

CAPÍTULO 17

EL PROPÓSITO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL MODELO DE NEGOCIO

Joan E. Ricart

1. INTRODUCCIÓN

Los valores y las preferencias de la sociedad en temas sociales y medioambientales están cambiando rápidamente; los inversores piden respuesta en temas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG); los consumidores utilizan estos criterios en sus elecciones y los empleados buscan el impacto de la empresa en estas mismas variables. El lanzamiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en 2015 por Naciones Unidas es quizás el mejor indicador de un cambio a nivel planetario. En respuesta, el gobierno corporativo defiende el propósito corporativo (PC) como la herramienta para orientar sus actividades a la creación de valor para todos los *stakeholders*.

El PC es un concepto ampliamente utilizado en estrategia para proveer dirección y motivación a toda la organización. Ahora desde el gobierno corporativo (GC) de la empresa se empieza a utilizar el propósito para orientar a la organización a reinventar sus modelos de negocio de forma que creen valor compartido entre *stakeholders*. Empiezan a proliferar anécdotas y casos que intentan defender que es posible “do well by doing good”, pero la realidad es más complicada, por tanto, la perspectiva de modelos de negocio puede ayudarnos a entender la idiosincrasia de cada caso y qué se puede o debe hacer, desde el gobierno corporativo, para avanzar simultáneamente en el valor social y medioambiental, facilitando el despliegue de los ODS.

El caso más sencillo se produce cuando los mecanismos de mercado, una vez resueltos algunos problemas de información, son suficientes para que la empresa adapte su modelo de negocio para responder a los cambios sociales indicados. En

este caso el PC puede ayudar a la dirección a avanzar en *innovación del modelo de negocio* (MN) para hacerlo realidad.

Agotadas, con el conocimiento y tecnología actual, las opciones de innovación en MN, muchas veces persistirán *tradeoffs* entre las variables ESG y los beneficios empresariales. En este caso se precisan otros cambios en el gobierno corporativo y las formas de propiedad para hacer factible otra tipología de modelos de negocio. Empieza a haber experiencias en la creación de muy variadas formas de propiedad y GC (*gobernanza*) que permiten balancear mejor los factores sociales, medioambientales y económicos, haciendo posible crear y gobernar nuevos *modelos de negocio de valor compartido*, competitivos en el mercado, pero también más inclusivos en su distribución de valor.

A pesar de todos los esfuerzos en nuevas formas de gobernanza, todavía quedan muchos casos en los que la presencia de bienes públicos hace que esta labor no sea suficiente y se necesita una acción colectiva en la innovación del MN, ya que una empresa por sí misma no es capaz de sostener competitivamente el MN necesario. En estos casos es necesaria la colaboración entre empresas y/o la actuación del gobierno vía regulación, incluyendo fórmulas de colaboración público-privada.

Cuando los cambios necesarios se pueden considerar sistémicos, estas formas de colaboración requieren, además, cambios institucionales y sociales que implican reimaginar el capitalismo, nuevas fórmulas colectivas de crear una sociedad más inclusiva, más democrática y más próspera para todos y no solamente para algunos. Solamente así será posible crear modelos de negocio prósperos, inclusivos y sostenibles.

La agenda de reforma del gobierno corporativo debe considerar esta multitud de casos y proveer la necesaria flexibilidad para adecuar el gobierno de la empresa a cada caso, y así lograr avanzar de forma eficiente en el despliegue de los ODS y resolver los grandes retos globales (*grand challenges*) que el mundo enfrenta. La reforma en el gobierno corporativo es necesaria y urgente, pero también una gran oportunidad para que el cambio socioeconómico necesario pueda lograrse gracias a la innovación en el modelo de negocio.

2. HACIA UN MUNDO MÁS SOSTENIBLE

El mundo ha hecho un tremendo progreso en el desarrollo humano en las últimas décadas reduciendo la pobreza extrema, aumentando la esperanza de vida, facilitando el acceso a la educación y a las estructuras básicas, y en general aumentado la prosperidad de la población. Un envidiable avance sin precedentes histó-

ricos, pero el mundo sigue teniendo grandes retos a resolver, agravados además por la pandemia de la COVID-19 que todavía nos acompaña. El cambio climático sigue amenazando los ecosistemas naturales y nuestra huella ecológica tiene graves efectos en la salud de las personas. La prosperidad económica se ha distribuido de forma asimétrica, y las desigualdades, especialmente en los núcleos urbanos que siguen creciendo, han ido en aumento. Nuestro mundo avanza en lo económico, pero a costa de mayores retos medioambientales y sociales.

También es verdad que la sensibilidad de la sociedad a todos los niveles con estos problemas ha ido en aumento. Reflejo de ello, han sido los distintos programas e iniciativas lanzadas en Naciones Unidas desde el famoso *Brundtland Report* (WCED, 1987) como la Cumbre de la Tierra [1992], el Protocolo de Kioto [1997], o los Objetivos de Desarrollo del Milenio [2000]. En septiembre del 2015, Naciones Unidas adoptó los 17 “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS) con la misión, en la Agenda 2030, de combatir la pobreza, proteger el planeta, crear una sociedad más inclusiva, avanzar en la paz, y asegurar la prosperidad para todos. Con esta agenda de 17 objetivos y 169 indicadores, se pretende movilizar no solamente a los gobiernos nacionales, sino también a los gobiernos locales, las empresas, las ONG, la academia, y los ciudadanos en general, en el avance hacia un mundo más sostenible (OECD, 2017). Ese mismo año se adoptaba el Acuerdo de París sobre mitigación, adaptación y financiación del cambio climático que en febrero del 2021 había sido firmado ya por 191 países.

