

**ALBERTO M. BALLVÉ**  
**ALEJANDRO FONTANA**

Con prólogos de  
Rafael Gómez Nava y Rodolfo Q. Rivarola



# **EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA**

Hacia un  
liderazgo directivo  
centrado en el  
bien común



# Sobre este libro

“¿Qué pasaría si desaparecieran las empresas?” Con esta pregunta provocadora nos desafían los autores casi al inicio del libro. Pero no cabe desalentarse: con su experiencia en consultoría, investigación y estudio se ponen al servicio del lector para guiarlo en la búsqueda de posibles respuestas, con datos concretos y ofreciendo espacios de pensamiento autónomo.

No podemos desconocer que se hace urgente pensar en la empresa como un agente fundamental para el desarrollo real y sostenible de una Latinoamérica, hasta ahora, tan castigada por la pobreza, la desigualdad, la corrupción, la injusticia, la falta de garantías... La empresa, muy por el contrario a la imagen de “enemiga” que algunos grupos ideológicos o políticos vienen promoviendo en el imaginario del ciudadano, es un actor de alto impacto económico, pero también social, humanitario y comunitario.

Si bien no todas las empresas están alineadas con los mismos propósitos -puesto que las empresas se desarrollan dentro de sociedades que tienen sus propias reglas y cultura-, hay en la región importantes y variados casos de empresas exitosas con directivos que se centran en el bien común, que se manejan dentro de los criterios éticos y que cuentan con equipos comprometidos a aportar bienes sociales.

Frente a Estados vaciados por la corrupción y las malas gestiones, hay que promover empresas con propósitos de impactar positivamente en la sociedad, como una respuesta concreta a la necesidad de generar riqueza, empleo,

inclusión y valores. Estos impactos tienen que ser comprendidos y enseñados a distintos actores sociales. ¿Qué pasaría si desaparecieran las empresas en Latinoamérica? Ese escenario imaginario se presenta, al menos, inquietante.

# Índice

[Sobre este libro](#)

[Prólogo](#)

[Prólogo](#)

[Introducción](#)

**[1. Destacar el aporte de las empresas al bienestar social](#)**

**[2. Difundir aportes sociales concretos realizados por organizaciones virtuosas](#)**

**[3. Promover empresas con propósito y responsabilidad social integral](#)**

[Empresas con propósito](#)

1

[¿Qué pasaría si no existieran las empresas?](#)

**[1.1. Empresas con fin de lucro](#)**

**[1.2. ¿Qué pasaría si no existieran las empresas?](#)**

**[1.3. Entornos complejos](#)**

**[Conclusiones](#)**

2

[¿Para qué queremos las empresas?](#)

**[2.1. Distintas visiones de la responsabilidad social empresarial](#)**

**[2.2. ¿Qué debería \(o podría\) pretender la sociedad de las empresas?](#)**

**[2.3. Focalizando la responsabilidad social empresarial](#)**

**[Conclusiones](#)**

3

[El propósito de la empresa](#)

