16 - 27
61. Semler, R., 1998. Managing without Managers, Harvard Business Review (Sep-Oct)

62. STIGLITZ, J.E., SEN, A., & FITOUSSI, J.P. "Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress." 2008 (<http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/overview-eng.pdf>; última consulta, 27/11/2011).
63. Sukhdev, P. (2012) Corporation 2020 Transforming Business for Tomorrow's World. Island Press
64. The CASE i3 Initiative, Duke Univ, SJF Institute, O-H Partners: "[Accelerating Impact Enterprises: How to Lock, Stock and Anchor Impact Enterprises for Maximum Impact](#)". 2013
65. UNEP. "Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth". A Report of the Working Group on Decoupling to the International Resource Panel. Fischer-Kowalski, M., Swilling, M., Von Weizsäcker, E.U., Ren, Y., Moriguchi, Y., Crane, W., Krausmann, F., Eisenmenger, N., Giljum, S., Hennicke, P., Romero Lankao, P., Siriban Manalang, A. 2011<sup>a</sup>
66. Wheatley, M & Frieze, D.: "Taking Social Innovation to scale". Oxford Leadership Journal. Vol.1 (1) 2009
67. Wheatley, M. & Antadze, N. "Making a difference: Strategies for scaling Social Innovation for a greater impact". The public sector innovation journal, Vol. 15(2). 2009
68. Wilkinson, R. y Pickett, K.: "The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies Stronger". New York Bloomsbury 2009

## **ANEXO 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA**

### **TERMS OF REFERENCE DIRECT CONTRACT**

#### **AN OPERATIONAL STRATEGY: B CORPORATIONS AS A PLATFORM TO PROMOTE AND SCALE-UP SUSTAINABLE AND INCLUSIVE DEVELOPMENT IN SOUTH AMERICA OCTOBER 2012**

##### **BACKGROUND**

The positive economic context of the last decade in Latin America has been accompanied in countries such as Brazil, Colombia, and Chile by improvements in human development, reduced poverty, and better access to basic social services. These countries have a growing middle class with increasing purchasing power, and a rising number of conscious citizens/consumers who are everyday more vocal regarding their expectations of responsible business behavior, both in their buying decisions and in their public demands.

These encouraging trends happen, however, within significant social and environmental challenges, such as the rapid loss of ecosystem services and a high level of social inequality. Sustainable and equitable growth remains a challenge, and Government and the non profit sector are necessary but insufficient to address the Region`s greatest challenges. We need businesses that truly generate value to all stakeholders, not just to shareholders, and investors who direct capital to promote and support these businesses.

Recently a new kind of actor has been emerging in Latin America: companies that operate selling goods and services in the market, competing not just on price and quality but on the ability to effect positive social and environmental change. As stated by Haigh and Hoffman (“Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business”, Elsevier, 2012) “the business models these organizations employ blur the boundary between for- profit and nonprofit worlds. They have been called Fourth Sector, L3C, Blended Value, For-Benefit, Values Driven, Mission Driven, Benefit Corporation, or (...) Hybrid Organizations.”

Hybrid companies challenge the traditional ideas of both business and sustainability. They consider social and environmental change as their business objective, and view financial results as the means to reach those objectives rather than their main goal, going beyond profits to create public value.

Hybrid enterprises are the vehicle that entrepreneurs use to implement and scale-up innovative market-based solutions to social and environmental problems. However, entrepreneurs, such as “Centro de Innovación de un Techo para mi País,” supported by MIF, face a challenge when they need to opt for legal status: the need to maximize shareholder value in traditional companies limits their social/environmental purpose, and non-profit status limits the growth and sustainability of their initiatives.

To solve this dilemma, a nonprofit organization called B Lab ([www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)) promotes a new type of company – the B Corporation – that widens fiduciary duty to maximize value for all stakeholders. B Corporations are required to create a material positive

impact on society and the environment, and to meet higher standards of transparency and accountability, operating within a legal structure that expands corporate accountability to allow decisions that are good for society and not just for shareholders.

The requirements needed to become a B Corporation are permanently built into the company's charter rather than being voluntary and aligned with a particular leader. To qualify as a B Corporation a company must meet rigorous standards of social and environmental performance, accountability, and transparency, allowing consumers to support businesses that share their values, investors to drive capital to higher impact investments, and Governments and large corporations to implement sustainable procurement policies.

The emergence of these companies has been accompanied by impact investors, a new asset class that looks for companies that offer clear social and environmental impacts as well as financial returns. B Lab has pioneered an impact investment rating system, GIIRS, used by funds to evaluate social and environmental impact.

There are over already some 640 certified B Corporations across 16 countries and 60 industries, 30 of those already operating in Latin America. Furthermore, there are numerous market-based and mission-driven ventures in South America that embody the values of Empresas B and that are taking advantage of two unique opportunities: i) South America as a superpower of cultural and ecological diversity, and ii) the growing economic integration of the region.

Current economic momentum, and the ability to turn systemic challenges, such as poverty and fragile ecosystems into opportunities, make Empresa B an ideal agent to face social and environmental challenges in South America. It is however, necessary to create an enabling ecosystem that allows for scaling of thousands of enterprises and new ventures that wish to become part of this community, fostering a market capable of connecting consumers, investors and others to accelerate scalable ventures.

## OBJECTIVE

Propose an operational strategy to promote Empresas B as an engine for sustainable and inclusive development in South America, based upon the analysis of the emergence of new hybrid companies in Chile, Colombia, and Brazil, and the evaluation of the ecosystem - public policies, entrepreneur support organizations, education, and investment - required for these companies to reach significant scale and eventually become certified B Corporations.

## EXPECTED DELIVERABLES

RESEARCH DOCUMENT: AN OPERATIONAL STRATEGY TO PROMOTE EMPRESAS B AS AN ENGINE FOR SUSTAINABLE AND INCLUSIVE DEVELOPMENT IN SOUTH AMERICA

Positive economic development and structural market and ecological conditions in Latin America are positive conditions for the development and growth of Empresas B as agents with the ability to turn systemic challenges, such as poverty and fragile ecosystems into opportunities. Relevant actors such as IADB, MIF-Fomin, B Lab and Sistema B, are interested in supporting the development of such agents, but require a more profound understanding of how these particular companies operate as well as the obstacles and opportunities they face in the market in order to leverage the enabling ecosystem, resources and actions to further the development of this new sector of the economy.

This paper will offer guidelines and suggestions to understand how these companies work and prosper, the particular challenges and opportunities they face, and the required changes in the enabling ecosystem to allow for scaling of thousands of enterprises and new ventures that wish to become part of this community, fostering a market capable of connecting consumers, investors and others to accelerate scalable ventures.

## SPECIFIC OUTCOMES

- Identification of key issues and most important challenges and opportunities to promote EMPRESAS B/B corporations in South America, based upon the analysis of some 90 companies studied in Colombia, Chile and Brazil and the enabling ecosystems in said countries;
- Framework to understand distinct approaches to management, performance, business models, financing, financial results, innovations in products and/or processes, management styles, performance metrics, and specific challenges and opportunities in Empresas B, based upon the analysis of companies studied in Chile, Brazil, and Colombia;
- Given specific characteristics of Empresas B, suggested requirements to facilitate greater access to: i) financing and capital, ii) market opportunities and positioning through national and international value chains, and iii) spaces to co-create, to manage knowledge and build capacities toward innovation and social entrepreneurship;
- Ecosystem analysis: based on the ecosystem evaluation in Chile, Brazil and Colombia – Government agencies, universities, impact investors, support organizations and others – suggestions for ways to deal with challenges and profit from opportunities for B corporations in South America;
- Public policy and new legal frameworks to promote Empresas B in South America;
- Impact investment opportunities in South America that will open a virtuous circle by matching the interest of impact investors with the financial needs of Empresas B, promoting greater visibility between the demand and supply for capital and advancing the creation of new impact investment funds in the region.

## METHODOLOGY

Based upon research undertaken by academics in Chile Colombia, and Brazil, consultant will propose frameworks to understand and evaluate challenges and opportunities to promote Empresas B in South America. Consultant will coordinate no less than two workshops with researchers to insure consistency and comparability in local research, and will work with local researchers to define common methodology and guidelines to produce final research products and proposals.

## WORKSHOPS:

Consultant will organize at least two workshops with local researchers in Colombia, Chile and/or Brazil in order to insure agreement on key definitions and establish the scope of the analysis of the emergence of new hybrid companies in Chile, Colombia, and Brazil, and the evaluation of the ecosystem - public policies, entrepreneur support organizations, education, and investment - required for these companies to reach significant scale and eventually become certified B Corporations.

Workshops will insure comparability and consistency of expected deliverables, including explicit definitions and specific criteria to narrow the field to a meaningful list of organizations and to define criteria to develop country and case studies that will be the basis to propose an operational strategy to promote Empresas B as an engine for sustainable and inclusive development in South America.

#### SPECIFIC OUTCOMES

- Methodological definitions to agree on the list of companies to be included in the study of hybrid ventures and Empresas B in Colombia, Brazil, and Chile: at least 30 organizations that blend traditional non-profit and for-profit business models, and a sample of at least 10 companies with potential to become Empresa B;
- Specific criteria to define the Empresa B ecosystem: Government agencies, universities, impact investors, support organizations, and others
- Guidelines to define research on public policy opportunities to promote Empresas B in South America;
- Guidelines to define research on impact investment opportunities in South America;
- Suggestions on guidelines for operational strategy to promote Empresas B in South America.

#### QUALIFICATIONS

- No less than 15 years experience on action and research related to business and sustainability in Latin America, both with large and small companies, with published results
- Association with a recognized university

PROPOSAL SPECIFICATIONS: Cannot be sub-contracted, personal participation is required, as well as participation in two workshops.

DURATION OF PROJECT: Six months

#### BUDGET

Item	US\$
Workshops	
Air tickets for workshops (in Chile, Brazil, and/or Colombia, three researchers), and one technical meeting in Washington DC (two tickets Santiago – Washington Dc)	7,000
Hotels, food, and local transportation	8,000
Workshop venues, food, other expenses	5,000
Research Project document: B corporations as a platform to promote and scale-up social ventures in South America: an operational strategy	35,000

(NOTE: this budget was subsequently modified to request researchers to include workshop costs in their budget)



TERMS OF REFERENCE  
RESEARCH PROJECT CALL FOR PROPOSALS  
COUNTRY STUDIES AND CASE STUDIES ON THE POTENTIAL FOR B CORPORATIONS AS A  
PLATFORM TO PROMOTE AND SCALE-UP SUSTAINABLE AND INCLUSIVE DEVELOPMENT IN  
SOUTH AMERICA  
October 2012

BACKGROUND

The positive economic context of the last decade in Latin America has been accompanied in countries such as Brazil, Colombia, and Chile by improvements in human development, reduced poverty, and better access to basic social services. These countries have a growing middle class with increasing purchasing power, and a rising number of conscious citizens/consumers who are everyday more vocal regarding their expectations of responsible business behavior, both in their buying decisions and in their public demands.

These encouraging trends happen, however, within significant social and environmental challenges, such as the rapid loss of ecosystem services and a high level of social inequality. Sustainable and equitable growth remains a challenge, and Government and the nonprofit sector are necessary but insufficient to address the Region's greatest challenges. We need businesses that truly generate value to all stakeholders, not just to shareholders, and investors who direct capital to promote and support these businesses.

Recently a new kind of actor has been emerging in Latin America: companies that operate selling goods and services in the market, competing not just on price and quality but on the ability to effect positive social and environmental change. As stated by Haigh and Hoffman ("Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business", Elsevier, 2012) "the business models these organizations employ blur the boundary between for-profit and nonprofit worlds. They have been called Fourth Sector, L3C, Blended Value, For-Benefit, Values Driven, Mission Driven, Benefit Corporation, or (...) Hybrid Organizations."

Hybrid companies challenge the traditional ideas of both business and sustainability. They consider social and environmental change as their business objective, and view financial results as the means to reach those objectives rather than their main goal, going beyond profits to create public value.

Hybrid enterprises are the vehicle that entrepreneurs use to implement and scale-up innovative market-based solutions to social and environmental problems. However, " supported by MIF, face a challenge when they need to opt for legal status: the need to maximize shareholder value in traditional companies limits their social/environmental purpose, and non-profit status limits the growth and sustainability of their initiatives.

To solve this dilemma, a nonprofit organization called B Lab ([www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)) promotes a new type of company – the B Corporation –, that widens fiduciary duty to maximize value for all stakeholders. B Corporations are required to create a material positive impact on society and the environment, and to meet higher standards of transparency and accountability, operating within a legal structure that expands corporate accountability to allow decisions that are good for society and not just for shareholders.

The requirements needed to become a B Corporation are permanently built into the company's charter rather than being voluntary and aligned with a particular leader. To qualify as a B Corporation a company must meet rigorous standards of social and environmental performance, accountability, and transparency, allowing consumers to support businesses that share their values, investors to drive capital to higher impact investments, and Governments and large corporations to implement sustainable procurement policies.

The appearance of these companies has been accompanied by the emergence of impact investors, a new asset class that looks for companies that offer clear social and environmental impacts as well as financial returns. B Lab has pioneered an impact investment rating system, GIIRS, used by funds to evaluate social and environmental impact.

There are over already some 640 certified B Corporations across 16 countries and 60 industries, 30 of those already operating in Latin America. Furthermore, there are numerous market-based and mission-driven ventures in South America that embody the values of Empresas B and that are taking advantage of two unique opportunities: i) South America as a superpower of cultural and ecological diversity, and ii) the growing economic integration of the region.

Current economic momentum, and the ability to turn systemic challenges, such as poverty and fragile ecosystems into opportunities, make Empresa B an ideal agent to face social and environmental challenges in South America. It is however, necessary to create an enabling ecosystem that allows for scaling of thousands of enterprises and new ventures that wish to become part of this community, fostering a market capable of connecting consumers, investors, and others to accelerate scalable ventures.

## OBJECTIVE

To produce country studies in order to identify the potential to promote and scale EMPRESASB/B Corporations in Chile, Colombia and Brazil, as well as one case study of a EMPRESA B/B Corporation in each country. At least one case study will focus on a US based B Corporation operating in South America. Results of this work will be the basis to propose an operational strategy to promote hybrid companies/Empresas B as an engine for sustainable and inclusive development in South America.

## EXPECTED DELIVERABLES

### COUNTRY STUDIES ON THE POTENTIAL FOR EMPRESAS B IN CHILE, COLOMBIA, AND BRAZIL

A study of entrepreneurs and companies with high potential for becoming B corporations, exploring internal and external obstacles and opportunities for growth - legal, financial, cultural and other-, as well as an analysis of the ecosystem -public policies, entrepreneur support organizations, education, and investment - required for these companies to reach significant scale and eventually become certified B Corporations.

Research will be based on a survey of a wide sample of organizations that blend traditional non-profit and for-profit business models, representing a cross-section of size, age, industry, and geography.

Work will be developed based on available information and qualitative interviews with relevant actors. Researchers will provide information related to critical factors, challenges, and specific characteristics of these companies, and will deliver a first view on which sectors of the economy or type of companies may have potential to become EMPRESAS B.

Data will be reviewed taking into account the existing literature on models that blend nonprofit and for-profit business models, building on prior academic work on hybrid and fourth sector organizations in order to better understand how these companies meet both their mission and their market goals.

## SPECIFIC OUTCOMES

For each country study researchers will offer:

- A sample of at least 30 organizations that blend traditional non-profit and for-profit business models;
- A sample of at least 10 companies with potential to become Empresa B;
- Initial view of the Empresa B ecosystem: Government agencies, universities, impact investors, support organizations, and others, with an analysis of how they interact, what resources they bring and which are lacking to create greater support for B corporations;
- Analysis of challenges and opportunities for the incorporation of B corporations in each country context;
- Analysis of challenges and opportunities for growth for hybrid ventures in Brazil, Chile, and Colombia;
- Public policy opportunities to promote Empresas B;
- Impact investment opportunities in each country.

## 2. IN DEPTH CASE STUDIES:

Three in-depth case studies about a company each in Chile, Brazil, and Colombia, that will allow for the evaluation of distinct approaches to management, performance, business models, financing, financial results, innovations in products and/or processes, management styles, performance metrics, and specific challenges and opportunities that are characteristic of B Corporations. At least one of these case studies will look at a US based company operating in South America.

In depth interviews will focus on data about business models and strategies, financing, financial results, innovations both in products and/or processes, management styles, performance metrics, and specific challenges or barriers.

Questions addressed in case studies will cover topics such as:

\*Financial sustainability: How is this company financed? What financing options are there for this company? What is its growth potential?

\*Market demand: Will there be enough market for the development of this segment? Where? How could a consumer behave towards goods and services produced by B corporations? In face of a possible new niche, what market incentives should be considered?

\*Sustainability impact and performance: What is the real social and environmental impact and the effectiveness of the organization? What available tools are there to measure the impact and the effectiveness of its mission?

\*Innovation: social entrepreneurs are innovators who create change. How is this company creating and spreading innovation and change?

\*Leadership: What are the traits of leadership? Types of companies: cooperatives, foundations, commercial societies

\*Financial topics: What kinds of financial products are most in demand? Is there a real possibility of reasonable financial returns? Are new financial products necessary?

## METHODOLOGY

Country and case studies will be conducted by one researcher in each country, Brazil, Chile and Colombia. Researchers will meet in at least two workshops together with the consultant who will coordinate the research team, in order to agree on methodological definitions, and define guidelines to insure this work will serve as the basis to propose an operational strategy to promote hybrid companies/Empresas B as an engine for sustainable and inclusive development in South America.

Following international standards and a common methodology, country studies and case studies will be produced in a similar style and focus to allow for comparisons and evaluations of lessons learned and suggestions for promoting these organizations in South America.

In order to ensure comparability and consistency, researchers will be required to collaborate and participate in the methodological definitions, as well as in defining the list of participating companies, and will evaluate data according to the defined attributes to be included in the research.

## MAIN ACTIVITIES

- Participate in two workshops with other researchers and key actors to agree on methodological definitions, establish focus, agree on companies to be studied, and define common issues for case studies and country studies;
- Collect information about companies and local support ecosystems;
- Develop in-depth interviews with founders, shareholders and/or managers, customers, and employees of selected companies;
- Evaluate distinct approaches to management, performance, business models, financing, financial results, innovations in products and/or processes, management styles, performance metrics, and specific challenges or barriers found in EMPRESAS B/B corporations;
- Work to insure for consistency in results of country studies and case studies to allow country by country comparison.

## QUALIFICATIONS

- Personal participation
- At least 10 years of experience on research related to business and sustainability in Latin America, preferably related to SMES, with published results
- Association with a recognized university
- Residence in the country of study

PROPOSAL SPECIFICATIONS: Cannot be sub-contracted, personal participation is required, as well as participation in two workshops.

One researcher will be assigned per country: Chile, Brazil, Colombia

DURATION OF PROJECT: Six months

BUDGET FOR PROJECT PER COUNTRY

\$ 35,000 USD

(NOTE: this budget was subsequently modified to request researchers to include workshop costs in their budget)

## ANEXO 2

**TABLA 1. ACTORES CONSULTADOS**

Consultas en Chile, Colombia y Brasil para la identificación de Empresas B o con potencial B. Consultas personales o información pública disponible (marzo a mayo 2013)

Categoría	Brasil	Chile	Colombia
FONDOS DE INVERSION DE IMPACTO - FINANCIEROS DE IMPACTO	Vox Capital	FIS	Inversor
	MOV Invetimentos	Cumplo	Fondo emprender – SENA
	JP Morgan		Destapa futuro-Bavaria
	IT3 Capital		
	GAG Participações		
	FIRST		
ACELERADORAS - PLATAFORMAS PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRENDEDOR	Endeavor	Endeavor	Endeavor
	Cria Global / Pipa	Technoserve	Innpulsa Colombia
	ANDE Polo	Socialab	Red de emprendimiento U. Nacional
	RAPS	Mujeres Empresarias	Red de emprendimiento U. Javeriana
	Agência SP Negócios e Parcerias	Red de Mentores	Red de emprendimiento U. del Bosque
	Instituto Quintessa	FUNDES	Cámara de Comercio de Bogotá
	WomenChangeMakers	Región Fértil	
	Artemisia		
REDES Y GREMIOS PROMOTORES DE EMPRENDIMIENTOS CON PROPÓSITO	Ashoka	Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH)	Ashoka
	Instituto Inspirare	Asociación Gremial de Empresas Sociales (ASOGES)	Sistema B
	Sistema B	Ashoka	New Ventures Colombia
		Araucanía Hub	
		Sistema B	
PROMOTORES DE LAS NUEVAS ECONOMÍAS-	Arapyau	Avina Chile	Colciencias
	ICE	Aconcagua Summit	Cecodes

SUSTENTABILIDAD	BMW Foundation	AcciónRSE	
	CEBDS		
	Quintessa		
	Ethos		
	Rede Nossa São Paulo		
	Imaflora		
UNIVERSIDADES	Universidade de São Paulo	Laboratorio de Innovación Social- Universidad Católica	Red de emprendimiento U. de los Andes
	Fundação Getulio Vargas	CREAS- Universidad Alberto Hurtado	
	Inspere	Universidad Diego Portales	
	ESPM	Universidad Adolfo Ibañez	
GOBIERNO- SECTOR PÚBLICO	SP Negocios	CORFO	Ruta Medellín
	BNDES		Ministerio de Comercio y Turismo
	Sebrae		MinAmbiente

## ANEXO 3

### CASOS DE ESTUDIO

Los siguientes casos de estudio fueron elaborados por los profesores Ricardo Abramovay (Universidade de São Paulo), Sebastián Gatica (Pontificia Universidad Católica de Chile), y Bernhardus Van Hoof (Universidad de los Andes, Colombia) en los meses de marzo a mayo del 2013.

Hacen parte de la investigación “Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América” financiada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Están disponibles para uso público, haciendo uso de la cita correspondiente.

#### 1. CASOS DE ESTUDIO SOBRE EMPRESAS COLOMBIANAS

##### 1.1. EL ULTRA-CICLAJE DE CYCLUS

Profesor Bernhardus Van Hoof  
bvan@uniandes.edu.co  
Universidad de los Andes, Colombia

Este estudio de caso describe de la evolución de un negocio que apuntaba a la sustentabilidad mediante el ultra-ciclaje de su materia prima transformar un residuo en un objeto de mayor utilidad y valor. Con base en esta idea, Ximena Vélez y Jorge Burgos fundaron en Bogotá, en 2003, la empresa Cyclus. La pareja estaba convencida de que generar impactos ambientales y sociales positivos sería la mejor forma para emprender un negocio. Se abocaron a diseñar, producir y comercializar bolsas exclusivas a partir de neumáticos reciclados para el mercado de exportación, así como a ofrecer servicios a empresas para difundir su reputación como social y ambientalmente responsables. Partieron del supuesto de que su aspiración de crear un negocio sostenible sería una novedad, y que su práctica de dar empleo a una población vulnerable despertaría sentimientos favorables por parte de los consumidores. Que estos supuestos pudieran ser válidos para un segmento del mercado, no significa que la tarea gerencial que les esperaba fuera sencilla.

El caso muestra los desafíos de manejar una empresa cuando los emprendedores carecen de formación gerencial, particularmente al posicionarse en el mercado internacional, así como las dificultades de lidiar con el socio que les facilitó financiamiento.

Las oportunidades del ultra-ciclaje

Que la basura sea un problema ambiental es ampliamente reconocido. Los rellenos sanitarios y botaderos de basura que circundan las zonas urbanas en toda América Latina representan una fuente de contaminación; financiarlos significa un reto importante para el común de las municipalidades. Es más, la población extremadamente pobre que a menudo construyen



casuchas cerca de los vertederos y subsisten de escarbar la basura, tienden a ser víctimas de severos problemas de salud, que ponen en peligro la salud pública. La basura no biodegradable, por su carácter tóxico, es la que más daño ocasiona – como por ejemplo, los neumáticos.

El ultra-ciclaje, traducido del inglés up-cycling, representa una novedosa y potencialmente valiosa forma de reducir el impacto negativo de los residuos al ingeniar nuevos usos a materiales desechados. Es diferente al reciclaje tradicional porque busca darle mayor valor agregado al material desechado<sup>12</sup>. Por ejemplo, las botellas se pueden supra-reciclar en floreros, cestas, recipientes para lápices, juguetes, cajas para envolver regalos, jarrones o faroles; se puede decorar con pintura o papel de colores y darle un toque original<sup>13</sup>. Al convertirla en un nuevo producto, los consumidores se ahorran dinero, el medio ambiente lo agradece y se le da una vida más larga a los productos.

Esto era lo que buscaban Ximena Vélez y Jorge Burgos al dar inicio a Cyclus, su primera empresa. La misión de Cyclus era producir y comercializar objetos de diseño a partir de residuos, generar empleo para los menos favorecidos, educar a los consumidores a través de sus productos y construir su empresa.

#### Los neumáticos desechados

Cyclus utilizaba neumáticos desechados como materia prima para sus productos. En Colombia, los neumáticos, localmente conocidos como llantas, representan un residuo importante; se estima que cada año se desechan 61.000 toneladas de neumáticos y llantas. Se les considera tóxicos porque contienen metales pesados que no se descomponen. Además, al ser desechados inadecuadamente contaminan el agua. Era práctica común en los talleres mecánicos y de montaje de neumáticos desechos sin control sanitario alguno, o quemarlos – lo cual liberaba emisiones tóxicas al aire.

Al recoger neumáticos y producir accesorios de alta gama, Cyclus no solo evitaba la contaminación del ambiente sino que creaba valor al impulsar una nueva cadena productiva; los recicladores obtenían ingresos al recoger material desechado, los operarios al servicio de Cyclus obtenían empleo, las tiendas de moda vendían los accesorios y los consumidores obtenían la satisfacción de adquirir productos duraderos de buen diseño.

#### El modelo de negocio de Cyclus

Cyclus producía, además de bolsos, maletines, bolsas de mano, billeteras y porta documentos. Los emprendedores pensaban que la empresa podría desarrollar un mercado de consumo masivo, en razón de la calidad del diseño, su funcionalidad, comodidad y el valor social y ambiental que implicaba ser un producto “ultra-ciclado”. Uno de sus productos estrella, introducido al mercado en 2007, era el “pangolín”, un morral inspirado en el cascarón de un armadillo y producido a partir de neumáticos reciclados.

Los productos se diseñaban y producían en el taller de Cyclus. La materia prima era obtenida en pequeños talleres de reparación de neumáticos en la ciudad de Bogotá. Eder Bayona, reciclador informal, se convirtió en el principal proveedor. Mensualmente, Cyclus compraba

---

<sup>12</sup> [www.upcycling.co.uk](http://www.upcycling.co.uk)

<sup>13</sup> [www.consumer.es/web/es/medio\\_ambiente/urbano/2009/12/17/189900.php](http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/urbano/2009/12/17/189900.php)

hasta USD 1.500 en neumáticos desechados. Otros materiales, como lonas, espumas y herrajes, eran adquiridos en el mercado de mayoristas en Bogotá.

En el taller de Cyclus, dirigido por Jorge, trabajaban 20 operarios en los procesos de producción, que abarcaban la selección, lavado y corte del material, seguido de labores requeridas para amoldarlo, teñirlo y coserlo. Los emprendedores se cuidaban del impacto ambiental de sus procesos de producción e insumos utilizados, por ejemplo, al emplear un detergente ecológico. Además, procuraban mantener un clima de colaboración entre los trabajadores, el 70% de los cuales provenía de grupos vulnerables de la sociedad con difícil acceso al mercado laboral.

En los primeros seis años Cyclus comercializaba sus productos a través de pequeñas tiendas al detal. En 2007 abrió su primer local de ventas directas en Bogotá, dio inicio a ventas directas por internet, y logró establecer convenios con empresas mayoristas en Francia, Holanda y España.

#### El mercado de Cyclus

El mercado para los productos de Cyclus se centraba en jóvenes universitarios que llevaban un estilo de vida urbano; un nicho de mercado donde la moda la determinaban tendencias cambiantes de nuevos conceptos, tecnologías y aplicaciones. Además, los clientes de Cyclus se identificaban con los valores ambientales y sociales que comunicaban sus productos.

En el argot del eco-marketing, estos consumidores se denominaban LOHAS, siglas en inglés de Lifestyles of Health and Sustainability. Esta tipología de consumidores, estaba interesada en seguir patrones de compra compatibles con el desarrollo sostenible, la justicia social y la salud<sup>14</sup>. Uno de los factores de compra más importante para estos consumidores era la calidad, seguido de la relación calidad-precio y la búsqueda de servicios innovadores. Según una fuente internacional, el consumidor LOHAS se distinguía por: (i) sus hábitos de consumo amigables con el medio ambiente, (ii) ser socialmente activo en apoyo al medio ambiente, (iii) ser ávidos compradores de nuevos productos, que recomendaban a otros consumidores y contaban con alto poder de compra.

Los mercados de los jóvenes Lohas se concentraban en Norteamérica y Europa, particularmente en países como Alemania, Inglaterra, Holanda, y Francia Conformaban aproximadamente el 20 % del mercado, con tendencia creciente. En los mercados de América Latina, los LOHAS aún ocupaban un nicho pequeño. Solo en Brasil y Argentina empezaban a aparecer en los estudios de mercado<sup>15</sup>.

Como marcas competidoras de Cyclus en los referidos mercados figuraban Veja, Freitag, Eastpak, Puncture, Balkan Tango y Demano. Al igual de los productos de Cyclus, sus productos se comercializaban mediante portales de Internet. Por ejemplo, [www.everythingcarz.com](http://www.everythingcarz.com) ofrecía bolsos elaborados a partir de neumáticos desde USD 35 hasta USD 285; [www.thedailygreen.com](http://www.thedailygreen.com) ofrecía productos elaborados con cinturones de seguridad a partir de USD 69 hasta USD 138 y [www.greatgreengoods.com](http://www.greatgreengoods.com) ofrecía productos desde USD 69 hasta USD 244.

---

<sup>14</sup> <http://www.ecoestrategia.com/articulos/hemeroteca/lohas.pdf>.

<sup>15</sup> [www.globalsherpa.org/green-consumer-research-sustainable-consumption](http://www.globalsherpa.org/green-consumer-research-sustainable-consumption)

Para promover ventas Cyclus participaba en ferias nacionales e internacionales como Pret a Porter de Paris, Ethical Fashion Paris, The Brandery Barcelona, Trend Set, Jam y Early Bird en Alemania, Miami Fashion Week, Dutch Design Week, Interbike Las Vegas USA, Festival Urbano de Moda de Bogota, Leath Show Colombia, Expo Artesanias y la Feria del Hogar. Las ferias eran un medio importante para promover la venta del producto y para percibir las tendencias de moda para las nuevas colecciones.

Cyclus contaba con una página web (inglés-español), así como distribuidores que ofertaban sus productos por medio de sitios de Internet, como [www.ecouterre.com](http://www.ecouterre.com), donde un Pangolín costaba USD 135. El mismo producto lo ofrecía [www.wanekees.com](http://www.wanekees.com) a un precio de € 209 y [www.treehunger.com](http://www.treehunger.com) a USD 180. En Colombia, su principal competidor era la empresa transnacional Totto, que distribuía sus productos por toda América Latina y tenía más de 200 puntos de ventas propias ([www.totto.com/co/totto](http://www.totto.com/co/totto)).

### Las ventas de Cyclus

Las ventas de la línea de accesorios, como morales, bolsas, carteras y estuches de Cyclus se centraban en mercados de exportación; Francia, Italia y Estados Unidos eran los destinos de mayor venta. Los productos más modernos y llamativos eran vendidos en tiendas de diseño, de museo, de comercio justo y ecológicas. Se destacaban a nivel nacional la tienda Cyclus en Bogotá, el Museo de Antioquia en Medellín, y la tienda DC Company. A nivel internacional, la marca era distribuida en tiendas de diseño y moda en países como España, Italia, Francia, Alemania, Hungría, Inglaterra, Finlandia, Holanda, Nueva Zelanda, Australia, Brasil, y Estados Unidos.

La Figura 1 muestra los destinos de exportación de los productos de Cyclus para 2010.

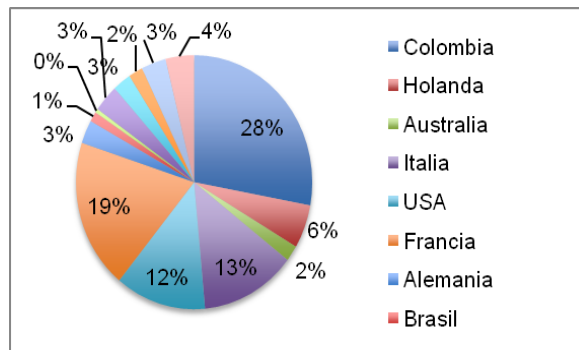


Figura 1. Distribución de ventas por mercado destino de productos Cyclus, 2010.

Desde su fundación en 2002, las ventas de Cyclus crecieron hasta alcanzar USD 700.000 en 2010.

La figura 2 presenta la evolución de las ventas anuales entre 2007 y 2010.

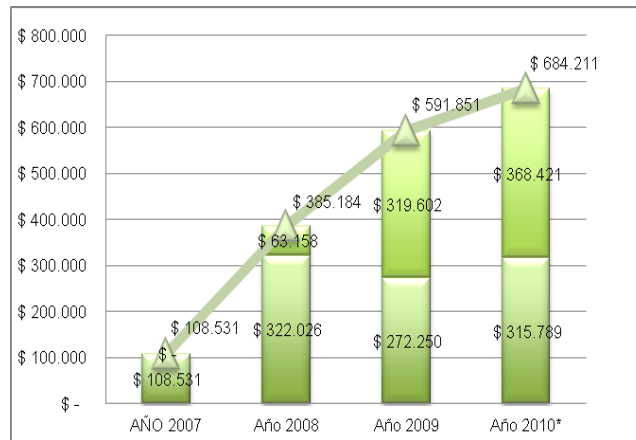


Figura 2. Evolución de ventas totales de Cyclus.

La contribución de Cyclus a la sostenibilidad ambiental y social abarca tres actividades: reducir la disposición de residuos peligrosos, generar empleo a quienes tienen poco acceso al mercado laboral y proporcionar educación ambiental y social a los consumidores a través de sus productos. Entre 2002 y 2012, Cyclus recicló unos 50.000 neumáticos, lo que equivale a 250 toneladas de residuos. En el mismo periodo Cyclus generó 30 empleos directos e involucró a 40 trabajadores provenientes de asociaciones comunitarias de recicladores de bajos recursos, como la Fundación Molino de Papel, Taller Satélite Montoya y Recicladores Bayona. La labor de educación ambiental y social a los consumidores se evidencia en más de 200.000 productos vendidos entre morales, maletines y accesorios, así como en la impresión de 3.000 informes de sostenibilidad para dos clientes y la entrega de 300.000 productos promocionales fabricados con materia prima reciclada.

#### Los accionistas

Los emprendedores de Cyclus, los esposos Ximena Vélez y Jorge Burgos, son oriundos de Bogotá y provienen de familias de clase media. Ximena participó en los primeros proyectos de reciclaje del Colegio Sagrado Corazón. En el colegio también aprendió la importancia de conservar la naturaleza. En la universidad estudió Diseño Industrial y trabajó en su primer proyecto comunitario. Como parte de un curso denominado “Problemas Colombianos”, desarrolló un proyecto de capacitación donde enseñó a mujeres de barrios marginados cómo producir y vender aromáticas a partir de hierbas silvestres. Fueron estas experiencias en el colegio y la universidad que marcaron su visión de la sostenibilidad y la necesidad de propiciarla. Además, encontró en el diseño una manera para poner en práctica su lógica de aprovechar materiales desechados e involucrar a la población desfavorecida en la producción de objetos de calidad y valor agregado.

Jorge, también diseñador industrial, conoció a Ximena en la universidad. También creció en Bogotá dentro de la complejidad de una ciudad de casi cinco millones de habitantes. Desde niño estaba consciente de la contaminación y las diferencias sociales. Sin embargo, fue en la universidad cuando comenzó su interés en la sostenibilidad. Al realizar su proyecto de grado conoció las bondades de materiales reciclados como latas, botellas de plástico y neumáticos.