La movilización de las empresas en la consecución de los ODS es muy importante ya que éstas pueden aplicar sus habilidades únicas en creatividad e innovación en la resolución de los grandes problemas sean medioambientales o sociales que se intentan confrontar. A su vez, los ODS son una gran oportunidad para las empresas de dar una respuesta efectiva a las múltiples, y crecientes, demandas de sus distintos *stakeholders*.

A pesar de que siguen existiendo algunas voces discordantes, la sociedad en general va tomando conciencia de los efectos perversos del cambio climático y de las desigualdades sociales existentes, así como de la responsabilidad colectiva de crear un mundo más inclusivo y sostenible. Esa demanda social se refleja en comportamientos más sostenibles de los consumidores, en una mayor valoración de las empresas socialmente responsables por parte de sus empleados, en distintas fórmulas de inversión y ahorro sostenible por parte de los inversores, y en definitiva en una demanda más sostenible de la mayoría de *stakeholders*.

El cambio climático es uno de los mayores retos de todas las economías en el siglo XXI. El clima cambia por el efecto del CO₂ y otros gases de efecto invernadero

emitidos por la actividad humana (sobre todo industrial, movilidad y ciudades) que interfieren con el sistema natural del clima en la tierra. La concentración de estos gases en la atmósfera produce una subida de la temperatura media de la tierra (calentamiento global), así como interrupciones en los comportamientos regulares atmosféricos. Estos cambios producen el calentamiento global, periodos de temperaturas extremas, eventos climáticos extremos como sequías, inundaciones, tormentas de nieve, huracanes,... y por tanto subidas del nivel del mar, cambios notables en las regiones más agrícolas, desplazamientos de la población, interrupciones en las cadenas de suministros, riesgos a los activos productivos, volatilidad de suministros y productos naturales,... (WMO, 2021) En consecuencia, grandes riesgos, pero también grandes oportunidades para las empresas y para las ciudades que según sus decisiones serán parte del problema o de la solución.

Los efectos del cambio climático se manifiestan de manera dramática en las ciudades y se intensifican con la creciente desigualdad y la falta de inclusión que muchas veces acompaña al desarrollo económico de los núcleos urbanos acelerado por la ciencia, el conocimiento y la tecnología. En definitiva, el progreso económico de las ciudades no siempre se traslada en beneficios para sus ciudadanos (Glaeser y Gottlieb, 2009) y en media, las metrópolis más poderosas presentan peores condiciones medioambientales (Glaeser y Kahn, 2010). Las tensiones propias de hacer compatible el crecimiento económico, la calidad medioambiental y la inclusión social están muy presentes en las ciudades, y estas se han convertido en abanderadas de la agenda 2030. Para hacer realidad esta transformación, la empresa es un actor muy importante.

Frente a estos retos, los inversores también han ido integrando paulatinamente los factores medioambientales, sociales y de gobernanza en sus análisis de sectores, empresas o portafolios. La inclusión de factores ESG (utilizando las siglas en inglés) en las inversiones y por tanto en el gobierno de las empresas ha emergido con gran fuerza, inicialmente liderados por algunos inversores institucionales, grandes propietarios y grandes fondos como BlackRock, Vanguard, Morgan Stanley o Fidelity.

Por tanto, las empresas empiezan a sentir la presión de sus *stakeholders*, tanto sus clientes y consumidores, como sus empleados, sus accionistas, y la sociedad en general, presión reforzada muchas veces por las regulaciones y normas establecidas. Muchos directivos comparten también estos valores y buscan la coherencia entre lo que piensan y sus decisiones y acciones cotidianas en la empresa. Por tanto, las empresas necesitan responder y emerge un nuevo movimiento a favor del propósito corporativo, reflejado en la publicación el 19 de agosto del 2019 del *Statement on the Purpose of the Corporation* por el Business Roundtable, quizás el mejor exponente de esta transición hacia la creación del valor para todos los *stakeholders*.

3. EL PROPÓSITO EN LA EMPRESA

Los términos de misión, propósito, visión, y valores han formado parte de la literatura del *Management* desde hace ya muchos años como instrumentos para ayudar a transmitir la dirección a seguir y para motivar a los empleados. En la terminología más en uso hoy, podemos identificar el propósito con el para qué existe la empresa, o sea la “Síntesis de los fines de una organización” (Cardona y Rey, 2021), mientras que la misión se fija en “las contribuciones que caracterizan el propósito” (Cardona y Rey, 2021), identificando a quién se sirve y que compromisos se toman con cada uno ellos.

Durante muchos años se ha estado debatiendo si las prácticas que fomentan el sentido de propósito y compromiso de la gente realmente se reflejaban en mejores resultados. La evidencia empírica parece confirmar dicha relación (Gartenberg, Prat y Serafeim, 2019) confirmada también por otros trabajos más cualitativos (Birkinshaw, Foss, y Lindenberg, 2014) y por múltiples casos de estudio.

Siguiendo a (Cardona y Rey, 2021) definimos el propósito de la empresa como la “declaración formal de la relación de equilibrio y complementariedad entre los diferentes fines de una organización” y por tanto una síntesis de los fines que determinan el para qué de la empresa. Este sentido del propósito entiende que la empresa tiene varios fines, ya que debe crear valor para los distintos *stakeholders*, y el propósito es su síntesis y orienta a la organización hacia su objetivo último (para qué), facilitando la voluntad de cooperación necesaria en la empresa para el logro de sus fines (Barnard, 1938).