### **3.1. Un modelo organizacional antropológico**

### **3.2. El propósito de la empresa**

### **3.3. Empresas con propósito**

### **Conclusiones**

4

### Entusiasmar con el propósito

#### **4.1. La fuerza del propósito**

#### **4.2. Empresas con propósito compartido**

#### **4.3. Los propósitos personales**

### **Conclusiones**

### Aportes valiosos de las empresas a la sociedad

5

### Cubrir necesidades con productos y servicios

#### **5.1. Producción de bienes y responsabilidad social**

#### **5.2. El sector de las aerolíneas *low cost***

#### **5.3. Las aerolíneas *low cost* y el bienestar social**

### **Conclusiones**

6

### Crear valor económico compartido

#### **6.1. La creación de valor**

#### **6.2. El vino Malbec**

#### **6.3. El valor agregado y el bienestar social**

### **Conclusiones**

7

### Dar y generar empleo

#### **7.1. El desafío de dar empleo en el siglo XXI**

#### **7.2. Konecta Perú**

#### **7.3. ¿Cómo dar y generar más empleo en el siglo XXI?**

## **Conclusiones**

8

Desarrollar a las personas

**8.1. El aprendizaje en la empresa**

**8.2. Caso Nearsoft**

**8.3. El desarrollo personal y el bienestar social**

**Conclusiones**

9

Aportar valores empresariales

**9.1. Valores relevantes en el ADN empresarial**

**9.2. Caso PRONACA**

**9.3. Los valores empresariales y el bienestar social**

**Conclusiones**

10

Defender comportamientos éticos

**10.1. La ética en las organizaciones**

**10.2. Los comportamientos éticos en Latinoamérica**

**10.3. Cómo aumentar la ética empresarial y su aporte al bienestar social**

**Conclusiones**

11

Invertir a riesgo

**11.1. Las inversiones de riesgo**

**11.2. El caso Murchison en Terminal Zárate (TZ)**

**11.3. El impacto de las inversiones en el bienestar social**

**Conclusiones**

12

Cuidar la sostenibilidad territorial: una dimensión estratégica clave

**12.1. La sostenibilidad y la dimensión territorial**

**12.2. El Caso Natura**

**12.3. Mejorar el bienestar con acciones sociales y medio ambientales**

**Conclusiones**

TERCERA PARTE

Gestión integral de la responsabilidad social empresaria

13

Responsabilidad social integral (RSI)

**13.1. Responsabilidad social centrada en las personas**

**13.2. El caso Bimbo**

**13.3. Implementando la Responsabilidad Social Integral**

**Conclusiones**

14

Reflexiones para Latinoamérica

**14.1. Recapitulando lo visto**

**14.2. Limitantes a los aportes empresariales en Latinoamérica**

**14.3. La importancia de reconocer el aporte empresarial de empresas con valores**

**Conclusiones**

Las empresas con propósito y la regulación del cuarto sector en Iberoamérica

**APOYANDO NUEVAS EMPRESAS PARA RESOLVER VIEJOS PROBLEMAS**

**OBJETIVOS**

**Empresas con propósito**

**La ley Bic en sudamérica**

**El cuarto sector**

**Recomendaciones generales**

**ANTECEDENTES**

Sobre los autores

Alberto M. Ballvé

Alejandro Fontana

Bibliografía

**Ballvé, Alberto - Alejandro Fontana**

El propósito de la empresa : hacia un liderazgo directivo centrado en el bien común / Alberto Ballvé ; Alejandro Fontana. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : LID Editorial Argentina, 2021.

Libro digital, EPUB - (Acción empresarial)

Archivo Digital: online

ISBN 978-987-1822-21-8

1. Empresas Privadas. 2. Ética. 3. Valores. I. Fontana, Alejandro. II. Título.

CDD 658.001

© LID Editorial Empresarial SRL 2021

LID Editorial Empresarial, S.R.L.

A. Magariños Cervantes 1592 - CABA - Argentina

argentina@lidbusinessmedcom

ISBN 978-987-1822-22-5

Dirección general: Lía Sottanis

Dirección editorial: María Laura Caruso

Edición: MLC Servicios Editoriales

Corrección: Marisol Rey

Diseño de interior y cubierta: Cecilia Ricci

Armado de ePub: Daniel Maldonado

Se imprimió en el mes de noviembre de 2021

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por

cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que quieras. Te contestaremos, seguro: [argentina@lidbusinessmedia.com](mailto:argentina@lidbusinessmedia.com)

Alberto M. Ballvé - Alejandro Fontana

Con prólogos de Rafael Gómez Nava y  
Rodolfo Q. Rivarola

# EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Hacia un liderazgo directivo centrado en el  
bien común



*Madrid / Mexico City / London New York / Buenos  
Aires Bogotá / Shanghai / New Delhi*

## ***Dedicatorias***

*A mi querida esposa, María, y a nuestros nueve hijos,  
quienes me han apoyado toda la vida.*

*A Enrique Shaw, empresario virtuoso, que nos ha dejado  
grandes enseñanzas.*

*A Violeta Orozco y su equipo directivo en Konecta Perú,  
por la inspiración que transmite su modo de enfocar la  
actividad empresarial.*

# Prólogo

***Por Rafael Gómez Nava***

La empresa, difícilmente, se puede entender como una realidad exclusivamente técnica, mecánica, lineal y predecible. Tampoco es una entidad que de manera exclusiva sea reducida a su dimensión económica. En cambio, la empresa es un fenómeno de realidades humanas y sociales que confluyen, en el mismo espacio y tiempo, hacia un objetivo y con un propósito valioso que inspira y perfecciona a las personas que la conforman.