Ximena y Jorge se enamoraron y juntos desarrollaron su proyecto de grado. Lo titularon “El diseño como herramienta para la sostenibilidad”. En la tesis identificaron flujos de residuos

aptos para el ultra-ciclaje. Además, conceptualizaron productos de valor agregado a partir de materiales como la lona utilizada por camiones para cubrir su carga y la posibilidad de fabricar bolsos y carteras a partir de neumáticos. Pensaron también en fabricar sillones y mesas a partir de desechos como sillas de buses, lavadoras y otros objetos. Según Ximena: “El buen diseño agrega estética, estilo y sencillez”.

Cyclus ha obtenido varios premios a lo largo de su existencia. En 2005, se le otorgó el Premio Nacional de Producción mas Limpia, como también el de mejor eco-producto Industrial Bioexpo; en 2008, el Ministerio de Comercio e Industria reconoció la empresa por su diseño ejemplar; y en 2009, el Premio Nacional de Exportaciones y una Mención de Honor por parte de Premios Portafolio. Así mismo, algunos clientes de Cyclus han difundido en la prensa información sobre su labor en favor de la sostenibilidad. Los premios han dado visibilidad a Cyclus principalmente a ante instituciones, programas de apoyo empresarial y algunos clientes grandes y ha generado “free-press” en revistas nacionales e internaciones de opinión y de diseño.

### El financiamiento

Los emprendedores financiaron los primeros años de Cyclus con sus ahorros y préstamos de sus familiares. Hacia finales de 2010, se propusieron buscar un socio inversionista para apalancar el potencial de crecimiento de la línea de productos fabricados a partir de neumáticos. Aunque la venta de esta línea había crecido a un ritmo de 15% entre 2008 y 2010, Cyclus requería incorporar canales de comercialización directa para ampliar su margen de venta. Hasta entonces, la mayor parte de las ventas provenían de mayoristas y tiendas al detal que obtenían con el grueso de las ganancias.

Con el propósito de acercarse al mundo de los inversionistas de capital de riesgo, Ximena y Jorge inscribieron a Cyclus en un programa de apoyo empresarial vinculado al movimiento de la sostenibilidad, auspiciado por el World Resources Institute (WRI)<sup>16</sup>. El programa, representado en Bogotá por una universidad privada, ofrecía acompañamiento en la preparación de un plan de negocio y apoyo en la búsqueda y posterior negociación con inversionistas ángeles. El potencial del negocio de Cyclus y la efectiva gestión del programa, dieron como resultado la primera inversión en una empresa ambientalmente sostenible en Colombia, sector en el cual los instrumentos de inversión de capital privado eran desconocidos.

Luego de cumplir con el proceso de valorar la empresa, a poco tiempo los emprendedores entablaron la negociación con socio capitalista; se trataba del hijo de un empresario suizo residente en Colombia quien aportó USD 130.000 a cambio del 25 % de las acciones de Cyclus. El interés del inversionista estaba en la línea de productos fabricados con neumáticos, antes que en la línea de servicios empresariales y de merchandising – no obstante que esta línea representaba el 50% de los ingresos operativos de Cyclus.

Aunque Ximena y Jorge no alcanzaron a conocer bien a su nuevo socio por la rapidez con la que celebraron el acuerdo, confiaban en el aval institucional de la universidad y de la WRI. Además, el capital aportado hizo posible ampliar la tienda en Bogotá y renovar la página web como un canal online para la venta directa a consumidores internacionales. Entusiasmados por las novedosas propuestas comerciales del nuevo socio, acordaron que Jorge centraría sus

---

<sup>16</sup> [www.wri.org](http://www.wri.org)

esfuerzos en optimizar el taller de producción, mientras que Ximena, junto con el hermano de Jorge, se dedicarían a fortalecer los diseños actuales y proponer nuevos accesorios. El socio inversionista se encargaría de ampliar los canales de venta y manejar los existentes.

Corría el año 2008, en vísperas de desatarse la crisis financiera mundial. Luego de incurrir en los gastos requeridos para ampliar la tienda y adquirir nuevos equipos para el taller, diseñar la nueva página web, Cyclus se quedó sin flujo de caja suficiente para pagarles a sus 25 empleados. Coincidió la erogación de fondos para cubrir los mencionados gastos, con el desplome de las ventas en el mercado internacional. Ximena y Jorge intentaron recurrir a un préstamo bancario, pero carecían de garantías adecuadas, como cuentas por cobrar. En julio de 2011, a seis meses de la inyección de capital externo, Cyclus estaba al punto de quiebra.

Para evitar la quiebra de Cyclus, el socio inversionista ofreció inyectar más dinero a cambio de acciones. De esta forma, obtuvo la participación mayoritaria. En septiembre de 2011, cuando la participación de Ximena y Jorge en la empresa se había reducido a menos del 5%, decidieron apartarse de la operación. Además, emergió una situación de desconfianza, en razón de que el socio inversionista siguió utilizando la marca Cyclus y su línea de bolsos, maletas y morrales. Posteriormente, el socio mayorista liquidó la empresa Cyclus y fundó una nueva empresa, con otra razón social, pero aún haciendo uso de la imagen renovada de la marca Cyclus<sup>17</sup>. La nueva empresa que aprovecha la marca Cyclus relega el concepto de sostenibilidad que Ximena y Jorge impregnaron inicialmente en su emprendimiento.

#### Envés como nuevo comienzo

A todas estas, Ximena y Jorge continuaron dedicándole tiempo a la segunda línea de servicios y productos publicitarios ofrecidos al mercado corporativo. En septiembre de 2011 fundaron su nueva empresa, Envés. Ximena comenta que Envés simboliza “en vez de hacerlo mal, hágalo bien”; “hacerlo bien” significa utilizar el sentido común, respetando a las personas y el medio ambiente, principio coherente con la lógica de la sostenibilidad. Envés busca comunicar esta coherencia en sus mensajes publicitarios –los mismos valores e ideas que apoyaron su tesis de grado, y que formaban la carta de navegación de su primer emprendimiento: Cyclus, ahora Envés.

Envés diseña y produce productos publicitarios para grandes empresas y clientes que buscan divulgar su compromiso con la conservación ambiental y la responsabilidad social (eco-marketing). El modelo de negocio de Envés parte del desarrollo y la realización de proyectos integrales, desde su misma conceptualización hasta su realización; de allí que el servicio ofrecido a un determinado cliente, para ser rentable, requiere alcanzar cierto volumen. Ello puede constituir de material publicitario así como imprimir la marca del cliente en bolsas, estuches e insumos de oficina. Por ejemplo, para una empresa petrolera, Envés desarrolló el diseño de agendas y pequeños cuadernos de apuntes utilizados para promover relaciones institucionales. Los cuadernos fueron fabricados con materiales reciclados, tintas ecológicas y papel derivado de buchón<sup>18</sup>. Además los productos eran fabricados por personas vulnerables vinculadas a la Fundación Molino de Papel, ubicada al lado de la represa del Muña, aledaña a

---

<sup>17</sup> [www.cyclus.com.co](http://www.cyclus.com.co)

<sup>18</sup> Buchón es el nombre popular de una alga invasora en cuerpos de agua contaminada (<http://m.eltiempo.com/vida-de-hoy/huellasocial2/proceso-para-reciclar-el-buchn-y-obtener-el-papel/10915532>)

Bogotá. Gracias al contrato con la empresa petrolera, se generaron ingresos a 25 madres cabeza de familia y se reforzó la reputación de responsabilidad social de la empresa.

En Envés trabajan actualmente cuatro personas; Ximena y Jorge como directores de proyecto y gerente general, respectivamente, el hermano de Jorge, Oscar, como diseñador gráfico y Jamy, una comunicadora social como consultora de proyectos. Todos obtienen su ingreso principal de la empresa. Además, Envés trabaja con una imprenta como proveedora fija de sus productos, y con tres asociaciones de mujeres dedicadas a fabricar productos promocionales y de eco-marketing. La oficina de Envés se encuentra en un barrio bohemio de Bogotá, cerca a la casa de Ximena y Jorge. Es una oficina pequeña y amena, que respira un ambiente de diseño y creatividad.

Como empresa joven, es un reto de mantener un flujo de caja suficiente para cumplir con los gastos de nómina. Aunque facturó USD 200.000 en su primer año, los empleados de Envés reciben su remuneración con base en un contrato por prestación de servicios. Es una prioridad para los socios de la organización convertir esta forma de contratación en empleos fijos, para ser coherentes con sus principios y valores.

#### Envés como empresa B

Aunque frustrados por la experiencia tenida con su primera empresa, Jorge y Ximena siguen insistiendo en la sostenibilidad como concepto lógico y única forma de hacer negocio. Estos valores que inicialmente caracterizaron a Cyclus, ahora siguen vigentes en Envés: generar valor social, ambiental y económico a través del buen diseño.

Cuando participaron en un conversatorio empresarial organizado para promover el modelo de certificación de las empresas B, inmediatamente se sintieron atraídos por sus principios y requisitos. Les llamó la atención poder incluir en los estatutos de Envés el compromiso de la empresa con la sostenibilidad. Además, simpatizaban con la comunidad mundial de [las] empresas B ya certificadas. Al formar parte de un grupo significativo de empresas comprometidas con valores de sostenibilidad como opción de negocio, se fortalecería la identidad de su negocio y el camino que se proponían emprender. En efecto, el sello de empresa B era compatible con su filosofía y legitimaba sus valores y estrategias de negocio. No dudaron en aplicar y fueron certificados como empresa B en febrero de 2013.

El futuro de la pareja emprendedora Ximena Vélez y Jorge Burgos está por conocerse. La experiencia con Cyclus y las perspectivas de Envés los reta a consolidar su capacidad gerencial.

## 1.2. EL VALOR DEL PERIODISMO INDEPENDIENTE

Profesor Bernhardus Van Hoof  
bvan@uniandes.edu.co  
Universidad de los Andes, Colombia

Este estudio de caso describe el desarrollo del negocio periodístico de Blog Esfera SAS, empresa transformadora del periodismo en Colombia. Su periódico, “La Silla Vacía”, describe noticias, historias y crónicas sobre el poder que subyace la toma de decisiones en la política y el acontecer del país. Desde un enfoque crítico e investigativo, cubre noticias de actualidad. No aplica el control editorial a sus columnistas de opinión y cuenta con una comunidad activa de lectores que participan en la producción periodística. Quizá su mayor logro, no obstante el hecho de aparecer solo en Internet, es que se le considera el tercer medio de consulta para los tomadores de decisiones en Bogotá, por encima de medios de grupos multinacionales. Por ende, es visto por otros medios como un referente en la revelación de noticias de alto impacto.

El caso muestra los dilemas de un modelo de negocio periodístico por Internet, que difiere de periódicos y revistas de opinión tradicionales por no pertenecer a grupos de medios globales y no aceptar pautas, ni financiación de clientes que puedan comprometer su independencia.

### El periodismo y el poder

El periodismo como oficio de comunicación es una de las principales formas de hacer política y de contribuir a la democracia, por la influencia que tienen los medios masivos en incidir en la opinión pública. Por ejemplo, un columnista de referencia en Colombia, como Daniel Coronell<sup>19</sup>, ha logrado hasta a hacer destituir ministros, al publicar denuncias de corrupción. Los medios de comunicación también presentan a la ciudadanía las diferentes posiciones de los partidos políticos en comicios electorales o invitan a participar en marchas populares para apoyar el proceso de paz.

Para que el periodismo funcione como instrumento democrático, el pluralismo y la transparencia son principios elementales. El pluralismo <sup>20</sup>sostiene que no hay una única y consistente verdad sobre el mundo, sino más bien, muchas. La transparencia permite dar voz a la oposición como perspectiva enriquecedora. Para los medios periodísticos el pluralismo y la transparencia implican reportar sobre diferentes puntos de vista e invitar a la discusión para que su audiencia pueda conformar su propia perspectiva.

Sesgar a la audiencia con información parcializada, o presentar información incompleta de manera oportunista a favor o en contra de alguien o algo, incita a la manipulación. El periodismo tiene este poder. Por ende, el periodismo y los canales de comunicación a menudo se utilizan para orientar la opinión pública. Aunque pocos gobiernos cuentan abiertamente con un ministerio de propaganda, como en la época del régimen nazi en Alemania<sup>21</sup>, la actual censura de los medios por parte de algunos gobiernos en América Latina está siendo

---

<sup>19</sup> [www.semana.com/Autor/Daniel-Coronell/2](http://www.semana.com/Autor/Daniel-Coronell/2)

<sup>20</sup> [www.cecies.org/articulo.asp?id=160](http://www.cecies.org/articulo.asp?id=160)

<sup>21</sup> [www.usmmm.org/wlc/sp/article.php?ModuleId=10007439](http://www.usmmm.org/wlc/sp/article.php?ModuleId=10007439)



ampliamente estudiada por la academia<sup>22</sup> y los mismos medios. También las empresas utilizan los medios y la publicidad para proyectar una imagen favorable entre su público de interés. A cambio de pautas, inciden sobre la política editorial de los medios al punto de que se publica información tergiversada<sup>23</sup>.

En Colombia el gobierno actual del presidente Juan Manuel Santos tiene vínculos cercanos con los principales medios de comunicación a través de familiares y colaboradores. Una investigación de la relación entre los medios de comunicación y la política mostró la cercanía existente entre medios el gobierno actual<sup>24</sup>. Se trata de periódicos como El Tiempo, La Tarde, La Patria, El Heraldo, las canales multimedia de Terra, del grupo Telefónica, Caracol Radio y revistas como Dinero y Semana. En conjunto, estos medios comunican información diariamente a más de 5 millones de lectores u oyentes e inciden en sus percepciones y opiniones.

También los grupos económicos contribuyen a la concentración de los grandes medios. Desde hace 15 años los medios de comunicación con influencia política en Colombia son manejados por los tres grupos empresariales de mayor poder económico<sup>25</sup>. La situación responde a una tendencia mundial, donde grandes conglomerados empresariales, como el grupo Prisa en España y el magnate Murdoch en Australia, Reino Unido y Estados Unidos, ocupan posiciones destacadas en los medios de comunicación.

#### La vulnerabilidad de los periodistas en Colombia

Tanto los periodistas como los medios de comunicación son vulnerables a la manipulación, especialmente en un país como Colombia. La remuneración de los periodistas es baja, como muestra una investigación <sup>26</sup> entre más de 600 periodistas de medios escritos y de la radio; no obstante su nivel educativo – más de la mitad cuentan con estudios de posgrado – sus sueldos no alcanzan, en promedio, los mil dólares mensuales. Muchos de ellos deben complementar sus ingresos con trabajos complementarios y no pocos son tildados de panegiristas, al servicio de quienes retribuyen sus escritos.

Ser periodista también puede ser peligroso; en los últimos diez años 29 periodistas han sido asesinados en Colombia<sup>27</sup>. Otros reciben amenazas y son presionados cuando revelan verdades que incomodan a personas influyentes. El conflicto que vive Colombia desde hace casi medio siglo también afecta la labor de los periodistas; en las zonas de mayor tensión, la insurgencia y la fuerza pública limitan el acceso y la divulgación de noticias.

Los pocos incentivos a su alcance hace que gran número de periodistas utilicen el Internet como su principal fuente de información, percatándose de las noticias como si se tratara de un privilegio. Es común que funcionarios públicos, no menos que empresas privadas, condicionen

---

<sup>22</sup> Paredes-Gutiérrez, P., M.F. Saavedra-Mejía, 2012. Censura y autocensura del periodismo investigativo en Colombia, Venezuela y Argentina, proyecto de Grado, Universidad Sergio Arboleda, Facultad de Comunicación social y periodismo, Colombia.

<sup>23</sup> [www.greenwash.es/](http://www.greenwash.es/)

<sup>24</sup> [www.lasillavacia.com/historia/17377](http://www.lasillavacia.com/historia/17377)

<sup>25</sup> [www.lasillavacia.com/historia/si-sarmiento-compra-caracol-radio-asi-se-concentrarian-los-medios-en-los-cacaos-39046](http://www.lasillavacia.com/historia/si-sarmiento-compra-caracol-radio-asi-se-concentrarian-los-medios-en-los-cacaos-39046)

<sup>26</sup> [www.lasillavacia.com/historia/rayos-x-al-periodismo-nacional-33032](http://www.lasillavacia.com/historia/rayos-x-al-periodismo-nacional-33032)

<sup>27</sup> [www.flip.org.co/murder\\_list.html](http://www.flip.org.co/murder_list.html)

la entrega de información. El mecanismo más común utilizado para condicionar la libertad de prensa es negociar el pago de la pauta ante la publicación de información favorable.

Solo algunos profesionales se dedican al periodismo de investigación – aquel que el reportero descubre o “destapa” al indagar sobre la importancia social de lo que algunos procuran mantener escondido<sup>28</sup>. El periodismo de investigación apunta a encontrar la verdad, procurando ser pluralista y transparente. Revela pistas, pide información pública mediante el derecho de petición, combina bases de datos con recolecta la evidencia necesaria para sustentar la noticia que revela. Por ejemplo, la Revista Semana reveló cómo, en una base militar, un grupo de militares condenados por crímenes, disfrutaban de privilegios y libertades<sup>29</sup>. A partir de la información divulgada por la revista, los oficiales responsables fueron destituidos.

El periodismo de investigación requiere de fuentes exclusivas, investigación rigurosa y valor para comunicar lo indeseable para algunas de las partes interesadas. Es reconocido como herramienta importante para combatir la corrupción, puesto que revela información social restringida o secreta. El periodista investigativo adquiere una reputación, al igual como los enemigos. En Colombia son pocos los periodistas de investigación reconocidos; figuran, entre otros, Alfredo Molano<sup>30</sup>, Claudia López<sup>31</sup> y Juanita León, fundadora de la Silla Vacía.

### El periodismo de investigación

La Silla Vacía es un medio informativo e interactivo para las personas interesadas en la actualidad política colombiana. El medio fue creado en marzo de 2009 a partir de una donación del Open Society Institute<sup>32</sup> y con aportes privados de la familia de la fundadora. El proyecto de la Silla Vacía adquirió su estatus como empresa Blogsfera SAS, en enero de 2010.

Las noticias de la Silla Vacía se centran en aquellas historias que describan cómo se ejerce el poder en Colombia: en los personajes que mueven los hilos del poder, en las estrategias para alcanzarlo y mantenerlo, en las ideas e intereses que subyacen las grandes decisiones del país. La Silla Vacía presenta las acciones de los poderosos; jalona la información conseguida a punta de reportería. Destaca la voz de los periodistas y el producto de su trabajo de investigación, antes que su ideología o activismo.

La transparencia es uno de los principios rectores del periodismo de la Silla Vacía. La editora rectifica explícitamente cuando se equivoca y publica sobre los procesos periodísticos detrás de las noticias. A partir de los valores del periodismo investigativo, los colaboradores de la Silla Vacía se sitúan en el lugar donde suceden las cosas, obtienen la información a través de sus protagonistas; más que formular juicios, plantean preguntas; antes que simplificar las noticias, procuran entender su complejidad; informan para comprender la política nacional; develan cómo opera el poder.

La propuesta diferencial de la Silla Vacía parte de la lógica web, que permite involucrar a los lectores de forma interactiva en debates sobre la actualidad. Los lectores juegan un papel

---

<sup>28</sup> [www.borrones.net/investigacion/importanciapi.pdf](http://www.borrones.net/investigacion/importanciapi.pdf)

<sup>29</sup> <http://m.semana.com/nacion/articulo/tolemaida-resort/237791-3>

<sup>30</sup> [www.elespectador.com/columnistaselespectadorcom/alfredo-molano-bravo](http://www.elespectador.com/columnistaselespectadorcom/alfredo-molano-bravo)

<sup>31</sup> [www.lasillavacia.com/perfilquien/19516/c/audia-lopez](http://www.lasillavacia.com/perfilquien/19516/c/audia-lopez)

<sup>32</sup> [www.opensocietyfoundations.org](http://www.opensocietyfoundations.org)

central en el desarrollo de las noticias, tanto como fuentes de información, comentaristas y consejeros. Los colaboradores de la Silla Vacía interactúan con sus comentaristas a través de la página web. La editora consulta a los lectores, pregunta sus opiniones y retroalimenta la gestión periodística de la Silla Vacía ante su público. Cada año es elegido el comentarista del año que ha alcanzado la mayor cantidad de comentarios.

Otro grupo de colaboradores del periódico online son los bloggers. La Silla Vacía cuenta con un grupo de más de 30 bloggers, todos ellos expertos y líderes de opinión en su respectiva área. Periodistas, académicos y políticos, seleccionados por la directora, publican por turno sus contribuciones sobre temas de actualidad de su experticia. Los bloggers trabajan sus aportes de manera voluntaria a cambio de un espacio en el medio sin censura alguna. Al contrario de la práctica general de la prensa, las contribuciones no son revisadas por un comité, sino publicadas directamente en la página.

Otras modalidades interactivas de la Silla Vacía incluyen rúbricas como “¿Quién es Quién?”<sup>33</sup>, una base de datos sobre perfiles de personajes con poder en el país. Reportajes sobre el conflicto con la guerrilla incluyen temas especiales, como por ejemplo el diario de un líder campesino que relata, con el apoyo de periodistas de la Silla Vacía, los acontecimientos de su vida en procesos de negociación en medio del conflicto. A la vez, su relato se convierte en un mecanismo de denuncia de amenazas.

El grupo de periodistas permanente de la Silla Vacía se ocupa de cubrir las noticias del día y trabaja en reportajes sobre diferentes temas. Por ejemplo, publica historias sobre la minería en Colombia y su impacto social, económico y ambiental. Han sido investigados y documentados proyectos mineros a lo largo y ancho del país. En el período de elecciones, la mayor época de visitas a la página, la Silla Vacía analiza las relaciones de poder a partir de investigación previa, contenida en su base de datos. La información es presentada mediante aplicaciones interactivas innovadoras, diseñadas por un ingeniero de sistemas creativo que forma parte del equipo del medio.

En total, la Silla Vacía cuenta con aproximadamente 100 colaboradores entre bloggers, asesores, periodistas amigos y colaboradores. Sin embargo, el equipo permanente es de apenas 10 personas entre periodistas, practicantes, gerencia comercial y la dirección editorial, liderada por Juanita León, su fundadora.

#### La fundadora de la Silla Vacía

La fuerza gestora de la Silla Vacía es su fundadora, Juanita León, una periodista emprendedora de renombre en Colombia. Nació en 1970, en Bogotá, como hija única de un empresario ecuatoriano, Germán, y Matilde, su madre colombiana. Su padre fundó una empresa colombiana en el sector de alimentos que creció hasta convertirse en una transnacional. Como dueños de la empresa familiar, la familia León contaba con un patrimonio familiar significativo e independencia financiera.

Juanita estudió en uno de los colegios privados de mayor prestigio de la ciudad. Es bilingüe desde niña y viajó por el mundo en vacaciones. Conoció las culturas de India, China, África, Europa y Estados Unidos. En el colegio, elaboraba reportajes sobre estos viajes. Estudió Derecho en una universidad privada en Bogotá y asumió su primer trabajo editorial en la

---

<sup>33</sup> <http://quienesquien.lasillavacia.com>

revista estudiantil de su facultad. El interés periodístico la llevo a matricularse en un programa de maestría de la escuela del periodismo de la Universidad de Columbia, en Nueva York.

Antes de graduarse, Juanita trabajó con el Wall Street Journal como practicante y luego como reportera. En este medio aprendió a practicar el periodismo investigativo. Luego en Colombia ingresó a la nómina del periódico más grande del país, El Tiempo, donde dirigió la sección sobre noticias regionales. Luego en la revista Semana, fue reconocida como una de las primeras periodistas que revelara nexos entre políticos y grupos paramilitares. Con base en su trabajo periodístico de investigación, publicó tres libros sobre el conflicto colombiano, como Años de fuego (2001), No somos muchos pero somos machos (2004) y País de plomo: crónicas de guerra (2005).

El trabajo periodístico y literario de Juanita ha sido reconocido con varios galardones de la Organización Mundial para la Salud (2001), Fundación para un Nuevo Periodismo Iberoamericano (2002), Lettre Ulysses Award (2006) y el premio Portafolio para Mujeres Líderes (2012). En 2006, fue nombrada Nieman Fellow por la Universidad de Harvard. Dictó clases en la Universidad de Nueva York, donde fue editora principal del periódico online Flypmedia.com antes de regresar a Colombia en junio de 2009.

Curtida por su experiencia en los principales medios periodísticos en Colombia, junto a una formación sólida en el periodismo de investigación en Estados Unidos, Juanita emprendió su proyecto de la Silla Vacía. Por su pertenencia a una familia pudiente ingresó al círculo empresarial en Colombia y por su trabajo en los medios, conoció de primera mano a los hilos detrás del poder político. Su olfato de investigadora, su compromiso con la profesión, sumado a sus buenos contactos en el mundo periodístico en Estados Unidos, la llevó a plantear su propuesta de desarrollar un medio independiente de periodismo investigativo basado en la lógica web ante el Open Society Institute. Una donación de USD 200 mil y el apoyo de su familia para sufragar el sueldo de la directora, le permitieron crear su empresa. Su tío Federico y su padre Germán fueron los primeros miembros de la junta directiva.

#### El auge de la Silla Vacía en la web

La propuesta innovadora de la Silla Vacía captó rápidamente a un nutrido grupo de lectores. Después de alcanzar un crecimiento sostenido en los primeros dos años, la Silla Vacía ha cautivado un público de 150 mil visitantes a la página por mes. En épocas electorales el número puede subir a 500 mil visitas. Unos 30.000 lectores están registrados como usuarios y participan en las discusiones de los artículos, blogs y otras aplicaciones de la página.

El perfil de los lectores de la Silla Vacía se distingue por su alto nivel educativo y su permanencia en Bogotá. La edad promedio de los usuarios indica que cuenta con una importante participación de estudiantes universitarios, como lectores. El 60 por ciento cuenta con estudios de posgrado y el 80 por ciento de los visitantes colombianos viven en Bogotá. Solo 15 por ciento de los visitantes viven en países como España, México y Argentina. La mayoría de los lectores son usuarios fieles, que visitan la página en promedio dos veces por día.

El número de lectores y el impacto de sus contribuciones periodísticas han colocado la Silla Vacía en el cuarto lugar en un ranking de medios de comunicación utilizados por líderes de opinión en Colombia, justo detrás de periódicos de larga trayectoria, como El Tiempo, El

Espectador y la revista Semana, todos ellos pertenecientes a conglomerados empresariales internacionales. Medios independientes online, como Razón Pública<sup>34</sup> y Kien&Ke<sup>35</sup>, así como medios de prensa como Portafolio<sup>36</sup>, y La Republica<sup>37</sup>, no se acercan a la Silla Vacía en los ranking de medios en Colombia.

El manejo del tráfico a la página le ha planteado un dilema a la Silla Vacía. El análisis estadístico muestra que algunas noticias atraen mayor número de visitas que otras. Por ejemplo, noticias y reportajes sobre víctimas del conflicto, una de las líneas estratégicas de la Silla Vacía, son menos “taquilleras” que los reportajes sobre personas reconocidas, como el ex presidente Álvaro Uribe. Sin embargo, la convicción editorial sobre la importancia de cubrir la perspectiva desconocida de las víctimas del poder, lleva al medio a mantener, frente a las demás noticias, su compromiso independiente con el periodismo investigativo.

### El poder transformador de la Silla Vacía

Como medio periodístico, la Silla Vacía incide en forma directa en las opiniones de sus lectores y colaboradores. Además, sus revelaciones pueden tener consecuencias políticas para quienes manejan el poder. La información transparente y pluralista es una de las fuentes para fortalecer la democracia. En un país desigual, como Colombia, la apuesta de la Silla Vacía es retadora. No es fácil mantenerse independiente en el seno de una cultura e historia de clientelismo, amiguismo y círculos de poder.

Dentro su propuesta periodística transformadora, la Silla Vacía ha priorizado ciertas líneas editoriales, como el seguimiento a la Ley de Víctimas, los mega-proyectos mineros y energéticos, y el seguimiento a las alcaldías regionales. El cubrimiento de la Ley de Víctimas, promulgada por el gobierno Santos como un mecanismo histórico de reparación a los víctimas del conflicto, significa visualizar a los líderes de las víctimas, investigar los principales obstáculos para la aplicación de la Ley y hacer sonar alertas tempranas sobre quienes obran de mala fe. El proyecto minero energético visibiliza los impactos ambientales y sociales de este tipo de proyectos y destrama las intersecciones entre los actores públicos y privados en la gestión de los proyectos. El seguimiento a las alcaldías también busca destapar las tramas los poderes públicos y los poderes privados legales e ilegales.

Por lo demás, la Silla Vacía está empeñada en construir bases de datos sobre el poder en Colombia, ponerlos al servicio de sus lectores y contribuir a la transparencia y veeduría pública. Adelanta una base de datos sobre los miembros de las juntas directivas de las 50 empresas más grandes del país, así como una sobre funcionarios públicos de alto nivel, sus relaciones familiares y contactos privados. La base de datos actual, asequible por Internet, contiene más de 300 perfiles y es actualizada en forma permanente. En la medida que las bases de datos van creciendo, la Silla Vacía logra destramar los hilos de poder mediante la minería de datos.

La Silla Vacía también ha influido en otros medios de comunicación. Es respetada y citada por los medios de tradición, como El Tiempo, El Espectador y la Revista Semana. Ha renovado la idea de que el periodismo de investigación es posible en un país en conflicto y que valores

---

<sup>34</sup> [www.razonpublica.com](http://www.razonpublica.com)

<sup>35</sup> <http://www.kienyke.com>

<sup>36</sup> [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co)

<sup>37</sup> [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co)

como la transparencia y el pluralismo contribuyan al periodismo de calidad. Así mismo, las carreras periodísticas en las universidades del país consideran la Silla Vacía como un referente importante; ello se evidencia en el crecido número de aplicaciones por parte de practicantes y en la demanda para el desarrollo de talleres sobre periodismo independiente en los centros de educación superior.

El reconocimiento de la Silla Vacía como medio alternativo, pluralista y transparente, ha resultado recientemente en una solicitud por parte del Gobierno Nacional, a participar en los diálogos de paz con la guerrilla de las FARC, en La Habana. La solicitud emanó de la misma mesa de negociación y ofrece a voceros del grupo guerrillero un espacio como bloggers. Ante la negativa de los medios tradicionales, tanto el gobierno como las FARC reconocieron en la Silla Vacía un medio creíble e independiente.

#### Las fuentes de financiación de la Silla Vacía

La Silla Vacía mantiene un perfil bajo en cuanto sus gastos de operación. Su planta de personal es pequeña y su oficina cómoda pero modesta. Sus gastos de operación ascienden a USD 500 mil anuales. La rentabilidad de su modelo de negocio, basado en la investigación periodística, aún no está comprobada. Solo en su primer año, la operación arrojó resultados financieros positivos, en razón de las donaciones recibidas.

La independencia de la Silla Vacía como medio periodístico ha estado ligada a su financiamiento. Desde el inicio, sus ingresos han evitado aportes de fuentes que puedan comprometer o condicionar sus labores. La directora Juanita León explica que su gestión comercial busca evitar que en algún momento la operación de la Silla Vacía esté sujeta a la presión sobre la pauta, una práctica común entre el gremio en Colombia y a juicio de muchos periodistas, identificada como característica de la censura.

En sus primeros cuatro años de existencia la operación de la Silla Vacía ha sido financiada por medio de diferentes fuentes y productos. Una primera fuente importante fueron los aportes de la fundación Open Society Institute y de la familia de la fundadora. Sus aportes fueron hechos como donaciones de capital, para iniciar y mantener la operación. Especialmente en el primer año de operación, estas donaciones ayudaron a lograr el resultado financiero positivo.

En el segundo año de operación el modelo de negocio de la Silla Vacía se expandió hacia el desarrollo de proyectos de investigación periodística financiados por fundaciones como la National Endowment for Democracy (NED), Ashoka y la Fundación Ford. Parte importante de los ingresos operacionales, en el orden de 60 por ciento, cubrieron los gastos de funcionamiento. La gestión de proyectos financiados por este tipo de fundaciones privadas aumentó durante 2012.

Adicionalmente, la Silla Vacía logró una línea de financiación a través de sus usuarios. El programa “Amigos de la Silla” recolectó USD 25.000 mediante aportes voluntarios de más de 500 lectores. El mecanismo ha sido utilizado para el desarrollo de proyectos especiales, como el “Proyecto Rosa”, líder de un grupo de víctimas que publica un diario online sobre el acontecer de su vida como gestora de paz.

En forma paralela a lo relacionado con el medio, la directora y algunos periodistas ofrecen talleres y consultorías puntuales en periodismo y comunicación web. Aunque la actividad genera alta rentabilidad, está limitada por el escaso tiempo de los periodistas y porque no

quieren comprometerse con empresas o instituciones que den lugar a censura. También han sido producidos algunos materiales como libros y videos periodísticos, relacionados con la labor del periodismo investigativo.

La tabla 1 muestra las diferentes fuentes de ingresos de la Silla Vacía durante sus primeros tres años de existencia.

Tabla 1. Las fuentes de ingresos de la Silla Vacía, 2010 – 2012.

<b>Fuente de ingreso</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
- Donación	51%	67%	43%
- Pauta	14%	14%	10%
- Proyectos	31%	12%	40%
- Talleres	0,1%	4%	5%
- Consultoría	4%	3%	3%
- Venta de material	0%	0,1%	0,2%

Hasta el momento, el atractivo mercado de la pauta ha representado una fuente de ingresos menor. Han recibido pautas de algunas universidades privadas, que buscan promover sus programas académicos ante el público de la Silla Vacía. Algunas empresas de telefonía celular han pautado de manera incidental.

En América Latina la inversión en publicidad ha crecido a tasas cercanas al 10 por ciento <sup>38</sup> en los últimos años. Las proyecciones muestran que la tendencia se mantiene y que los medios por internet son el segundo receptor de pauta de publicidad después de la televisión. Además, se proyecta que las grandes inversiones en nueva tecnología de información ampliarán el acceso al Internet móvil en 400 por ciento y duplicarán los hogares con banda ancha para 2015.

Para asegurar su financiamiento, empezar a generar utilidad financiera y mantener su independencia periodística, la Silla Vacía está en la permanente búsqueda de nuevos productos y modelos de negocio. Con el apoyo de grupos de estudiantes de carreras como administración de empresas, de universidades en Bogotá, han explorado diferentes opciones. Una de ellas, ya implementada, es la venta de libros y publicaciones online de las universidades.

Adicionalmente, la Silla Vacía explora otros modelos de negocio de comercio online, como vender “streaming online” de eventos a divulgar y una bolsa de empleo. Todos ellos son modelos de negocio online que tienen afinidad con el público segmentado de la Silla Vacía y de bajo costo de operación. Hasta el momento los ingresos de estos nuevos productos han sido limitados y su potencial está por medirse. La Silla Vacía reconoce la importancia de su desarrollo, dado que su dependencia de donaciones amenaza su existencia.

<sup>38</sup> PWC, 2011. E&M Outlook 2011 – 2015 – Perspectivas de cada segmento de la industria de Medios Y Entretenimiento, documento publicado por Price WaterhouseCoopers, [http://www.pwc.tw/en\\_TW/tw/publications/events-and-trends/assets/e250.pdf](http://www.pwc.tw/en_TW/tw/publications/events-and-trends/assets/e250.pdf) consultado en Mayo 2013.

## La Silla Vacía como Empresa B

La Silla Vacía es un emprendimiento innovador de alto impacto social. Su desarrollo en sus primeros tres años ha mostrado el alcance de una estrategia de periodismo investigativo basado en la lógica web. Especialmente en un país desigual y en conflicto como Colombia, se reconoce el poder transformador para la sociedad de un medio transparente y pluralista. Además, como portal web, cuenta con un público significativo de más de 150 mil visitantes por mes. Es un público segmentado de alto nivel educativo y con un compromiso con la transparencia y la democracia.

La directora de la Silla Vacía, Juanita León, ve en la certificación como Empresa B una oportunidad de fortalecer la identidad de su emprendimiento como una iniciativa que en primera instancia busca incidir en la sociedad y en la gestión pública. Pertenecer a un red de empresas con propósitos comparables, genera confianza en que su modelo de negocio pueda estabilizarse.

Así mismo, las empresas certificadas como B bien podrían ofrecer una oportunidad para lograr pautas. El público de la Silla Vacía tiene interés en las historias y los valores detrás de los productos y servicios que consumen. Valoran la transparencia y los principios del bien común. Así, su perfil puede ser comercialmente interesante para empresas con los mismos valores. Por otro lado, las empresas certificadas B valorarán la independencia periodística insigne de la Silla Vacía.