Durante muchos años la corriente dominante en el GC ha sido que el propósito único de la empresa es la creación de valor para el accionista (Friedman, 1962). Otros fines, relacionados con aportaciones de valor a otros *stakeholders*, solo se justifican en tanto en cuanto contribuyen a la creación de valor a largo plazo para los accionistas. Durante todo este tiempo se ha mantenido vivo el debate de si el beneficio es realmente el único fin de la empresa o ésta tiene que acomodar distintos fines, o incluso, si el beneficio debería dejar de ser un fin y considerarlo sólo un medio necesario para lograr otros fines superiores.

Dentro de este debate “entre fines”, ha ido creciendo la posición en muchos líderes empresariales de que la mejor vía para lograr beneficios a largo plazo, y por tanto aumentar el valor de la empresa, es servir adecuadamente a todos los *stakeholder* y cumplir con un propósito corporativo superior. De alguna manera, el mensaje es que la empresa debe acomodar adecuadamente las señales del mercado que envían sus clientes, proveedores, empleados, accionistas, Sociedad en general, ... y como veíamos requieren una respuesta más sostenible. En la búsqueda

del beneficio, el consejo de administración debe ayudar a la dirección a entender y atender estas demandas, y adaptar el modelo de negocio cuando es posible “to do good by doing well”. El PC es una herramienta adecuada para transmitir este camino a la dirección y motivar a toda la empresa.

Para que funcionen adecuadamente los mecanismos de mercado en juego, es claramente necesario mejorar los sistemas de medida y así facilitar esta comprensión en los mercados y en la empresa, pero los mecanismos básicos que Friedman utilizaba para justificar que el único fin era el beneficio siguen vigentes en un entorno que incluye mayores demandas ESG. Por tanto, no hay conflicto de intereses entre los *stakeholders* y no se necesita ningún cambio en la gobernanza, sólo ejecutarla adecuadamente y el propósito corporativo es una buena guía para orientar a la dirección en línea con las demandas del mercado.

En una que en su conjunto se mueve hacia los valores de la sostenibilidad, este argumento de que es posible ser sostenible y rentable simultáneamente se hace claramente atractivo. Sabemos también que hay mucho campo a recorrer en las empresas que mejoren sus ratios de sostenibilidad sin poner en riesgo, e incluso aumentando, sus niveles de rentabilidad, y este campo debe recorrerse. Pero sabemos también que no siempre hay acciones fáciles, y que rápidamente entramos en compromisos (*tradeoffs*) entre rentabilidad, inclusión y medioambiente (Berrone, Giuliadori, y Ricart, 2021). ¿Estarán las empresas y sus directivos dispuestas a sacrificar el beneficio por otros valores sociales y medioambientales? Seguramente la respuesta es no, al menos si no hacemos algo más.

En estos casos, hay espacio para la mejora y es un camino que debemos recorrer. También debemos estar alerta de que este argumento no se utilice como una forma de *greenwashing* (Berrone, 2016) para mantener la reputación de la empresa sin comprometer sus resultados, o como una barrera a entorpecer el establecimiento de regulaciones que comprometan la rentabilidad.

Completado este primer caso, donde es posible sostener los beneficios sin comprometer la sostenibilidad, donde los mecanismos de mercado son suficientes si hay una buena gestión, debemos avanzar en otros casos, seguramente predominantes, donde el modelo de negocio actual no responde a las demandas de sostenibilidad por bien que hagamos el esfuerzo de ejecutarlo adecuadamente. La innovación del modelo de negocio es necesaria como vía de solución.

4. LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio (MN) identifica la lógica de un negocio, su forma de crear y capturar valor para sus *stakeholders*. El MN describe cómo funciona un negocio.

Por tanto, la innovación en el modelo de negocio (IMN) responde a formas nuevas de llevar a cabo este negocio. Este término está de moda ya que, empujado sobre todo por la transformación digital, la capacidad de hacer realidad el negocio de forma radicalmente nueva está en el orden del día. (Ricart, 2012; Amit y Zott, 2020)

Con esta capacidad creciente de hacer las cosas de forma distinta, de innovar en el MN, uno puede preguntarse si es posible innovar modelos de negocio poco sostenibles para superar los compromisos que pueda tener entre sus dimensiones económicas, sociales y medioambientales. Muchas empresas han logrado desarrollar nuevos modelos de negocio que resuelven problemas sociales/medioambientales de forma rentable. Por ejemplo, el informe “tecnología con propósito” (Observatorio Empresarial Contra la Pobreza, 2019) presenta ejemplos de negocios con impacto social gracias a la tecnología en cada uno de los 17 ODS. Igualmente, muchas empresas han hecho tremendos esfuerzos en mejorar su modelo de negocio haciéndolo más inclusivo y respetuoso con el medio ambiente, superando gracias a la innovación y a la tecnología compromisos entre estos factores difícilmente superables sin la innovación.

Por tanto, la innovación en el modelo de negocio, sea este nuevo o establecido, nos permite ir un paso más allá y superar compromisos entre factores engrandeciendo el espacio de negocios rentables y sostenibles a la vez. Esta innovación requiere una tarea de liderazgo más allá de los incentivos del mercado donde el consejo de administración (CA) puede utilizar el propósito corporativo como instrumento para animar a la dirección y a la empresa en su conjunto a trabajar duro en la innovación del modelo de negocio con el objetivo de superar esos compromisos y ser capaz de encontrar la forma de crear valor económico, social y medioambiental simultáneamente.