La empresa es una generadora de valor económico, social y humano; son tres pilares imprescindibles, si falta de uno, se generan desbalances y contradicciones en la razón de ser de la empresa en la sociedad. Los miembros de la alta dirección y del gobierno de la empresa están llamados a encontrar una síntesis que ensamble el bien individual, el colectivo y el bien común en la sociedad.

Asimismo, la empresa moderna está inscrita en un contexto global y cambiante, con escenarios de mayor incertidumbre y volatilidad. Cada día es un torrente de ideas, acciones e iniciativas para mantener competitividad y para evolucionar acorde con los tiempos actuales.

No cabe duda de que el desarrollo sostenible de las naciones está determinado por el impulso de los empresarios. La empresa, ciertamente, es “el caballo que tira del carro”, lejos de seguir pensando que es un “lobo” que se debe erradicar, ni tampoco una “vaca” a ordeñar; es caballo que tira, águila que inspira a volar alto.

La labor de los empresarios en América Latina aún es más relevante. La región reclama una mejor orquestación entre iniciativa pública y privada para dar pasos francos para los temas aún pendientes en nuestros países: desigualdad económica, inequidad de las oportunidades, corrupción, crimen organizado y atentados a la dignidad del ser humano.

El Empresario, con “E” mayúscula, es una persona (mujer o varón) que, con arrojo, se atreve a construir un modelo de negocio eficaz, eficiente, justo, generoso y con derrame social para construir una mejor sociedad.

Los autores, Alberto y Alejandro, nos hacen un llamado para fortalecer la conciencia de Gobiernos, empresarios, colaboradores, cadenas productivas, entre otras, a que “jalemos” juntos el carro. Ilusiona leer propuestas y reflexiones que nos inviten a dar más, a ser mejores empresarios y, especialmente, a aspirar a una visión magnánima del empresario y de la empresa.

Todas las empresas han transitado épocas con distintos factores que propician la competitividad empresarial. En el origen: mano de obra, tierra y capital, en la actualidad: innovación, tecnología y conocimiento. ¿Acaso no cabría pensar también en valor, virtud e impacto? Una visión social-humanista del trabajo de las cúpulas empresariales; más competitiva, más generosa, más incluyente y trascendente.

Aunado a lo anterior, nuestra realidad empresarial se fundamenta en el talento. Solo a través del desarrollo, la promoción y la gestión del talento, las empresas serán cada vez más eficaces, rápidas, enfocadas, productivas y sustentables. Talento para el logro de grandes sueños que nos permita reiterar que los empresarios son constructores sociales.

Los autores de este libro son personas experimentadas, talentosas y con las agallas para recordarnos que América Latina requiere de “empresas virtuosas”. El enemigo no debe ser ni el capitalismo, ni la generación de valor económico, ni los avances tecnológicos o la inteligencia artificial, en cambio, el enemigo debería ser una visión egoísta, materialista, excluyente, superflua e inhumana del quehacer de los líderes empresariales.

Hay muchos ejemplos en América Latina de EMPRESARIOS (con todas las letras en mayúscula) que trascienden con modelos que generan impacto social, que construyen comunidad de personas y que nunca claudican en la vivencia congruente con los valores que los definen.

Deseo que esta obra sea una invitación eficaz a seguir construyendo una mejor sociedad y una región (América Latina) basada en la verdadera vocación empresarial: generar valor económico, social y humano que sirva para generar una mejor sociedad y un mejor planeta.