### 1.3. INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE

Profesor Bernhardus Van Hoof  
bvan@uniandes.edu.co  
Universidad de los Andes, Colombia

Este estudio de caso analiza la experiencia del Fondo Inversor, primer fondo de inversión de impacto creado en Colombia. Como fondo privado, Inversor brinda un mecanismo financiero para acelerar negocios sostenibles, dirigidos a atender necesidades ambientales y sociales. Durante sus primeros dos años de operación el fondo ha levantado 10 millones de dólares en recursos para la inversión e invertido en tres empresas colombianas. Le quedan aún dos años para alcanzar su meta de comprometer 20 millones de dólares en recursos financieros y fortalecer al menos diez empresas que generen un impacto ambiental y social positivo en la sociedad.

El caso muestra la experiencia de un pionero en un mercado que de por sí es nuevo. Enfatiza las particularidades y necesidades de la inversión de impacto en Colombia y las primeras lecciones que emergen de su período de arranque. Además, describe la historia de Inversor y la estructura de gobernabilidad típica para un fondo de inversión de capital privado en Colombia.

#### La inversión de impacto

Algunas cosas parecen no ser compatibles, como pudieran ser los equipos rivales del fútbol en Argentina, el River Plate y el Boca Juniors, o como la rentabilidad financiera y la solución de problemas ambientales y sociales. La lógica de la gestión financiera busca la rentabilidad económica, mientras que la solución de los problemas ambientales y sociales requieren grandes sumas de dinero. Tradicionalmente, las bolsas de valores canalizaban la inversión de capital y los filántropos, las fundaciones y los gobiernos atendían los problemas ambientales y sociales<sup>39</sup>. Por décadas, quienes desafiaban esta lógica de incompatibilidades eran considerados como soñadores o activistas.

Hasta que la realidad nos enseñó que la feroz competencia entre dos equipos de fútbol impulsa a ambos a ser mejores. También han emergido experiencias que muestran como es posible generar rendimiento financiero y a la vez atender necesidades ambientales y sociales (Hart, 2006). No se trata de sacrificar rentabilidad para “hacer lo correcto”. La inversión de impacto apunta al manejo de riesgos y rendimientos financieros en un mundo restringido por recursos y problemas sociales y ambientales.

La idea de generar inversión para cumplir un doble propósito, impacto ambiental y social positivo además de rentabilidad financiera, está moviéndose hacia el mercado común de la inversión. Iniciado en el seno de la responsabilidad social y la crisis financiera de 2008, ha llevado a muchos inversionistas a explorar opciones de inversión en proyectos que propician la sostenibilidad (JP Morgan, 2010). Es evidente que las consecuencias sociales del actuar del

---

<sup>39</sup> Baratoff, 2010. <http://sustainableindustries.com/articles/2010/10/impact-investing-secret-marriage-between-philanthropy-and-finance>

sector financiero inspiró las nuevas opciones de inversión así como herramientas de análisis financiero que toman en cuenta el impacto social y ambiental de las actividades económicas.

También han surgido ejemplos de fondos como el EcoEnterprises Fund<sup>40</sup> y Acumen<sup>41</sup>, que aportaron sus inversiones a negocios que contribuyen a resolver problemas de la sociedad. El éxito de dichas experiencias no ha sido unánime. A principios del milenio, varios fondos de capital de riesgo han cerrado sus operaciones debido a falta de proyectos con expectativas de rentabilidad esperadas. Cambios en el mercado de inversiones por la búsqueda de alternativas de inversión a largo plazo están impulsando nuevamente el nicho especializado de la inversión de impacto. Especialmente inversionistas institucionales, como los fondos de pensiones, las fundaciones, y los bancos de desarrollo han reconocido los fondos de inversión de impacto como una alternativa de inversión. Tan solo en Estados Unidos los principales fondos de pensiones invirtieron, durante 2009, USD 13 mil millones en fondos de impacto (JP Morgan, 2009).

Ejemplos de fondos de impacto incluyen el mencionado Acumen Fund (95.3M USD), Grassroots Business Fund (8,5M USD), Leapfrog Investments (135M USD), Bamboo Finance (250M USD), IM Truestone Global Fund (4,4M USD), Blueorchard (100M USD), LGT Venture Philantropy (3,5M USD), Bridges Ventures (275M libras esterlinas) y EcoEntrepreneur (40M USD). El monto del capital que manejan es muy variado a raíz de sus diferentes alcances. Abarcan proyectos agrícolas, de educación, salud, vivienda y energía, todos encaminados a mejorar las condiciones de vida de las personas. Pero también financian emprendimientos sociales u organizaciones del sector financiero enfocados en la población de bajos recursos. Estos fondos tienen negocios en todo el mundo, pero concentran su actividad en países emergentes.

En Colombia la presencia de fondos de capital privado o capital de riesgo (venture capital) es relativamente reciente; ha crecido de manera significativa en muy poco tiempo. Entre 2005 y 2012, el capital comprometido en el país por estos fondos creció en más del 50% y se perfilan en el futuro como una fuente de capital relevante para las empresas colombianas orientadas a la sostenibilidad. El 29% de los recursos comprometidos en fondos de capital en Colombia se destinan a fondos multisectoriales, el 26% a fondos de infraestructura y el 22% a fondos inmobiliarios.

La inversión de impacto en Colombia es aún naciente. De fondos de capital privado, solo hay un fondo de inversión de impacto constituido en el país. Además, es el fondo más pequeño del mercado, con tan solo el 0,6% del capital de inversión en 2012.

#### La creación del Fondo Inversor

Inversor, el primer fondo de inversión de impacto en Colombia, fue creado en julio de 2011. Su nombre significa “inversión social rentable”. Nace como iniciativa para contribuir al desarrollo y crecimiento de las PyME en Colombia a través del capital privado con un enfoque de inversión de impacto<sup>42</sup>. Proyecta un valor total de inversiones de 20M USD en un periodo de 10 años. En junio 2013, luego de dos años de operaciones, el fondo ha recogido un total de

---

<sup>40</sup> <http://www.ecoenterprisesfund.com>

<sup>41</sup> [www.acumen.org](http://www.acumen.org)

<sup>42</sup> [www.inversor.org](http://www.inversor.org)

10M USD en inversiones, del cual 4M están comprometidos en tres negocios. Inversor apunta a apalancar a 10 empresas de impacto.

En la constitución del fondo se unieron tres organizaciones relacionadas con el trabajo de la ONG Compartamos por Colombia (CPC)<sup>43</sup>: En 2009, CPC fue contratada por la Bolsa de Valores de Colombia para orientar el desarrollo de su estrategia de responsabilidad social empresarial. Así mismo, CPC se comprometió a evaluar los resultados de un fondo de micro capital aportado por la Fundación Diego&Lia en la ciudad de Medellín. Estas oportunidades, unidas a las tendencias internacionales de la inversión de impacto, visualizaron la oportunidad de Inversor.

Fueron los socios fundadores de Compartamos por Colombia, Luis Gallo, Jose Aguire y Eduardo Elegalde, quienes lideraron la creación de Inversor. Con amplia experiencia en banca de inversión y más de 10 años en el trabajo social de Compartamos por Colombia, tenían la idea de comprobar la posibilidad de desarrollar un fondo de capital privado para negocios sostenibles que fuera lo suficientemente robusto para soportar las fuerzas del mercado.

El Fondo se materializa con la creación de la Corporación Inversor, sin ánimo de lucro, por parte de catorce instituciones del sector privado y del sector social, entre las cuales figuran la Bolsa de Valores de Colombia, la Fundación Saldarriaga Concha, la Fundación AVINA, LAEFM, Corporación Mundial de la Mujer, Fundación Diego&Lia, JP Morgan y la Fundación Bavaria, y como socios colaboradores Compartamos por Colombia, Bancolombia, Inversiones Brigard & Urrutia y McKinsey & Co. La mayoría de estas instituciones fundadoras estaban vinculadas con Compartamos por Colombia.

#### El modelo de negocio

El modelo de negocio de Inversor sigue la estructura de la administración de un fondo de capital de riesgo; el fondo une la oferta de recursos financieros aportados por personas e instituciones privadas, con la demanda de recursos financieros que las empresas requieren para crecer. Por la labor de intermediación, el fondo cobra un margen para la administración y un porcentaje sobre el éxito de las transacciones. En Colombia, la estructura de este tipo de negocios de inversión están regidos por Ley<sup>44</sup>.

La administración del fondo se ocupa en conseguir las inversionistas que quieren apostar sus recursos, y selecciona los negocios en los cuales invertir. Los fondos se asignan a las empresas beneficiadas por un periodo determinado, proyectándose un monto de inversión total. Según el riesgo del mercado, los diferentes fondos ofrecen mayores o menores tasas de interés. Inversor apunta a tasas preferenciales de retorno a la inversión del 8 - 10%, más una repartición de ganancias al liquidarse el fondo.

Inversor invierte en empresas multisectoriales que a partir de su modelo de negocio transforman la problemática social y ambiental del país. Canaliza sus recursos hacia oportunidades de inversión con requerimientos de capital entre USD 500 mil y USD 1,5

---

<sup>43</sup> Compartamos por Colombia es una iniciativa de más de 15 empresas consultoras líderes en Colombia que a través de la fundación impulsan su estrategia de responsabilidad social. Participan empresas como McKinsey & Co., Advantis, Estrategias Corporativas, Remolina-Estrada, empresas de auditoría como Deloit, PriceWaterhouseCoopers, y Ernst&Young, y bancos como CitiBank, JPMorgan, INVERLINK, Bancolombia y firmas de abogados como Brigard & Urrutia, Prieto Carrizosa y Gomez-Pinzon Zuletta. Al lado de un aporte económico, los socios asignan tiempo pro-bono de sus especialistas a proyectos de la fundación. ([www.compartamosporcolombia.org](http://www.compartamosporcolombia.org))

<sup>44</sup> [www.secretariassenado.gov.co/senado/.../ley/2005/ley\\_0964\\_2005.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/.../ley/2005/ley_0964_2005.html)

millones por empresa, buscando apalancar aquellas que generan alto impacto social, ambiental y rentabilidad económica. Las inversiones mantienen participaciones minoritarias significativas, entre un 35 - 50% del negocio. El modelo de participación de Inversor en los negocios busca fortalecer a los empresarios y equipos gestores de las compañías en las que invierte.

El Fondo busca realizar inversiones en empresas con índices financieros así como de impactos sociales y ambientales positivos y acuerdos que permitan incidir sobre sus decisiones estratégicas, sus lineamientos de impacto social y ambiental, y permitan el acompañamiento y seguimiento permanente a la ejecución de los recursos. Inversor encuentra sus oportunidades de inversión especialmente de tres fuentes: (i) Sus socios fundadores que son entidades que tienen participación y actúan en el desarrollo de la inversión de impacto o en el fortalecimiento de emprendedores sociales, (ii) El ecosistema, donde actores como New Ventures, aceleradoras, cámaras de comercio, Emprende País, Endeavor, van remitiendo oportunidades, (iii) Empresas privadas comprometidas con el desarrollo inclusivo de sus cadenas de proveedores y que ven en Inversor un aliado para el desarrollo de negocios sociales a partir de sus cadenas de valor.

El éxito de la gestión del fondo consiste en encontrar inversionistas así como seleccionar negocios que logren crecer en tiempo razonable. Para la consecución de inversionistas, la confianza y la reputación de los administradores del fondo juegan un papel importante. La vinculación de administradores capacitados y reputados es uno de sus factores de éxito. La capacidad del administrador para evaluar el potencial de crecimiento de los negocios sujetos a inversión, es determinante para encontrar los negocios en los cuales invertir. El proceso de selección abarca una amplia revisión de negocios en términos financieros, ambientales y sociales, además de evaluar su potencial de crecimiento y capacidad de gestión empresarial.

### Estructura operacional

La estructura de operación del fondo Inversor se asemeja a las de cualquier fondo de inversión de capital privado. En el centro de la estructura operacional hay un pequeño equipo gestor, de cuatro personas. El equipo gestor se encarga de la operación diaria del fondo, que incluye actividades como la identificación de oportunidades de inversión, el análisis y selección de las alternativas de inversión, la gestión administrativa de la inversión misma, y la gestión de la salida al final del periodo acordado.

El equipo gestor es liderado por el director Alberto Riaño, un joven y dinámico ingeniero industrial con experiencia en administración de fondos de inversión, el gerente de proyectos Cesar Rodríguez y dos analistas. Este equipo de gestores de Inversor desarrolla las actividades diarias del fondo y reporta al consejo directivo conformado por representantes de los 14 instituciones fundadores.

El comité de inversión toma las decisiones sobre las inversiones del fondo. Se reúnen para evaluar las oportunidades de inversión preparados por el equipo gestor. Para la reputación y confianza del Fondo, la trayectoria de los miembros del comité de inversión es determinante. El comité de inversión de Inversor esta conformado por cinco miembros<sup>45</sup>. Los miembros del

---

<sup>45</sup> Miembros del comité de inversión de INVERSOR son: (i) *Andrés Restrepo*, empresario colombiano con amplia experiencia en sectores como minería, hidrocarburos y especialmente negocios agroindustriales, fundador y director de la Fundación Diego y Lía., (ii) *Juan Manuel Muñoz*, responsable de la reapertura de la oficina de J.P. Morgan en Colombia y

comité de inversión participan pro-bono como parte del tiempo aportado como parte de las estrategias de responsabilidad social de las instituciones que representan.

Adicional al equipo gestor y el comité de inversión, la operación de fondo de impacto cuenta con una sociedad administradora que controla las transacciones. La existencia de dicho órgano es requerida según la ley 0964 de 2005, que rige la operación de los fondos de capital de riesgo en Colombia. En el Fondo Inversor la función de la sociedad administradora es aportada por Corredores Asociados, miembros fundadores del fondo y órgano afiliado a la oficina jurídica de Brigard&Urrutia.

Las oficinas de Inversor están ubicadas en el edificio de la Bolsa de Valores en Colombia, Bogotá. Esta ubicación representa varias ventajas; En primera instancia, un espacio apto para transacciones financieras es aportado por la misma Bolsa de Valores como socio del proyecto. Además, proyecta el respaldo institucional. Al estar ubicado en el centro financiero de la ciudad también facilita estar permanentemente conectado con otros socios de la corporación y del sector.

#### El mercado de negocios sostenibles para invertir

Inversor busca proyectos para invertir entre los negocios sostenibles en territorio Colombiano. En Colombia hay un gran número de emprendedores sociales con iniciativas que tienen potencial para convertirse en empresas sostenibles. Diversas instituciones organizan concursos de emprendimiento en todo el país, como Ventures<sup>46</sup> y Destapa Futuro<sup>47</sup>, que apoyan las iniciativas y los emprendimientos innovadores en materia de sostenibilidad. El concurso de emprendimiento Ventures ha premiado 168 proyectos sostenibles, de los cuales 130 operan actualmente. Destapa Futuro fue creado por Bavaria, la empresa cervecera más grande del país, y tiene como objeto desarrollar programas de inversión social que contribuyan a la generación de empleo, la disminución de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida. Según María Mercedes Barrera, Directora de Ventures, ya existe una cultura del emprendimiento en Colombia, por lo que ahora el reto es lograr que estos emprendimientos tengan un impacto socio cultural y económico relevante.

A partir de la información recolectada de los diferentes programas y redes que agrupan empresas sostenibles, la Universidad de Los Andes en Bogotá elaboró una base de datos de 81 empresas que utilizan la sostenibilidad como foco de sus negocios (Gómez, et al., 2012). En la misma se pueden encontrar empresas en los siguientes sectores: agroindustria, alimentos, aseo personal, construcción y diseño, reciclaje, conservación, café, lácteos, aceites comestibles,

---

el proceso de constitución de J.P. Morgan Corporación Financiera. Como su Director Ejecutivo ha liderado importantes transacciones de banca de inversión especialmente en Colombia y Latinoamérica, (iii) *Eduardo Elejalde*, Socio fundador y miembro de la Junta Directiva de LAEFM y de los comités de inversiones de los fondos que la firma administra. Miembro del Comité de Inversiones del fondo de fondos de Bancoldex y actual Presidente del Consejo Directivo de Latin American Venture Capital Association – LAVCA, (iv) *Luis Gallo*, socio y director de la banca de inversión Estrategias Corporativas, uno de los Bancos de Inversión más prestigiosos del país. Ha liderado múltiples transacciones exitosas de reestructuración, fusiones y adquisiciones, y créditos estructurados y sindicados en Latinoamérica y el Caribe. Es fundador de Compartamos con Colombia, firma de consultoría en el fortalecimiento de la gestión gerencial de compañías sociales, (v) *Munir Falah*, empresario con amplia experiencia en el sector industrial, liderando procesos de crecimiento y fortalecimiento de las compañías. Desde 1990 es el presidente de Cine Colombia, compañía del Grupo Empresarial Santodomingo, que tiene más 1.100 empleados, 182 pantallas de exhibición e ingresos anuales equivalentes a 75 millones de dólares.

<sup>46</sup> <http://www.ventures.com.co>

<sup>47</sup> <http://www.destapafuturobavaria.com.co>

cuidado personal, madera, plástico, ecoturismo, agua y saneamiento, ecoturismo, joyería, comercio justo, salud, soluciones de movilidad, farmacéuticos, consultoría, manejo de residuos, energía y minería. La siguiente figura muestra la distribución de las empresas de la base de datos por sector.

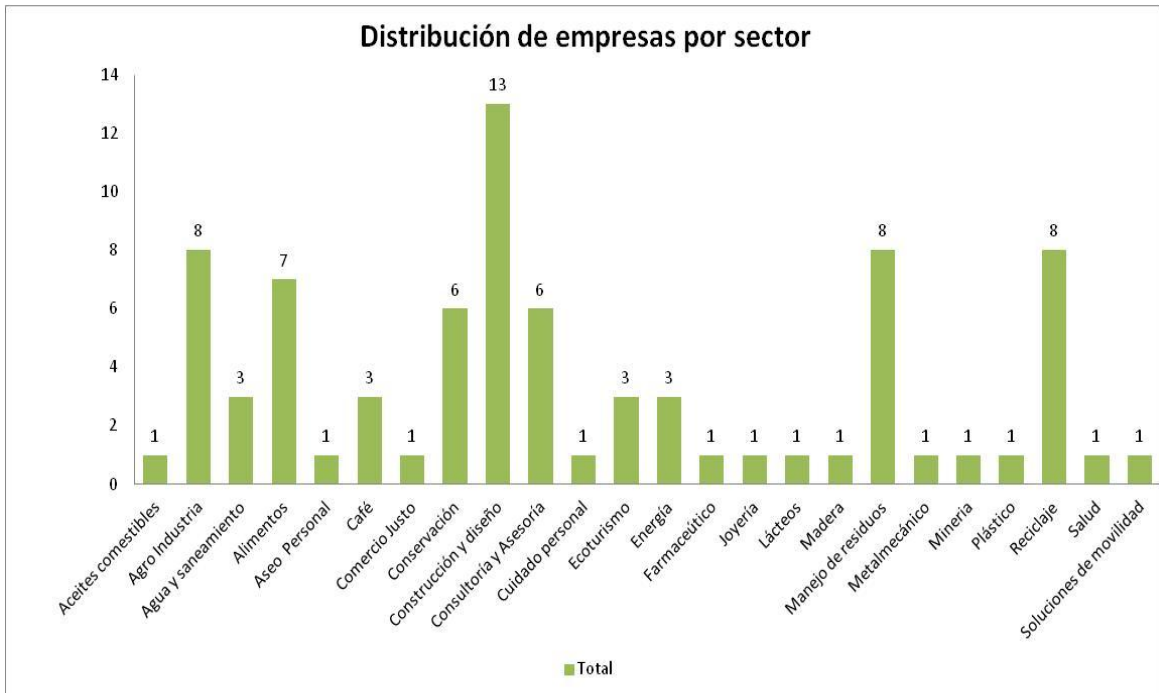


Figura 1 – Distribución de las empresas en la base de datos de empresas sostenibles, según el sector al que pertenecen

El sector que mayor número de empresas reúne es construcción y diseño. En este se encuentran, en términos generales, empresas que desarrollan y gestionan proyectos de construcción sostenible y que asesoran a las constructoras en la obtención de certificaciones ambientales. El Consejo Colombiano de la Construcción Sostenible es el encargado de agremiar a las empresas que desarrollan este tipo de actividades.

Los sectores de reciclaje, agroindustria y manejo de residuos tienen la segunda recurrencia más alta después del sector de construcción y diseño. En el sector de reciclaje se encuentran empresas que reciclan poliestireno, bolsas plásticas, aceite, residuos electrónicos, entre otros, para fabricar otros productos y comercializarlos. Una iniciativa innovadora, única en su sector, es Mejor en Bici<sup>48</sup>. Esta empresa tiene como objetivo principal ofrecer soluciones de movilidad en Bogotá. Para esto, promueve el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo, ofreciendo una membresía a los interesados, con la cual obtienen beneficios en actividades culturales o comerciales alrededor de la ciudad. Con esto, buscan que las personas se unan a su causa y tomen conciencia de los efectos negativos que tiene sobre el medio ambiente y la sociedad la sobre utilización de los medios de transporte motorizados.

<sup>48</sup>[www.mejorenbici.com](http://www.mejorenbici.com)

Las empresas pertenecientes al sector de agroindustria producen fertilizantes, acondicionadores orgánicos y soluciones amigables con el medio ambiente para el control de plagas. En el sector de manejo de residuos, las empresas buscan soluciones que permitan aprovechar los residuos generados en diferentes procesos productivos y realizan planes de gestión para tratar residuos peligrosos y especiales. Control Ambiental<sup>49</sup> es una empresa en este sector, con presencia en Colombia y Perú, que se dedica al tratamiento y aprovechamiento de residuos y subproductos orgánicos biodegradables.

La mayoría de las empresas en la base de datos de la Universidad de Los Andes se concentran principalmente en las tres ciudades más grandes de Colombia: Bogotá, Medellín y Cali. Existen iniciativas en otras regiones del país, aunque aún son escasas. Casi la mitad de las empresas sostenibles potenciales vigentes en el mercado se pueden catalogar como empresas de servicios. El 30% de las empresas en el sector de construcción son de este tipo, pues se concentran en la consultoría y asesoría para la construcción sostenible. Cabe anotar que existe un sinnúmero de microempresas que comercializan productos orgánicos u operan tiendas naturistas, que no fueron incluidas dentro de la base de datos de la figura 1 porque no tienen estructurado claramente su modelo de negocio y carecen de una estrategia definida de valor agregado para la sociedad.

#### Las inversionistas

Las inversionistas en el Fondo Inversor son instituciones y fundaciones privadas interesadas en apalancar los impactos ambientales y sociales positivos generados por negocios rentables. En sus primeros dos años de operación Inversor ha comprometido 10M USD provenientes de seis diferentes fuentes inversionistas.

Una de ellas es el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que invirtió 3M USD. Otra inversionista es AVINA<sup>50</sup>, una fundación latinoamericana sustentada por VIVA Trust, fideicomiso creado por Stephan Schmidheiny para impulsar el desarrollo sostenible mediante una alianza entre la empresa privada exitosa y responsable. Otro inversionistas son miembros fundadores como la Fundación Diego&Lia, la Fundación Concha-Saldarriaga, Bolsa de Valores de Colombia y la Fundación Bavaria. Aunque Inversor es hasta el momento el único fondo de inversión de impacto constituido en Colombia, fondos internacionales como Bamboo, Acumen, EcoEnterprises Fund, entre otros, también operan en el mercado colombiano. Buscan proyectos para invertir e inversionistas a comprometer.

#### Los resultados

Inversor se encuentra en sus primeros dos años de operación y por ende aun no ha reportado rendimientos financieros, ni impactos ambientales y sociales positivos generados a partir de sus inversiones. Los únicos resultados presentados son la realización de tres proyectos de inversión y el levantamiento de la mitad de los recursos de inversión requeridas para operar el fondo.

---

<sup>49</sup> [www.controlambiental.com.co](http://www.controlambiental.com.co)

<sup>50</sup> <http://www.avina.net>

La primera inversión fue efectuada en la empresa eco-turística Waya Guajira. Este proyecto hotelero en la zona de La Guajira, promueve el desarrollo turístico en esta región y genera una dinámica económica sostenible diferente a la minería. El hotel busca integrar a las comunidades locales en su cadena de valor, como proveedores tanto de insumos como para la oferta turística que el hotel desarrolle. Así mismo, ha articulado un plan de formación para garantizar que se generen empleos directos en la región. Adicionalmente, el hotel cuenta con estándares ambientales a nivel internacional a través del certificado “LEED”, con lo que mitigará su impacto en el medio ambiente.

Inversor concretó en mayo de 2013 una segunda inversión en Gaya Vitaré. Gaya Vitaré es una empresa recicladora de residuos electrónicos con operaciones en las cinco ciudades más grandes de Colombia. Cuenta con una flota para la recolección de residuos peligrosos y con plantas de valorización de residuos. La empresa opera, desde 2002, en su planta principal en Bogotá. Tiene contratados a 100 operarios, de los cuales el 30% proviene de comunidades vulnerables y difícil empleabilidad. Al lado de sus actividades productivas, Gaya Vitaré organiza campañas de sensibilización sobre el reciclaje y aprovechamiento de residuos.

La tercera inversión recién comprometida involucra a Groncol<sup>51</sup>, una empresa que desarrolla proyectos verdes con el fin de mejorar la calidad de vida en Bogotá. Esta empresa desarrolla techos verdes, muros verdes y realiza diseños de arquitectura sostenible que tengan un impacto positivo sobre el medio ambiente, que ayuden a mitigar problemas ambientales y mejoren la apariencia de Bogotá.

En los siguientes dos años Inversor tiene previsto de ampliar su portafolio hacia 10 empresas y comprometer los 10M USD para alcanzar la meta del cierre del Fondo. A partir el año 2020 el Inversor busca liquidar su primera experiencia de inversión de impacto en Colombia.

### Desafíos a la gestión

Aunque la estructura operativa y las metas de rentabilidad de Inversor se comparan con fondos de inversión de capital privado en países desarrollados, la gestión de la operación es bien diferente – especialmente en relación con la identificación y análisis de las opciones de negocio. Por ejemplo, el ratio entre las oportunidades identificadas y las inversiones realizadas por Inversor es cuatro veces mayor. De cada 40 oportunidades revisadas por Inversor, se logra apenas una inversión efectiva; mientras que en otros países este ratio es de 1 a 10. En términos de gastos administrativos del equipo Gestor, la inversión de impacto es más costosa.

Para evaluar las oportunidades de inversión, Inversor utiliza la herramienta IRIS<sup>52</sup>. La herramienta, libre al público, brinda estándares para la definición y el cálculo de indicadores de impacto. Abarca áreas de la empresa como beneficiarios, generación de empleo,

---

<sup>51</sup> <http://www.groncol.com>

<sup>52</sup> IRIS es una iniciativa promovida por la Red mundial de Inversión de Impacto (GIIN) por sus siglas en inglés. GIIN ha desarrollado IRIS como una herramienta para promover la medición, credibilidad y transparencia de las inversiones de impacto. La herramienta brinda estándares para la definición y el cálculo de indicadores de impacto. Abarca áreas de la empresa como beneficiarios, generación de empleo, desempeño ambiental, desempeño financiero, gobernabilidad y políticas sociales e información sobre productos. IRIS provee indicadores específicos para varios sectores, como agrícola, educación, energía, agua, finanzas, salud y vivienda. La herramienta fue desarrollado en 2008 bajo el liderazgo de Rockefeller Foundation, Acumen Fund, y B Lab y es actualizada permanentemente. <http://iris.thegiin.org>



desempeño ambiental, desempeño financiero, gobernabilidad y políticas sociales, e información sobre productos. Adicionalmente INVERSOR acompaña la elaboración de los estados financieros de las empresas identificadas como oportunidades.

Existen organizaciones en Colombia que actúan como intermediarios entre inversionistas y proyectos de inversión. Actualmente la Banca de Inversión Social (BIS) está trabajando en la estructuración de cinco proyectos de inversión de impacto para terceros. Estos proyectos están en los sectores de educación, vivienda y agricultura. Por su parte, Corporación Colombiana Internacional (CCI) recibe financiación del Grassroots Business Fund para llevar a cabo proyectos relacionados con el desarrollo sostenible del sector agrícola colombiano.

De acuerdo con Virgilio Barco, director de BIS, hay muy pocas organizaciones que estructuren proyectos sostenibles de gran magnitud pues esta práctica es aún muy innovadora. El hecho de que no haya suficientes estructuradores de proyectos ha limitado el desarrollo de la inversión de impacto en Colombia. Alberto Riaño considera que en Colombia hay mucho potencial para canalizar recursos y para generar oportunidades de inversión. Sin embargo, opina que en cuanto a generar oportunidades falta mucho trabajo pues no hay muchos proyectos sólidos que estén listos para recibir inversión. Señala: “falta mucho trabajo de estructuración. Hay muchos recursos en Colombia para poder invertir pero conseguir los proyectos es mucho más dispendioso, lleva mucho más tiempo”.

Al igual que Alberto Riaño, Jean Philippe de Schrevel, director ejecutivo de Bamboo Finance, opina: “el mayor desafío [con respecto a la inversión de impacto] es encontrar empresarios con la buena mezcla de visión social y capacidad gerencial para escalar un modelo de negocio innovador y, por ende, su potencial de impacto; el resto es más fácil.”

Según Virgilio Barco, director del BIS: “uno diría que en Colombia, con la cantidad de problemas sociales, debería haber mucha oportunidad para hacer inversión de impacto. En la práctica lo que ocurre es que no hay tantos emprendimientos sociales. No sé cuál es la razón, pero una hipótesis es que los emprendedores sociales en Colombia son de comunidades que no tienen el acceso al conocimiento o al capital para hacer crecer su negocio, por lo que se quedan en negocios pequeños que no logran escala. Hay un problema con la generación de emprendedores sociales”.

Los emprendimientos sociales podrían ser candidatos para recibir inversión de impacto y poder crecer; sin embargo, estos emprendimientos están en etapas muy tempranas de desarrollo y los inversionistas están buscando empresas que ya hayan demostrado modelos de negocio que funcionen. En Colombia la inversión de impacto y los negocios sostenibles son prácticas paralelas; es decir, estas empresas no reciben capital de estos fondos. Los fondos de inversión de impacto que existen en el país se enfocan en encontrar y financiar proyectos, más que emprendimientos.

### Inversor como empresa B

Inversor es un emprendedor institucional en el mercado de inversión de impacto en Colombia. Encontró la oportunidad única de emprender un negocio financiero. El éxito de su negocio está aun por descubrir, dado que aún es temprano para evaluar resultados.

Hasta el momento, encontraron en el mercado nacional e internacional inversionistas, por la mayoría institucionales, interesadas en apalancar negocios basados en la atención de necesidades ambientales y sociales. También han dado inicio a sus primeros proyectos de

inversión y enfrente el reto de encontrar nuevas oportunidades de inversión con perspectivas financieros competitivos.

Para Inversor, las empresas B son muy atractivas porque la generación, administración, seguimiento y medición del impacto social y ambiental hace parte fundamental de su filosofía de inversión. Por tanto, identificar o trabajar con compañías que hayan interiorizado esa filosofía y que en ese sentido se hayan comprometido institucionalmente con estándares, planes de acción o buenas prácticas sociales y ambientales hará que el trabajo del fondo más articulado y alineado con los socios y la empresa.

Desde su fundación, Inversor ha estado pendiente del aprendizaje de herramientas que le permitan aproximarse, de una manera efectiva y eficiente, tanto a los inversionistas como a los proyectos atractivos para la inversión. En tal sentido, Alberto Riaño, director del Fondo Inversor, considera la certificación B como un aliado a ampliar y profundizar el nivel técnico y empresarial del sector de negocios de impacto.

## 2. CASOS DE ESTUDIO SOBRE EMPRESAS CHILENAS

Profesor Sebastián Gatica  
sgatica@uc.cl  
Pontificia Universidad Católica de Chile

### 2.1. EL CASO DE CERCO: CONTRIBUYENDO A LA CONSTRUCCIÓN DEL ECOSISTEMA

Profesor Sebastián Gatica  
sgatica@uc.cl  
Pontificia Universidad Católica de Chile

#### 1. Innovaciones B en un rubro tradicional

Fundada en 2007 con la visión de contribuir al desarrollo de la sociedad, incorporando en su misión el finalizar los proyectos con cero accidentes laborales, Cerco Constructora ha conseguido, poniendo a las personas en el centro del negocio, torcer la mano a la tasa de accidentabilidad que registra esta actividad en Chile. Al mismo tiempo, ha demostrado la factibilidad de reinsertar social y laboralmente a infractores de la ley en una industria importante como la construcción, gran demandante de mano de obra, por una vía probadamente efectiva en la prevención de la reincidencia en el delito, la cual afecta en Chile a una de cada dos personas condenadas a encierro (Morales, Muñoz, Welsch y Fábrega, 2013).

Cada uno de los lineamientos que orientan la acción de Cerco ha sido finamente diseñado por su propietario, César Riffo, quien hasta la creación de la empresa había hecho carrera en una firma tradicional del rubro, donde observaba una manera de generar riqueza con la que estaba en profundo desacuerdo, especialmente en lo referido al manejo laboral. Ante el ofrecimiento de seguir ascendiendo y convertirse en socio de la compañía, Riffo tomó la decisión de emprender un camino propio. No cambió de rubro; cambió la concepción misma de la empresa, en su forma de gestionarse y en el papel que él creía esta debía cumplir en la sociedad.

Hoy, después de casi seis años, cuenta con un equipo imbuido de su filosofía acerca de que las personas son el principal valor de la organización. Ellos se encargan de transmitir los postulados a un contingente de trabajadores que rota según las obras, como ocurre típicamente en la construcción. Prácticas de seguridad y autocuidado difundidas y aplicadas con rigor permiten en Cerco Constructora ostentar cero accidente durante los últimos veinte meses y uno solo en su historia, contra la tasa de accidentabilidad de 5,3% que registró en 2012 la actividad de la construcción y la tasa de 4,9% correspondiente al conjunto de trabajadores del país el mismo año (Superintendencia de Seguridad Social [Suseso], 2013).

Con ello la empresa desafía el paradigma de que la accidentabilidad es una “externalidad negativa” de la construcción, haciéndose responsable de todos los efectos de su operación, incluida la falta de formación de sus trabajadores, la que asume destinando a la capacitación en seguridad un lugar preponderante en la actividad diaria de todos sus miembros: el 5,7% de horas/hombre en un proyecto tipo.

Varios de estos trabajadores son infractores de la ley, a quienes Cerco contrata en el marco de un exitoso programa de reinserción laboral que inició en 2009 junto a la Fundación Paternitas-entidad de la Iglesia católica que desde 1991 entrega apoyo a las personas vinculadas al mundo delictual-, experiencia que también a partir de 2009 lleva adelante la Cámara Chilena de la Construcción a través de su OTIC (Organismo Técnico Intermedio para Capacitación) y en la que Cerco ha jugado un importante papel.

La asociación gremial, que agrupa a 2.432 firmas, de las cuales 26,4% son constructoras, incorporó el programa a la batería de proyectos sociales que pone a disposición de sus empresas socias para ejercer RSE, sumándose otros actores interesados como la Fundación Reconocer y el Instituto de Formación y Capacitación Popular (Infocap), más financiamiento público a través del Ministerio del Trabajo, proveniente del uso de excedentes de la franquicia tributaria a la capacitación y de proyectos de intermediación laboral.

Según sostiene Riffo, “el mundo avanza más rápido y el Estado se queda atrás. Entonces, ¿quiénes generan el cambio más rápido? Las empresas. Las empresas son agentes de cambio”.

Lo dice desde un sector consolidado de la economía, la construcción, que en 2012 contribuyó con más del 7% del producto interno bruto del país y el 48% de la inversión, llegando a cerca de 30 mil millones de dólares de inversión, cifra 9% superior a la del año anterior (Piñera, 2013). Por su parte, el empleo en la actividad creció 3,3% anual, lo que representa una creación cercana a los 30 mil puestos de trabajo en un año (Cámara Chilena de la Construcción [CChC], 2013a).