Si bien en el caso anterior el PC era un instrumento para facilitar la ejecución adecuada de la estrategia, en este caso el propósito corporativo se transforma en el motor de la búsqueda de una estrategia capaz de poner en marcha un modelo de negocio innovador y sostenible. En el proceso de formación de la estrategia las elecciones deliberadas de la dirección frente a las realidades del contexto externo y competitivo de la empresa, se matizan a través de procesos culturales y políticos de negociación con los distintos *stakeholders* internos y externos donde el gobierno corporativo y el PC juegan ese papel integrador de las aspiraciones de todas las partes involucradas (Johnson, Scholes, y Whittington, 2009).

Para dotar a la planificación estratégica de una mayor agilidad y dinamismo, en los últimos años hemos propuesto el modelo SIA (Systemic, Institutional & Analytic) que busca la integración estratégica de las lógicas analíticas (mercado, tenden-

cias, competidores,...), institucionales (Propósito, misiones, valores,...) y sistémicas (modelo de negocio) (Rey y Ricart, 2019). Este modelo permite una integración dinámica del propósito y la estrategia, gracias a la innovación en el modelo de negocio, facilitando su ajuste y refuerzo a lo largo del tiempo (Rey y Ricart, 2015; Rey y Ricart, 2017).

En definitiva, en este caso, la empresa utiliza el PC para liderar la innovación del modelo de negocio, más allá de los incentivos que las fuerzas del mercado aporten a la empresa, y así avanzar decididamente en el desarrollo de modelos de negocio más sostenibles. Gracias a las variadas innovaciones en MN factibles hoy en día, es posible resolver los compromisos entre rentabilidad y ESG en muchos casos.

Sin embargo, tampoco así daremos respuestas a todos los grandes retos sociales y medioambientales que confronta nuestra Sociedad. Si con la innovación y tecnologías actuales no somos capaces de encontrar las soluciones adecuadas, deberemos buscar otras fórmulas de innovación para encontrar el equilibrio y complementariedad entre los distintos fines.

5. MODELOS DE NEGOCIO DE VALOR COMPARTIDO

Uno de los desarrollos más conocidos que defiende la perspectiva de equilibrio entre varios fines es la teoría de la creación de valor compartido de M. E. Porter y M. R. Kramer (Porter y Kramer, 2011) que orienta a la empresa a compartir una dualidad de fines económicos y sociales. Según esta perspectiva, las empresas han de buscar iniciativas estratégicas que generen, simultáneamente, valor económico para la empresa y progreso en las comunidades donde operan. Esta dualidad genera obviamente tensiones que no son fácilmente resolubles con los modelos de negocio en uso, sino que debe aprender a gestionar un propósito dual (o propósito multifinal) en el centro de sus actividades (Battilana, 2019).

Como conseguir conjugar estos fines diversos en la organización requiere complejas prácticas estratégicas, organizativas, y de liderazgo, pero sobre todo un MN con una gobernanza capaz de implantar este propósito dual o multifinal. Esta gobernanza requiere formas de propiedad distintas más adecuadas al liderazgo de estos objetivos múltiples. En cierta forma es preciso encontrar una coalición de inversores que estén alineados con el complejo propósito corporativo de la organización. Los mecanismos de mercado difícilmente alinearan inversores, directivos y empleados con el propósito corporativo, hace falta una mano visible que articule esa gobernanza adecuada.

Ya existen distintas formas de propiedad adecuadas a propósitos duales, pero seguramente hace falta una mayor flexibilidad de formas jurídicas de propiedad para facilitar la creación de empresas con estos objetivos duales.

Por un lado, hay actividades económicas y mercados donde es posible tanto una “localización extrema” o una segmentación suficiente que facilite con las formas jurídicas actuales tener sociedades muy centradas en los problemas locales o solo enfocadas a segmentos donde los objetivos sociales prevalecen. Estas Sociedades serán más fáciles de constituir las si la propiedad está en manos familiares o con pocos inversores, cuando la propiedad está en manos de fundaciones con objetivos sociales, o en cooperativas donde la propiedad está en los trabajadores o en los consumidores, facilitando de alguna manera su orientación social. También es posible lograr la implicación de accionistas o inversores con específicos objetivos sociales o medioambientales. En todos estos casos, nuevos *modelos de negocio de valor compartido* pueden terminar emergiendo.

También hay negocios que nacen en organizaciones sin ánimo de lucro o ONG pero que evolucionan hacia modelos de negocios sociales sustentables, aunque en muchos países y circunstancias se encuentran con dificultades para tener la fórmula jurídica adecuada para participar en la economía de mercado sin perder sus objetivos sociales. Recientemente han ido emergiendo unas formas jurídicas como las *Benefit Corporations* en algunos Estados de EE. UU., o las *B-Corp* que se adaptan a todas las formas corporativas, pero requieren tanto una certificación como unos cambios en los estatutos para consolidar su paso al propósito dual (Marquis, 2020).

En la agenda de cambio del gobierno corporativo, tendría que flexibilizarse más la creación de sociedades jurídicas que reconozcan la multiplicidad de objetivos desde su constitución. De esta forma se podrá avanzar más decididamente en este tercer caso donde ya las fuerzas de mercado deben mediatizarse con el propósito dual de la corporación, haciendo posibles muchos *modelos de negocio de valor compartido* que ahora tienen su supervivencia muy amenazada no solo en los mercados de productos y servicios, sino también en el mercado de capitales.

Estos cambios en el GC permiten ampliar el número de casos donde es posible para una empresa competir sin comprometer sus objetivos ESG. Sin embargo, los mercados donde los objetivos ESG pueden estar más comprometidos, tiene altos componentes de bienes públicos o comunes donde estas soluciones no son aplicables, y será preciso avanzar en colaboración con otras empresas.