***Rafael Gómez Nava***

Profesor de Política de Empresa y de Dirección de Operaciones

Anterior director general del IPADE (2012-2021)

IPADE Business School, Ciudad de México, septiembre de 2021

# Prólogo

***Por Rodolfo Q. Rivarola***

Asumo que, si ha decidido a leer este libro, usted puede ser una persona en alguna de las siguientes categorías: en un extremo, puede que sienta enfado por la poca reputación que tienen las empresas en las sociedades latinoamericanas, y por que la propaganda de izquierdas ha logrado su cometido de asociar a los empresarios con el mal; en el otro extremo, puede que usted considere que las empresas son un mal necesario para la sociedad, esperando que el Estado pueda controlar el excesivo afán de lucro que tienen todos los empresarios —salvo honrosas excepciones—. En muchos puntos entre estos extremos, puede que usted considere que aún hay mucho trabajo por hacer para que las empresas puedan tener un impacto favorable en la sociedad, sean percibidas con más reputación, pero sin tener muy claro cómo hacerlo de modo efectivo y sustentable. En cualquiera de los casos, el presente libro le va a permitir abordar este desafío tan imperioso en nuestras sociedades latinoamericanas: ¿Cómo articular mejor el impacto de la empresa en la sociedad, de modo que sea virtuoso para la mayor cantidad de stakeholders?

El libro que presentan Alberto Ballvé y Alejandro Fontana no niega el impacto nocivo de una concepción egoísta sobre el lucro, en palabras de Pepe Mujica, o recurriendo a la metáfora del lobo usada por Winston Churchill, que extrae para sí todo lo que puede, sino que lo identifica como un tipo de empresa o empresario que causa mucho daño en las

sociedades, dando numerosos ejemplos de lo que provoca este tipo de enfoque.

Temprano el libro nos sorprende con una pregunta desafiante: “¿Qué pasaría si desaparecieran las empresas?”. Claramente, este no es el objetivo ni de las personas con posiciones más extremas en contra de las empresas, pero sirve el efecto absurdo para comenzar un camino que permitirá distinguir el problema que enfrentamos: en América Latina, no necesitamos que desaparezcan las empresas, sino que estas sean virtuosas.

Por otro lado, usted podrá encontrar en el libro un adecuado equilibrio entre ejemplos concretos y el marco conceptual que proponen los autores —tanto sobre las virtudes de personas empresarias como de empresas virtuosas—, con todo el valor que aportan al bien común de la sociedad.

El libro plantea salir de la dicotomía entre Estado y empresa, presentando ejemplos concretos de una dinámica virtuosa entre ambos. Hay una gran riqueza en los ejemplos, que van recorriendo varios países de la región, como también hay diversidad de industrias abordadas. Entre líneas, esto da un mensaje esperanzador de que se puede imitar empresas virtuosas. A la vez, el libro recorre muchos aspectos que están en la vanguardia de los desafíos actuales: el rol de la RSE, el sentido de propósito como corazón de una organización, el triple impacto que permite servir a más stakeholders que al solo accionista, y propone una valiosa distinción entre la persona empresaria y el inversionista especulador. Desde lo macroconceptual, se hace un aporte sobre las personas empresarias y las empresas virtuosas: explicando por qué las empresas son antropológicas y clarificando por qué deben orientarse a promover el bienestar social.

Finalmente, el presente será un libro que podrá compartir con personas que piensen diferente de usted como de otras generaciones, permitiendo un diálogo maduro que pueda enriquecer las ideas y luego cómo aterrizarlas para que las empresas puedan aportar al bien común de la sociedad.

**Lic. Rodolfo Q. Rivarola (M. Ed.; MBA)**

Decano y profesor de Liderazgo - IAE Business School

# Introducción

El objetivo del libro es mostrar, sin entrar en aspectos macroeconómicos y políticos, cómo las empresas con fin de lucro aportan a la mejora del bienestar social en Latinoamérica y cómo podrían ofrecer contribuciones mucho mayores. Un *propósito* es un objetivo o el ánimo o intención de hacer algo<sup>1</sup>. El término está siendo aplicado en empresas para definir su contribución más representativa al bien común con perspectiva desde la sociedad. Es el buque insignia de una responsabilidad social empresarial (RSE), una tendencia global por la cual muchas empresas están fijándose objetivos que van más allá de la creación de riqueza. Un sentido de propósito puede tenerlo: un conjunto de empresas en un ámbito determinado, una empresa individual y/o las personas que trabajan en ellas. Implica otorgarles un objetivo más social a los que tenemos vocación empresarial y la ejercemos.