En este último desempeño estarían incidiendo tanto las mayores remuneraciones como las menores exigencias de capital humano requeridas para laborar en este sector, según explica la Cámara Chilena de la Construcción. Entre enero de 2010 y diciembre de 2012 los salarios de esta industria se elevaron en 50%, alcanzando las remuneraciones imponibles un promedio de 530.295 pesos (1.065 dólares) a marzo de 2013, muy semejantes a las del sector comercio, que congrega la mayor cantidad de trabajadores del país (CChC, 2013c). El nivel educacional de los trabajadores de la construcción, por su parte, arroja que un 24,5% de estos no alcanzó a completar la educación básica (1% sin estudios y 23,5% con enseñanza básica incompleta); solo 16,1% tiene educación media completa y 10,5%, estudios superiores de algún tipo (CChC, 2011).

La construcción genera en Chile 665 mil empleos directos (8,6% de los ocupados del país). La inmensa mayoría tiene contrato por obra o faena, en una proporción que llega al 85% (Mach). Esta gran movilidad es una de las razones que tradicionalmente ha explicado la dificultad del sector de capacitar a sus trabajadores, debido a la baja apropiabilidad de los beneficios por parte de las empresas. Como consigna el Estudio de competitividad del sector construcción, “son más bien trabajadores temporales, en donde la experiencia en obra va generando su especialización” (Corporación de Desarrollo Tecnológico [CDT], 2008, p. 36).

Consultados sobre los cursos de capacitación recibidos en los dos últimos años, el 23,5% de los trabajadores declara haber recibido al menos un curso de capacitación interna o “dentro de la obra”. Por curso recibido, Prevención de Riesgos es el que registra el mayor porcentaje de asistentes, aunque este no represente más que 5,6% del total de trabajadores (CChC, 2011).

Una situación diametralmente distinta es la que exhibe Cerco Constructora, donde, por ejemplo, en una obra de nueve meses, con una dotación de 50 trabajadores y 63.932 horas/hombre de personal expuesto al riesgo, la empresa destina 3.694 horas a capacitación interna en seguridad, a través de diversas actividades en la misma faena; calculada en un promedio de \$ 10.000 (20 dólares) la hora/hombre, significa una destinación de casi 37 millones de pesos (casi 74 mil dólares).

Sus resultados con cero accidentes contrastan con la tasa de 5,3% de trabajadores accidentados en 2012 en la construcción, la que en todo caso representa una baja de 45,1% respecto al año 2003. La tasa de accidentes fatales en la actividad –de los cuales Cerco no registra ninguno– alcanza a 8,9 por cada 100 mil trabajadores en 2012 (Suseso, 2013).

Entre las razones que se han esgrimido para explicar la accidentabilidad del sector figuran, además de la capacitación, el analfabetismo funcional y disfuncional de muchos de los trabajadores, que les impediría entender instrucciones orales y escritas, así como la creencia cultural de que usar elementos de seguridad sería considerado un signo de poca hombría, sobre todo en trabajadores de más edad (CDT, 2008). La experiencia de Cerco desmiente –o al menos cuestiona– los asertos tradicionales, por cuanto emplea al mismo tipo de trabajador, además de infractores de ley a quienes forma en el oficio.

Su “receta” parece tener como ingrediente primordial el hecho de situar a las personas en el corazón del negocio, lo que ordena las piezas de una manera distinta. Así se aprecia en el discurso corporativo de la misión, visión y valores de la empresa, y también en un estilo de gestión que privilegia el fortalecimiento de los lazos humanos y donde la comunicación abierta es una de sus características principales. “César (Riffo) impulsa que todos comamos en la misma mesa, que todos tengamos las puertas abiertas, que cualquier persona pueda ir a conversar con un ingeniero, un administrador o un supervisor”, relata el jefe de Seguridad y Medioambiente de la empresa, Fernando Gómez. Para reforzar la confianza existen prácticas como las comidas mensuales en las que participa todo el personal de la oficina.

La seguridad de los trabajadores es, por ende, expresión de la misma filosofía, concebida desde un convencimiento y muy distante del simple cumplimiento de las obligaciones que la normativa impone en esta materia. Refiere Gómez que con el propietario “nunca hablamos de temas legales, porque es un mal justificativo sacar la ley a flote. Las cosas deben hacerse porque hay una convicción, no porque lo exige una ley. Cerco desde sus inicios ha tenido la convicción de hacer trabajos de calidad, donde la gente no se accidente”.

Para lograrlo lleva adelante programas de seguridad que el encargado describe ante todo como fáciles de aplicar y amigables, enfocados al autocuidado y a la toma de conciencia sobre los riesgos. Capacitaciones permanentes, revisión de maquinaria, supervisión y apoyo logístico en terreno forman parte de una cultura a la cual los trabajadores se adecúan, no obstante tratarse de un universo que en buena parte cambia de proyecto en proyecto. “Es como si alguien va a una casa limpia y ordenada; lógicamente dejará todo igual. Aquí hay un método y la gente tiene que adaptarse a él”, dice Gómez, quien señala que este conjunto de prácticas es más común de observar en empresas grandes y no tanto en las de tamaño mediano, como Cerco.

Es así como todos los días la jornada comienza con una reunión de los supervisores con sus respectivos grupos de trabajadores, destinada a hablar de seguridad. Son diez a quince minutos en que analizan entre todos la seguridad de los trabajos que se van a realizar en el

día, donde sale a flote el fuerte encadenamiento que tiene la acción de unos respecto de otros, lo que lleva a comprender la seguridad como una responsabilidad de la que nadie puede sustraerse y sobre la que todos opinan. “Un trabajador puede decir: ‘Oiga, jefe, la excavación que estamos haciendo aquí está mal porque hay un relleno’, lo que significa que puede colapsar cuando después venga otra cuadrilla a poner un tubo, por ejemplo”, cuenta Gómez.

Otra herramienta utilizada es el llamado Análisis de Seguridad en el Trabajo, AST, consistente en una hoja donde cada grupo de trabajadores escribe la tarea que debe emprender, en tres a cinco pasos, y los riesgos que reviste esa labor, lo que les permite identificar simultáneamente las medidas de control. Luego de tomadas las decisiones en conjunto, la hoja se firma y es revisada por el supervisor o el responsable de prevención en terreno.

Todos los viernes el jefe de la faena, comúnmente un ingeniero constructor, debe reunirse con todo el personal en una “charla integral”, donde se tratan asuntos de seguridad, tanto generales como de la contingencia de la obra. Se trata de una instancia participativa donde “hay comunicación abierta, porque el aprendizaje se logra hablando, difundiendo, conversando los temas, y no ocultándolos”, señala Gómez.

En ese mismo marco, el primer viernes de cada mes se premia al líder en seguridad, la persona que se haya destacado por colaborar, proponer o realizar acciones en este campo, y que recibe una chaqueta distintiva de “líder en seguridad” que usará todo el mes, además de un obsequio. También se recompensa a la mejor AST, distinción que recae en quien expresó mejor las ideas, analizó bien el trabajo e identificó los riesgos. Realza esta premiación la presencia de “Cerquito”, disfrazado para la ocasión, personaje desarrollado por la empresa como símbolo amable de un tema que la moviliza y cruza transversalmente.

El eje en las personas y su desarrollo se enmarca en una concepción mayor de lo que significa ser empresa, la que estuvo (o fue) el origen de Cerco: “Creemos que incorporando las necesidades sociales tanto como las económicas al momento de realizar un proyecto logramos un impacto real en el desarrollo de la sociedad”, reza su postulado central. Tal intencionalidad, nuevamente, reordena las prioridades de la organización y es distintiva en relación a las acciones de RSE que efectúan las empresas, como se las observa habitualmente.

En esta materia, la Cámara Chilena de la Construcción ha estructurado un conjunto de proyectos sociales que ofrece a sus empresas socias para el ejercicio de su responsabilidad social. En 2013 suman 67 iniciativas correspondientes a las áreas de educación, capacitación, salud, vivienda, desarrollo social, deporte y recreación. A través de estas se espera beneficiar a 265 mil trabajadores del sector, junto a sus familias, en las cuales la entidad anuncia una inversión superior a 379 mil unidades de fomento (más de 17 millones de dólares) (CChC, 2013d, p. 5).

Uno de esos proyectos es el de Capacitación y Habilitación Socio-Laboral a Infractores de Ley, el único que en cierto sentido escapa del foco en el trabajador de la construcción y su familia, para abrirse a un segmento distinto de beneficiario. La iniciativa partió el 2009 con 16 cupos en empresas constructoras para personas privadas de libertad, en la Región Metropolitana, creciendo sostenidamente para llegar en 2013 a 220 cupos, ubicados además en las regiones de Antofagasta y del Biobío, y acogiendo por primera vez a mujeres y jóvenes.

“Desde el principio Cerco fue la empresa más importante en generación de puestos de trabajo y un motivador del proyecto, porque transmitía su experiencia en distintas instancias”, dice Bernardo Ramírez, gerente general de la OTIC de la Construcción.

Es así como, según datos de la entidad, de los 130 reclusos insertados por el programa a 2011 en las 18 empresas participantes, 28 lo hicieron en Cerco, explicando así casi 22% del total.

“Este proyecto es nuestro mayor orgullo –dice la empresa–, con el que hemos logrado un avance en la integridad social y la no discriminación”. En sus fundamentos estuvo la convicción de César Riffo de que “la delincuencia se combate dando una oportunidad laboral”, frase que replica en un afiche como mensaje de la compañía.

Argumenta que “hoy en Chile gastamos un millón de dólares al día en mantener un sistema penal que fracasó, donde vemos que no vamos hacia arriba mejorando el problema sino que empeorando la situación. Y las empresas somos capaces de tomar a esas personas, darles trabajo y contribuir de ese modo a una sociedad mejor” (Eguiguren, 2013).

En suma, dos aspectos sobresalen en el accionar de Cerco, que la distinguen de la empresa tradicional: un positivo desempeño en su política de cero accidentes laborales y la activa participación que ha desplegado en reinserción laboral y social de infractores de ley. Ambos responden a una orientación deliberada, y presente desde el origen de la empresa, por equilibrar los resultados económicos y sociales, y que la lleva a colocar a las personas en el centro de su actividad, enfocándose en la seguridad y crecimiento de sus trabajadores, así como en el aporte de la organización al desarrollo de la sociedad.

## 2. La construcción de la empresa

Cerco es fruto de una iniciativa personal de Riffo, constructor civil de profesión, quien llegó a ser gerente de proyectos en una constructora tradicional. Allí también fue partícipe de las negociaciones de la empresa con el sindicato. Al observar “cómo no se co-construía valor”, estableció diversas iniciativas en la forma de incentivos para los trabajadores. “Era un generador de cambio como profesional y me gustaba que se hiciera un poco de justicia”, relata.

Buen profesional y administrador de recursos, en esa época y a los 34 años de edad, le ofrecen ascender como socio, momento en el que decide crear su propia empresa, con un enfoque sobre la generación de riqueza distinto al habitual. Fue así como surge Cerco Constructora, con el propósito organizacional de aportar al desarrollo de la sociedad, al crecimiento de las personas, a finalizar las obras con cero accidente, logrando así la satisfacción de los clientes.

Sus primeros proyectos se localizaron en poblaciones de comunas menos favorecidas de la capital, como Cerro Navia y Pudahuel (“donde me motivé a que teníamos que generar valor y contribuir”, dice Riffo), en el marco del programa “Quiero mi barrio” de recuperación de barrios, impulsado en esa época por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. “Fue muy enriquecedor”, refiere el empresario, explicando que el programa buscaba revertir el deterioro de barrios vulnerables a través del mejoramiento del espacio público.

Hasta hoy la empresa sigue desarrollando proyectos de impacto local para las comunidades, los que combina con obras inmobiliarias, para municipios y especialmente para la minería, rubro que trabaja con altos estándares de seguridad. “Apunté a trabajar en el mercado de la minería y llegamos allá, como consecuencia de esto mismo, de tener buenos resultados de accidentabilidad y transmitir valores”. Su concepción del crecimiento, en todo caso, siempre

ha estado definida por el objetivo “no de tener más patrimonio, sino de contribuir con una empresa que sea un agente de cambio. Eso fue lo que me propuse como empresario”.

En 2009 se acerca a la Fundación Paternitas y Cerco comienza un fuerte programa de reinserción laboral de personas privadas de libertad. Su experiencia sirve para motivar a otras empresas de su gremio, en el marco de un proyecto iniciado por la Cámara Chilena de la Construcción, dando a César Riffo visibilidad pública como empresario “distinto”.

En esa calidad lo invitan en 2011 al encuentro de líderes Aconcagua Summit, donde conoce a Juan Pablo Larenas, con quien coincidió en uno de los grupos de trabajo sobre cómo humanizar la empresa. Larenas, junto a Gonzalo Muñoz, de TriCiclos, fundan el Sistema B Chile y ofrecen a Riffo formar parte del directorio. Al año siguiente Cerco logra la certificación B, categoría que viene a nombrar una orientación que, según reconoce, la empresa tuvo desde su origen. “Desde la misión inicial yo la había formado como B”.

El punto de partida de Cerco es, como en otros casos observados de empresas B, el deseo del gestor de cambiar el modelo de empresa tradicional por otro que concilie resultados en distintos planos y no solo económicos. Como explica César Riffo, “yo me propuse demostrar, y ese es el ejemplo de esta empresa, que se puede generar beneficio económico y beneficios sociales de manera paralela y que ambos van de la mano y que no valen si van separados”.

En el origen de esta visión reconoce un fuerte sentido social que lo acompaña desde niño, al que colaboró la formación religiosa de su colegio, el Instituto Miguel León Prado, de la congregación católica marianista, de donde recuerda valores muy presentes como la sencillez, la vida interior y el esfuerzo.

“El ser humano nace de la mano del sacrificio y esto se los transmito a mis trabajadores”, dice Riffo. “Yo no soy hijo de una familia adinerada, no me dejaron ninguna herencia; vengo de una familia de clase media, que me dio educación. Soy una persona de trabajo y de esfuerzo”, describe, mientras cuenta que a los 18 años, cuando había entrado a la universidad, se fue de su casa y empezó a ganarse la vida solo. (Amaya, 2012).

Su formación profesional y la experiencia adquirida en el rubro de la construcción le proporcionaron la base de conocimientos necesaria para iniciar su negocio propio, teniendo como capital un crédito bancario de consumo de 15 millones de pesos (28.715 dólares).

Fue su postura empresarial atípica y los resultados conseguidos por Cerco los que fueron dando a César Riffo un perfil más público, siendo convocado en 2011 al encuentro Aconcagua Summit, organizado por la Fundación Desafío de Humanidad, que congregó a 220 participantes seleccionados “debido a su trayectoria de liderazgo y la labor que se encuentran realizando en favor de la humanización de la globalización”. El mensaje que dejó en esa oportunidad resume su pensamiento: “Como líderes de organizaciones que generan riqueza debemos ser capaces de impartir justicia en la distribución de esta entre nuestros equipos y así generar un efecto multiplicador de crecimiento en la sociedad y finalmente el país”.

Su contacto con quienes al año siguiente fundarían Sistema B Chile resultó crucial para la activa participación que el empresario tiene hasta hoy en la iniciativa, la cual ha actuado como una red y plataforma para continuar la difusión de los principios compartidos.



A lo anterior también han contribuido los diversos reconocimientos que ha recibido la empresa, entre los que destacan el Premio Pyme, categoría bronce en 2009 y oro en 2010, otorgados por ChileCalidad, dependiente del Ministerio de Economía; en 2011 el galardón de la Mutual de Seguridad de la CChC por alcanzar la meta de un millón de horas hombre sin accidentes y el Premio Tucapel González García, de la Superintendencia de Seguridad Social, categoría mediana empresa, que distingue a las organizaciones que desarrollan una gestión preventiva de excelencia en el área de los riesgos laborales. En 2012 Cerco resultó finalista para recibir el prestigioso Premio Carlos Vial Espantoso, otorgado por la fundación del mismo nombre que distingue a las empresas que construyen relaciones laborales de confianza y que valoran el aporte de las personas en sus resultados.

Relata Riffo que fue en el marco de esta última premiación que conoció al presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), Lorenzo Constans, a quien le cuenta sobre el programa de reinserción laboral de infractores de ley. El dirigente de la principal organización empresarial chilena, también constructor y expresidente de la CChC, con el que además comparten haber estudiado en el mismo colegio, lo contacta a su vez con el entonces presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), Andrés Concha (“a quien yo conocía porque andábamos en bicicleta juntos”, cuenta el gestor de Cerco).

En mayo de 2012 César Riffo expuso en el seminario “En búsqueda de un círculo virtuoso: reinserción social tarea de todos”, organizado por Sofofa. Esta federación gremial, que agrupa a empresas y gremios vinculados a la industria nacional, venía trabajando en la materia desde 2010, en coordinación con Gendarmería y el Servicio Nacional de Menores (Sename) del Ministerio de Justicia. En el marco del seminario, se firmó un convenio entre el Ministerio de Justicia, el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Sofofa, Fundación Telefónica, Fundación Paz Ciudadana, Gendarmería y el Sename, entidades que formaron una mesa de trabajo destinada a la promoción de la reinserción social de los infractores de ley adultos y jóvenes. La iniciativa está pronta a concluir un programa piloto, tras haber capacitado a un primer grupo de personas, ubicadas actualmente en práctica laboral en empresas proveedoras de Telefónica. “Se espera sistematizar esta experiencia y contar con un modelo replicable para cualquier otro sector”, señala Paulina Raffo, asesora de Educación Empresa y Responsabilidad Social de Sofofa, quien agrega que también el ministerio está implementado una página web orientada a articular la demanda con la oferta.

Mediante carta formal, el Ministerio de Justicia ha solicitado a Riffo autorización para incorporar el logo de Cerco dentro del banner denominado “Comprometidos con la reinserción social”, que tendrá como función reconocer a las entidades, empresas y otros organismos que forman parte de la mentoría para esta tarea. Así, el trabajo y las redes de colaboración tejidas por el empresario van acercando la experiencia de Cerco en reinserción laboral a una alianza público-privada de mucho mayor alcance, susceptible de convertirse en política pública.

Mientras Cerco continúa su camino de desarrollo, César Riffo busca ir delegando parte de sus responsabilidades en la empresa, de manera de dedicarse a otro de sus proyectos sociales, la Corporación Boreal, formada al alero de Paternitas y enfocada en la capacitación de reclusos. Asimismo, participa en la Fundación Desafío, en la fundación marianista Sinergia, en la comisión Beca de Excelencia Empresarios de la Construcción y en la fundación Betania Acoge, que atiende a mujeres de la prostitución.

En todas sus actividades el empresario manifiesta un estilo llano, presente lo mismo en sus entrevistas en televisión como en el contacto con sus trabajadores. Todos los días sale a primera hora de su casa, porque “como empresarios debemos dar el ejemplo llegando temprano; si no, ¿cómo podemos exigir puntualidad al resto?”. Profundamente involucrado y empapado en su rol de líder, recorre las obras, participa en las premiaciones de seguridad y dialoga con los trabajadores, respondiéndoles a los del programa de reinserción, cuando le agradecen esta oportunidad laboral, que el mérito es de ellos. “Usted está aquí gracias a usted mismo, mi pega es darle trabajo” (Amaya, 2012).

Se considera un hombre rico y agradecido de la vida, especialmente de su esposa y de sus hijos. “Qué mejor regalo que tener una familia. Si tienes eso, ¿qué más le vas a pedir a la vida?”.

### 3. Un negocio de crecimiento controlado: recurso estratégico y entorno

Cerco es una empresa constructora cuyas oficinas centrales están situadas en la comuna de Ñuñoa, en la ciudad de Santiago. Desarrolla proyectos de ingeniería en infraestructura pública y privada, obras civiles, viales, urbanización y montajes mecánicos principalmente en la Región Metropolitana. Está organizada como sociedad limitada, donde César Riffo, su fundador y gerente general, es el propietario mayoritario. No posee directorio; sí un “equipo de líderes” que junto a Riffo toma las decisiones de importancia. A su vez, este se asesora en forma personal con coaching de trabajo en equipo y en gestión de la empresa.

En su modelo de negocio destaca el techo al crecimiento que ha impuesto el propietario. “Decimos que no a los proyectos que no somos capaces de abordar, porque la ambición del crecimiento y las ventas tienen un límite”, sentencia este. Para ejemplificarlo, señala que a junio ya tienen completo el año y no participarán en más propuestas y que tampoco barajan la posibilidad de aliarse con otros, aun a riesgo de no tener certeza sobre los trabajos que tendrán el año siguiente.

Entre sus clientes figura la gran minería y otros mandantes privados, como las inmobiliarias. Procura balancear esta actividad con proyectos de impacto social en comunas de menores recursos, con clientes públicos como municipios, el Ministerio de Obras Públicas y el Servicio de Vivienda y Urbanismo (Serviu).

Riffo se declara convencido de que el crecimiento sustentable de una empresa debe expresarse en las ventas, en las inversiones, en los sistemas de gestión y en las personas, orgánicamente.

En cuanto a sus resultados económicos, la empresa exhibe un crecimiento en sus ventas desde 572 mil dólares en su primer año a 9,4 millones de dólares en 2012.

En materia medioambiental Cerco declara su prioridad por las buenas prácticas y regirse por altos estándares de calidad que priman el cuidado y la responsabilidad. Según se observa, se trata de un ámbito en el que no registra innovaciones más allá de lo que estipula la legislación en lo que dice relación con las emisiones a la atmósfera, ruidos, manejo de residuos y materias afines.

En cuanto al logro de sus resultados sociales, la empresa cuenta con una asistente social en terreno, a través de la CChC, a fin de mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de los trabajadores, en el entendido, como dice César Riffo, “que las personas tienen que venir

al trabajo a crecer y aportar, no solo a buscar la plata. Por eso tratamos de ser formativos también”.

La compañía trabaja en generar indicadores que expresen el crecimiento de las personas, tales como accidentabilidad, casa propia de los trabajadores, estudios superiores de sus hijos y trabajadores reinsertados. Esta matriz en elaboración le permitirá a fines de 2013 contar con las primeras cifras para avanzar el año que sigue.

Certificada en ISO 9001, Cerco exhibe como principal ventaja diferenciadora su orientación hacia la seguridad y el resultado de cero accidentes laborales. Aunque opera por proyectos – como sucede habitualmente en el rubro de la construcción –, el hecho de que la reconstruyen es señal de la fidelización alcanzada y de que sus clientes también comparten la prioridad en la prevención de riesgos.

“Se trata de tocar el corazón del trabajador y la cabeza para que entienda que él viene a trabajar aquí y no a dejar su vida ni a exponerse a riesgos, tratamos de transmitirle que primero está su autoestima y su cuidado. Yo como líder transmito eso hacia abajo. Puede haber explicaciones de perder plata, de atraso en los proyectos, pero la explicación de un accidentado no existe”, señala.

Este compromiso con las personas tiene su correlato en la fidelización también de la mano de obra, que acompaña a la empresa de proyecto en proyecto. Vuelven a ser contratados en cada oportunidad y algunos pasan a tener contrato de plazo indefinido, lo que les da mayor estabilidad. Si al momento de su creación, en 2007, Cerco partió con tres personas, actualmente laboran en ella entre 150 y 200 trabajadores, de los cuales 53 tienen contrato indefinido. El promedio de antigüedad en la compañía es de tres años, la mitad de la existencia de la organización.

La mano de obra es el recurso estratégico de Cerco, empresa que no está sola en sus esfuerzos por combatir la accidentabilidad de sus trabajadores. Aunque la actividad de la construcción en Chile ha logrado reducir esta tasa a la mitad en los últimos diez años, continúa siendo objeto de preocupación pública y sectorial. Expresión de ello es la constitución de la Mesa Nacional Tripartita de la Construcción, instancia de diálogo social integrada por gobierno, empleadores, trabajadores y organismos administradores de la ley 16.744, cuerpo legal dictado en 1968 que creó un seguro social obligatorio contra los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, el cual cubre en la actualidad a prácticamente todos los trabajadores formales dependientes.

La Mesa Nacional Tripartita de la Construcción, instalada en 2007 con foco en la ley sobre subcontratación, fue ampliando sus objetivos al diseño y apoyo para la implementación de políticas públicas en materia de seguridad y salud en el trabajo en el sector de la construcción (Subsecretaría de Previsión Social, 2013). En este marco surgió en 2010 el programa “ConstruYO Chile: Formación de Competencias Fundamentales en Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sector Construcción”, que se propone abarcar toda la estructura organizacional de quienes trabajan en obras y faenas de la construcción. A agosto de 2012 llevaba más de 300 relatores y casi 20 mil trabajadores capacitados (OIT, 2012).

“Como gremio, participamos en diversas instancias tripartitas y estamos promoviendo la meta del cero accidentes entre nuestras empresas socias y una disminución significativa de la tasa de accidentes fatales”, declaró en mayo de 2013 el presidente de la Cámara Chilena de la

Construcción, Daniel Hurtado. “Nuestra actividad es de alto riesgo, por lo que impulsamos múltiples acciones para ayudar a disminuir la tasa de accidentes laborales del sector, con lo que también contribuimos al logro de las metas que se fijó el país y que consisten en alcanzar una accidentalidad de 4% y reducir la tasa de accidentes fatales a cinco por cada 100 mil trabajadores al año 2015” (CChC, 2013b).

El tema se cruza hoy con la escasez de mano de obra que evidencia la construcción, así como otros sectores de la economía chilena (“Falta mano de obra”, 2013). Para contribuir a paliar esta situación, rubros como la agricultura han considerado la reinserción laboral de infractores de la ley. “La necesidad de mano de obra en la agricultura hoy es muy grande, se calcula que hay un déficit de unas 40 mil personas. Por otro lado, también existe esta necesidad de reinsertar a los internos que tienen buena conducta; que están prontos a salir o tienen penas menores. Creo que es una buena oportunidad”, aseguró el ministro del ramo, Luis Mayol, a propósito de la firma de un convenio, en diciembre de 2012, con el Ministerio de Justicia y Gendarmería destinado a capacitar a la población penal en materias vinculadas al agro (Toro y Geroldi, 2012).

A este respecto es preciso señalar que la población penal chilena ha tenido un aumento sostenido, llegando a una tasa de 270 presos por 100 mil habitantes, que ubica a Chile en los primeros lugares de América del Sur y en el puesto 47 en el ranking de 223 países (International Centre for Prison Studies, 2013). La sobrepoblación de las cárceles es parte del mismo fenómeno.

Según datos de Gendarmería de Chile, el servicio público encargado de atender a las personas detenidas o privadas de libertad, a febrero de 2013 el sistema penal nacional cuenta con 97.112 condenados, de los cuales 88% son hombres. Casi la mitad de ese total (48%) está en el sistema cerrado (privado de libertad), una mínima porción (0,8%) en el sistema semiabierto (recluidos en Centros de Educación y Trabajo, CET) y la otra mitad, en el sistema abierto, vale decir, personas sujetas a medidas alternativas como remisión condicional, libertad vigilada, reclusión nocturna y beneficios de reinserción (Gendarmería, 2013).

Con un gasto promedio mensual por recluso que va desde 657,7 a 861,6 dólares, según cifras 2011 (Ribera, 2012), se estima que 11% del presupuesto institucional de Gendarmería está destinado a acciones y programas de reinserción; el 40% de los internos realiza actividades laborales en las cárceles, de los cuales el 60% es un trabajo artesanal y solo 1,3% desarrolla actividades en empresas instaladas y a trato (Sociedad de Fomento Fabril [Sofofa], 2012).

No siendo la única variable a considerar al examinar la efectividad del sistema penitenciario, en términos de rehabilitación y reinserción social de quienes han delinuido, la reincidencia en la comisión de un nuevo delito llega a más de la mitad (50,5%) de los egresados del sistema cerrado, porcentaje que baja a 27,7% en quienes cumplieron medidas alternativas a la prisión en el sistema abierto (Morales et al., 2013).

En el caso del programa de reinserción de la CChC, cuyo eje son personas del sistema cerrado, la reincidencia llega al 15,4%, según datos de Gendarmería (Massardo, 2013). Esto sintoniza con la inserción laboral lograda y mantenida en el tiempo, que bordea el 50%, lo que permite, además, un aumento de las remuneraciones a través del tiempo (Tabla 1). En Cerco, por ejemplo, cinco de los trabajadores del programa han pasado a tener contrato indefinido, entre ellos, un operador de maquinaria formado allí en esta función.

Tabla 1. Proyecto de inserción social y laboral de personas infractoras de ley, CChC Seguimiento a marzo de 2012

Años	Total insertados	Inserción a marzo 2012(1)		
		Nº personas	%	Remuneración bruta promedio (\$)
2009	13	6	46%	450.000
2010	44	14	39%	393.000
2011	77	36	47%	293.000
2012	191	139 (2)	65%	262.750

Elaboración propia con datos de la Cámara Chilena de la Construcción.

(1) Con impositivos previsionales de enero a marzo de 2012

(2) Corresponde a quienes han trabajado formalmente al menos un mes desde agosto 2012 hasta abril 2013

Tales resultados validan la apuesta de Cerco y de su gestor, en términos de que una efectiva reinserción social y laboral contribuye a combatir el problema social de la delincuencia, y que la participación de las empresas resulta insustituible en este complejo proceso.

En el caso de la empresa en particular, esta reinserción forma parte sustancial de la generación de beneficios sociales que persigue en su modelo de negocio, acompañados del desarrollo de sus colaboradores en aspectos ligados a su bienestar y el de sus familias y, de modo prioritario, en la evitación de accidentes laborales, atributo que considera una ventaja competitiva que sus clientes valoran y prefieren.

#### 4. Desafíos y oportunidades

Al momento de revisar los obstáculos que ha tenido la trayectoria de Cerco, César Riffo no duda en identificar uno en particular: el hecho de que el valor social no sea considerado para evaluar a las empresas de su tipo, especialmente por parte de la banca tradicional. En su caso no se trata de haber tenido dificultades de acceso a financiamiento; habla más bien de los nulos incentivos que tienen estas empresas si quisieran demostrar al sistema bancario algo más que resultados económicos. “A los bancos no les importa si tienes prácticas distintas, por ejemplo, que no se te accidente la gente, cuando eso debería ser un riesgo a considerar”.

No propugna un tratamiento preferencial; apunta a la irrelevancia que tiene en este contexto el esmero de las empresas B en construir una sociedad mejor, el cual viene a ser un elemento adicional al esfuerzo que implica toda actividad empresarial.

La dimensión social de su iniciativa de reinserción la ve para los beneficiados “como una oportunidad, no como caridad”. Es por eso que “si la persona no rinde, no va a servir y se tiene que ir”, convencido de que aprovecharla depende de cada persona. Cuenta que ha habido trabajadores que “pudieron pensar que esto era una fundación y que iban a hacer lo que estimaban; como aquí hay una cultura de respeto a la jerarquía, generaron ciertos conflictos y tuvieron que ser despedidos, como cualquier otro trabajador” (Amaya, 2012).

Riffo señala que la sociedad, por su parte, tiene “la gran oportunidad de contar con muchas empresas B” y de que se pueda mejorar la imagen estigmatizada que existe de los empresarios, a la que han contribuido en el último tiempo sonados casos de colusión de precios, repactaciones unilaterales y otros que han afectado a grandes grupos de consumidores en el país. Cree que esta transformación la están liderando empresarios jóvenes y que, de a poco, se observan algunas señales. “Ya se instauró en la agenda nacional el tema del cambio empresarial. Los empresarios están preocupados y preguntan cómo lo hacemos mejor, cómo generamos ese cambio”, refiere.

##### 5. Escalando el impacto: la construcción de un ecosistema

El propietario de Cerco Constructora no se plantea un mayor crecimiento de la empresa, en términos de aumento de ventas, aunque sí que mejore como organización hasta que funcione “como un reloj suizo”. Tampoco la vendería ni se asociaría, considerándose satisfecho del desarrollo alcanzado.

Dice que hoy se ocupa de generar nuevos liderazgos en la compañía a quienes poder transferir responsabilidades, de manera de dedicarse al tema de la reinserción desde la Corporación Boreal. “La idea es que se transforme en una Infocap de reos”, dice, aludiendo al Instituto de Formación y Capacitación Popular, creado en Chile en 1984 por la Compañía de Jesús, cuya misión es formar trabajadores en situación de vulnerabilidad social y laboral, razón por la cual se denomina “La Universidad del Trabajador”.

Esta actividad, y otras que realiza en diversas organizaciones “que quieren un cambio en nuestra sociedad”, lo tienen desempeñando un papel de liderazgo motivador, a través del cual colabora en la construcción de un ecosistema favorable para el surgimiento de un nuevo tipo de empresa, enfocada tanto en los beneficios sociales como económicos.

Al interior de su empresa actúa como guía que infunde a sus colaboradores la importancia de las personas y su crecimiento. Ante audiencias externas es figura recurrente en charlas y foros sobre sustentabilidad de los negocios, responsabilidad empresarial, sistema B y temas relacionados, a partir de la experiencia desarrollada en su empresa. Sus aliados coinciden en valorar en él su favorable disposición en una tarea que, si bien no mide en horas, le toma parte importante de su agenda.

Es cierto que sus propósitos de seguridad laboral en la construcción y de reinserción de personas privadas de libertad no son nuevos en Chile, donde se han verificado variadas iniciativas públicas y sectoriales. En este sentido, la acción de Cerco se inserta en esfuerzos ya encaminados. Lo que hace es asumir estos dos desafíos con particular intensidad, volcándose entera como organización hacia la seguridad, por una parte, y por otra, liderando al grupo de empresas de su gremio embarcadas en un proyecto de reinserción laboral.

Tomando parte activa en ambas cruzadas a través del accionar de su empresa y difundiendo esta experiencia y los principios que guían su actuación, el gestor de Cerco desempeña un rol clave en animar y acelerar el escalamiento de la iniciativa de reinserción hacia otras empresas. Es lo que ocurre respecto de su gremio, en el programa que lleva adelante la Cámara Chilena de la Construcción, donde lidera la contratación de reclusos y motiva a sus pares a sumarse al proyecto; lo mismo que en relación a otros rubros, cuando expone en un foro de Sofofa, por ejemplo. En esos espacios, capaces de convocar a importantes actores y recursos tanto públicos como privados, testimonios como el suyo contribuyen a que tales esfuerzos tomen la forma de alianzas estables de trabajo, sobre las cuales sea posible construir en el futuro políticas públicas.