6. LIDIANDO CON LOS GRADES RETOS GLOBALES

Hasta ahora hemos propuesto que el propósito corporativo puede ayudar al gobierno corporativo utilizando los incentivos asociados a los mecanismos de mercado, a veces mediatizados, puedan conducir a la empresa hacia modelos de negocio más sostenibles económico, social, y medioambientalmente. Pero estos meca-

nismos de mercado tienen sus límites cuando se confrontan sistemas de recursos compartidos, recursos escasos de uso compartido, o bienes públicos, que acaban en lo que viene a llamarse “la tragedia de lo común” (Hardin, 2009). Los grandes retos globales tienen esta naturaleza sistémica. En esta situación, las decisiones individuales conllevan un abuso de los recursos compartidos y eventualmente la extinción del propio *common* o recurso común.

Elinor Ostrom, primera mujer ganadora del Premio Nobel de Economía, estudió todo tipo de situaciones donde las personas comparten recursos, y argumentó que se puede evitar la tragedia de lo común cuando las personas se organizan espontáneamente (*Bottom-up*) para evitar la extinción de los recursos y por tanto el colapso del ecosistema. Sus recomendaciones incluyen definir reglas claras para compartir los recursos, establecer mecanismos de resolución de conflictos, diseñar un escalado de sanciones para los que violen las normas, y promover un compromiso comunitario voluntario basado en la confianza. En definitiva, propone mecanismos de gobernanza “comunitarios” que provienen de ejemplos en la práctica de comunidades que lograron superar esta tragedia de lo común por largos periodos de tiempo (Ostrom, 1990).

La mayoría de ejemplos y situaciones donde estos mecanismos de gobernanza han sido efectivos son comunidades locales donde existía una base de confianza mutua y mecanismos de control entre las partes. Los grandes retos de la humanidad como el cambio climático o las desigualdades sociales, son tragedias de lo común, pero tiene un alcance global y tremendamente sistémico, donde estos mecanismos de gobernanza son difícilmente aplicables y requieren de instituciones “reguladoras” capaz de imponer estas reglas de manera formal y coercitiva. Por tanto, la solución de estos tipos de problemas requiere una gobernanza colaborativa entre las partes involucradas, que no ofrece el mercado, y que requiere de la intervención de instituciones que tengan la confianza de todas las partes o la autoridad para imponer estas reglas. Solo así será posible desplegar nuevos *modelos de negocio cooperativos* que nos permitan confrontar estos grandes retos.

Tal como Rebeca Henderson (Henderson, 2020) describe en su capítulo sobre aprender a cooperar, muchas instituciones de la economía americana del siglo XIX, como la bolsa de Nueva York o Chicago y la bolsa del algodón de Nueva Orleans, son asociaciones voluntarias que se crearon con la voluntad de resolver problemas asociados a bienes públicos, y por tanto compartidos, que emergían con la madurez de la economía americana. Obviamente, instituciones parecidas habían emergido en el Europa con anterioridad. Servían de lugar de intercambio, establecían reglas, precios y estándares, mejoraban la comunicación y los flujos de información, y profesionalizaban los intercambios. Los bancos creaban *clearinghouses*, los ferrocarril-

les se asociaban, aparecían cámaras de comercio, ... En definitiva, se han creado muchas instituciones a lo largo de la historia que han permitido la autorregulación de muchos sectores aliviando la tragedia de lo común de forma cooperativa.

Sin embargo, la cooperación es frágil incluso a nivel local cuando es posible establecerla en un ambiente de confianza mutua. La cooperación a nivel global es mucho más de difícil de conseguir. Siguiendo las lecciones de Ostrom, las cuatro condiciones necesarias para que esta autorregulación sea efectiva son: primero, es necesario que la cooperación sea beneficiosa para todas las partes involucradas. Segundo, es necesario que sea difícil tanto entrar como salir de la industria afectada, de forma que los jugadores son estables y están comprometidos con el largo plazo. Tercero, si ningún participante tiene interés en no cumplir o *free-ride*. Cuarto, debe ser relativamente fácil penalizar a cualquiera que no cumpla con las reglas establecidas.

La autorregulación es una forma poderosa de movilizar a la comunidad empresarial a cooperar y crear conjuntamente modelos de negocio (cooperativos) de valor compartido, pero es frágil y difícil, por lo que no siempre se logra crear y perpetuar instituciones que hagan efectiva la colaboración. Incluso, a veces, las instituciones públicas en su defensa de la competencia entran en conflicto con estas formas de colaboración.

Además, si bien la cooperación empresarial puede solucionar muchos problemas y facilitar el desarrollo de modelos de negocio más sostenibles e inclusivos, esta cooperación tiene unos límites ya que seguramente hay ciertas decisiones colectivas que no creemos sea adecuado que se tomen por parte de las empresas, y que requieren de una aprobación social más amplia. En los países democráticos damos esa voz y ese poder a los gobiernos, y esperamos que éstos lo ejerzan de forma transparente, sostenible, inclusiva y eficiente. Ello se traslada en una regulación efectiva, apoyo al funcionamiento de los mercados, y una sociedad civil fuerte y organizada, apoyada por una prensa libre e independiente.