Según Argandoña:

El bien común es el bien de la sociedad y de sus miembros; por ser común no puede ser el bien de algunos, ni siquiera de la mayoría, sino el bien de todos y de cada uno de ellos (...) los bienes materiales entran en el bien común como condiciones de posibilidad del mismo, junto con otros: la verdad, la belleza, la paz, el arte, la cultura, la libertad, la tradición, la rectitud de vida) (2011c, p. 5 y 7).

Para alcanzar el bien común —como conjunto de condiciones de la vida social—, están las religiones, la política, la justicia, la salud, la educación, la ciencia, el trabajo, etc., todos factores que actuarán para lograr las condiciones de vida que permitan alcanzar la propia perfección.

¿Y cuál es el aporte de la empresa para el bien común? En el libro consideramos que es la mejora del bienestar social en el ámbito que actúa. Basados en la importancia que tiene la empresa para aportar al bienestar, tanto de sus miembros como de sus partes interesadas y de la sociedad. La palabra “social”<sup>2</sup> la utilizaremos en dos de sus acepciones: como relativa a la sociedad y/o a las clases sociales económicamente menos favorecidas, hoy mejor presentadas como vulnerables.

Las empresas juegan un papel muy importante en el acceso a bienes materiales así como en el desarrollo psicosocial y afectivo de las personas, afectando también su salud, educación y hasta su espiritualidad. Para buscar el bien social habrá que promover liderazgos benevolentes, que tengan buena voluntad o simpatía hacia las personas y sus cosas<sup>3</sup> (materiales, personales, afectivas, etc.) o, en otras palabras, que buscan el bien común.

Solo podremos luchar contra el flagelo del hambre y del desempleo con iniciativas privadas. Los mayores aportes empresariales deberían ser valorados por la sociedad y sus dirigentes. Ante tamaño desafío, este libro solo pretende facilitar la reflexión crítica de ciertos paradigmas existentes en la región sobre las empresas, mostrando compañías que han realizado aportes sociales significativos y proponiendo ideas para gestionar estrategias exitosas, con un sentido de propósito y una visión integral de la RSE, a la que se llama también *sostenibilidad*.

Para explicarlo nos hemos enfocado en tres objetivos específicos:

## **1. Destacar el aporte de las empresas al bienestar social**

En nuestra región es ineludible resaltar los verdaderos aportes de la iniciativa privada a la sociedad y, en particular, los de las empresas con fin de lucro. Una frase atribuida a Winston Churchill nos será de utilidad para presentar una visión amplia y positiva de este desafío: “Muchos miran al empresario como el lobo que hay que abatir; otros lo miran como la vaca que hay que ordeñar; pero muy pocos lo miran como el caballo que tira del carro”. Gobiernos y sociedades, particularmente en nuestros países de Latinoamérica, ven a las empresas como lobos o como vacas, y no como en algunos países avanzados, donde las empresas son los caballos que tiran del carro, junto con un Estado que las apoya, coordina y controla.

Frase muy adecuada para aplicar en estos años de pandemia, que han puesto en evidencia las distintas contribuciones que realizan las empresas, y que suelen pasar desapercibidas en el día a día. Empresas con fin de lucro han cubierto necesidades para la supervivencia, como la alimentación, la salud, las telecomunicaciones, el transporte, los medios informativos) ¿Qué hubiera sido sin ellas? En otros casos, han estado por obligación con las puertas cerradas o trabajando al mínimo, mostrando, por el impacto de su ausencia y silencio, el valor que generan. El trabajo que contratan no es solo un bien económico, sino también psicológico y espiritual. Una demostración más de que las empresas tienen una misión humana que cumplir, relevante y única, para el bien común.