## Referencias

- Amaya, C. (Editor periodístico). (2012, 24 de noviembre). César Riffo: Un considerado empresario [Transmisión por televisión]. Recuperado del sitio web de Canal 13C: <http://www.13.cl/programa/bienaventurados/capitulos/capitulo-3-cesar-riffo>
- Cámara Chilena de la Construcción (CChC). (2011, abril). Caracterización trabajadores sector construcción. Minuta CEC. N° 15. Recuperado de <http://www.cchc.cl/wp-content/uploads/2011/04/Minuta-15-Characterizaci%C3%B3n-de-Trabajadores-en-Sector-Construcci%C3%B3n.pdf>
- Cámara Chilena de la Construcción (CChC). (2013a, 6 de febrero). IMACON-INACOR diciembre 2012. Recuperado de <http://www.cchc.cl/wp-content/uploads/2013/02/IMACON-INACOR-DICIEMBRE-2012.pdf>
- Cámara Chilena de la Construcción (CChC). (2013b, 13 de mayo). Discurso Daniel Hurtado -Semana de la Construcción 2013. Recuperado de <http://www.cchc.cl/2013/05/discurso-daniel-hurtado-semana-de-la-construccion-2013/>
- Cámara Chilena de la Construcción (CChC). (2013c, junio). Informe MACH Macroeconomía y Construcción. N° 38. Recuperado de [http://www.cchc.cl/wp-content/uploads/2013/06/mach38\\_20junio.pdf](http://www.cchc.cl/wp-content/uploads/2013/06/mach38_20junio.pdf)
- Cámara Chilena de la Construcción (CChC). (2013d). Proyectos sociales 2013. Recuperado de <http://www.cchc.cl/wp-content/uploads/2011/02/Proyectos-Sociales-2013.pdf>
- Corporación de Desarrollo Tecnológico (CDT). (2008). Estudio de competitividad del sector construcción. Informe final. Santiago: Cámara Chilena de la Construcción.
- Eguiguren, M. (Entrevistadora). (2013, 28 de febrero). Empresa Cerco: "Estamos generando valor en la sociedad" [Transmisión por televisión]. Recuperado de sitio web de CNN Chile: <http://www.cnnchile.com/noticia/2013/02/22/empresa-cerco-estamos--generando-valor-en-la-sociedad>
- Falta mano de obra: agroindustria, minería y construcción en crisis. (2013, 7 de febrero). Recuperado de <http://www.linkhumano.cl/blog/falta-de-mano-de-obra-agro-industria-mineria-y-construccion-en-crisis/>
- Gendarmería de Chile (2013). Estadística de población penal atendida por Gendarmería de Chile al 28 de febrero de 2013. Recuperado de [http://www.gendarmeria.gob.cl/m6\\_interior\\_estadisticas\\_2013\\_dg.jsp](http://www.gendarmeria.gob.cl/m6_interior_estadisticas_2013_dg.jsp)
- International Centre for Prison Studies (2013). Entire world - Prison Population Rates per 100,000 of the national population. Recuperado de [http://www.prisonstudies.org/info/worldbrief/wpstats.php?area=all&category=w\\_b\\_poprate](http://www.prisonstudies.org/info/worldbrief/wpstats.php?area=all&category=w_b_poprate)

- Ministerio de Justicia. (2012). Sistema Penitenciario chileno y concesiones penitenciarias. Presentación en seminario de la Asociación de Concesionarios de Obras de Infraestructura Pública A.G. (Copsa).
- Morales, A. M., Muñoz, N., Welsch, G. y Fábrega, J. (2013). Reincidencia en el sistema penitenciario chileno. Santiago: Fundación Paz Ciudadana y Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez. Recuperado de [http://www.pazciudadana.cl/docs/pub\\_20130311160458.pdf](http://www.pazciudadana.cl/docs/pub_20130311160458.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012, 27 de agosto). Evalúan aporte y proyección del Programa Construyo Chile. Recuperado de [http://www.ilo.org/santiago/sala-de-prensa/WCMS\\_188619/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/santiago/sala-de-prensa/WCMS_188619/lang-es/index.htm)
- Piñera, S. (2013). Palabras de S.E. el Presidente de la República, Sebastián Piñera, con ocasión del desayuno anual de empresarios de la construcción. Recuperado de <http://www.cchc.cl/wp-content/uploads/2013/05/Discurso-del-Presidente-de-la-Republica.pdf>
- Ribera, T. (2012). Realidad actual y desafíos del sistema penitenciario chileno. Presentación del ministro de Justicia en seminario de Libertad y Desarrollo. Recuperado de <http://www.lyd.com/wp-content/uploads/2012/08/Presentaci%C3%B3n-LyD.pdf>
- Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa). (2012, 10 de mayo). Empresarios se comprometen con la reinserción de los condenados. Recuperado de <http://web.sofofa.cl/Noticias/empresarios-se-comprometen-con-la-reinsercion-de-los-condenados/>
- Subsecretaría de Previsión Social. (2013, actualizado a 10 de junio). Mesa Nacional Tripartita de la Construcción - MNTC. Recuperado de [http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page\\_id=9634](http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page_id=9634)
- Superintendencia de Seguridad Social (Suseso). (2013). Estadísticas de accidentabilidad 2012. (<http://www.suseso.cl/common/asp/pagAtachadorVisualizador.asp?>
- Toro, P. y Geroldi, F. (2012, 21 de diciembre). Privados apuestan por la reinserción laboral de reos. (<http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2012/12/7-15968-9-privados-apuestan-por-la-reinsercion-laboral-de-reos.shtml>)

#### Entrevistas y comunicaciones personales

- Gómez, Fernando, jefe de Seguridad y Medioambiente, Cerco Constructora. 10 de junio de 2013.
- Massardo, Humberto, jefe Departamento Becas Laborales, OTIC de Capacitación, Cámara Chilena de la Construcción. 16 de julio de 2013.
- Miranda, Cecilia, secretaria ejecutiva, Gerentes de Estudios y Comunicaciones, Cámara Chilena de la Construcción. 11 de julio de 2013.
- Pinto, Claudia, asistente social, Fundación Social, Cámara Chilena de la Construcción. 13 de julio de 2013.
- Ramírez, Bernardo, gerente general OTIC de Capacitación, Cámara Chilena de la Construcción. 16 de julio de 2013.
- Raffo, Paulina, asesora Educación Empresa y Responsabilidad Social de Sofofa, 17 de julio de 2013.
- Riffo, César, gerente general de Cerco Constructora, 5 de junio de 2013.
- Vergara, Virginia, encargada Programa de Reinserción, Fundación Paternitas. 16 de julio de 2013.



## 2.2. GESTIONANDO E INSPIRANDO EL PROPÓSITO EN EL TRABAJO: EL CASO DE PEGAS CON SENTIDO

Profesor Sebastián Gatica  
sgatica@uc.cl  
Pontificia Universidad Católica de Chile

### 1. Del anhelo personal a una necesidad colectiva

Hay ideas de negocio que cuajan con solo asomarse, antes siquiera de planificar con ellas una empresa, como si encarnasen la respuesta a una carencia que muchos sienten y que aún nadie denomina. El deseo de que el trabajo diario sea una fuente no solo de sustento sino de felicidad y trascendencia era un anhelo que los emprendedores de Pegas con Sentido compartían y veían presente, en la fundación donde participaban, en cientos de jóvenes profesionales como ellos, quienes, sin embargo, no sabían cómo y dónde buscar este tipo de empleos.

Al mismo tiempo, esta última experiencia les había permitido detectar la necesidad de estas organizaciones de contar con colaboradores que, además de su compromiso social, sean técnicamente idóneos.

Hacer de nexo entre ambos requerimientos les pareció el paso evidente. Con ello abrieron un nuevo mercado laboral social que los actores tradicionales de la industria de head hunting en Chile no habían visto hasta entonces y que, a juzgar por el veloz desenvolvimiento de la empresa, solo esperaba ser descubierto.

Partieron con más entusiasmo que método, simplemente enviando correos electrónicos a su círculo de conocidos con ofertas de cargos con impacto social. “No teníamos una idea clara de cómo llevar adelante el negocio, sin un modelo comercial claro”, cuenta Nicolás Morales, socio fundador y director comercial (Andrade, 2013). La respuesta fue explosiva y a fines de ese año, 2010, ya contaban con una base de datos de tres mil personas.

Captaron que ese interés revelaba no solo un nicho interesante, sino más bien una tendencia. Y que, del otro lado, las fundaciones estaban dispuestas a pagar cierta cantidad por este servicio, en la medida que les permitía acceder a profesionales altamente competentes y motivados. Fue así como en 2011 decidieron constituirse en empresa.

En la actualidad no solo recurren a ellos fundaciones sino también empresas convencionales, interesadas en el liderazgo, comportamiento ético y búsqueda de propósito que acompaña a este perfil de profesionales. Procuran que se trate de compañías que cumplan estándares mínimos de responsabilidad social empresarial (RSE); aquellas certificadas como B Corp son aceptadas de inmediato, mientras que, a la inversa, están marginadas por estatuto las tabacaleras, de juegos y de armas.

Por su parte, los puestos ofrecidos deben estar ligados a RSE o recursos humanos; los que escapan a estos campos son evaluados mediante entrevista que realizan al jefe directo correspondiente, a fin de conocer el impacto de esa posición y tratar de que sea medido con algún tipo de indicador de desempeño social. En cuanto a las personas naturales que aspiran a

esos empleos, les exigen poseer diez habilidades que ellos mismos definieron, adquiridas a través de experiencias en cierto tipo de organizaciones, de voluntariado, liderazgo de proyectos sociales o ambientales, dirigencia estudiantil, entre otras iniciativas de impacto positivo en la sociedad.

A sus clientes empresas, Pegas con Sentido cobra una tarifa de mercado y a las fundaciones, solo el 45 por ciento, puesto que su interés es prestar a estas un servicio de calidad que dé respuesta a sus necesidades específicas.

Este cobro diferenciado, la elección de sus clientes y el conocimiento experto acerca del perfil, las motivaciones y las exigencias del profesional “con sentido”, diferencian a Pegas con Sentido de otras empresas de su rubro y permite a los usuarios reconocer con nitidez su foco de especialización. Se trata, al mismo tiempo, de una manera de hacer las cosas que resulta coherente con los valores que el emprendimiento declara, lo cual ciertamente refuerza su identidad y propuesta diferenciadora.

Un examen a un grupo de cuatro head hunters relevantes de la plaza que hacen uso intensivo de las tecnologías de información, y que bien pueden caracterizar el estado actual del business as usual, evidencia la singularidad de Pegas con Sentido en su búsqueda y compromiso por un impacto social-ambiental como empresa B; ninguno de ellos, en efecto, declara estos principios en sus misiones ni valores.

No obstante, varios ya han comenzado a abrir portales o sub-sitios orientados hacia nichos como mujer, voluntariado, discapacidad y otros, confirmando que ya han tomado nota de la emergencia de ese nicho o realidad con la que pegas con sentido tan bien conectó. En estos casos, sin embargo, la vertiente social representa una categoría entre muchas y francamente menor en relación al total de cargos ofrecidos (46 puestos en instituciones sin fines de lucro frente a 2.521 en el comercio y 633 en el transporte durante el último mes, son cifras de referencia que ilustran la situación descrita). Incluso los “trabajos con sentido social” que un importante actor de la industria ofrece para fundaciones y ong, yendo al mismo segmento de pegas con sentido, llegaban solo a siete plazas de un total superior a las 120 mil.

Este panorama la empresa no lo ve como competencia, “pero creemos que nace un poco de esta mirada distinta”. Si como consecuencia de lo anterior surgiesen otros que replicaran su modelo, “para nosotros sería ideal”, dice Morales. “No le tenemos miedo a la competencia, más bien podríamos ser colaboradores; de hecho para muchos de nuestros proyectos estamos buscando alianzas, porque creemos en la co-creación”. Y remata: “Nuestro foco principal es hacer de este mundo mejor. Entre más gente haya, mejor para nosotros. Ojalá que alguna vez este sello diferenciador que tenemos ya no exista, porque todas las personas estén buscando eso”.

En todo caso, más que un cambio en la industria, lo avizoran en las organizaciones; son estas las que crecientemente demandarán “talento con sentido”. Este se compone, según detalla Dell’Orto, de habilidades blandas, empatía social y capacidad para sumarse a una misión colectiva, tres elementos vitales para que un profesional sea capaz de desenvolverse en el mundo dinámico, complejo e interconectado en que vivimos, y al mismo tiempo pueda colaborar eficazmente con la empresa a ejercer su ya ineludible responsabilidad social. “Las empresas, conscientes de que los tiempos han cambiado y de la importancia de su rol en la sociedad, han entendido que es necesario actualizar el concepto de talento al cual estábamos acostumbrados, basado meramente en lo técnico. Las que se han acercado a Pegas con Sentido

son precisamente aquellas que comparten esta visión avanzada del talento y que han entendido que para contar con los mejores de hoy ya no es solo una cuestión de números, sino que también de sumarse a una misión que contemple un rol activo de la compañía en la sociedad” (2013).

Recoger esa necesidad social emergente ha sido el gran acierto de Pegas con Sentido, llegando a posicionarse como una consultora experta en un nicho en el que hasta ahora ningún head hunter del país había reparado. En busca del impacto social que la mueve como empresa B, su propuesta diferenciadora incluye tanto la elección de puestos de trabajo que armonicen con ese propósito, de profesionales que cumplan con el perfil requerido, como de clientes organizaciones encaminados en la responsabilidad social. Tarifas preferentes para las fundaciones llevan al emprendimiento a sacrificar ganancias en pro del beneficio social perseguido, mientras estudia la elaboración de indicadores a través de los cuales sea posible medir ese impacto en la sociedad.

## 2. El camino de la empresa: remeciendo la conciencia sobre el trabajo

En la corta trayectoria de Pegas con Sentido sobresalen algunos hechos que han marcado y definido su camino. El detonante del proyecto fue el gran terremoto que sufrió Chile en 2010, que avivó en los seis amigos fundadores el espíritu solidario, el cual veían presente en muchos jóvenes, deseosos de responder con su trabajo al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas.

Cuando hacer de puente entre instituciones que buscaban profesionales con capital social probado y quienes veían en el ejercicio de su profesión una oportunidad de servicio demostró ser una idea con la que miles se identificaban, decidieron, en 2011, crear una empresa, no una ONG. Nicolás Dell’Orto, uno de los fundadores de Pegas con Sentido y actual director ejecutivo, lo resume así: “Optamos por una empresa porque entendemos que una empresa tiene una capacidad de impacto mucho mayor, está sometida a las leyes del mercado, y queremos hacer los cambios desde adentro” (Ramírez, 2012).

Al principio destinaron al emprendimiento jornadas parciales, que poco a poco se fueron extendiendo en la medida que generaba ingresos para pagar sueldos. El desarrollo de la plataforma web fue clave en la partida.

A fines de ese mismo año ingresaron cuatro socios inversionistas, todas figuras relevantes a nivel nacional en materia de RSE y sustentabilidad: Javier Irarrázaval, managing director en The Walt Disney Company Chile; Ximena Abogabir, directora de la Fundación Casa de la Paz; Jimena Vera, consultora independiente e Ignacio Cruz, gerente de Colbún. Además del capital suficiente para que los primeros gestores pudieran dedicarse tiempo completo al proyecto, aportaron amplias redes de contactos, experiencia y un espaldarazo de confianza que situó a los emprendedores en otro estadio mental. A tal efecto también contribuyó la adjudicación, por esa época, de un fondo público de capital semilla con el que pudieron abordar su crecimiento.

A medida que el proyecto maduraba, la misión visualizada por sus impulsores evolucionaba desde un cometido casi funcional que se plantearon al inicio, como es la profesionalización y fomento del mercado laboral social, hacia otro de mucho mayor alcance y profundidad que conmina a las personas a sacudir sus paradigmas y cuestionarse para qué hace su trabajo. Es

así como su misión actual señala: “Reclutamos, articulamos, posicionamos e inspiramos la cultura del sentido en el trabajo”.

Este mismo tránsito llevó a los emprendedores a certificarse a través del Sistema B, a comienzos de 2012, proceso que desencadenó una revisión hacia el interior de la organización incluso en esferas en las que no habían reparado, como la ambiental, para conseguir alinear al propósito también su forma de operar.

Destacan la certificación como un hito especialmente en lo que dice relación con su identidad, al acuñar una definición que no existía. Si antes los asemejaban a una fundación, “hoy nos presentamos ante el gerente de una compañía y ya entiende que somos una empresa socialmente responsable”, dice Morales. El paso les permitió dejar de percibirse como actores aislados (“nacimos como una empresa B sin saber que existían”) y reconocerse como parte de un movimiento que integraban muchas organizaciones con las cuales compartían igual visión. Rápidamente lograron posicionamiento en esa comunidad, el que se vio coronado con la elección de Nicolás Dell’Orto en el directorio de Acción RSE<sup>53</sup>, uno de los más jóvenes que ha llegado a esa instancia y con la votación más alta. En una perspectiva más amplia, el sello B situó a Pegas con Sentido como un referente distinto en su rubro, demostrando que un factor de diferenciación de este tipo también puede estar presente en la industria de gestión de talentos.

Apostando a que la búsqueda de propósito remece no solo el ámbito local sino que avanza por el continente, la empresa aborda ahora su internacionalización. Pretende iniciarla en Perú y Colombia, con el apoyo de fondos públicos concursables que se adjudicó a fines de 2012. Ya tiene registrados los dominios web relacionados a su temática susceptibles de poner en marcha en otros países, como “laburo” y “chamba”; con sentido, por supuesto.

Para la incursión de Pegas con Sentido en Latinoamérica sus gestores recurren a redes que forjaron en Un Techo para Chile<sup>54</sup>, cuya expansión por el continente acompañaron activamente. Este espacio no solo permitió que los emprendedores conocieran de cerca la realidad de los más pobres y definieran un proyecto empresarial en consonancia, sino también hizo posible que adquirieran un liderazgo muy marcado, junto al desarrollo de importante capital social y político.

Nicolás Dell’Orto fue subdirector nacional y luego director comercial de la entidad; Nicolás Morales fue director de Construcciones en la Región de Valparaíso y fundador del equipo de secundarios de esa sede; Sebastián Varas creó el sistema de gestión de microcréditos de la organización, en la que también participó Trinidad Justiniano, mientras que Rafael Achondo ocupó el cargo de director comercial.

En cuanto al capital económico necesario para emprender, levantaron un proyecto sin mucho riesgo económico y lo fueron administrando, sobre todo en los inicios cuando combinaron la dedicación al mismo con las horas dedicadas a sus anteriores empleos. Se constituyen así en

---

<sup>53</sup> Organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias que trabajan por la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sustentable en Chile

<sup>54</sup> Fundación creada en 1997, hoy llamada simplemente Techo y expandida a 19 países de Latinoamérica y el Caribe. Ha congregado y movilizado a cientos de miles de jóvenes en torno a la construcción de viviendas de emergencia en conjunto con quienes habitan en asentamientos (Techo, s/f)

un ejemplo interesante de que a veces el componente financiero queda subordinado ante una buena idea de negocio; en este caso, eso sí, fue impulsada por emprendedores que contaban con otros capitales, empezando por un título profesional que constituye un activo, especialmente en un país como Chile, donde la educación superior es cara y financiada en su mayor parte por el estudiante y su familia (OCDE y Banco Mundial, 2009, p. 71).

### 3. Del anhelo a la construcción de un modelo de negocio sostenible

Pegas con Sentido se define como una consultora que vincula profesionales, empresas y ONG en la búsqueda de impacto social a través del trabajo diario. Tiene sus oficinas en la comuna de Providencia, en Santiago, lugar donde trabajan seis personas: tres de los socios fundadores, dos psicólogas, todos a tiempo completo, más una profesional que presta consultoría externa en apoyo a la búsqueda de empresas.

El proyecto partió sin financiamiento inicial. El propio rendimiento del negocio, la compra de 20 por ciento de la sociedad por parte de nuevos inversionistas y la obtención de dos fondos públicos concursables le permiten ubicarse desde fines de 2012 en un punto de equilibrio financiero. En 2012 anotó ventas por 50 millones de pesos (102,7 mil dólares), cifra que en 2013 se proyecta algo más que duplicar, llegando a 110 millones de pesos (218,6 mil dólares). Pegas con Sentido muestra procesos similares a cualquier empresa y una interfaz en la web no muy distinta a otros head hunters de Chile. Su modelo de negocios contempla la venta de tres productos: el principal es la búsqueda y selección de profesionales, donde los ingresos provienen, como se dijo, del cobro de un porcentaje del sueldo de la persona reclutada, constituyendo el 90 por ciento de los ingresos; los otros productos son la asesoría a personas y la publicidad en el sitio web -el cual recibe sobre 15 mil visitas únicas al mes-, ítems que representan cada uno el 5 por ciento de los ingresos restantes.

En su cartera de clientes figuran más de 100 ONG, que explican el 60 por ciento de los ingresos; y alrededor de 15 empresas, de tamaño mediano y grande.

En la actualidad tiene un registro de más de 30 mil profesionales solo en Chile, que crece a una tasa de de mil mensuales. Sus vías de captación más importantes son el “boca a boca” y las notas en prensa sobre la empresa. Entre sus planes está la realización de una campaña publicitaria, mediante viralización de videos.

Una forma que tiene la empresa por ahora de medir su impacto social es por medio del número de ofertas de empleo que publica (más de 500 a mayo de 2013) y la cantidad de profesionales que pone en las organizaciones (70 personas a la fecha), entendiendo que cada una es un agente de cambio en la sociedad.

Asimismo, lleva adelante una estrategia de relaciones públicas –que incluye la organización de seminarios y encuentros entre profesionales, altos ejecutivos y líderes de opinión–, la cual apunta a posicionar la importancia del sentido tanto para individuos como para las instituciones que persiguen diferenciarse a través de la generación de valor agregado.

Desde el punto de vista medioambiental, la empresa exige certificaciones en esa materia a sus proveedores y hace un uso eficiente de energía y de papel reciclado en sus oficinas. Todos quienes trabajan allí viven relativamente cerca, por lo que se trasladan a pie o en bicicleta, haciendo así su aporte a la descontaminación de la ciudad.

#### 4. Retos y facilitadores

Al momento de señalar los obstáculos que el proyecto ha debido sortear surge la reacción ante su propuesta innovadora por parte de ciertas organizaciones potencialmente clientes, como el segmento de las empresas más grandes. Han visto que algunas prefieren a los proveedores de reclutamiento tradicionales, al tiempo que otras consideran que la oferta de Pegas con Sentido no calza con sus requerimientos o no las sienten preparadas para incorporar profesionales que eventualmente puedan cuestionar su modo de funcionamiento. Con la ayuda de líderes de Sistema B, la empresa ha podido identificar y llegar a compañías y directivos más abiertos a estos nuevos planteamientos. Representan no más del diez por ciento de los procesos efectuados, porcentaje que se propone aumentar para elevar, a su vez, el número de fundaciones atendidas con tarifa subsidiada. Mientras tanto, sus gestores creen que es cuestión de tiempo y trabajo lograr un nombre conocido que les permita superar la barrera de entrada a un mercado donde las organizaciones más tradicionales prefieren a actores consolidados.

En las fundaciones, por su parte, han encontrado cierta resistencia a considerar la contratación como una inversión, en lugar de un gasto, y a pagar sueldos acordes al nivel de competencias que esperan encontrar. Sin desconocer las limitaciones presupuestarias que tienen muchas de estas instituciones, Pegas con Sentido ha podido generar allí un espacio de conversación y acuerdo cuyo resultado han sido profesionales más calificados en estas organizaciones, mejor pagados y, por ello, con un horizonte de mayor estabilidad en la función.

En su modelo de negocio visualizan la importancia de construir indicadores que midan su impacto social, si bien reconocen que, por el incipiente nivel de desarrollo de la empresa, están lejos de lograr tal objetivo. Sin embargo, avizoran que debería tratarse de evaluar el impacto que han tenido los profesionales en las organizaciones donde los han colocado y de qué forma se han ido sumando a la misión social de estas. Por el momento, entienden que si una empresa hace el proceso de reclutamiento con Pegas con Sentido ya revela una evolución de su conciencia acerca del rol que cumple en la sociedad y el número de empresas que participen constituiría un indicador de ese cambio social.

En contraposición, entre las oportunidades distinguen la creciente receptividad que está teniendo entre los nuevos profesionales el cambio de paradigma del éxito. “La cultura del trabajo enfocado únicamente en el salario está siendo desplazada por el desafío de generar impacto y de dejar una huella a través del trabajo diario”, advierte Morales. A ello se suman las dificultades que enfrentan las instituciones a la hora de reclutar y retener talento, observándose cómo las lealtades con la organización son cada vez más frágiles, especialmente en el segmento de menores de 35 años de edad, donde 96% del universo sondeado ha llegado a reconocer que evalúa cambiarse de empleo (Toro, 2013).

Un entorno de apoyo al emprendimiento en Chile, con varios fondos públicos concursables como los que la empresa se ha ganado, también lo consideran un facilitador. En su caso se trata de capital semilla, a través de Corfo, que entrega un aporte no reembolsable de hasta 80.000 dólares para la creación, puesta en marcha y/o despegue de una idea de negocio innovador, y Contact Chile, programa de ProChile que subsidia hasta por 30.000 dólares actividades de internacionalización de emprendimientos innovadores. De igual manera, consideran que el rápido desarrollo que ha experimentado el mercado de empresas B, tanto

en Chile como en Latinoamérica, les ha permitido lograr un posicionamiento mucho más acelerado del que esperaban.

5. Escalabilidad: Cuando el desafío es mantenerse fiel al propósito

A diferencia de sus primeros pasos, dados sin un modelo de negocios en mente, hoy Pegas con Sentido dispone de un plan muy claro para su desarrollo. Este contempla cinco focos estratégicos que guiarán su acción futura, de los cuales cuatro se relacionan con el crecimiento de la organización propiamente tal. Es así como contempla, en primer lugar, perfeccionar los servicios vinculados al hunting, en lo que dice relación con selección de personas, publicación de ofertas, coaching a postulantes, mejoramiento de currículos y otros. Complementariamente, considera la expansión de su línea de consultoría a organizaciones, a través de la cual ofrece asesoría en gestión por valores y en desarrollo de una propuesta de valor de trabajar en la empresa, orientada a la atracción y retención de talentos.

Con miras a la ampliación del negocio, se ha propuesto en tercer término armar y fortalecer su cadena de valor, incorporando al mundo de los estudiantes y futuros profesionales-potenciales usuarios de sus servicios, a quienes planea ofrecer “Prácticas con Sentido”, junto con levantar necesidades para tesis, en vínculo con las universidades. Finalmente, para continuar su incipiente internacionalización ha postulado a Start-Up Brasil y a otros fondos públicos chilenos para aceleración de negocios en instituciones internacionales.

No obstante lo anterior, y considerando que Pegas con Sentido nació sin pensarse como empresa sino como el abordaje de una necesidad en la sociedad detectada por sus gestores, cabría preguntarse sobre qué pasos siguientes le permitirían avanzar con más efectividad en la gestión e inspiración del propósito en el trabajo, su motor original.

Un camino posible dice relación con los demás actores del mercado de gestión de talentos. El “contagio” de los existentes o el surgimiento de otros nuevos, alentados por el mismo espíritu del proyecto, sería visto por la empresa como señal de ese “mundo mejor” al que aspira, donde su factor diferenciador se llegase a transformar en la norma. En su rol de b corp, sus gestores señalan que “no buscamos generar barreras de entrada, ser los únicos ni canibalizar todo este mercado, lo que queremos es que se vaya desarrollando”; sin embargo, su actividad actual ni su planificación incluyen una estrategia de relacionamiento con esa virtual competencia o de fomento a la aparición de nuevos jugadores que sumen al logro del propósito.

Otra vía para escalar impacto sería dirigirse a quienes buscan trabajo o lo harán en el futuro, con la finalidad de despertar en ellos la conciencia del sentido del quehacer diario. Esta área sí la incorporan como quinto foco estratégico, bajo el rótulo de estrategia comunicacional, donde apuntan, por una parte, a un posicionamiento fuerte de marca y de concepto, y por otra, permear a la sociedad con la mirada de que es posible optar a trabajos remunerados relacionados con un impacto positivo. En este terreno se inscribe la organización de seminarios y charlas que inviten a reflexionar sobre el sentido del trabajo diario, como el ciclo “Mi pega = Mi impacto” que preparan con Ashoka, destinado a compartir experiencias de personas que son referentes de impacto social.

Se trata de un ámbito que sintoniza bien con la nueva misión que Pegas con Sentido ha definido para sí, donde liga su razón de ser al sentido del trabajo, el cual persigue “reclutar, articular, posicionar e inspirar”. El hecho de que esté numéricamente en desventaja respecto de sus restantes focos estratégicos, todos más ligados al crecimiento de la organización, puede

explicarse por el esfuerzo que en lo inmediato implica levantar la organización y hacerla andar hasta que tome una velocidad más regular.

A este respecto, Pegas con Sentido ilustra bien las etapas iniciales de una empresa híbrida, movida por sus exigencias de consolidación aunque sembrando, a la vez, para la próxima tarea de mayor escala a que la llama su propósito y su visión de contribuir a “una sociedad que se mueve en torno a la cultura del sentido”.

## Referencias

- Andrade, S. (2013, 2 de mayo). Usuarios revelan las claves del design thinking.
- Recuperado de <http://www.innovacion.cl/reportaje/usuarios-revelan-las-claves-del-design-thinking/>
- Dell’Orto, N. (2013). Talento con sentido. Revista RH Management.
- Recuperado de <http://blog.pegasconsentido.cl>
- OCDE y Banco Mundial (2009). La educación superior en Chile. Revisión de políticas nacionales de educación. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/43274174.pdf>
- Ramírez, K. (2012, 4 de julio). Negocios con impacto social. Educamericas. Recuperado de <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/negocios-con-impacto-social>
- Toro, P. (2013, 28 de marzo). Encuesta Laborum: 96% reconoce estar evaluando cambiar de trabajo. Pulso. Recuperado de <http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2013/03/7-20395-9-encuesta-laborum-96-reconoce-estar-evaluando-cambiar-de-trabajo.shtml>
- Techo. (s/f). Qué es techo / Historia. Recuperado de <http://www.techo.org/techo/que-es-techo/>

## Entrevistas y comunicaciones personales

- Dell’Orto, Nicolás, socio fundador y director ejecutivo, Pegas con Sentido, 22 de julio de 2013.
- Morales, Nicolás, socio fundador y director comercial, Pegas con Sentido, 27 de mayo de 2013.



### 2.3. CÓMO HACER SUSTENTABLE LA SUSTENTABILIDAD. EL CASO DE TRICICLOS

Profesor Sebastián Gatica  
sgatica@uc.cl  
Pontificia Universidad Católica de Chile

#### 1. Cuando la visión organizacional es cambiar el mundo

Fuertemente guiados por sus sentimientos y creatividad, los gestores de TriCiclos fueron conformando el perfil de la que sería la primera empresa B de Sudamérica. Por un lado, sus trabajos como ejecutivos de compañías tradicionales les proporcionaban, junto al éxito económico, claridad sobre dos aspectos centrales: insatisfacción personal y una lista de características de cómo, precisamente, no debía ser la empresa en la que soñaban trabajar. Por otro lado, la formación académica que habían recibido en Chile -incluso la de postgrado- no consideraba referencias al que hoy se conoce como el cuarto sector de la economía; por lo tanto, no tenían a la mano un marco teórico que respondiera al tipo de organización que empezaban a forjar.

La respuesta a esa disonancia vital, parecía venir de hacer de su trabajo un motor de cambio en la sociedad. Esta posible respuesta a su dilema, en conjunto con la preocupación que sentían por el estado de las cosas en materia medioambiental en Chile - específicamente en materia de manejo de residuos- y la experiencia recolectada en sus años como ejecutivos de empresas en rubros indirectamente relacionados con la sustentabilidad, gatilló finalmente en ellos la decisión de que su emprendimiento debía estar ligado a esta última, a través de la gestión de residuos.

Alcanzando la generación de residuos sólidos en Chile niveles estimados cercanos a las diecisiete millones de toneladas anuales en 2009 -con una tasa de crecimiento del 42% entre el 2000 y ese año-, siendo éste un país donde la disposición final es el proceso más común para el manejo de residuos, y enfrentándose tanto un desarrollo sostenido de mercados para la valorización de distintos tipos de residuos como un crecimiento en la tasa de valorización de los mismos -desde un 5,1% en el año 2000 a un 7,8% en 2008- (Conama, 2010), se presentaba, no sólo el enorme desafío social de combatir tasas crecientes de residuos mayoritariamente no reutilizados, sino que al mismo tiempo, una buena oportunidad de negocio, dada la gran generación de recurso estratégico a disposición -residuos- y una creciente demanda por los mismos. De esta manera, el reciclaje se mostraba como el ámbito perfecto en el que debían centrar sus esfuerzos. Ahora bien, tomada la decisión de entrar en la industria del manejo y comercialización de residuos, la siguiente pregunta era de qué manera enfrentar este desafío.

Cuando se quiere “cambiar el mundo”, como ellos lo declaran, la formación de una empresa no aparece como el curso de acción esperable; antes bien, una fundación, una organización no gubernamental, una iniciativa de beneficencia o de voluntariado.

Pero ellos, contrariamente, vislumbraron de manera innovadora la posibilidad de utilizar las herramientas de una empresa inserta en el mercado para ampliar el impacto ambiental de sus operaciones, y el impacto que tradicionalmente tienen las instituciones involucradas en el reciclaje en Chile. De esta manera, entendieron que la posibilidad de generar ganancias económicas mediante la recolección y el reciclaje de productos con retornos monetarios positivos les permitía subsidiar el procesamiento de otros residuos que no estaban siendo

recicladados por ningún actor en la industria y que pasaban a engrosar las toneladas de tipos de basura que no estaban siendo reutilizadas. Además, observaron oportunidades de abrir nuevos mercados a ciertos productos que sí podían hacerse rentables y de involucrar de mejor manera a los distintos actores del ciclo de los residuos, como los consumidores, las empresas y los recicladores de base, entre otros. Por lo tanto, existía la posibilidad de aprovechar la gran oportunidad de negocio como un medio para enfrentar de mejor modo el desafío medioambiental, es decir, la oportunidad de subsidiar el logro de un beneficio ambiental con un beneficio económico. Y para la correcta realización de esta tarea, la formación de una empresa parecía necesaria.

En ese sentido, el hecho de no conocer el modo de operación de las fundaciones, pero por sobre todo su convencimiento acerca de la idoneidad de una organización inserta en el mercado para abordar su emprender, los hizo plantearse el reto desde allí: crearían una compañía, pero distinta. Y en el nombre elegido, TriCiclos, sintetizaron su propuesta diferenciadora, a través de la cual buscan abarcar los tres ciclos de la sustentabilidad (económico, ambiental y social), incorporando en el balance el triple resultado.

Así, su apuesta ha sido poner el poderoso motor del mercado al servicio de resolver uno de los grandes problemas ambientales que tiene hoy la humanidad, como es la gestión de los residuos, donde los esfuerzos públicos y algunos privados resultan muchas veces lentos e insuficientes ante la magnitud del desafío. Pero además, junto con esto, está el hecho de que la industria del reciclaje es y ha sido una puerta de inclusión laboral en Chile – y en gran parte de Latinoamérica-, esto se manifiesta en un gran número de personas cuya ocupación es reciclar, y para los que en el papel la empresa representaría una competencia, por lo que el desafío es mayormente complejo: No sólo implica buscar una solución al problema de los residuos en el país, sino que involucra inexorablemente considerar los costos y beneficios que la operación de TriCiclos puede tener para un enorme número de personas que actualmente ven en el reciclaje su principal sustento, esto es, considerar el efecto social que tiene su actividad.

Bajo este contexto actúa Triciclos, definida ante todo como una compañía de cambio cultural hacia la sostenibilidad, donde el reciclaje constituye para ellos sólo un medio para crear un valor transversal en el máximo número posible de personas y en el medio ambiente.

## 1.2 Más allá del triple resultado

En Chile, por ley, los municipios son los responsables de la recolección y disposición de los residuos sólidos domiciliarios –RSD-. La acumulación de estos residuos en lugares específicos sin someterse a ningún proceso de reciclaje –lo que se conoce como disposición final-, es su destino más común, y alcanza un 90% del total a nivel nacional (Conama, 2010). El restante 10% se somete a algún tipo de procesamiento que permita reutilizarlo, generando valor nuevamente en el material –es reciclado-.

En el mundo del reciclaje tradicional se trabaja principalmente con Aluminio, Politereftalato de Etileno –PET- y Cartón, que son los materiales que generan valor económico en el mercado chileno. Esto deja a más de 16 tipos de materiales generados post-consumo sin ser reciclados, lo que se manifiesta como un gran problema no sólo a nivel nacional, sino que en gran parte de Latinoamérica.

Los residuos son reciclados principalmente a través de tres formas. En primer lugar, programas realizados por los mismos municipios que incorporan en la licitación además de la

recolección y disposición de RSD, su reciclaje. En segundo lugar, están algunas campañas de beneficencia organizadas por alianzas entre organizaciones sin fines de lucro y empresas, que instalan recipientes para la separación de materiales de distinto tipo. Finalmente, hay un gran número de recicladores de base, que son personas que recolectan por su cuenta materiales en vertederos y casas y que luego los venden. Esta última estrategia de reciclaje comúnmente recibe el nombre de reciclaje informal y constituye la más antigua de las tres (Revista Iberoamericana de Sostenibilidad, 2010).

Dentro de la industria del reciclaje, TriCiclos como organización parece diferenciarse del resto de los actores, ya que es una empresa privada que principalmente recibe y luego comercializa distintos tipos de materiales que son reutilizables. En ese sentido, dista claramente de iniciativas comunales y del reciclaje informal, teniendo como semejanza con las campañas de beneficencia, el hecho de establecer puntos de recepción y separación de productos.

Además, concebida desde su origen como una empresa “distinta”, los socios de TriCiclos plasmaron en sus estatutos su motivación por que la organización dejara una huella positiva, creando valor social, ambiental y económico. De este modo, al desafío de generar una solución innovadora para el reciclaje como parte de su quehacer, adosaron la obligación de hacerlo con una gobernanza, estatutos y deberes de sus directores y ejecutivos bien distantes de los que rigen a las empresas tradicionales, abarcando así el imperativo de la sustentabilidad tanto el fondo como la forma de la organización. Su camino ha sido equilibrar esta nueva forma de dirección con el logro de un triple resultado, creando valor mediante innovaciones tanto en el plano ambiental, como económico y social. Concretamente, la meta organizacional de Triciclos en cuanto a la gestión de residuos, es lograr cero basura en la industria, y no simplemente maximizar su utilidad económica. Todo esto se ha manifestado, en la práctica, en diferencias con las políticas y los procedimientos observados típicamente en el negocio, marcando claras innovaciones con respecto a los actores del mercado tradicional.