Por tanto, los gobiernos deben poner los límites a los mercados, buscar las formas de colaboración y los mecanismos de control y sanción para hacer efectiva las reglas impuestas a los mercados. Para solucionar los grandes retos de la Sociedad, estos gobiernos tienen que facilitar el desarrollo de *nuevos modelos de negocio en cooperación entre el sector público*, las empresas, y la sociedad civil, para hacerlos de nuevo verdaderamente prósperos, inclusivos y medioambientalmente sostenibles.

La colaboración es más fácil cuando podemos localizar los retos y por tanto trabajarlos a nivel local, pues allí el contexto de colaboración es más idóneo, y se

pueden desarrollar elementos de confianza mutua que facilitan esta colaboración. Ello se refleja en la amplia utilización de colaboraciones público-privadas para la inversión, construcción y operación de infraestructuras, o la prestación de servicios públicos, sobre todo a nivel local (Rousseau, Berrone y Gelabert, 2019).

Cuando pasamos al nivel nacional, la colaboración es más difícil pero todavía hay un gobierno legítimo que si actúa correctamente puede facilitar la confianza, la colaboración, la búsqueda conjunta de soluciones, y por tanto nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, el nuevo proyecto de Ley de cambio climático y transición energética que ha llegado ya al Congreso recientemente, estableciendo objetivos mínimos, planes integrados de Energía y Clima, y estrategia de descarbonización a 2050, seguramente forzará a las empresas a cambiar sus modelos de negocio para cumplir con dicha ley.

Cuando ya vamos a nivel supranacional o global el problema es mucho más complejo a pesar de los organismos supranacionales existentes. Los acuerdos son difíciles de alcanzar y mucho más de sostener en el tiempo. A modo de ejemplo, véase las incidencias, salidas y firmas en el tiempo del Acuerdo del Clima de París firmado inicialmente en 2016. De hecho, ya hoy hay grandes dudas sobre su cumplimiento cara al 2030. Tenemos por delante mucho trabajo para desarrollar instituciones efectivas a nivel global, o quizás como algunas voces piden, tenemos que reimaginar el capitalismo (Henderson 2020), para crear nuevos modelos de negocio sostenibles e inclusivos en presencia de grandes cambios sistémicos.

7. UN NUEVO CAPITALISMO ES POSIBLE

El cambio en el modelo de negocio asociado a la sección anterior necesita un cambio en todo el ecosistema normalmente incluyendo otros *stakeholders* como es el caso de los distintos gobiernos involucrados. Es un *cambio sistémico* que si lo generalizamos a la toda la economía representa una reinención o reimaginación del capitalismo para hacerlo inclusivo y sostenible. Emerge, pues, la agenda de cambio que propone de forma muy lúcida Rebeca Henderson en su libro (Henderson, 2020). El profesor Henderson propone un cambio sistémico que puede identificarse en las siguientes etapas:

1. Crear modelos de negocio de valor compartido, con objetivos pro-sociales en empresas basadas en valores.
2. Edificar organizaciones movidas por un propósito corporativo, donde las personas puedan crecer y desarrollarse plenamente.

3. Reconectar las finanzas con inversores enfocados en el largo plazo, mejorando los sistemas de información y relación entre inversores y empresa.
4. Aprender a cooperar cuando confrontamos bienes públicos y tenemos que evitar la tragedia de lo común.
5. Reconstruir nuestras instituciones y arreglar los gobiernos limitando los mercados con democracia inclusiva para todos. Encontrar un balance entre mercados fuertes y gobiernos fuertes, caracterizado por el imperio de la ley, prensa libre, respeto a los derechos de la minoría, democracia real, y dar voz al trabajo (Henderson, 2020).

El nuevo capitalismo caracterizado por estas cinco etapas responde a un cambio sistémico y por tanto requiere de la participación de todos los *stakeholders*, ya que colectivamente debemos avanzar hacia una sociedad mejor, más próspera, más inclusiva, más medioambientalmente sostenible. Lo difícil es empezar este cambio. Rebeca Henderson ha lanzado una asociación empresarial “LeadershipNow” como foro de discusión e influencia en el cambio político necesario. Por otro lado, en su libro aporta a los directivos unas sencillas etapas que pueden contribuir al cambio:

- Descubre tu propio propósito.
- Empieza a hacer algo para cambiar, por pequeño que sea.
- Lleva tus valores personales a la realidad de tu trabajo (Sé tú mismo siempre).
- Cuídate a ti mismo y recuerda encontrar la felicidad en lo que haces.

En definitiva, una recomendación a empezar a andar, en tu área de influencia, para que estos valores que compartimos muchas personas tengan un impacto en el día-a-día de la dirección y el péndulo empiece a cambiar. Si cada uno pone su grado de arena, el cambio sistémico, eventualmente tendrá lugar. Ese cambio en los valores personales ya está ocurriendo. Su inclusión en la agenda de la alta dirección también

Han ido emergiendo otras propuestas de cambio en esta dirección con distintas orientaciones políticas, dando mayor papel a los gobiernos, a la sociedad civil, a las empresas, o a los ciudadanos, pero todas yendo en la misma dirección. Si analizamos el cambio económico-social de las últimas décadas, vemos que, si bien se ha logrado rebajar de forma notable la pobreza extrema, el crecimiento económico no ha distribuido la riqueza de forma equitativa, las desigualdades han crecido en los países y las ciudades, el planeta ha sido tensionado de forma insostenible, y por

tanto es necesario cambiar la senda de crecimiento a uno más inclusivo y respetuoso con el medioambiente.