Lamentablemente, la visión de la empresa lobo o vaca ha sido, en muchas etapas de la historia en nuestros países, la imperante en los actores sociales. Y esta visión ha hecho que se expulsen las inversiones y, por tanto, se genere más pobreza. Pocos empresarios van a querer invertir en un país que busca las inversiones para cada tanto ordeñarlas o abatirlas, teniendo mejores alternativas donde hacerlo en un mundo global. En una Latinoamérica ideologizada, el ser empresario no tiene ni ha tenido buena fama. Desde épocas en que se ha combatido al capital hasta otras donde han primado las estatizaciones, no se ha conseguido valorar al auténtico empresario privado.

Muchos no miran con buenos ojos que las empresas tengan un objetivo de lucro; les cae mal. Cuando esto debería ser considerado como un premio al mérito, como lo es también para los buenos deportistas, los artistas, los médicos, y otras tantas profesiones. Pepe Mujica, presidente de Uruguay entre 2010 y 2015, y quien ha sido el líder del Movimiento de Participación Popular, sector mayoritario del partido de izquierda Frente Amplio, definió al capitalismo con frases de mucho sentido común y actualidad, para ser aplicadas en la región:

El verdadero enemigo es otro. Somos hijos del capitalismo. El capitalismo desató en el mundo una cosa maravillosa. Domesticó a la ciencia y la metió en el incremento de la tecnología y multiplicó el trabajo, la productividad del trabajo por todas partes y cambió el mundo. Pero ¿cuál es el motor de eso?: la ganancia. Lo que empuja es la ganancia. Lo que ha sido el motor del progreso es también el motor de nuestro egoísmo. No hemos encontrado otro motor que empuje la economía y a veces somos tan “huevo” que no nos damos cuenta de que tenemos que lidiar con esta contradicción entre una

punta y la otra, y estamos en un fuego cruzado. ¿Por qué? Porque si mato la necesidad de ganar en la inversión empresarial no estoy castigando a la empresa, estoy matando el motor que permite multiplicar los panes de la sociedad) Le falta a la izquierda y al mundo comprender esto, porque todos somos capitalistas, los más supuestos revolucionarios no renuncian a las mieles que desató el capitalismo y a todas las comodidades que generó el capitalismo. Vaya contradicción la nuestra (FNM, 2021).

Comenzó Mujica agradeciendo los principales aportes empresariales caracterizándolos como algo maravilloso que el capitalismo desató como el ejemplo de la masificación tecnológica. Logros como este son los que hay que destacar en una visión amplia y positiva de la RSE. Pero, erróneamente, y quizás, porque tienen fin de lucro, estas contribuciones no son consideradas sociales en la práctica. El alcance de la RSE muchas empresas lo acotan a acciones de gratuidad, solidaridad o cuidados de efectos secundarios no deseados. Y esto no da cuenta de las mayores contribuciones empresariales; que son las que muestran los números globales de desarrollo, empleo y otras variables, que, en conjunto, reflejan los impactos relevantes de las empresas para la sociedad.

## **2. Difundir aportes sociales concretos realizados por organizaciones virtuosas**

El capitalismo se basa en empresas y no en mercados. Si no hubiera producción de bienes, servicios, trabajo, etc., no habría oferta ni mercados. El empresariado es la fuerza creadora de la economía, de modo que los emprendedores participan de una cocreación y sin ellos las economías estarían muertas. No obstante, el problema del fuego

cruzado que genera el capitalismo entre producir bienes y que se basen en el egoísmo (según la RAE: inmoderado y excesivo amor a sí mismo) es válido. El objetivo del fin de lucro ha traído beneficios, pero como valor único ha generado disvalores que hay que combatir, como la avaricia, el egoísmo, el puro materialismo, el cortoplacismo, la corrupción, los daños al medio ambiente, falta de sensibilidad social... Disvalores culturales que actualmente se dan en muchas actividades como la política, la cultura, el deporte)

Frente a esto, existen muchos casos de empresas con propuestas superadoras a las de tener solo intereses personales. En ellas, el lucro es un objetivo básico que tiene que estar —y ha demostrado ser un buen motor—, pero no es el único objetivo que se contempla. Hay empresas con fin de lucro que han comprendido que deben aumentar el impacto social de su modelo de negocio; y también neutralizar la avaricia de los accionistas, balanceándola con unas contribuciones importantes a la sociedad, y en particular, a las partes relacionadas con la empresa (*stakeholders*). Mostrando un rostro más humano, benevolente, centrado en las personas y compatible con la obtención de beneficios. Otras declaran públicamente y acreditan tener objetivos de triple impacto: económico, social y ambiental.