- Asegurar la cadena de reciclaje y subsidios cruzados: valor ambiental

Si de características distintivas se trata, es preciso consignar el aseguramiento del reciclaje que realiza la empresa, tarea que debería considerarse obvia en iniciativas de este tipo y que, sin embargo, sigue siendo poco usual. De hecho, la trazabilidad del proceso constituye una de las demandas que se hacen al proyecto de ley sobre reciclaje que prepara el gobierno en Chile, donde “sistemas de reciclaje llaman a la separación en origen y luego mezclan los tipos de residuos. Estos muchas veces terminan en sitios de disposición final junto al resto de la basura” (Araneda, 2013). En contraste, TriCiclos recibe, identifica y compacta los residuos, asegurándose que un porcentaje muy alto sean incorporados en la fabricación de productos nuevos<sup>55</sup>.

Más aún, a diferencia del resto de los actores que hoy operan en el país, la empresa tiene la práctica de recibir y reciclar no sólo materiales rentables - una práctica que intenta ir en línea con su objetivo de acabar con la basura post-consumo - sino que pretende hacer avanzar la cultura de reciclaje solventando la operación de aquellos materiales que hoy no tienen un mercado establecido. De este modo, la comercialización de materiales como el Aluminio, el PET y el cartón hacen posible el reciclaje de materiales como el Poliestireno y varios tipos de plástico -otros plásticos-, entre otros. Un ejemplo de lo anterior, es que la empresa por un kilo

---

<sup>55</sup> Lograr un 100% de trazabilidad es muy difícil, dada enorme complejidad en el caso de algunos materiales

de PET recibe alrededor de 80 centavos de dólar, mientras que el reciclaje de un kilo de Prolipopeleno deja a la empresa con pérdidas de casi 20 centavos de dólar, y ambos materiales son activamente reciclados por TriCiclos.

Con ello, de los residuos sólidos desechables que son técnicamente reciclables, pueden abarcar el 90%, y no el 14% que hoy se recupera en la Región Metropolitana de Santiago o el 10% en Chile (Ciudad Saludable, 2010, p. 21), que es la porción que deja retorno económico. Haciendo subsidio cruzado, TriCiclos recicla materiales que generan un buen margen - consiguiendo mejores precios que el reciclador de base debido a que vende volúmenes más grandes-, junto a otros que no tienen margen o donde éste es negativo, de modo que la suma final sea ligeramente favorable (G. Muñoz, comunicación personal, 1 mayo 2012). Por el contrario, si al igual que en la mayoría de los actores de la industria el objetivo de la empresa fuera maximizar su utilidad económica, ella sólo reciclaría los tres materiales más rentables.

- Nuevas plantas de reciclaje: valor económico

Hacerse cargo de ese diferencial de 75% de material que no estaba siendo reciclado, debido a su hasta ahora escaso o nulo valor comercial, impulsa a TriCiclos a propiciar nuevas oportunidades de negocios, empujando a otros a invertir en el establecimiento de plantas para materiales que sólo están siendo reciclados por ellos, proporcionándoles volúmenes que antes no estaban disponibles.

De igual forma, incentiva la instalación de plantas de reciclaje en regiones del país distintas a la metropolitana, donde estas se concentran, a fin de evitar extensos traslados de residuos que afecten negativamente en su huella de carbono. Conseguida la industria y un volumen de residuos, busca un operador local para quien el negocio resulte de interés. Con ello contribuye al desarrollo económico y al empleo de la zona, también por la vía de que los materiales se transformen e incrementen su valor en el lugar.

- El trabajo con recicladores de base: valor social

En Chile, el reciclaje es sobre todo un negocio informal llevado a cabo por personas de muy escasos recursos; hombres y mujeres que escarban y recolectan de la misma basura y suben aquello de algún valor a sus característicos triciclos -de ahí el guiño de la empresa-, obteniendo exiguos retornos por la venta de estos materiales. Operar empresarial y rentablemente en ese mercado sin perjudicar o expulsar a los más pobres, sino por el contrario, ofreciéndoles oportunidades de mejora, es un desafío complejo, pero ineludible si se persigue también la creación de valor social.

TriCiclos ya ha podido incorporar a su operación a algunos de estos recicladores de base, entregándoles la supervisión de puntos limpios de carácter social, presentes ya en varias comunas del país. Para su instalación convergen organismos locales, fundaciones y empresas, lográndose la agrupación de quienes los operan en torno a una actividad para la que han sido capacitados y que les reporta mayores ingresos, más seguridad y una ocupación mejor considerada a nivel social. Ahora bien, dado el gran número de recicladores de base en Chile - que según cifras del gobierno se estima en 60.000-, se vuelve interesante saber hasta qué punto esta política tiene un alcance verdaderamente importante en materia social.

En ocasiones, los beneficios se extienden a la comunidad próxima, cuando el punto limpio se emplaza en lugares antes utilizados como vertederos clandestinos. Es lo que ocurre, por

ejemplo, en Temuco, donde el punto limpio se construyó en uno de los barrios más vulnerables de la ciudad; con el concurso de organizaciones públicas y privadas, el antiguo basural fue reemplazado por áreas verdes, eliminando un foco de riesgo para la salud y la seguridad de la población cercana, contribuyendo a elevar su calidad de vida.

- Educación in situ: valor cultural

El modelo de intervención de TriCiclos considera la instalación de puntos de recepción atendidos por facilitadores especialmente capacitados que guían a quien acude a depositar sus residuos, cumpliendo un papel de educadores ambientales y de filtro para evitar que se deje aquello que no se puede reciclar o que contamine al resto.

Enfrentada la persona a veinte opciones de materiales de sus residuos -y no las tres o cuatro tradicionales-, inevitablemente se empieza a cuestionar sus hábitos de consumo; quizá deba afrontar el rechazo de algún producto, enterándose allí que está hecho de un material no reciclable, que no existe una planta que lo procese o que la condición en que lo entrega impide su transformación. La creencia por parte de la empresa es que si los ciudadanos, con ese conocimiento, modifican sus hábitos de compra según criterios de reciclabilidad, envían a la industria una señal suficientemente potente como para lograr transformarla. En ese sentido, la compañía apuesta con convicción por la idea -aún no demostrada- de que la toma de conciencia por parte del consumidor va a ocasionar cambios en la industria.

Además del facilitador, el modelo también implica que cada punto limpio que recibe los residuos de una empresa -abierto al público o no- va acompañado de capacitación a quienes trabajan en el lugar. Con ello se busca asegurar la correcta definición y separación de los materiales reciclables, así como de aquellos susceptibles de reciclar que se puedan estar yendo en la basura general.

El área de influencia de cada punto limpio se expande al sistema educativo circundante, generándose una articulación que va desde charlas y talleres impartidos en los establecimientos, clases que las mismas escuelas pueden hacer en el lugar -mejor aun cuando los estudiantes llevan los materiales y aprenden de estos en la práctica- hasta el ofrecimiento de la infraestructura, con una solución que esperan cimentar en los colegios.

La creación de valor cultural a través de la educación, consiguiendo una mayor concientización medioambiental como bien público, va aún más allá del triple resultado buscado por TriCiclos y establece otra innovación respecto de otras empresas que se comprometen en estrategias de sostenibilidad corporativa.

## 2. Creación y desarrollo como organización

El punto de partida de TriCiclos fue una disociación personal que embargaba a sus gestores, Gonzalo Muñoz y Joaquín Arnolds, de ser muy efectivos pero infelices en sus trabajos. La muerte de un amigo común en 2008 llevó a esos treintañeros de entonces a apoyarse mutuamente, inspirados en la figura del amigo desaparecido, a quien reconocían alineado en sus propósitos personales y forma de ganarse la vida. Junto con explorar su interioridad, examinaban con ojo crítico el modelo de empresa convencional, que prefería pagar multas a eliminar sus externalidades negativas si lo primero tenía menor costo, y al sistema económico en general repleto de falencias de ese tipo, conducentes veloz e inexorablemente a la caducidad del entorno.

La decisión de formar una empresa que plasmara sus anhelos, expresamente gobernada y orientada hacia la obtención de beneficios para la sociedad y el medio ambiente, fue el paso siguiente, junto con renunciar a sus empleos. La experiencia y conocimiento de Arnolds, ingeniero comercial, en el sector de energías renovables no convencionales y de Muñoz, agrónomo, en alimentos y empaques, rápidamente los hizo encauzar su foco hacia los residuos; no sólo concebidos desde su valor en cuanto materiales reutilizables, sino también como una oportunidad de cambio cultural. De este modo, el 17 de mayo de 2009 nació TriCiclos, emprendimiento al que se incorporó otro amigo, Manuel Díaz, como tercer socio.

La empresa fue creada con un capital inicial de 265.000 dólares, al que se sumó al año siguiente algo menos de 80.000 dólares de fondos públicos concursables en la forma de capital semilla, a través de Corfo.<sup>56</sup>

Al principio, para familiarizarse con la basura, literalmente se metieron en esta, de modo de conocer en profundidad sus componentes. Recurriendo a su amplia red de contactos, desafiaron a organizaciones ofreciéndoles gratuitamente analizar el contenido de sus residuos y prepararles un informe con el estado actual y lo que se podría hacer al respecto. La primera que aceptó fue una cadena de retail dedicada a materiales de construcción para el hogar y líder de la industria. En terreno, se dieron cuenta que además debían saber cómo se comportaba la persona que interactúa con los residuos, para lo cual desarrollaron una encuesta. La empresa pudo conocer su funcionamiento en este ámbito, los costos involucrados, incluidos los medioambientales, y las oportunidades que ello generaba no sólo del punto de vista operacional sino que también cultural.

Apoyando a una compañía aérea en la búsqueda de solución de la disposición de residuos en Isla de Pascua dieron con la noción de puntos de recepción modulares, desplazables y económicos, el primero de los cuales terminó instalado en una urbanización en las afueras de Santiago. Diseñados como una planta de valorización, los puntos limpios de TriCiclos abordan el siguiente eslabón de la cadena, pues ahí mismo los operarios -además de orientar e informar al público- verifican la separación de los materiales, los cuales compactan, enfardan y pesan, llevando un riguroso registro de los mismos y seguimiento hasta su reciclaje completo. La experiencia con la aerolínea les sirvió para agregar a sus servicios el área de consultoría, al tiempo que exploraban el desarrollo y comercialización de productos sostenibles para el hogar.

El año 2011 marcó un punto de inflexión para el proyecto, con la muerte de Arnolds en actividades de reconstrucción tras el terremoto que había azotado al país. En contraste, fue también momento de reconocimientos con el premio nacional a la innovación Avonni que ganó TriCiclos “por un modelo innovador que combina educación, gestión e infraestructura” (García, 2011); su certificación como empresa B y la membresía Ashoka concedida a Muñoz como emprendedor social. Al proyecto se integraba como socia la abogada colombiana María Emilia Correa, experta en negocios sostenibles.

A cuatro años de su creación TriCiclos cuenta en Chile con 47 puntos limpios funcionando y en construcción desde Arica a Castro, en la isla de Chiloé, operaciones en Colombia y Argentina,

---

<sup>56</sup> Capital semilla es un programa de la corporación de fomento de la producción de Chile que tiene como fin apoyar monetariamente a emprendedores innovadores en actividades como la creación, puesta en marcha y despegue de sus emprendimientos

además de servicios de asesoría (Oficina Verde, packaging sostenible y diagnósticos de residuos), educación (para personas con capacidades diferentes, colegios, universidades, grandes empresas y pequeñas organizaciones, y comunidades donde se insertan los puntos limpios) y productos para el reciclaje como composteras y pequeñas sacas para la separación domiciliar de materiales (TriCiclos, s/f).

Fieles a su objetivo de provocar un cambio cultural, recientemente han iniciado el área de informes públicos, inaugurada con el reporte “Primera mirada al rotulado de reciclaje de envases en Chile”, de 2012, entregado a las autoridades sectoriales.

### 2.1 Habilidades y redes sociales para desafiar el paradigma

La importancia que ha jugado en el caso de TriCiclos el capital de sus creadores, tanto económico como social y político, es manifiesta. Un componente del malestar vital presente en su génesis fue lo que ellos mismos llamaban entonces “la incomodidad del privilegio”, que los hacía cuestionarse cómo no poner los recursos y capacidades de que gozaban al servicio de una actividad que tuviese impacto social o ambiental.

Esa misma incomodidad actuó como un movilizador para que tomaran la decisión de emprender a fin de contribuir a un mundo mejor. Echan mano, entonces, de una vasta y selecta red de contactos expandida durante su trayectoria empresarial, lo que sumado a sus notables habilidades sociales les permite acceder con credibilidad a directivos clave de organizaciones potenciales clientes y que su propuesta, radicalmente innovadora, sea escuchada y en algunos casos acogida.

“Los contactos ayudaron mucho”, reflexiona Muñoz. “Ahora el desafío nuestro es seguir trabajando como hasta ahora y mejorar, para poder mantenerlos y seguir creciendo” (Aspillaga, 2011).

### 3. Modelo de negocio: los residuos sólidos como recurso estratégico.

El modelo de TriCiclos, orientado a los residuos generados post-consumo, contempla la generación de ingresos principalmente a través de la comercialización de materiales que son recolectados en sus puntos limpios. Cada punto limpio, recibe entre quince y veinte toneladas al mes de distintos tipos de residuos –papel blanco, cartón, revistas, diarios, otros papeles, tetra, PET, PS, Film, PP, Pead, Otros Plásticos, Vidrio, Aluminio y Otros Metales-. Los puntos limpios se dividen en comerciales, sociales, urbanos e industriales, que se ubican en centros comerciales, recintos residenciales, otras zonas en la ciudad e industrias específicas, respectivamente. El financiamiento de la operación mensual de cada uno de estos puntos, cuyos costos están entre veinticuatro mil y treinta mil dólares, generalmente depende de un municipio, una empresa o un tercero.

Además, el modelo de TriCiclos, a diferencia de otros actores del mercado de reciclaje tradicional, contempla otras fuentes de ingreso que vienen dadas por la venta de productos y la realización de consultorías ligadas a la sustentabilidad. Los primeros, buscan minimizar el impacto de las personas en el medio ambiente, mientras que las asesorías apuntan, por ejemplo, a orientar a las empresas interesadas en hacer empaquetamiento sostenible y al diagnóstico del manejo de residuos dentro de otra organización.

El recurso estratégico en la cadena de valor de la compañía son, por supuesto, los residuos mismos. Estos son recolectados por TriCiclos, en el mismo minuto en que son separados y filtrados. Posteriormente, la organización los vende a distintas empresas que los requieren generalmente como materia prima. Por ejemplo, TriCiclos le vende metal a Gerdau Aza, empresa líder en la producción de acero en Latinoamérica. De esta manera, la empresa aprovecha la gran cantidad de residuos que son producidos continuamente en el país y que no están siendo reutilizados, haciendo de intermediario entre una sociedad que se quiere deshacer de toneladas de residuos y empresas que los requieren para sus propios procesos productivos.

### 3.1 Midiendo la sostenibilidad: resultados de la operación

“Es factible ser rentable resolviendo problemas sociales o ambientales”, asegura Muñoz (Lavín, 2013). Y el desempeño de TriCiclos acompaña su aseveración. Con la facturación de 2011, de poco más de 511 mil dólares, se situó ya sobre el punto de equilibrio, cifra que en 2012 superó los 1,4 millones de dólares, con una rentabilidad para los inversionistas de 8% sobre ventas y en torno al 30% sobre el capital.

Los 2.321.915 kilos de materiales reciclados en sus puntos limpios desde mayo de 2010 a abril de 2013 –la generación de residuos sólidos en 2009 a nivel país fue de 16,9 millones de toneladas estimadas- permiten a la empresa exhibir ahorros equivalentes a 5.055.279 kW, 20.201 árboles, 744.516 litros de petróleo, 3.564.860 litros de agua y 8.804 toneladas de dióxido de carbono. Esta información de eco-equivalencias desarrollada por TriCiclos también es comunicada a los usuarios de los puntos limpios, con los valores correspondientes a cada lugar. El ranking de materiales reciclados –en cuanto a tonelaje- lo encabeza el vidrio, seguido por el cartón y luego el diario, en una segunda línea vienen materiales como revistas, papel blanco, PET y otros papeles. Los materiales menos reciclados han sido el PS, PP y el aluminio.

Por otra parte, el compromiso con los sectores más vulnerables lo expresa a través de puntos limpios de carácter social, como los instalados en Temuco, Andacollo, Coquimbo, Talcahuano, Juan Fernández, Peñalolén, Recoleta, Curicó y Calama, cuya operación es entregada a recicladores de base agrupados para este efecto. Muchas son mujeres que antes recolectaban cartón y lo acopiaban en sus domicilios, vendiéndolo a 2 centavos de dólar por kilo, y que hoy reciben 9 centavos de dólar a través de TriCiclos, ganando además espacio y seguridad en sus casas.

La empresa paga a sus trabajadores de rangos más bajos un 50% más que el promedio de la industria. Entrega un tercio de las utilidades a todos sus empleados con contrato indefinido (más de tres meses de antigüedad), mientras que los dos tercios restantes se han reinvertido, fundamentalmente en mejorar las condiciones de trabajo y calidad del equipo, compuesto por un total de 60 personas. Asimismo, dispone del 10% de las acciones para ser adquiridas por empleados de la compañía.

El valor cultural generado a través de la educación a la comunidad habla de una suerte de “CuaTriCiclos” y, junto con ello, de la posibilidad de obtener resultados también en esa dimensión. Cómo se pueden medir estos y su impacto es un terreno por explorar, donde señales ligadas, por ejemplo, a cambios de hábitos de consumo en favor de productos de mayor reciclabilidad o, mejor aún, cambios en los productos impulsados por una demanda de los consumidores en tal sentido, expresarían la consecución del propósito educativo y



formador de una necesaria y urgente conciencia socio-ambiental. Sin embargo, la comprobación de la creencia, por parte de la empresa, sobre que un cambio a nivel de industria producido por un cambio de conciencia de los consumidores es posible, es en la práctica, una creencia por demostrar.

Finalmente, TriCiclos ha sido uno de los principales impulsores de la ley de responsabilidad extendida del productor (REP). Ésta última, pretende hacer responsables a los proveedores de productos que incorporan materiales para los cuales no hay mercado de reciclaje, de los residuos que provienen de la utilización de los mismos, es decir, hacerlos responsables de la gestión de los residuos derivados de sus propios productos.

#### 4. Desafíos múltiples

La trayectoria de TriCiclos no ha estado exenta de elementos del entorno que han facilitado y otros que, por el contrario, han entorpecido su desenvolvimiento. A su vez, se les plantean claros desafíos para los años que vienen.

Especialmente en los inicios, cuando sus gestores no contaban con un referente como el sistema B, debieron armar y de ahí en adelante gestionar una empresa dedicada a resolver un problema ambiental y social, de manera vinculante, sin descuidar el objetivo de la rentabilidad financiera. Y hacerlo, al mismo tiempo, aplicando las mejores prácticas en relación a sus trabajadores, proveedores, comunidad y ecosistema en general.

Conseguir y mantener este equilibrio, tanto al interior de la organización como con sus públicos externos, parece a simple vista añadir complicación al manejo empresarial como se lo concibe tradicionalmente. Sin embargo, Gonzalo Muñoz, director también de Sistema B, lo considera la única respuesta posible para sostener el crecimiento. “Simplemente lo que debemos hacer es pasar de una economía unidimensional a otra multidimensional, donde el valor pasa a tener muchas interpretaciones. Donde no sólo podemos valorizar sino que fácilmente monetizar lo que hoy aparece como intangible, que el mercado ha despreciado y ha catalogado como externalidades” (2013).

Si bien la situación ha ido cambiando, algunos años atrás este era un mensaje disruptivo, ante el cual la reacción inmediata fue la desconfianza. “Hubo un tiempo en que nadie creía que nuestra motivación era crear valor social ambiental, dado que las empresas suelen ser mal miradas por la ciudadanía; lo que nos pasaba es que presentábamos propuestas y costaba creer que no había engaño detrás” (Núñez, 2012). Esto resulta aún más imaginable cuando el rubro está bien identificado con instituciones de beneficencia y recolectores de escasos recursos que reciben parte de los frutos del negocio, planteándoles una eventual competencia. En las compañías tradicionales detectaron en ocasiones la tensión entre distintas culturas gerenciales, más o menos abiertas a la innovación de TriCiclos, como presagio de que, al menos en algunas, se están abriendo espacios para tomar en serio el manejo y reciclaje de los residuos, y no como una acción meramente cosmética y a tono con la moda para atraer más clientes.

Por otro lado, la amenaza de competidores tradicionales ha estado siempre presente. Teniendo estos, ventajas competitivas en varios aspectos. Por ejemplo, un punto limpio de TriCiclos contempla doce bocas para más de veinte materiales. Por el contrario, otras empresas pueden ofrecer puntos limpios sólo para los materiales rentables, obteniendo mayores beneficios económicos para todos los involucrados.

En cuanto al financiamiento, verificaron que la banca tradicional no premia ni diferencia positivamente el emprendimiento social. Más aún, en el caso de Triciclos, al ser la meta en cuanto a la gestión de residuos lograr cero basura y no la maximización de utilidades –a diferencia de gran parte del resto de los actores del mundo del reciclaje-, y manifestándose esto en la presencia de muchos materiales no rentables siendo activamente reciclados, la dificultad de obtener financiamiento de parte de esta banca ha sido todavía mayor. Sin embargo, la emergencia de una banca alternativa y de fondos de inversión con foco en proyectos de esta naturaleza lo interpretan como la presencia creciente de un nuevo tipo de financista que no sólo cree importante poner sus recursos en iniciativas que contribuyan a resolver problemáticas sociales, sino que además considera que estas serán rentables y no necesariamente en el largo plazo, sino que también en el corto y mediano plazo (Lavín, 2013).

La protección intelectual de la idea de negocio es un área donde también TriCiclos ha tenido experiencia, cuando un cliente con el cual firmaron alianza de trabajo comenzó a ofrecer el producto de los puntos limpios como propio. En vez de seguir el camino judicial, que aparece como lento y caro, optó por dar alta visibilidad pública a la empresa como creadora del producto, especialmente en medios de comunicación, junto con innovar sobre la innovación, de manera de aumentar el valor que genera cada punto limpio desde el punto de vista operativo, del tipo de materiales recibidos, etc.

Un claro desafío que posiblemente enfrentará la empresa, tiene que ver con el recurso estratégico de sus operaciones y, específicamente, con el recibimiento y la propiedad de éste. Hoy, todo el modelo de TriCiclos supone que, por un lado, las personas van a dejar sus residuos a los puntos limpios, y por otro lado, que entregan sus residuos sin pedir nada a cambio. Ante esto, surgen preguntas que cuestionen qué haría la empresa ante una presión competitiva de organizaciones –gubernamentales o privadas- que ofrezcan, por ejemplo, recolección de los residuos en las casas o que compren los mismos residuos a sus propietarios originales.

A su vez, se presenta el continuo desafío de saber participar de la mejor forma de una industria que es una puerta de inclusión laboral en Chile. Tener en cuenta el impacto de la dimensión social de las operaciones de TriCiclos y gestionarlo de forma correcta, aparece como algo importante. Si bien la empresa ha sido uno de los impulsores de la ley REP, este tema siempre va a estar presente en las operaciones de TriCiclos, ya que por lo menos en el modelo de negocios que hoy tiene la empresa, esta se posiciona en cierta forma como un competidor para un gran número de recicladores de base. Saber integrarlos y trabajar de forma complementaria se muestra como clave para la dimensión social del impacto de la compañía.

En relación con esto último aparece, por ejemplo, la capacidad de entregar un empoderamiento a los recicladores de base que les permita no sólo desarrollarse desde el punto de vista económico, sino también –y al igual que la misma compañía- balancear lo la dimensión socio-ambiental con la dimensión económica.

En cuanto a la aparición posible de competidores, e intentando que la conversación al interior del equipo migre hacia una zona virtuosa, declaran la decisión de apoyar el eventual surgimiento de una competencia que ofrezca el mismo servicio, pero que comparta genuinamente sus valores. La razón, sostiene Muñoz, es porque “la misión tiene que estar por encima y por delante de los objetivos privados de TriCiclos”. La aseveración, que impone una exigencia impensada en el formato empresarial tradicional, todavía no se traduce en este caso

en la definición de una estrategia colaborativa integral, si bien ya contemplan replicar su modelo social vía franquicia a varios países de Latinoamérica.

## 5. Escalando el impacto

Teniéndolo como un objetivo declarado, no es raro que “cambiar el mundo desde nuestras competencias” sea mencionado por TriCiclos como el primer gran desafío del proyecto. La tarea implica para sus gestores perfeccionar procesos y entregar capacidades a los ciudadanos. “Si logramos influir en las personas, en los gobiernos y en las empresas, seremos capaces de implementar medidas más ambiciosas en términos de manejo de residuos y de consumo responsable”, indica Gonzalo Muñoz (comunicación personal, 26 mayo 2013). Generar indicadores de cambio cultural asociados a estos propósitos se alza como un campo fértil para la introducción de innovaciones que permitan aquilatar el eco que logra el mensaje de la empresa en la comunidad.

¿Por dónde puede escalar el impacto de un emprendimiento como TriCiclos y su propuesta de valor? Como se indicaba, por ahora sus directivos visualizan masificar el modelo que llaman de alto impacto social, procurando soluciones operativas y mejoras económicas a grupos vulnerables del país, en articulación con los recicladores de base. Asimismo, esperan poder desarrollar una franquicia social que facilite la distribución de dicho modelo en todo el continente. Ahora bien, la reflexión de la empresa es que su modelo se aplica más eficientemente en pequeños pueblos, y esperan que a futuro este modelo se desarrolle mayormente en ese tipo de localidad. Para la gestión de residuos en grandes ciudades consideran que en los próximos años probablemente se avance a través de la colecta de basura por parte de los municipios, como en muchas otras partes del mundo.

Desde el punto de vista cultural aspiran a que cada punto limpio sea una plataforma de desarrollo sustentable a nivel comunitario, apoyándose en herramientas como los talleres, las charlas, las asesorías, los diagnósticos y el reporte sobre rotulado que entregaron al Ministerio de Medio Ambiente. Con este informe, que esperan sea anual, buscan crear conciencia para lograr que en Chile todos los plásticos se rotulen, que haya fábricas para procesar todos los tipos de materiales y que aquellos en los cuales no hay una fábrica, no se rotulen como reciclables. Se plantean, asimismo, seguir involucrados en programas gubernamentales, entendiendo que ello aumenta el impacto de las iniciativas de la empresa.

## Referencias

- Aspillaga, F. (2011, 14 de octubre). TriCiclos: Un emprendimiento que pedalea hacia el desarrollo sostenible. Recuperado de <http://www.acuerdos.cl/heroes/TriCiclos-un-emprendimiento-que-pedalea-hacia-el-desarrollo-sostenible/>
- CONAMA. (2010). Primer reporte del manejo de residuos sólidos en Chile. Santiago, Chile.
- De Ferrari, J.M. (Productor ejecutivo y general). (2012). TriCiclos. Soñadores [programa de televisión]. Santiago, TV 13C. Recuperado de: <http://www.13.cl/c/programa/sonadores/capitulos/triciclo>
- García, M. (2011, 18 de noviembre). Conozca los ganadores de los premios a la innovación Avonni 2011. Recuperado de <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/conozca-los-ganadores-de-los-premios-a-la-innovacion-avonni-2011/>

- Lavín, C. (Conductor). (2013, 23 abril). Entrevista a Gonzalo Muñoz, un empresario B. La fábrica [programa de televisión]. Santiago, Televisión Nacional de Chile. Recuperado de
- <http://www.24horas.cl/programas/lafabrica/gonzalo-munoz-un-empresario-b-637735>
- Ministerio de Medioambiente de Chile. (2013, 24 de Mayo). Ministra Benítez saluda a los recicladores de base en su día. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.mma.gob.cl/1304/w3-article-54232.html>
- Molina, R., Muñoz, G. y Olavarría, M. (2012, Julio). Primera mirada al rotulado de reciclaje en envases. TriCiclos. Santiago, Chile.
- Muñoz, G. (2013, 4 de junio). La economía multidimensional para el crecimiento infinito. Empresas & Poder. Recuperado de <http://www.empresasypoder.cl/2013/06/la-economia-multidimensional-para-el-crecimiento-infinito/>
- Núñez, P. (2012, 26 de diciembre). B corps, empresas que buscan las mejores prácticas para el mundo. Pulso. Recuperado de <http://www.pulso.cl/noticia/tech/sustentabilidad/2012/12/75-16100-9-b-corps-empresas-que-buscan-las-mejores-practicas-para-el-mundo.shtml>
- Revista Iberoamericana de Sostenibilidad (2010). La situación del reciclaje informal en Chile. Recuperado de <http://www.otromundoesposible.net/economia-isr/la-situacion-del-reciclaje-informal-en-chile>.
- TriCiclos. (s/f). Qué hacemos. Recuperado de <http://www.TriCiclos.cl/#que-hacemos>

### 3. CASOS DE ESTUDIO SOBRE EMPRESAS BRASILEÑAS

Profesor Ricardo Abramovay  
abramov@usp.br  
Universidade de São Paulo

#### 3.1. TERRA NOVA Y EL SECTOR INMOBILIARIO EN BRASIL

Profesor Ricardo Abramovay  
abramov@usp.br  
Universidade de São Paulo

La villa Jardim União, ubicada en las afueras de Curitiba, es una zona de aproximadamente 130 mil m<sup>2</sup> de extensión donde viven aproximadamente 780 familias de forma regularizada, con toda la infraestructura que un barrio necesita. Sin embargo, esto no siempre fue así. En 2002, la vida diaria en esta zona era distinta: una propiedad privada invadida por familias de ingresos bajos, que sin más opciones, necesitaban encontrar algún lugar para vivir.

Para recuperar el terreno el dueño tomó la única medida que le pareció viable en ese momento: acudió a la justicia con una solicitud de recuperación de su terreno y, para aumentar las posibilidades de recuperar su bien, intentó dificultar al máximo la situación de los moradores ilegales. El propietario realizó la petición de un interdicto prohibitivo, figura legal que impide al poder público invertir en infraestructura dentro del área invadida. Esto significaba para los moradores una completa falta de dignidad como seres humanos. El poder público no podía ofrecer a los moradores agua, servicios de alcantarillado o electricidad.

En un intento de resolver el problema, los moradores se organizaron en una junta para negociar con el dueño la posibilidad de realizar el pago del valor referente al terreno ocupado. Sin embargo, la desgastada relación entre las partes, así como la falta de una alternativa viable para un pago, hicieron imposible la negociación, ya que la única opción de una propuesta para los moradores era la compra por parte de ellos del terreno, es decir, todos debían pagar, en el momento, su respectiva parte en relación al valor total, y el terreno tendría una sola inscripción. Este acuerdo inevitablemente no podría realizarse, ya que si solo uno de los moradores no pagaba, los restantes tendrían que cubrir su parte, y al final el precio para cada residente se haría inalcanzable.

El destino de esta región era semejante al de tantas otras en centros urbanos de Brasil: una marginalización total y privación de beneficios para las personas que viven allí.

No obstante, lo que permitió dar con una solución al problema en este caso no fue una acción más mordaz por parte de las organizaciones que habitualmente están involucradas a estos temas, como la Justicia, las fuerzas policiales o la ayuda social de los municipios más la acción de organismos ligados a la vivienda popular en el ámbito local, federal o estatal. La respuesta vino, sorprendentemente, de una iniciativa empresarial. No de una empresa que, por ejemplo, estuviese interesada en comprar el área para construir edificios de alto costo, que se hubiese percatado de que los costos de la solución al problema eran inferiores a los que ella ganaría por dicha solución. La empresa que permitió que los moradores recuperaran su dignidad y

que el dueño no perdiera su patrimonio, se organizó con la finalidad explícita de resolver los problemas sociales de vivienda en situaciones de conflicto. Llamarla empresa privada, en este sentido, es casi un vicio idiomático; es cierto que no pertenece al Estado ni a ningún tipo de organismo, pero se organiza bajo la inspiración de una persona, y su alcance público lucrativo es tan importante que requiere una caracterización más allá de las distinciones convencionales de público y privado.

Se trata de Terra Nova, empresa creada por André Albuquerque. Después de haber trabajado durante varios años en organismos públicos en mediaciones e intentos de resolver conflictos territoriales, André creó un modelo para enfrentar situaciones de ocupación de espacios urbanos con potencial para satisfacer a los moradores, con el fin de garantizar una regulación del área, la inversión del municipio en infraestructura y el pago del valor del inmueble al propietario. Todo esto con instrumentos de mercado, por supuesto, en base a las políticas públicas existentes.

El tema habitacional es sin dudas uno de los mayores problemas sociales que enfrenta Brasil. Actualmente, hay aproximadamente 12 millones de personas viviendo en zonas urbanas ocupadas ilegalmente (Instituto Pesquisa Data Popular, 2013). Esto representa aproximadamente 3 millones de viviendas irregulares en Brasil. Como los problemas habitacionales están ligados a los grandes centros urbanos, a pesar de que este número tiene relación con todo el territorio nacional, es sabido que la gran mayoría de estas viviendas irregulares se encuentran en São Paulo, Belo Horizonte y Río de Janeiro. Según el Censo realizado en 2010 por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, solo en la ciudad de São Paulo existen aproximadamente 1.500 zonas ocupadas de manera ilegal, lo que representa alrededor de 350 mil viviendas en áreas ocupadas. Esto significa que aproximadamente 1,3 millones de personas viven en condiciones irregulares en la capital estatal.

En la lucha por el acceso a una vivienda, una de las estrategias utilizadas por las familias es la ocupación de terrenos y edificios abandonados, tanto públicos como de propiedad privada. Estas ocupaciones ocurren principalmente debido a la ausencia de políticas públicas habitacionales para las clases de ingresos bajos, que ven en este mecanismo una manera de acceder a una vivienda en las zonas urbanas. En el caso de la ocupación de un terreno de propiedad privada se origina otro problema. Cuando las familias invaden un terreno de propiedad ajena, el dueño de esta área invadida, con el fin de evitar un perjuicio mayor, termina acudiendo a los tribunales para recuperar la propiedad. La manera en que la justicia resuelve los problemas de esta naturaleza rara vez atiende las necesidades de ambas partes. En caso de que no se devuelva el terreno al dueño, éste perderá el inmueble sin obtener ningún beneficio económico. Y los moradores continuarán sin un hogar propio e habitando en zonas irregulares, muchas veces con altos riesgos, sin las condiciones básicas de higiene, energía eléctrica y pavimentación. Si la justicia devuelve el terreno al propietario, habrá una orden judicial de recuperación de la posesión y, en consecuencia, una orden de desalojo de los moradores, que en la práctica implica literalmente la expulsión de las familias que habitan en el área, que dejarán atrás todo el esfuerzo hecho en su construcción. Y esto muchas veces sin que se consiga evitar la violencia al momento del desalojo.

Cuando surge un movimiento independiente por parte de los moradores de la zona ocupada para regularizar la situación, la relación entre las partes se debilita debido a la falta de confianza, como consecuencia del mismo. Además de esta problemática, las ocupaciones de zonas urbanas están repletas de interferencias políticas. Candidatos, parlamentarios,

movimientos o partidos políticos utilizan este tema para recaudar votos, y ha menudo hacen de los moradores una masa manipulable, convenciéndolos de que el derecho a una propiedad debe ser concedido por el Estado, sin que nadie tenga que pagar por él. Para peor, en muchos casos estas ocupaciones son fomentadas por intereses inmobiliarios, que esperan valorizar zonas cercanas con la expectativa de que se implemente la infraestructura para el área que fue invadida.