Este cambio es tarea de todos. Aunque con un foco americano, Martin (2020) presenta una agenda para directivos de empresa, líderes políticos, educadores, y ciudadanos, con pasos y acciones que ya son una realidad y que añaden ese grano de arena capaz de llevarnos al cambio sistémico. Martin explica que la economía americana es un sistema natural, regido por las reglas de los sistemas complejos, y que todos los actores manejan la economía de forma mecanicista, como si fuera una máquina eficiente, y que ello conlleva la falta de balances que comentábamos.

A los directivos les recomienda evitar el reduccionismo y tener una visión holística de la realidad, evitar el foco en recortes y eliminación de holguras y pensar de forma más resiliente, utilizar múltiples medidas de éxito para dar respuesta a todas las dimensiones afectadas, y evitar enfocarse en eliminar los competidores, sino buscar fórmulas más cooperativas enfocadas a crear valor para los clientes.

A los líderes políticos les presenta una larga lista de acciones, pero todas en la dirección de hacer gobiernos más abiertos y transparentes, más cercanos y empáticos con los problemas de los ciudadanos a los que debe servir, más dispuestos a aprender de los cambios sociales y hacer revisiones periódicas del cuerpo legislativo establecido.

A los educadores les pide que no expliquen certezas ni sean reduccionistas, que desarrollen el pensamiento crítico, la observación de la realidad y los datos, y el manejo de la incertidumbre, y enseñen que la realidad no se recoge en los modelos mentales que tenemos ahora. Por tanto, los estudiantes son agentes activos, parte del estudio crítico y del cambio en los modelos.

Finalmente, a los ciudadanos les propone que utilicen su poder de compra y sean consumidores responsables, que utilicen su capacidad de acción colectiva y se involucren en el cambio social, que hagan uso de su capacidad de influir e interactuar con la clase política para mover el péndulo en la dirección adecuada.

De nuevo el mensaje es el mismo, el cambio sistémico necesario requiere de la contribución de todos, y por pequeñas que sean estas contribuciones todas suman y, eventualmente, harán que el péndulo cambie en la dirección correcta. Los valores personales de todos los *stakeholders*, y los directivos en particular, deben terminar manifestándose en sus agenda profesional.

Como indica Mauro Guillén (Guillén, 2020) en su libro 2030: “Ahora más que nunca, está claro que el futuro será radicalmente diferente del presente.” Su libro

elabora de manera brillante las tendencias que pueden conformar ese futuro en el 2030, pero sobre todo es un ejercicio de pensamiento lateral y lleva implícito el mensaje de que la actuación de cada uno puede contribuir a llevar esta ola a un mejor puerto para todos. Y sus recomendaciones que listo a continuación insisten en que no hace falta heroísmos para hacer un mundo mejor, pero todos debemos contribuir, ya que el cambio empieza en nosotros mismos:

- Perder de vista la orilla, salir de la zona de confort, aceptar las disrupciones tecnológicas, abrazar la innovación, y asegurarse que nadie se queda rezagado en proceso.
- Diversifique con propósito, abra la mente a multitud de nuevas ideas, de la bienvenida a nuevas perspectivas.
- Para tener éxito, empiece pequeño. Los grandes cambios necesitan adaptación incremental, no obstinación.
- Anticipe y evite las calles sin salida. Cada uno de nosotros debe enfocarse en preservar sus opciones, evitar que la transformación que viene nos coja con la guardia baja, y terminamos en un camino sin retorno ni salida.
- Enfoque la incertidumbre con optimismo. Vale más enfocarse en las oportunidades que en las amenazas. “El Cambio climático, por ejemplo, puede parecer un problema intratable, pero cada problema presenta una oportunidad para la acción” (p. 234).
- No tema la escasez. Nuestro esquema mental para confrontar el 2030 debe ser el de evitar reducir nuestras opciones de innovar y conformarnos con las riquezas del presente. Pequeñas adaptaciones y un poco de pensamiento lateral puede cambiar el mundo.
- Siga la corriente. Sea un surfista y organízase para surfear las olas del cambio demográfico, económico, cultural y tecnológico cuando estas te alcanzan.

8. LA AGENDA PARA EL CAMBIO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

En esta transformación hacia el capitalismo inclusivo, en el camino hacia la resolución de los grandes retos de la humanidad, en la consecución de la agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible, el gobierno corporativo tiene un papel importante que jugar. Y ello conlleva una agenda de cambio que resumimos a continuación.

Primero, es importante que estos valores de equidad, inclusión, sostenibilidad, resiliencia, muy presentes ya en la sociedad, permeen en todos los agentes sociales, y por tanto también entren en el gobierno corporativo. Para ello es necesario un debate social sobre el propósito de la empresa en la sociedad. Eso ayudaría a romper esa dualidad entre lo que personalmente pensamos y lo que creemos es bueno para la empresa que gobernamos. Si los valores llegan allí, acabarán impregnando a toda la organización y el propósito corporativo es el abanderado para esta función.

Segundo, armado con los valores y el propósito, el gobierno corporativo puede promover el cambio al modelo de negocio necesario para responder a las nuevas demandas de la sociedad. Inicialmente deben incentivar la innovación de estos modelos de negocio cuando la empresa confronta compromisos resolubles gracias a tecnología y la innovación. El gobierno corporativo debe transmitir estas demandas de la sociedad animando a la dirección a confrontar los retos del cambio.

Tercero, en paralelo a este empuje a la dirección, el gobierno corporativo deberá trabajar con sus accionistas e inversores, transmitirle valoración en múltiples dimensiones, mejorar los sistemas de medición, y buscar inversores a largo más plazo coherentes con el propósito corporativo. Puede ser que el logro del propósito deba ser dual o multidimensional y se deban explorar formas de propiedad y societarias que se adapten mejor a dicho propósito. De esta forma, el gobierno puede mejor alienar los incentivos de mercado para el logro del propósito y la misión de la empresa, y diseñar un modelo de negocio de valor compartido.