La mayoría de los moradores, convencidos de que el Estado terminará por reconocer y legalizar la ocupación, se rehúsan a aceptar iniciativas para resolver el problema, lo que muchas veces termina en actos de violencia física o conflictos entre ellos y las autoridades, como lo ocurrido en Pinheirinho (ocupación irregular situada en el municipio de São José dos Campos, con aproximadamente 8 mil moradores) que en 2012, debido a presiones políticas, tuvo una negociación irrealizable. El resultado fue un desalojo violento de la zona, con pérdidas para todos los protagonistas involucrados.

Tradicionalmente, el poder público es el actor que actúa en la regularización de tierras en el país. La actividad tiene varios frentes, como los planes de desarrollo y el programa “Mi casa, mi vida” (Minha Casa Minha Vida), que se modifican de acuerdo a las particularidades de cada caso, por ejemplo, si son en terrenos urbanos o rurales, o de propiedad pública o privada. Sin embargo, respecto a su actuar en los terrenos urbanos de propiedad privada, el proceso conducido por el poder público se muestra, en algunos aspectos, menos ventajoso que el actuar de Terra Nova.

En el proceso de legalización de estos terrenos, el modelo que el gobierno utiliza es la expropiación del área con un pago estipulado por un juez como indemnización al propietario. A continuación, se aprueba la adjudicación del área en terrenos más pequeños, que son entonces otorgados a los moradores sin ningún costo, dando inicio al proceso de reforma urbanística del lugar. Bajo este modelo, el costo para la ciudad es extremadamente alto debido a que la indemnización llega a valores muy elevados, además de que el costo de reforma urbanística del lugar y todo este proceso debe estar acompañado por el equipo del municipio. Debido a los altos costos, los gobiernos locales evitan hacer uso de este modelo y terminan manteniendo a las familias de forma ilegal en los terrenos ocupados. Y está claro que este mecanismo funciona como incentivo para nuevas ocupaciones, ya que estimula la sensación de que se podrá ganar un hogar gratuitamente, incluso si es de una forma extenuante y conflictiva.

Terra Nova puede actuar en situaciones de ocupación ilegal de terrenos de propiedad privada a partir de una negociación con el propietario y los moradores, con el fin de revertir la situación para que todas las partes se vean beneficiadas. El propietario recibe casi todo el monto correspondiente al área ocupada; los moradores compran con facilidades el derecho a la propiedad; el gobierno resuelve un conflicto social sin gastar recursos públicos y también aumenta su captación de fondos a través del impuesto de bienes inmuebles (IBI) más los servicios de agua, alcantarillado y electricidad, que hasta entonces no eran cobrados a los moradores. Por último, Terra Nova obtiene un porcentaje del total de la transacción como ganancia por el servicio prestado.

El caso en cuestión

André Albuquerque, 42 años, egresado de derecho, trabajó como abogado por un largo periodo haciendo intermediaciones de acuerdos judiciales en oficinas de la capital del Estado.

Mientras se desempeñaba en esto, pronto se dio cuenta de cómo la cooperación entre las partes que luchan por sus derechos es mucho más ventajosa para el bien común, y así fue desarrollando una capacidad para mediar en conflictos. Después de trabajar como abogado, André se cambió al Departamento de Vivienda del municipio de Pinhais, en la región metropolitana de Curitiba (capital del Estado de Paraná), donde trabajó desde 1996 hasta el año 2000 en el desarrollo de diversos programas habitacionales. Una de sus labores era intermediar en conflictos relacionados con la ocupación de terrenos de propiedad privada por familias de ingresos bajos, en los cuales pudo aplicar lo aprendido de los acuerdos judiciales para manejar los conflictos entre moradores y propietarios.

Un cambio de alcalde interrumpió el trabajo que venía desarrollando, pero decidió continuar trabajando fuera del sector público abriendo una empresa para la intermediación de estos conflictos. Por medio de innovaciones al modelo de regulación de tierras, la empresa tiene como finalidad resolver este problema de la mejor manera posible, al mismo tiempo que obtiene una sostenibilidad financiera. En este contexto nace Terra Nova, una empresa social con su foco en la base de la pirámide, que combina de manera innovadora el modelo tradicional de empresa con fines de lucro y la generación de impacto social positivo, ligado directamente a su actividad principal.

Fundada en 2001 con sede en Curitiba, Terra Nova trabaja con la regulación de terrenos en zonas urbanas de propiedad privada, las que se identifican mediante indicaciones de asociaciones vecinales, de propietarios o por el poder público.

En sus inicios la empresa tuvo que superar la desconfianza de las partes involucradas, ya que les parecía extraña la idea de que una entidad les cobrara un monto para realizar algo que, nadie nunca imaginó, lo realizaba alguien que no fuese el poder público. Sin embargo, el reconocimiento por parte de los moradores de que el municipio no regularizaría la situación, más la garantía de que la parcelación de la zona hecha por la empresa estaría regulada por el poder judicial, legitimaron la iniciativa de Terra Nova. Para recibir la aprobación del poder judicial, los registros de cada subdivisión son hechos en notarías, y los pagos por parte de los moradores solo se producen a través de una asignación garantizada por la justicia.

El trabajo de la empresa comenzó principalmente enfocado en la mediación de conflictos entre los ocupantes y el dueño del terreno invadido. Con el tiempo la empresa fue mejorando sus servicios, y actualmente todo el proceso de pagos y urbanización del área regularizada está bajo la gestión de la empresa. Terra Nova trabaja con las personas que ocuparon un terreno mediante asociaciones vecinales más el dueño, con el objetivo de restablecer la confianza entre las partes y armar un modelo de regularización del terreno que sea satisfactorio para ambas partes.

El acuerdo normalmente se realiza de la siguiente forma: el propietario acepta recibir en cuotas cerca del 70% del valor de mercado del terreno, por un periodo de 5 a 10 años con un ajuste del 12% anual, además de la tasa referencial (TR). Respecto del valor total de la operación, Terra Nova cobra el 40% por prestar sus servicios, monto que es incluido a las cuotas del pago del terreno. El pago al propietario y a Terra Nova se hace a través de cuotas mensuales de en promedio R\$ 250 (108,7 USD) –el salario mínimo en São Paulo ha comienzos de 2013 era de R\$ 678 (295 USD), que al final del pago representan un total de R\$ 10.000 (4350 USD) por terreno. Sin embargo, el modelo de innovación es de la forma cómo se realiza la negociación.



Teniendo en cuenta el contexto de la ocupación, en que cuando unas pocas familias invaden el terreno, el dueño acude a la justicia para solicitar la recuperación de la zona invadida, y en consecuencia, el juez debe dar una orden de desalojo a las familias que permanecen en el lugar de forma ilegal. Por tratarse de algo extremadamente delicado, el proceso se tramita en el sistema judicial por un largo periodo, y con el pasar del tiempo más familias comienzan a construir casas en dicho terreno. Cuando el juez otorga el derecho de recuperación de posesión al propietario, la cantidad de familias ocupando la zona ha aumentado de forma impresionante, lo que hace prácticamente imposible dar una orden de desalojo en función del impacto social que provocaría. Con esto, el terreno pierde todo su valor para el propietario.

Esto es lo que ocurre en el caso de Vila Bela, terreno de aproximadamente 800 mil m<sup>2</sup> en la región de São Mateus, São Paulo, que actualmente tiene cerca de 6.000 familias residentes de forma irregular. El propietario ya acudió a la justicia con la solicitud de recuperación de posesión, pero el Tribunal de Primera Instancia no dictó una orden de desalojo, dando un fallo favorable para los moradores del lugar. El propietario se niega a iniciar negociaciones con los moradores con el apoyo de Terra Nova, por lo que las expectativas de regularización de la zona son muy bajas.

Después de dar inicio a la comunicación entre las partes, el equipo de Terra Nova, que actúa en todos los proyectos de la empresa, comienza el estudio de viabilidad para la regularización del terreno. Se asignan zonas de riesgo y de preservación, ya que estas no pueden ser ocupadas y las familias que habitan en estas zonas deben ser reubicadas, de preferencia en la misma región. A continuación se asignan las familias que habitan en zonas seguras, y las respectivas áreas donde están construidas sus casas, ya que existen diferencias en el tamaño de los terrenos.

Con todo el terreno representado se hace la división de los terrenos para cada morador, respetando las dimensiones de las casas ya construidas y también las restricciones implementadas por el proyecto urbanístico, como por ejemplo los espacios para postes de luz o la distancia mínima hacia arroyos y ríos. Para diseñar el proyecto, Terra Nova cuenta con un equipo de cinco profesionales del área de arquitectura, derecho y administración, además de uno responsable del desarrollo socio ambiental de los proyectos.

Terra Nova crea el proyecto urbanístico para la región en colaboración con el municipio, que al contar con la legalización del terreno puede realizar obras de infraestructura e higiene básica.

Tras la asignación, el terreno, que hasta entonces estaba registrado apenas en una escritura, es parcelado en terrenos más pequeños para las familias, con áreas desde 50m<sup>2</sup> hasta 100m<sup>2</sup>, cada uno con una nueva escritura registrada. Este proceso funciona como subdivisión, pero sin la apertura de nuevas vías de acceso. Los nuevos terrenos más pequeños se registran en la Oficina de Registro de Propiedades a nombre del dueño del terreno invadido, pero inmediatamente después que los moradores comienzan a pagar las primeras cuotas, el terreno les es transferido, y a partir de ese momento se convierten en los propietarios legales del inmueble instalado en el lugar. Este proceso permite que todos los moradores paguen el monto equivalente a los terrenos que sus casas ocupan y pasen a ser propietarios de ese lugar.

Otra gran ventaja de la parcelación del terreno ocupado es la posibilidad de individualizar la negociación entre morador y propietario, ya que de este modo, en caso de que algún morador no quiera participar de la negociación, el proceso de recuperación de la posesión pasa a

hacerse efectivo solo sobre este terreno, y no sobre toda el área ocupada. De esta manera el no pago por parte de un individuo no afecta la negociación de legalización de los demás. Debido a que las probabilidades en la que la Justicia otorgue el derecho de recuperación de posesión sobre un único terreno son más altas, la posibilidad de que el propietario recupere los terrenos invadidos que no se están pagando es mayor.

Al comienzo de las negociaciones, Terra Nova ha conseguido la adhesión de aproximadamente el 70% de los moradores. Con el tiempo, aquellos que no se adhieren comienzan a ser desalojados por la justicia y terminan perdiendo la inversión que hicieron en el terreno para construir su casa, además de que no reciben una valoración futura de los inmuebles después de las mejoras realizadas por el municipio. De este modo, los demás ocupantes se dan cuenta de que no pagar el terreno sale más caro que pagar por él, principalmente por el hecho de que con la propiedad del terreno, los inmuebles pueden llegar a valer el doble de su valor previo a las gestiones de Terra Nova. El mismo proceso se aplica a personas morosas, que comienzan pagando pero por algún motivo dejan de hacerlo. En estos casos el daño es aún mayor, ya que además de ser desalojados del inmueble, también perderán el monto ya pagado por el terreno.

Desde 2001, la empresa ya ha provocado un impacto en cerca de 6.200 familias de más de 25 áreas ocupadas ilegalmente en los estados de São Paulo, Paraná y Rondonia. En total, Terra Nova ha regularizado 1,1 millones de m<sup>2</sup> de terrenos ocupados ilegalmente, lo que según André Albuquerque en una entrevista con los autores, ha generado un impacto indirecto en aproximadamente 15.000 familias. Actualmente, la empresa trabaja con 1.500 familias en el proceso de regularización de terrenos en São Paulo y Paraná.

En 2005, Oswaldo Hoffman (propietario de una zona de ocupación ilegal donde actuó Terra Nova) quedó tan impresionado con el modelo de negocio, que invirtió el dinero recibido por la regularización del terreno en la misma empresa. Esto posibilitó un nuevo avance para la organización, y a partir de este pudo alcanzar nuevos niveles de rendimiento y generación de impacto social.

Con el tiempo, el éxito de las actividades desempeñadas por la empresa comenzó a tener grandes repercusiones. André Albuquerque y Terra Nova recibieron varios premios. El emprendedor fue elegido miembro de Ashoka, una selección de emprendedores sociales de impacto que de forma innovadora intentan cambiar la manera en que se desarrolla el sistema, reduciendo problemas sociales.

En 2005, Terra Nova recibió el premio René Frank Habitat, que reconoce y premia a organismos públicos y privados que actúan para mejorar la calidad de vida de los ocupantes ilegales de áreas urbanas.

El reconocimiento a nivel nacional vino en 2008, cuando André Albuquerque ganó el Premio Emprendedor Social, patrocinado por el periódico Folha de São Paulo y celebrado desde 2005 en colaboración con la Fundación Schwab. Este es el principal concurso de emprendimiento socio ambiental en América Latina y uno de los más reconocidos en el mundo, con el objetivo de seleccionar, premiar y promover a los líderes más emprendedores de Brasil que desarrollan hace más de tres años iniciativas innovadoras, sustentables y con un impacto socioambiental comprobado.

([http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/o\\_que\\_e.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/o_que_e.shtml))

Todo este reconocimiento hizo eco en el mercado, y el año 2010 el fondo de inversión de impacto MOV, que en ese momento se llamaba Pragma, aportó capital a la empresa y revitalizó el modelo de gestión de un modo más profesional, lo que permitió que André Albuquerque se mantuviese enfocado en las actividades más relevantes de la empresa y dejara de lado la administración y organización en manos más capacitadas para aquella labor, acción que aumentó las ganancias de la empresa.

Actualmente Terra Nova cuenta con un comité de gestión conformado por los socios de la empresa y el fondo de capital de riesgo, que proporciona pautas para la organización. Por debajo del comité se encuentra el director ejecutivo y el gerente administrativo, financiero y de recursos humanos.

A pesar del modelo de innovación, en 2009 la empresa vivió grandes dificultades financieras, principalmente debido a la dificultad de encontrar un precio justo a cobrar por el servicio prestado, ya que por tratarse de personas ingresos bajos, se tardaron en aceptar que tenían la necesidad de cobrar un valor suficiente que cubriese los costos fijos y variables de la empresa. Este conflicto ideológico en el cobro, agudizado por problemas de gestión ligados al hecho de que André Albuquerque no cuenta con los conocimientos técnicos de administración de empresas, provocaron una crisis que casi lleva la empresa a la quiebra. Solo después de la elaboración de un nuevo modelo de gestión empresarial, más la inversión de capital por parte de MOV Capital, la rentabilidad de la empresa aumentó y va creciendo cada año. Es interesante observar cómo la racionalidad económica, lejana a las prácticas de los directores hasta ese entonces, fue un elemento fundamental para mantener y desarrollar el trabajo. Solo que las técnicas, integradas al negocio a partir de esta racionalidad, vinieron de agentes externos a la empresa y con la experiencia específica en gestión empresarial. No poder hacer cuadrar las cuentas, en este caso, no explicaba simplemente que el negocio se centraba en un público de bajos ingresos, y por lo tanto, con dificultades para cumplir el compromiso financiero ligado a la obtención de su morada. Expresaba más bien la dificultad administrativa de no poder llegar a una remuneración adecuada que pudiese mantener el negocio en pie. El vínculo con una entidad tan lejana al objetivo principal de la empresa, un organismo de capital de riesgo, fue, en este caso, decisivo para que los trabajos pudiesen continuar. Ya ajustado el modelo de negocio, la empresa está preparada para dar su próximo paso: dar escala a algo que hasta este momento tenía una magnitud apenas de carácter experimental.

Es evidente que cada ocupación tiene una historia y características muy particulares. Entonces, ¿cómo es posible que personas que no pertenecen a las partes en conflicto se ganen la confianza necesaria para hacer de intermediarios? Según André Albuquerque, su equipo creó procedimientos que permiten evaluar las situaciones y crear planes de viabilidad de proyectos en cualquier región en conflicto. Para esto, algunos elementos son indispensables: es necesario que los moradores estén organizados en una asociación representativa y de hecho. Además, es necesario establecer lazos con el municipio local, ya que es difícil para el poder público aceptar que una empresa tome la responsabilidad que le corresponde a él sin estar involucrados en el proceso. También es fundamental el apoyo y cooperación del dueño, ya que la negociación no ocurrirá sin la decisión del propietario del lugar. Como ejemplo, en el caso de Bairro da Lagoa, zona de 28 mil m<sup>2</sup> en Rondônia ocupada por 83 familias, André tuvo que vivir en una tienda por algunos meses, con el fin de ganar la confianza de los moradores y poder iniciar las negociaciones. A pesar de las particularidades de cada caso, la empresa se puede adaptar para actuar en las zonas ocupadas y resolver el problema. El equipo es capaz de actuar en diferentes zonas al mismo tiempo y aumentar el impacto de la empresa. Sin embargo, la empresa necesita resolver problemáticas que limitan su capacidad de actuar.

Para dar escala a su modelo, Terra Nova se encuentra con dos grandes dificultades: En primer lugar, la empresa necesita reducir sus tasas de morosidad, que hoy son aproximadamente del 10%. El valor por defecto caracteriza la calidad de la deuda, y para valores de mercado 10% es una tasa bastante alta. Sin embargo, si evaluamos el contexto nos daremos cuenta que esta alta morosidad ocurre debido a que la empresa asume riesgos que los bancos no aceptan, como parte de su proceso. La empresa no hace análisis de crédito a sus clientes. El modelo debe incluir a todos los moradores en el proceso, ya que el objetivo principal del financiamiento es proporcionar viviendas a las familias de ingresos bajos. Incluso se incluye a las familias más pobres que no tienen condiciones para pagar la subdivisión, por medio de modelos especiales de pago, ya sea sin intereses o con mayor plazo de deuda. Además, actualmente la empresa no cuenta con agentes de crédito, que se conoce como uno de los factores cruciales para recibir financiación de microcrédito. Con los problemas identificados, la empresa ya se encuentra trabajando para su resolución, ya que la calidad de la deuda es el elemento más importante para conseguir una rentabilidad en la organización.

Además de la reducción de la morosidad y el aumento en la calidad de la deuda, el gran desafío de escalamiento de Terra Nova está en la limitación de flujo de efectivo y fondos para llevar a cabo nuevos proyectos. Entre el comienzo de las actividades de la empresa en una zona hasta las primeras entradas de efectivo, pasan cerca de dos años, y Terra Nova solo tiene capacidad de actuar en otras regiones después de recibir parte del dinero de la regularización. Esto quiere decir que la empresa queda limitada a pocos proyectos hasta que se da inicio a los pagos por parte de los moradores, para entonces hacer uso de estos recursos con el fin de financiar un estudio de viabilidad de un nuevo proyecto en otra zona. Para resolver esta problemática, la empresa ha estado trabajando en la posibilidad de vender la cartera de deuda de una zona al sistema bancario.

Vendiendo la deuda a los bancos, las entradas de capital estarían a la vista y la empresa podría iniciar otros proyectos, de modo que parte de la subdivisión de parcelas y el proyecto urbanístico quede listo. Sin embargo, este es el paso más difícil que Terra Nova dará en los próximos años. Para adquirir una deuda, los bancos realizan una evaluación rigurosa de la capacidad y voluntad de pago de los prestatarios. En el modelo prestamista tradicional, en caso de que un banco compre una cartera de deuda de Terra Nova, será mucho más probable que las familias más pobres sean excluidas del préstamo, lo que haría que el impacto social se viese perjudicado. Para que el modelo funcione será necesario un nuevo enfoque en la compra de deudas. Los bancos tendrán que ver el proceso como parte de algo más grande, que beneficia a la sociedad, no solo a los accionistas del banco. El cambio necesario será sistémico, y el crecimiento de este mercado depende de todos los involucrados.

## Conclusión

Terra Nova es un gran ejemplo de como la innovación en los procedimientos tradicionales puede resolver ciertos problemas de manera mucho más eficiente. Con el know-how de sus actividades, en un contexto extremadamente complicado que generaba daño a todos los involucrados, la empresa fue capaz de revertir la situación, de manera rentable, para dar un resultado ventajoso para los moradores que pasan ser propietarios de sus residencias y reciben mejoras en la infraestructura; para el poder público que resuelve un problema social de su responsabilidad con una baja inversión, además de aumentar la recaudación de recursos a través del IBI cobrado a los moradores; y para la empresa en sí, que recibe lo suficiente para continuar operando en zonas irregulares de Brasil. Esto demuestra que las organizaciones que

actúan bajo un enfoque social, no solo en los intereses de los accionistas, consiguen generar un impacto social positivo y obtener ganancias.

El crecimiento de Terra Nova y otras iniciativas que utilicen el modelo creado por André Albuquerque, pueden aumentar el impacto social generado a partir de esta iniciativa, así como también mejorar la vida de millones de brasileños que siguen sufriendo en situaciones inhumanas.

### 3.2. UNA ECONOMÍA REGENERATIVA EN EL CORAZÓN DEL LATIFUNDIO BRASILEÑO

Profesor Ricardo Abramovay  
abramov@usp.br  
Universidade de São Paulo

245 especies de aves, 41 de mamíferos, 27 de anfibios y 22 de reptiles. Más especies de vertebrados superiores que en cualquier parque estatal de la región sureste (muchas en peligro de extinción), exceptuando la localidad de Japi. Un millón de árboles nativos; agua y aire limpios. Estos datos no son el retrato de una reserva ecológica. Son parte del paisaje de un campo donde predomina la caña de azúcar, en la zona donde este producto tiene la mayor concentración a nivel mundial, conocida en Brasil como "mar de caña".

Los 5,5 millones de hectáreas de plantaciones de caña de azúcar en São Paulo <sup>57</sup> corresponden a más de la mitad de toda la superficie de cultivos del Estado. La verdad es que las prácticas más predatorias relacionadas con este producto (su quema, que facilita la recolección) tiene sus días contados y debe ser erradicada de zonas llanas máximo hasta 2014, y en zonas montañosas máximo hasta 2017 (Abramovay, 2011). Sin embargo, la otra cara de esta buena noticia es que el fin de las quemas tendrá como contrapartida el avance de plagas y enfermedades, para cuyo combate se recurre convencionalmente al uso de agroquímicos. Actualmente Brasil es el principal consumidor de pesticidas del mundo<sup>58</sup>, mientras que la caña de azúcar ocupa el tercer lugar en el ranking, después del algodón y la soja (Abramovay, 2011).

Además de los efectos producidos por los pesticidas, el entorno donde predomina la caña de azúcar también sufre las consecuencias del uso de fertilizantes nitrogenados, cuyos residuos en el agua y en la atmósfera alcanzan proporciones alarmantes según investigaciones realizadas por organismos ambientales de São Paulo. La mecanización, que está reemplazando la cosecha manual de la caña, trae consigo el inconveniente de la compactación de los suelos, y por lo tanto la pérdida de productividad. Para compensar esto se ha aumentado el uso de fertilizantes y también la expansión de áreas ocupadas con caña de azúcar, lo que por supuesto atrae más plagas, por lo tanto requiriendo un mayor uso de productos agroquímicos.

¿Son los costos inevitables de la expansión de la riqueza en la agricultura? El caso de Usina São Francisco y la marca de productos orgánicos Native permite responder esta pregunta con un enfático no. Y la base de esta respuesta no está en la oposición convencional al abordar este tema. No se trata de un pequeño establecimiento familiar que protesta contra el carácter inevitablemente predatorio de grandes grupos de empresarios. Tampoco de una zona de policultivos variados que se opone a la degradación, supuestamente inevitable, de especializarse en un solo producto. En Usina São Francisco se cultivan casi 17 mil hectáreas de caña de azúcar y es exactamente ahí donde se encuentra esta impresionante riqueza en biodiversidad que, lejos de poner en riesgo las ganancias agrícolas, es la base en que éstas se apoyan. Es en el corazón del latifundio de la región agrícola más rica de Brasil, el municipio de

---

<sup>57</sup> <http://www.dsr.inpe.br/laf/canasat/tabelas.html>, última consulta el 25 de julio de 2013

<sup>58</sup> <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI150920-17770.00-ENTENDA+POR+QUE+O+BRASIL+E+O+MAIOR+CONSUMIDOR+DE+AGROTOXICOS+DO+MUNDO.html>, última consulta el 25 de julio de 2013

Sertãozinho, es donde Usina São Francisco explota la caña de azúcar en un área extensa, pero con métodos opuestos a los utilizados de forma predominante. Es aquí donde se encuentra la mejor productora y exportadora de productos orgánicos certificados en el mundo.

El interés de este caso está en la combinación de servicios socioambientales en los cambios que Usina São Francisco lleva adelante, y la rentabilidad que ha favorecido a sus propietarios. La regeneración del suelo, la valorización de la biodiversidad, el ofrecimiento de productos saludables y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados no son contrapartes que sacrifican las ganancias; son la base en la que se apoya la rentabilidad. Las compensaciones habituales, entre eficiencia por un lado, con justicia, distribución y preservación por el otro, en la práctica se desafían radicalmente.

Innovación no es lo mismo que adaptación gradual

Además de la posibilidad de acabar con las quemas, las plantaciones de caña de azúcar de São Paulo utilizan otras dos prácticas agronómicas que permiten reducir significativamente el uso de insumos químicos. La primera es la diversificación de las especies plantadas de caña de azúcar, un factor decisivo para reducir los riesgos de monocultivo. La segunda es la utilización productiva de un residuo creado a partir de la destilación del jugo de caña de azúcar, que durante muchos años contaminó suelos, agua y aire, pero actualmente es utilizado de forma generalizada como fertilizante en el cultivo de la caña. Es éste el ambiente que valora la contribución e innovación que trajo Usina São Francisco, que sin exagerar puede reconocerse como un verdadero cambio en el paradigma.

Es cierto que la productividad laboral y el rendimiento de las tierras de caña de azúcar tuvieron un aumento significativo a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, favorecidos no solo por investigaciones publicadas de calidad (tanto de EMBRAPA como de agencias propias del estado de São Paulo), sino también por organismos de investigación creados por la propia industria de la caña. Hay, sin embargo, una diferencia crucial entre el tipo de innovación que marca a la gran mayoría de este sector agroindustrial de Brasil hasta el día de hoy, y el que define a Usina São Francisco. En el primer caso, la innovación se concentra en la búsqueda de plantas cada vez más productivas, acopladas a productos químicos dirigidos a la fertilización y al control de plagas. El uso de vinaza permite reducir el uso de fertilizantes químicos, pero no erradicarlo.

En la Fazenda São Francisco la innovación está orientada íntegramente en la búsqueda de la salud del suelo y el entorno general en que se cultivan los productos. Para definir esta orientación, su principal exponente utiliza un concepto empleado por la familia norteamericana Rodale, cuyo trabajo conocen de cerca: el de agricultura regenerativa. Y él por esta razón se opone radicalmente a la idea, cada vez más fuerte entre los propietarios paulistas, de que los transgénicos son el camino para permitir una mayor productividad. El uso de transgénicos, declara, es como colocar un revolver en las manos de un mono. Y es exactamente por no limitarse a suprimir el uso de agroquímicos, que las prácticas de Usina São Francisco fueron definidas como post-orgánicas por la revista Wired. "El bosque siempre fue una inspiración para mí", declara a la nombrada publicación. "En el bosque tú no ves monocultivos; hay cientos de organismos creciendo juntos. Las toxinas secretadas por una planta son tomadas y metabolizadas por otra. No me gusta usar la palabra equilibrio; da la impresión de que es algo estático. En vez de eso prefiero decir homeostasis, en el que el sistema se autorregula en beneficio de todas las partes que crecen en su interior. Los residuos

de las plantas regresan al suelo, y el suelo es un sistema vivo que alimenta todo lo que crece en él".

¿De dónde vienen los innovadores?

Existe una naturaleza dual en el cambio de las prácticas en los campos que se convirtieron a la agricultura orgánica. Por un lado, el cambio surge desde el interior de la propia familia, lo que ocurrió no solo en la familia Balbo, dueña de la Fazenda San Francisco y de la marca Native; también en otros casos de formación de cultivos orgánicos (sobretudo en los cultivos de café) (Kiss, 2004). Estos cambios se originan con mucha frecuencia en jóvenes que traen ideas de la vida universitaria para modificar las prácticas dominantes del negocio hasta entonces.

Por otro lado, sin embargo, el cambio no ocurre de forma imperceptible y gradual: éste viene de propuestas formuladas por individuos que convivieron con repertorios cognitivos y ambientes distintos a los que marcaron su formación familiar. Y para llevar adelante estas propuestas, en general, es necesaria una enorme capacidad de persuasión, que muchas veces manifiesta un conflicto generacional y de visiones respecto a la mejor manera de gestionar el negocio.

En el caso de Usina São Francisco, Leontino Balbo, al regresar en 1983 de la ciudad de Jaboticabal, donde estudió agronomía en una prestigiosa universidad del Estado de São Paulo, se involucró en la gestión de su empresa familiar. Los conocimientos que originaron las prácticas revolucionarias implantadas en Usina São Francisco no fueron adquiridos durante la formación universitaria de Leontino. Aunque en esta época ya existía un pensamiento crítico entre los estudiantes de agronomía hacia los modelos productivos dominantes, esto difícilmente llegaba a los currículos escolares, y por lo que esta investigación verificó, Leontino no tuvo un involucramiento significativo en los grupos de estudiantes que buscaban conocimientos alternativos a los ofrecidos por su casa de estudios.

La capacidad de persuasión del joven agrónomo para proponer cambios a las técnicas que hasta entonces se utilizaban, es aún más destacable que el hecho de que su familia contaba con una tradición de décadas en la gestión de campos y el cultivo de caña de azúcar. Cuarenta años antes de fundar la primera fábrica de caña, los miembros de la familia Balbo ya trabajaban como colonos en el sector, y fue por medio de esta actividad que en 1946 consiguieron comprar las tierras en que establecieron sus primeras plantaciones propias. Por lo tanto, en 1983, Leontino Balbo propone cambios en un ambiente de conocimientos consolidados y cuyos resultados técnicos y económicos eran respetables. El campo familiar, hasta inicios de la década de 1980, siempre contó con una productividad superior a la del promedio estatal, y su éxito económico permitió que el negocio se expandiera sobre la base de las prácticas dominantes en el sector. El desafío de cambiar era tan grande que él no lo veía como una solución a una crisis tras una situación económica difícil. Al contrario, los negocios estaban dando frutos, pero de todos modos Leontino estaba convencido de que el futuro no se encontraba en continuar con los mismos métodos de producción y comercialización.

Esta capacidad de persuasión se apoyó en números. Leontino consiguió convencer a sus tíos, responsables de la gestión de los campos, de que era posible aumentar las ganancias de la empresa si se renunciaba a aquello que parecía inherente a la propia industria de la caña: la quema, sin la cual la productividad del trabajo en la cosecha era muy baja. La eliminación de la



quema, entonces, exigiría un equipamiento cuyo uso, en el Brasil de los años 1980, era prácticamente inexistente: una cosechadora mecánica.

En 1985, Leontino Balbo dio inicio a la construcción de una cosechadora basándose íntegramente en recursos locales; su formación como ingeniero agrónomo le permitió liderar un equipo de técnicos del mismo campo para crear un equipamiento capaz de cortar la caña, separar la paja, depositar el producto en el camión y distribuir la paja en el suelo. Un artículo de Moraes y Michellon (2010) relata la experiencia y muestra que en 1989, una empresa de equipamientos agrícolas de la ciudad de Ribeirão Preto (empresa que además pertenece a una familia productora de caña de azúcar) se unió a los esfuerzos de Leontino Balbo y fabricó una cosechadora que operó en la Fazenda San Francisco hasta 1994, época en que se compró un equipamiento australiano. Sin embargo, el equipamiento exigía una importante adaptación: Balbo quería evitar que la mecanización compactara el suelo, por lo que se involucró personalmente en búsquedas para obtener neumáticos de alta flotación, es decir, con neumáticos cuya presión se regulaba automáticamente a un nivel en que redujese el contacto con el suelo. Como estas tecnologías no existían en Brasil, el joven agrónomo estableció una cooperación con empresas e investigadores de Suecia e Israel para llegar al modelo que le permitiese tener una alta productividad sin destruir el suelo. Las cosechadoras que la empresa utiliza en la actualidad pesan 17 toneladas, pero la presión que ejercen sobre el suelo no es superior a la de un pie humano (Machado y Corazza, 2004:38).

Los cambios en la eliminación de las quemas y la reducción al mínimo de la compactación del suelo eran parte de un plan mayor: la paja de la caña, en vez de ser quemada, pasaría a servir como nutriente regenerador de la misma tierra. Es evidente que el aumento de la actividad orgánica resultante tuvo como consecuencia la multiplicación de los insectos, y esto dio lugar a la aparición de una grave enfermedad para los cultivos: la plaga conocida como "broca da cana". Estos factores explican que entre 1992 y 1997 el rendimiento del suelo cayese, quedando a momentos por debajo del promedio estatal, lo que no ocurrió nunca cuando la caña era quemada y se aplicaban insumos químicos a gran escala. Esta observación es importante, ya que todo indica que esto se trata de una característica general de las unidades productivas que se convierten a la agricultura orgánica y que experimentan un periodo de descontaminación del suelo. Pasan por un periodo de pérdidas económicas antes de que se consoliden las ganancias.

A partir de 1998, sin embargo, el rendimiento vuelve a situarse por encima del promedio estatal y llegan incluso sobre el nivel que tenían antes de la generalización de la cultura orgánica.

#### El factor crucial de la investigación

El ataque de plagas sufrido por la caña de azúcar tras el fin de las quemas fue importante para que la empresa se enfocase cada vez más en la investigación como base de su transformación. Esta investigación tuvo cuatro aristas fundamentales. La primera, ya mencionada, se refiere al esfuerzo en mecanizar la cosecha sin dañar el suelo. La segunda se expresa en la formación de un laboratorio entomológico que permitió la adquisición de un conocimiento excepcionalmente refinado de los insectos que habitan la zona. Balbo relata: "Aquí tenemos nueve tipos de mariquita que habitualmente no se encuentran en cultivos de caña; aquí ellas encontraron un hábitat favorable. Antes teníamos una especie de termita, ahora tenemos seis. Las especies de hormigas aumentaron de una a ocho. Todo agricultor quiere sacar a los insectos de su campo; yo quiero que se queden aquí. Una caña saludable es aquella que tiene

muchos insectos". La diversidad biológica del área no está solamente en los vertebrados superiores que la habitan, si no también en el conocimiento de estos insectos y lombrices": con orgullo Leontino Bilbo informa que actualmente hay cerca de un millón de lombrices de tierra por cada hectárea de tierra en la Fazenda São Francisco, y que la investigación ya ha detectado en sus tierras nada menos que 540 especies de insectos. En el artículo de la revista Wired se muestra el laboratorio de donde traerán una avispa que tiene como objetivo inocular huevos en la oruga que ataca la caña, lo que permitirá combatirla sin el uso de productos químicos.

La tercera arista de la investigación es la que permite registrar la inmensa cantidad de vertebrados superiores que hoy habitan en el interior del cañaveral. Finalmente, la cuarta arista es la que hizo posible compatibilizar la especialización de cultivo del área con la preservación de la biodiversidad. Lejos de ser ocupada por una zona continua de cultivo de caña de azúcar, la Fazenda São Francisco está subdividida por cerca de cincuenta pequeños bosques, que actúan como corredores ecológicos para que los animales circulen, además de ayudar a la preservación del agua en sí. Son mil doscientas hectáreas, que corresponden a nada menos que el 14% de toda la superficie de la propiedad. Contrariamente a lo que se hace en los cultivos de caña paulista, en Usina São Francisco se retiró la caña de las zonas bajas y se sustituyó por bosques ribereños, similares a los nativos (Machado y Corazza, 2004:36).

Todo este proceso de investigación está fuertemente apoyado por la cooperación con organizaciones brasileñas e internacionales, que ayudan tanto al monitoreo de la biodiversidad como a la recolección de información y al llevar a cabo experimentos. Por otra parte, esta diversidad debe ser monitoreada diariamente para que en caso de ataques de plagas o enfermedades sea posible anticipar decisiones que sean capaces de evitar el uso de agroquímicos. En el caso de ataque de plagas o enfermedades las intervenciones existen, pero ellas dependen del apoyo de recursos que ofrece la investigación para el combate biológico, y se mantienen como secretos de la industria.