Cuarto, cuando hay bienes públicos y valor comunal que entran en juego, el gobierno corporativo deberá explorar formas de colaboración público-privada, o de colaboración entre empresas para autorregular y evitar la extinción de los recursos comunitarios. De esta forma será más fácil avanzar en desarrollo de modelos de negocio de valor compartido. Igualmente, el diálogo con distintos niveles de la administración puede ser necesario para someterse a los límites que la Sociedad crea adecuados para un crecimiento económico más sostenible e inclusivo.

Quinto, en este mundo global y conectado puede ser necesario entrar en alta política, para lograr que los acuerdos multilaterales se cumplan, que haya coordinación a nivel global y se camine hacia un mundo más inclusivo, facilitando así el desarrollo de modelos de negocio de valor compartido. No será un camino fácil, pero ya vamos avanzando poco a poco.

La actual pandemia puede haber paralizado este camino ya que muchas empresas ven su futuro en peligro, y hay un aumento del nacionalismo, pues cada país necesita recuperarse de la tremenda crisis sanitaria, económica y social. Pero a la

vez, se ha visto la necesidad de la colaboración a todos los niveles, las grandes interdependencias existentes, y las tremendas desigualdades presentes en la actualidad. Quizás, superada la crisis actual, aprenderemos entre todos que el único camino para un mundo más saludable, sostenible, inclusivo y próspero es el de la colaboración para desarrollar estos modelos de negocio de valor compartido.

Poco a poco se está alcanzando un consenso cada vez más global de que estamos en el camino correcto y que disponemos de los instrumentos necesarios para solucionar los grandes retos sociales. Pero es importante acompañar al gobierno corporativo en esta agenda de cambio urgente y necesaria para la propia supervivencia de las empresas, para evitar riesgos innecesarios, y para dejar a las futuras generaciones un mundo mejor.

BIBLIOGRAFÍA

AMIT, R. y ZOTT, C. (2021). *Business Model Innovation Strategy*. Hoboken (New Jersey): John Wiley and Sons.

BARNARD, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.

BATTILANA, J., PACHE, A. C., SENGUL, M. y KIMSEY, M. (2019). The Dual-Purpose Playbook. *Harvard Business Review*, marzo – abril.

BERRONE, P. (2016). *GREEN LIES: How Greenwashing Can Destroy a Company*. Madrid: Fundación BBVA.

BERRONE, P., GIULIODORI, A. y RICART, J. E. (2021). Where Smart Meets Sustainability: The Role of Smart Governance in Achieving the SDG in Cities. *IESE Business School WP*.

BIRKINSHAW, J., FOSS, N. J. y LINDENBERG, S. (2014). Combining Purpose with Profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), p. 49.

CARDONA, P. y REY, C. (2021). *Dirección por misiones: Conectando a las personas con la estrategia a través del propósito*. Barcelona: Deusto.

FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

GARZENBERG, C., PRAT, A. y SERAFEIM, G. (2019). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, Vol. 30, nº 1, pp. 1-18.

GLAESER, E. L. y GOTTLIEB, J. D. (2009). The wealth of cities: Agglomeration economies and spatial equilibrium in the United States. *Journal of economic literature*, 47(4), pp. 983-1028.

GUILLÉN, M. F. (2020). 2030. *How today's biggest trends will collide and reshape the future of everything*. Nueva York: St. Martin's Press.

GLAESER, E. L. y KAHN, M. E. (2010). The greenness of cities: carbon dioxide emissions and urban development. *Journal of urban economics*, 67(3), pp. 404-418.

HARDIN, G. (2009) The Tragedy of the Commons. *Journal of Natural Resources Policy Research*, 1:3, pp. 243-253.

HENDERSON, R. (2020). *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. UK: PublicAffairs.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Harlow (England): Financial Times y Prentice Hall.

MARQUIS, C. (2020). *Better Business: How the B Corp Movement is Remaking Capitalism*. New Haven and London: Yale University Press.

MARTIN, R. L. (2020). *Where More is not Better: Overcoming America's obsession with economic efficiency*. Boston: Harvard Business Review Press.

OBSERVATORIO EMPRESARIAL CONTRA LA POBREZA (2019). *Tecnología con Propósito: El impacto social de la empresa en la era digital*.

OECD, S. (2017). *Measuring distance to the SDG targets. An assessment of where OECD countries stand*.

OSTROM, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.

PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – And Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89, nº 1-2.

REY, C. y RICART, J. E. (2015). The Practice of Strategy. *The European Business Review*, Julio- Agosto, pp. 38-42.

REY, C. y RICART, J. E. (2017). Strategizing for the Future. *The European Business Review*, marzo, pp. 7-11.

REY, C. y RICART, J. E. (2019). Why Purpose Needs a Strategy (and Vice Versa). En: C. REY, M. BASTONS y P. SOTOK, *Purpose-Driven Organizations: Management Ideas for a Better World*. Londres: Springer Nature, pp. 43-56.

RICART, J. E. (2012). *Strategy in the 21st Century: Business Models in Action*. Nota Técnica IESE: SMN-685-E

ROUSSEAU, H. E., BERRONE, P. y GELABERT, L. (2019). Localizing sustainable development goals: nonprofit density and city sustainability. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), pp. 487-513.

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17, pp. 1-91.

WMO (2021). *State of the Global Climate 2020*. World Meteorological Organization, WMO-No. 1264.