### Cambios en los procesos laborales

Una de las figuras más emblemáticas de la agricultura brasileña del último tercio del siglo XX es la fuerza de trabajo rural temporal, conocida en Brasil como "boia-fria". Son los sucesores directos de los colonos que vivían en el campo; cultivaban sus propios jardines y servían de mano de obra, sobretudo en la recolección de café en el sudeste y de caña de azúcar en el noreste brasileño. A partir de la década de 1970 estos trabajadores son desplazados y la mayor parte de la fuerza de trabajo agrícola pasa a ser de carácter temporal. Esta característica predomina hasta el día de hoy en las regiones de caña de azúcar de São Paulo. El trabajo "boia-fria" es extenuante, con jornadas de llegan a más de 10 horas diarias, en las que el cortador de caña hace treinta golpes de hoz por minuto. La mecanización permite que esta actividad sea suprimida, sin embargo, su costo puede ser el desempleo.

Sin embargo, éste no es el caso de Usina São Francisco, que consiguió mecanizar la recolección sin prescindir de sus trabajadores. La decisión de no utilizar agroquímicos exige una observación minuciosa del estado fitosanitario del cultivo, así como también la intervención inmediata en caso de que ataque de plaga o enfermedad. Y esta intervención la mayoría de las veces es manual. Una de las funciones ejercidas por los trabajadores, que antes estaban ocupados de la cosecha de caña, consiste en observar los cultivos para registrar eventuales anomalías y enfrentar los ataques de plagas con métodos en que no se recurre al uso de

productos químicos ni de quemas. "Pasamos por aquí dos veces, desmalezando manualmente, quitando el colonião, la brachiaria; todo manualmente. Aquí siempre pasa alguien "cazando" hierbas dañinas. Tenemos a más de 1.000 personas en las 2 instalaciones para abarcar las 15.000 hectáreas" (entrevista de Leontino Balbo, citada en Machado y Corazza, 2004:38). Como éste es un trabajo permanente y una actividad que no se limita a un periodo en el año, el trabajo temporal que es predominante en el sector pudo ser suprimido en Usina São Francisco. Liberados del trabajo pesado de la recolección (que aún existe en cultivos convencionales que no utilizan mano de obra durante todo el año) los trabajadores se desempeñan de forma permanente en las nuevas funciones de observación y combate de plagas. Por supuesto, para esto es necesario cambiar la relación de la empresa con sus colaboradores: además del pago los derechos laborales previstos en la ley, los funcionarios reciben un plan de salud más un salario y medio adicional al año, aparte de los 13 sueldos a que tienen derecho.

### Los costos de la transición

Es cierto que los precios finales de los productos Native no son compatibles con el poder adquisitivo de la mayor parte de la población. Pero no debe olvidarse que estos precios incorporan de manera justa aquello que está detrás de la producción agrícola: la degradación de los recursos ecosistémicos y la distancia en la inmensa mayoría de la actividad agropecuaria está de aquello que las organizaciones mundiales de desarrollo conocen como trabajo digno. Basta recordar que el ciclo del nitrógeno que el ciclo del nitrógeno es una de las tres límites ecosistémicos ya superado por la economía mundial, de acuerdo con el trabajo de Johan Rockstrom (los otros dos límites son el calentamiento global y la biodiversidad) Usina São Francisco suprimió, hace varios años, el uso de cualquier fertilizante químico. La fertilización nitrogenada se realiza a través del frijol negro (*Stylozobium aterrimum*). El nitrógeno que se necesita para el cultivo viene del aire (por medio de la descomposición de la planta) y no de Petrofértil, declara Balbo (Machado y Corazza: 2004:37). Si en los métodos convencionales de plantación de caña se utilizan 500 kilos de fertilizantes químicos por hectárea, en Usina São Francisco la fertilización consume nada menos que doscientas toneladas de productos orgánicos, lo que eleva los costos de este proceso (Bouças et al, 2009:65). En este total no están incluidas las veinte toneladas de paja de caña por hectárea distribuidas sobre el suelo para mantenerlo húmedo, en vista de las altas temperaturas de la región (Machado y Corazza, 2004:38).

Pero está claro que estos precios también corresponden a dichos de mercado. Lo importante es que las innovaciones a las cuales apunta Fazenda São Francisco y Native técnicamente podrían generalizarse, lo que haría que los precios actuales de la agricultura orgánica probablemente estuviesen por encima de lo que convencionalmente se cobra en la producción agrícola estándar, si no que muchos más abajo de lo que hoy reciben los empresarios que practican la agricultura orgánica.

### Modelo de negocio

La bibliografía consultada hasta aquí sobre este caso da mucho más atención a las innovaciones tecnológicas de Usina São Francisco que a su modelo de negocio. Este modelo está marcado, como todo lo indica, por cinco características fundamentales.

La primera es que el complementar de los cambios tecnológicos descritos hasta aquí fortalece la ambición de autosuficiencia que define a las actividades de la empresa. La producción de

energía a partir de biomasa y el abastecimiento de energía para la red eléctrica forman parte del aprovechamiento integral de sus potenciales productivos.

La segunda característica es la certificación: el azúcar Native está certificada por las organizaciones mundiales relacionadas de mayor prestigio. Esto es parte del esfuerzo, cada vez más importante, de la internacionalización no solo de la venta de azúcar, si no también de otros productos de la marca Native. Varios de estos productos provienen de productores independientes asociados al grupo y cuyas prácticas son controladas rigurosamente e igualmente certificadas.

La diversificación productiva es, de este modo, el tercer componente fundamental del modelo de negocio de Native. La ambición del grupo es comercializar todos los productos relacionados con el desayuno brasileño: café, granola, galletas, jugo de frutas, y también chocolates. Actualmente estos productos son exportados de forma cada vez más amplia, llegando a 67 países. Un tercio del total de azúcar orgánica comercializada en el mundo viene de Native, y un 90% de lo que se vende en Brasil.

La cuarta característica del modelo de negocio está en la decisión de apuntar al mercado de renta media alta. Parte de esta decisión refleja el coste de la regeneración de los ecosistemas vinculados a cada producto. Aunque, además de esto, está la estrategia de ganar un espacio en los supermercados por los beneficios que el comerciante obtiene al vender productos destinados al consumidor de ingresos altos. En la comercialización del azúcar convencional, el precio bajo se convierte en una ganancia prácticamente insignificante para el comerciante. Ya sea en la comercialización de azúcar o de jugo Native, incluso si la cantidad vendida es menor que en los productos convencionales, el precio permite ampliar el margen que el comerciante obtiene. El resultado es que la exposición de los productos Native es mucho más grande que el de los productos convencionales, sin incurrir en grandes gastos en los principales medios de comunicación.

Por último, aunque las ganancias obtenidas no sean muy impresionantes, Usina São Francisco consiguió, al menos de forma parcial, obtener el reconocimiento económico por parte de los servicios ambientales: esto es prueba de que su producción de azúcar emite muchos menos gases de efecto invernadero que los modelos convencionales, y consiguió créditos de carbono por medio del Mecanismo para un Desarrollo Limpio. Moraes y Michellon muestran que mientras una tonelada de azúcar producida por métodos convencionales genera 336kg CO<sub>2</sub>/t, esta cantidad cae a 222kg CO<sub>2</sub>/t en el azúcar producida por Usina São Francisco. Al exportar a Europa en 2006, esta cifra se eleva a 438 kg CO<sub>2</sub>/t, en función de las emisiones ligadas al transporte. Sin embargo, aún así se mantiene por debajo de las emisiones de azúcar de remolacha, que produce 900 kg CO<sub>2</sub>/kg (Lopes y Michellon, 2010:378).

### 3.3. EL NEGOCIO DE LA MADERA CERTIFICADA: EL CASO DE AMATA

Profesor Ricardo Abramovay  
abramov@usp.br  
Universidade de São Paulo

#### 1. El caso de Amata en el contexto socioambiental de la producción maderera

Amata es una empresa forestal creada para producir y vender madera oriunda de bosques nativos gestionados y bosques plantados. La empresa opera en la Amazonia brasileña, aunque también en la zona centro-oeste y el sur de Brasil. Un objetivo de la empresa es certificar integralmente su producción de acuerdo con estrictas normas internacionales. Las normas mencionadas en este documento son los estándares del Forest Stewardship Council (FSC), que posee el estándar más reconocido de producción y sello de calidad para madera y productos madereros. Esta decisión empresarial es contraria al comportamiento común de la gran mayoría de los empresarios, en un sector lleno de malos ejemplos en lo que concierne a responsabilidades socioambientales.

Algo que merece ser destacado del caso de Amata es que no se trata de una empresa maderera que se convirtió a las buenas prácticas de gestión forestal en respuesta a presiones o demandas externas del mercado. Se trata de una empresa que nació con el objetivo de desafiar el status quo y el entendimiento predominante de las reglas de cómo hacer negocios en el sector maderero. Amata invierte para demostrar que es posible hacer las cosas de otro modo. Como cualquier otra empresa capitalista, no renuncia a la generación de lucro para sus socios y accionistas. Los accionistas de la empresa son fondos de inversión tales como Fundo Brasil Sustentabilidade, un fondo privado manejado por BRZ Investimentos y LaTour Capital; Fundo Brasil FipAgro, otro fondo privado bajo la dirección de BRZ Investimentos; o Fundo Aquila, un fondo alemán especializado en proyectos e inversiones enfocados a la sostenibilidad. También hay inversiones de BNDESPar, parte del Banco Nacional Desenvolvimento Econômico e Social, y de fondos de pensión, así como también fondos de funcionarios de Petrobrás.

De acuerdo con su informe de sostenibilidad, los montos ya invertidos y por invertir superan la cifra de R\$ 210 (92 USD) millones (AMATA, 2012). Sin embargo, como lo evidencia su último informe de administración, la empresa aún registra resultados negativos, por lo que ha utilizado su capital para cubrir gastos y seguir haciendo las inversiones necesarias para la formación de activos (AMATA, 2013). Su facturación anual está en la orden de los R\$ 6 (2.6 USD) millones. El desafío de asegurar los recursos financieros estratégicos y la rentabilidad es evidente. Este punto será retomado más adelante. Sin embargo, para ir más allá de la rentabilidad financiera, en la decisión de qué guiará a la empresa para producir madera, nativa y cultivada, respetando una serie de normas socioambientales y bajo una "licencia social" para operar, ella maximiza sus oportunidades para crear y compartir valores con la sociedad que van más allá del éxito registrado en lucro y dividendos. Obviamente, estos no son objetivos fáciles de alcanzar en un entorno institucional turbulento.

La mala reputación del sector maderero de Brasil se debe a la acción predatoria de dos tipos de empresarios. En primer lugar, madereros inescrupulosos que operan en la Amazonia falsean planes de gestión e invaden bosques públicos y tierras indígenas en búsqueda de un puñado de valiosas especies de árboles. Es muy común que este tipo de empresario obtenga beneficios a partir de la debilidad del Estado y la asociación con funcionarios

gubernamentales corruptos. Este verdadero saqueo del patrimonio forestal provoca una tala indiscriminada de innumerables especies, lo que provoca una gran pérdida de biodiversidad. Este modelo predatorio mantiene a los trabajadores bajo condiciones comparables con la esclavitud, o a lo menos degradantes. Por otra parte, empresas que cultivan especies exóticas (como por ejemplo pinos y eucalipto) que no tienen en cuenta cuestiones socioambientales, algunas veces son acusadas de apropiarse de tierras de grupos indígenas, desplazar de las zonas fértiles a pequeños agricultores sin capital, y provocar la homogeneización del entorno, dando paso a los llamados desiertos verdes (Rede Brasil Alerta Deserto Verde, 2012).

Los productores de madera, mediante bosques plantados, se adaptaron más rápido a las exigencias de estándares socioambientales internacionales y de certificación forestal. En Brasil, el 80% de las empresas del sector de papel y celulosa están certificadas. Esto representa a 3,4 millones de hectáreas de plantaciones de pino y eucalipto sujetas a controles externos. Sin embargo, distinto es el escenario para el sector forestal que se abastece de los recursos naturales. A pesar de las mejoras en el monitoreo y la fiscalización estatal, que refleja en parte la caída en la tasa de deforestación en la Amazonia, aún existe todo un sistema paralelo de explotación predatoria. En realidad, la mayor parte de la madera que es legalizada (la que cuenta con un documento de origen forestal) es predatoria. Estas prácticas son tan comunes que otra postura empresarial no parece posible o viable. Los escépticos creen que los empresarios madereros tienden a presionar las reservas forestales hasta los límites con el fin de obtener ganancias. Es decir, que la frase "business as usual" es la norma. Por este motivo aflora una y otra vez la discusión entre aquellos que defienden la idea de que la mejor estrategia es una protección estricta de los bosques amazónicos que quedan. Es decir, que transformadas en Unidades de Conservación (UCs), estas áreas deberían cerrarse a la ocupación humana y actividades de producción, salvo para variantes como el turismo o, en algunos casos, la educación ambiental (Merry et al, 2003). Otra corriente rechaza este enfoque, por considerar que los gobiernos no cuentan con las condiciones para asumir tal tarea, y defienden el uso económicos de algunos tipos de UCs, como los bosques nacionales, incluso para una producción regulada de madera (Veríssimo e Barreto, 2004).

En este ambiente institucional que genera tantas incertidumbres, ¿vale la pena arriesgarse y abrir una empresa para producir madera certificada? Bajo la visión de los empresarios que fundaron Amata, la respuesta es que sí, vale la pena. No cabe duda de que existen obstáculos y es necesario definir estrategias para superarlos. Aunque también surgen nuevas oportunidades. Las siguientes secciones relatan un poco más sobre la trayectoria de Amata y sus fundadores, su propuesta de negocio y como ésta se organiza para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades.

## 2. El modelo de negocio

Amata nació en 2005, al converger tres trayectorias personales. Roberto Waack, biólogo egresado de la Universidad de São Paulo e interesado desde temprana edad en los desafíos de gestión estratégica, era uno de los ejecutivos de la Fundación Orsa, filial de proyectos sociales y ambientales de las empresas del Grupo Orsa (que incluye a las empresas Jari Celulose y Orsa Florestal). Etel Carmona es, como ella misma se define, una diseñadora autodidacta que fabrica muebles desde los años 80 mediante el uso de especies de maderas amazónicas, entre otras. Parte de la madera que utilizaba la diseñadora era producida por comunidades extractivas del Estado de Acre. Más allá de simplemente comprar la madera a estas comunidades, a finales de la década de 1990, Etel fue parte de un movimiento de creación de un programa de gestión forestal comunitaria en Acre. Como uno de los resultados de esta

participación, Etel contribuyó a la creación del eje de mobiliario en Xapuri, ciudad donde nació y murió Chico Mendes. En 2005 se completaría el trío con la llegada de Dario Guarita Neto, un joven administrador de empresas que en ese entonces tenía solo 27 años.

Hijo de una familia tradicional de banqueros, Dario era cliente de la tienda que Etel tenía en la capital de São Paulo hace 20 años. Con una gran afición hacia los diversos usos de la madera, el joven estaba en la búsqueda de una opción de inversión. La convicción de este joven emprendedor era que el futuro sería un lugar donde las personas valoricen el origen de los productos que consumen y la forma en que éstos se producen. Para Dario, este cambio ya estaba en marcha. Con esta visión vanguardista, fue el elemento catalizador de las acciones que llevaron a la fundación de la empresa, según destacan Roberto y Etel.

Inicialmente hubo conversaciones informales entre Dario y Etel, cuando éste aún era su cliente. Después vino la propuesta de pensar en un modelo de negocio. Dario y Etel pasaron entonces a reunirse semanalmente para discutir sobre el embrión de lo que sería el modelo de negocio para producir madera certificada. El siguiente paso de Dario fue hacer una incursión a Monte Dourado en el Estado de Pará, para conocer de cerca las operaciones forestales de Jari Celulose y Orsa Florestal, ambas empresas que producen madera nativa y cultivada hace algunos años certificadas por el FSC. Fue en ese lugar donde Roberto conoció a Dario, y pasaron un día completo discutiendo y descubriendo aspiraciones comunes. De estos primeros contactos surgió la idea de montar una empresa en sociedad con Orsa Florestal. Se analizaron los pros y contras de asociarse a una empresa grande, y el trío decidió apostar por algo totalmente nuevo.

Dario Guarita Neto traía consigo los conocimientos del mercado financiero, sus relaciones sociales ya construidas con agentes de este mercado y, por lo tanto, la ventaja de comprender los mecanismos por los que era posible obtener los recursos necesarios para el audaz negocio. Roberto Waack traía consigo la experiencia y entusiasmo con un modelo de gestión estratégica de organizaciones que se apoya en una estructura de gobierno. Esta estructura con poder descentralizado consiste en garantizar revisiones sistémicas y periódicas por comités independientes, basados en indicadores de sustentabilidad y transparencia. No es casualidad que Roberto también sea uno de los directores de FSC Internacional y defensor de la idea de que los negocios del futuro deben buscar su "licencia para operar".

## 2.1 La búsqueda de recursos estratégicos

El producto que Amata fabrica y comercializa es madera certificada. Sus fuentes de abastecimiento son bosques naturales y cultivados de la Amazonia (en los Estados de Rondônia y Pará), así como también bosques cultivados del Estado de Mato Grosso do Sul en la región centro-oeste, y en la región sur en el Estado de Paraná. La producción maderera de la empresa se destina a los mercados nacional e internacional de madera sólida (muebles, pisos y construcción civil), fibras (celulosa y papel), placas (madera contrachapada y tableros de fibra de densidad media) y energía (biomasa, arrabio y, en un futuro, etanol celulósico).

La primera interrogante es dónde y cómo la empresa encontró los recursos financieros para poner en marcha su plan de negocio. El capital de solamente dos socios no sería suficiente para contar con la escala necesaria y cumplir con los requisitos socioambientales. Según su informe de sostenibilidad de 2011, Amata Investimentos e Participações S.A., holding que integra el capital de los socios fundadores y los principales ejecutivos de Amata S.A., posee el 30,16% del total de las acciones, lo que corresponde, aproximadamente, a un aporte de R\$ 15

(6,6 USD) millones de capital propio (AMATA, 2012). Los cuatro fondos de inversión que son accionistas de la empresa poseen en conjunto el 69,84% del total de las acciones, lo que representa un monto cercano a los R\$ 50 (22 USD) millones invertidos. Considerando que las inversiones necesarias para la adquisición y formación de activos forestales de producción están en el orden de R\$ 200 (88 USD) millones, atraer accionistas, así como otras inversiones a largo plazo, se torna esencial.

Los conocimientos y habilidades de Dario Guarita Neto fueron fundamentales para movilizar la cantidad de recursos requeridos junto al mercado financiero tradicional. Fue fundamental señalar desde un comienzo y de forma clara, destaca Dario, que se trataba de una propuesta de negocios cuyo objetivo era proporcionar a los inversores una tasa de rentabilidad de mercado. Para esto fue necesario mostrar un plan sólido de obtención de una escala de producción por medio de la combinación de distintas fuentes de materia prima más una estrategia para abrir el mercado dentro y fuera de Brasil.

El énfasis en lo que expresa Dario no deja ninguna duda de que uno de los triunfos de Amata fue utilizar el lenguaje y los argumentos propios del mundo de las finanzas para convencer a los inversores a que colocaran dinero en la empresa. Precisamente porque, según explica el administrador, Amata buscó perfiles de inversores que operan en el gran mercado. El proceso de capitalización de la empresa finalizó en 2010.

Es evidente que estos inversores deben responder a las necesidades de sus accionistas y contribuyentes. No obstante, Amata declara que buscó inversores con un perfil de largo plazo. Por esta razón estos son conscientes de los desafíos para la consolidación del plan de negocio y entienden que deberán comenzar a ver las retribuciones no antes de un periodo de cinco años o más. Los estados financieros aún muestran resultados negativos: R\$ 15,9 (7 USD) millones en 2012, R\$ 8,5 (3,7 USD) millones en 2011 e R\$ 5,8 (2,5 USD) millones en 2010 (AMATA, 2012, 2013). De acuerdo con los socios de la empresa, esta situación se sabía y está alineada con el plan de negocios que prevé la formación de activos forestales aún en los próximos años. Esto ocurre, según Dario Neto, debido a la naturaleza del negocio, que requiere un periodo de maduración de las inversiones y la consiguiente generación de mayores niveles de efectivo. La empresa espera un aumento en los ingresos a partir del momento en que los bosques plantados (pino, eucalipto y especies nativas) comiencen a ser recolectados y su madera sea comercializada. Sin embargo, los resultados indican que los inversores probablemente tendrán que esperar incluso más de cinco años para comenzar a tener ganancias. Independiente de los riesgos, lo interesante es que Amata consiguió aprovechar el momento en que también los inversores del mercado deben aplicar otros criterios, más allá de la rentabilidad, para decidir donde colocar capital.

De forma paralela a la movilización de recursos financieros esenciales, Amata necesitaba encontrar bosques nativos en condiciones para ser aprobados y ejecutar un plan de gestión forestal legal y sustentable. Al mismo tiempo, también era crucial encontrar tierras aptas para recibir los cultivos forestales. ¿Cuál fue su estrategia para conseguir esto?

Para empresarios serios, el caos de terrenos en la Amazonia brasileña hace casi imposible la tarea de encontrar bosques naturales aptos para ser adquiridos o arrendados para implementar una gestión forestal legal y sustentable. Sin embargo, una vez más Amata supo moverse para aprovechar las transformaciones recientes de la gestión forestal brasileña. La empresa nació en el mismo periodo en que la Ley de Gestión de Bosques Públicos estaba siendo creada (Ley nº 11.284, marzo de 2006). Esta ley estableció, tras varios debates y



conflictos entre ecologistas y preservacionistas, que los bosques nacionales (o FLONAS, por Florestas Nacionais) y bosques estatales (o FLOTAS, por Florestas Estaduais) podrían ser concedidos a empresas madereras para la producción sostenible de madera. En la práctica, la ley creó un instrumento para las concesiones forestales públicas (Drigo, 2010).

A través de un proceso de licitación pública, empresas del sector forestal podrían postular para explotar unidades de gestión forestal entre los bosques nacionales o estatales, con contratos a largo plazo de una duración de 40 años. Se realiza la postulación mediante la presentación de una propuesta técnica y financiera. Estas propuestas son evaluadas bajo un conjunto de criterios que se asemejan a algunos requisitos de los estándares de certificación del FSC<sup>59</sup>. Es decir, las empresas deben demostrar que su propuesta traerá beneficios ambientales y sociales. La empresa cuya propuesta sea elegida firma un contrato que contiene exigencias vinculantes a una serie de inversiones, con el fin de aumentar sus impactos positivos en lo social y ambiental, así como mitigar los aspectos negativos inherentes a la actividad maderera.

Amata no se confirmó con la mera postulación, si no que también desempeñó un papel activo durante la discusión de reglamentación de la ley y del modelo del contrato de concesiones. Dado que el tener acceso al bosque nativo era algo estratégico, la empresa invirtió para comprender e influir en el proceso. Movilizaron parte de su equipo para seguir las audiencias públicas que discutieron los términos del primer anuncio de concesiones, e hicieron registrar sus críticas y sugerencias al modelo operacional de las mismas. El primer anuncio ofreció tres unidades de gestión forestal del bosque nacional de Jamari, localizado en el municipio de Itapoã do Oeste en el Estado de Rondônia. La presión de la deforestación de los alrededores y el interior del bosque nacional de Jamari siempre fue muy alta, debido a la intensa actividad ganadera y de aserraderos que operan de manera ilegal. Por lo tanto, era una estrategia poner en la zona a empresas dispuestas y capaces de invertir en una gestión forestal legal y sustentable.

Roberto Waack cuenta que Amata tenía consciencia de los problemas del primer llamado a licitación de bosques públicos. Por ejemplo, el inventario forestal que enumeraba las especies explotables del bosque de Jamari fue elaborado en los años 80. El gestor forestal público ofreció este estudio como base para que los candidatos prepararan sus propuestas. Las posibilidades de que el inventario fuese impreciso, es decir, que hubiese una sobreestimación de la existencia de bosque que quizás ya no existía, representaba un riesgo para las empresas postulantes, que tendrían que hacer una propuesta para especies forestales que podrían no estar en el lugar. Sin embargo, los tres socios de Amata concuerdan que a pesar de todos los defectos e imprecisiones en el proceso de concesiones, participar del primer llamado era un riesgo que debía tomarse para aprender a ejercer influencia en los próximos a futuro. En 2008, después de un largo periodo de evaluaciones por parte del Servicio Forestal Brasileño, Amata ganó el concurso para uno de los lotes de concesiones forestales del bosque nacional de Jamari en el estado de Rondônia. En 2011, la empresa consiguió extraer los primeros volúmenes de madera de su concesión, y para agregar valor a la madera adquirió un aserradero en el municipio de Itapoã do Oeste. En 2012, la empresa obtuvo la certificación FSC para sus operaciones en el bosque de Jamari.

---

<sup>59</sup>El FSC establece normas que definen lo que son las buenas prácticas en la gestión de bosques, ya sean naturales o cultivados. En Brasil existe cerca de 2,5 millones de hectáreas de bosques naturales certificados para la producción de madera, y cerca de 3,5 millones de bosques cultivados. Más información en [www.florestascertificadas.org](http://www.florestascertificadas.org).

Es necesario registrar que Amata no es la única empresa privada que invirtió en estas concesiones forestales públicas. No obstante, de las tres empresas que participaron del concurso público en Jamari, una de ellas desistió del contrato debido a problemas burocráticos con el órgano público para liberar la producción. Otras zonas forestales fueron ofrecidas a empresarios. Por ejemplo, de los lotes en el bosque nacional Saracá-Taquera del Estado de Pará. En 2011, dos empresas ganaron el concurso para explotar los recursos forestales de este lugar. Sin embargo, en total hay poco más de 140 mil hectáreas de bosques públicos federales concedidos, cuando el objetivo del gobierno brasileño era dar en concesión más de 1,5 millones de hectáreas. Las concesiones forestales públicas avanzan a paso lento por varias razones. Aunque uno de los factores más importantes es la falta de consolidación de los terrenos de los bosques nacionales. Algunas todavía tienen comunidades viviendo en su interior, o inclusive grandes empresas mineras cuyos derechos de propiedad, concedidos o reclamados, se superponen al derecho de un uso sustentable de los bosques. Este ambiente de incertidumbre sigue alejando a la inversión privada, que debe ser necesariamente a largo plazo (Drigo, 2010).

Conscientes desde el principio de que las concesiones forestales públicas aún tienen un largo camino que recorrer, y se necesitan muchos ajustes en el modelo de las concesiones, la empresa nunca apostó sus fichas solamente en el manejo de bosques nativos de la Amazonia, con el fin de mantener en pie su modelo de negocio. Por esto, otro recurso estratégico importante era encontrar también tierras privadas aptas para ser adquiridas o arrendadas, para implementar allí cultivos de especies nativas y exóticas. A pesar de las dificultades para alcanzar este objetivo, en función del caos territorial de la Amazonia antes mencionado, la empresa insistió hasta que encontró seis zonas potenciales, todas ellas en el Estado de Pará. Tres de estas zonas fueron adquiridas por la empresa (dos en el municipio de Castanhal y una en Ipixuna). Otras tres fincas fueron arrendadas en el municipio de Paragominas.

Algo común de estas seis zonas es que parte de ellas había sido alguna vez destinada a la ganadería. Por esta razón sus propietarios conservaban el área de la reserva legal, si no en su totalidad al menos en buena parte. Amata vio en estas propiedades la oportunidad de recuperar y aumentar las reservas legales con especies nativas, para realizar a futuro una gestión forestal de bajo impacto. El plan de reforestación consiste en la siembra de dieciséis especies nativas diferentes. Al mismo tiempo, en las proporciones de las propiedades donde se produjo la supresión total de la vegetación para el establecimiento de pastizales, la empresa invierte principalmente en la plantación de una especie denominada paricá. El paricá es un árbol nativo utilizado para fabricar productos laminados de madera (placas y contrachapados). El municipio de Paragominas se convirtió en un centro de producción de madera laminada a partir del paricá, porque otros empresarios también invirtieron en su plantación y en la construcción de una industria para procesarla localmente. De este modo, existe un mercado de paricá dentro del mismo municipio.

La iniciativa de reforestación e incrementación de zonas de reserva legal dentro de las propiedades privadas contribuye a la resolución de dos problemáticas. A efectos de la actividad de Amata, la empresa invierte para garantizar el acceso a un stock a futuro, así como el sustento de rentabilidad económica esperada por sus accionistas. En segundo lugar, y sobre todo en las zonas arrendadas, la empresa contribuyó a disminuir las responsabilidades ambientales de estas propiedades, por medio de la integración de pastizales degradados a un continuo forestal. Esta medida tiene el potencial de contribuir incluso en la meta de

disminución de emisiones de gas de carbono provenientes de pastizales sucios y abandonados.

La empresa también buscó propiedades en Mato Grosso do Sul y Paraná con el fin de suplir su necesidad de encontrar potenciales tierras para la plantación de bosques, y diversificar productos más fuentes de materia prima equilibrando su desempeño económico. En estos dos estados el plan es la implementación de cultivos de pino y eucalipto.

Por último, en este capítulo de la búsqueda de tierras potenciales para cultivo, el recurso estratégico para diversificar y perpetuar el negocio de Amata, Roberto Waack relata momentos difíciles que exigieron un posicionamiento ético de la empresa para con sus inversores. La empresa eligió no transformar zonas naturales para implementar plantaciones, a pesar de que la legislación lo permite siempre que se cumplan las zonas de protección permanente y el porcentaje de reserva legal que debe existir. Y como eligieron basarse desde su creación por los estándares del FSC, Amata también decidió no basar su crecimiento en la transformación de formas de vegetación natural, a pesar de que esta decisión representase comprar o arrendar tierras a precios más altos, mientras que otros empresarios buscan tierras con vegetación porque en general están desvaloradas.

Finalmente, el tercer recurso estratégico para la empresa son los recursos humanos. Una de las estratégicas fue montar un equipo que mezclara jóvenes con profesionales de mayor experiencia. Fueron reclutados ingenieros forestales, administradores y economistas egresados de las más prestigiosas universidades, como la Universidad de São Paulo. Otros profesionales incorporados pasaron por las empresas pioneras en el manejo forestal certificado. En total, entre personal administrativo, equipo técnico de campo y demás trabajadores, Amata poseía a comienzos de 2013 cerca de 400 colaboradores. Se prevé que este contingente aumente a 600 funcionarios, en la medida que las operaciones de gestión de bosques naturales y plantaciones vayan en aumento.

### 3. Los avances, obstáculos a superar y posibilidades de reproducción de la iniciativa

En lo que respecta específicamente a la gestión de bosques naturales de la Amazonia, es un hecho que Amata, en conjunto con las otras diez empresas certificadas por el FSC que operan en la región, por el momento representan granos de arena en un mar de pequeñas y medianas empresas forestales ilegales o legales a medias, pero predatorias. No obstante esto, en tan corto tiempo de existencia ya ha podido registrar logros relevantes. En bosques públicos Amata cuenta con 46 mil hectáreas de florestas naturales bajo una gestión certificada. La empresa también posee aproximadamente 74 mil hectáreas de plantaciones de especies nativas y exóticas, plantadas o en proceso de plantación. Del total de los bosques plantados más de 9 mil hectáreas ya cuentan con el sello FSC. Como fue dicho anteriormente, las inversiones en la empresa llegan a los R\$ 200 (88 USD) millones para la implementación de bosques.

La empresa ha sido capaz de abrir nuevos mercados para la madera nativa de la Amazonia, mientras aún tiene cultivos en proceso de crecimiento. La mitad del volumen producido se exporta. Sin embargo, la empresa ha conseguido abrir un mercado interno que consume el 50% restante de la madera que es extraída y procesada. Según Roberto Waack, el 20% de las ventas se destina a compradores que valoran la madera certificada y llegan a pagar incluso bonos adicionales.

Entre los impactos ambientales positivos que Amata puede generar a largo plazo, el principal es evitar la pérdida de biodiversidad en las regiones donde opera, ya sea a través de la gestión de bosques nativos o de plantaciones que cumplan con los criterios técnicos específicos de estándares de producción. Las técnicas de gestión de bajo impacto y las buenas prácticas silvícolas evitan que se produzcan daños innecesarios en los bosques y las especies que los pueblan.

Los impactos sociales positivos del modelo de negocio de Amata aún son pequeños, dado el poco tiempo de existencia de la empresa. Lo que más llama la atención son las oportunidades de trabajo y renta generados por las operaciones forestales. Aunque también es posible encontrar evidencia de otros resultados, si bien son en pequeña escala. Estos resultados no son registrados solamente por los administradores de la empresa, si no también atestiguados por consultores del FSC. Por ejemplo, en el bosque nacional de Jamari, Amata por contrato no está obligada a tratar con los derechos de uso de familias y comunidades que viven en los alrededores del bosque público. Esta función la tiene el Servicio Forestal Brasileño y el Instituto Chico Mendes de Biodiversidad (ICMBio), gestores del bosque. Sin embargo, a partir de su propio diagnóstico del contexto socioambiental, la empresa agregó como una de sus metas el estrechar su relación con las comunidades locales y ayudar a grupos que tuviesen interés en el desarrollo de proyectos productivos que hagan uso del bosque. A pesar de que no pueda autorizar este uso comunitario dentro del bosque nacional, la empresa puede y está ayudando a grupos de su entorno a pensar en proyectos y tal vez a negociar la gestión de algunas zonas con el gobierno federal.

Los tres socios fundadores de Amata, Roberto, Dario y Etel, son optimistas en cuando al futuro de la empresa de la madera de especies nativas y exóticas de los cultivos. Aunque también afirman que la gestión de los bosques naturales en la Amazonia sigue siendo un objetivo de la empresa y un producto importante; en este sentido las preocupaciones e inquietudes son mayores. El principal obstáculo es la competencia con la madera ilegal que es blanqueada con documentos de orígenes poco confiables. Clientes potenciales como el sector de la construcción civil sigue utilizando el criterio del precio como factor decisivo en sus compras. A pesar de que hay indicios de que estos criterios están cambiando, convencer a los departamentos de compras de materiales de grandes constructoras no es una tarea sencilla. Esta percepción viene de informantes del propio sector, escuchados por el Instituto de Gestión y Certificación Agrícola y Forestal, así como en investigaciones recientes por la iniciativa local del FSC (FSC-Brasil) (Lentini et al, 2013). En algunos casos, las áreas de sostenibilidad creadas recientemente en estas empresas están conscientes del problema de la madera que solo se ha legalizado. Sin embargo, las gestiones de presupuesto de obras está en manos de los ingenieros. Ellos aún no son tan permisibles respecto a aumentar los costos de una construcción. Otro obstáculo para conquistar este mercado es la manifestación de intenciones del sector constructor civil de sustituir el uso de madera por material plástico. Para que empresas como Amata aumenten sus posibilidades de éxito, es fundamental una actuación eficaz de los gobiernos para cerrar las puertas al negocio de la madera ilegal o legalizada pero predatoria, así como para desburocratizar los procesos de concesión de licencias a empresarios madereros serios y dispuestos a asumir compromisos.

##### 5. ¿Pueden surgir otras Amatas?

Es evidente que para que surjan otras empresas con los objetivos y metas de Amata, es necesario que cumplan con ciertas condiciones. En primer lugar, las empresas deben querer y tener una afición verdadera por los desafíos, y deben organizarse para montar un sólido plan

de negocio. Son importantes los gobiernos locales y nacionales que actúen contra los ilegales y que son más eficaces en los procedimientos administrativos de concesión de licencias para planes de gestión, como se discutió anteriormente. Otra condición necesaria es que compradores internos y externos más exigentes comiencen a optar por la madera certificada. Una buena noticia es que el rendimiento de Amata también incluye el fomentar foros de discusión que traen a colación estos temas y señalan caminos para los cambios. La empresa ha firmado acuerdos como el movimiento Conexões Sustentáveis São Paulo-Amazônia, que promueve la adopción de normas para empresas del sector maderero. También apoya los debates para mejorar los sistemas que incentivan a otras empresas a informar sobre su desempeño, como el Global Report Initiative (GRI). Y por supuesto, representa a Brasil como miembro del FSC nacional e internacional.

Finalmente, según la percepción de Roberto Waack, no será que por medio de legislaciones que se podrá dar testimonio de la transformación de las prácticas empresariales. Principalmente en países con entornos institucionales contaminados por prácticas negativas como Brasil, donde las leyes que no son de interés para ciertos grupos de convierten en letra muerta. Para el director de Amata, la fuerza de cambio está en las mismas organizaciones y en su actuación en redes. Las organizaciones pueden influenciarse unas a otras de forma más eficiente. El caso de las Empresas B, en la concepción de esta gestión de madera certificada, también puede ser el mejor camino.