Para mantener un sano equilibrio, empresas virtuosas, que son más comunes de lo que muchos creen, se apoyan en valores que deberían estar en todo ADN y comportamiento empresarial: benevolencia, ética, emprendedurismo, innovación, creación, generación de conocimiento, valentía, magnanimidad, eficiencia, competitividad, empatía, servicio, integridad, solidaridad... No estamos hablando de empresas perfectas, sino íntegras y preocupadas por el bien común.

Para lograr estos cambios de paradigmas y valores en ciertas empresas se están retomando viejas prácticas y asumiendo nuevas, de manera que las empresas sirvan al ser humano en forma más completa. Pero el impacto social de estos cambios es naciente y aún limitado, lleva tiempo y compromiso, aunque se hable de una nueva economía basada en lo social y medioambiental. Empresas que quieran sumarse a él podrían comenzar por:

- Reconsiderar el objetivo de maximizar el beneficio del accionista a corto plazo, y la práctica de relacionarlo con bonos desproporcionados a ejecutivos. Estos últimos fueron, en gran medida, causales del egoísmo devenido en codicia que nos mostró la crisis financiera global del 2008.
- Diferenciar la figura del empresario de la del inversionista puramente especulador. La vocación y valores empresariales no son los mismos de quien solo invierte en acciones o títulos.
- Reforzar un modelo organizacional antropológico, que refleje más a la naturaleza humana, cuyas necesidades y motivaciones van más allá de lo económico.
- Definir objetivos de triple impacto: económicos, sociales y ambientales, dándole prioridades similares a cada uno y estableciendo estrategias para que haya sinergias entre ellos.
- Gestionar teniendo en cuenta el interés de los *stakeholders* o las partes relacionadas, de forma de ampliar el impacto social de sus acciones.

Muchas organizaciones con esta visión, siendo eficientes y competitivas, han incrementado sus beneficios demostrando que no hay contradicciones. Veremos herramientas y ejemplos de empresas con rasgos virtuosos cuyos valores fueron claves para el éxito, sabiendo, sin embargo, que, como las personas, tienen virtudes y defectos. El libro plantea una óptica empresarial que es optativa, y su lectura quizás no sea recomendable para quien piense que la visión presentada o estos cambios sugeridos sobre el rol empresarial son inadecuados.

### **3. Promover empresas con propósito y responsabilidad social integral**

Un aporte diferencial del libro es dar un marco de trabajo para que las distintas contribuciones sociales empresariales se integren con un propósito para gestionar la estrategia. Guiar la estrategia con estos conceptos permitirá velar y aumentar el impacto de todas las acciones de las compañías en el bienestar social a través de la gestión de los distintos *stakeholders*; centrándose, en particular, en el efecto que estas producen en las personas que están detrás: proveedores, clientes, sociedad... Una práctica que varias empresas han implementado con éxito en Latinoamérica y que ha estado presente en la base decisional de empresarios exitosos.

¿Por qué es necesario promover este tipo de empresas? El gran problema, como bien señalan Churchill y Mujica, es que el rol de la empresa no ha sido comprendido aún por la mayoría de los actores políticos y líderes de opinión de Latinoamérica. Y ni hablemos de los partidos de izquierda. Su modo de percibir a la empresa limita y vuelven estériles los esfuerzos empresariales para lograr el bienestar. Y, en consecuencia, no dan ocasión a que ganen en legitimidad o licencia social.

El problema es profundo, y no es solo de imagen. Si fuera así, podría solucionarse con inversión en comunicación. En Latinoamérica, hay una cultura estatista que va más allá del deseable “Estado presente”, que debe ser revertida en el siglo XXI. Para muchos aún no ha caído el muro de Berlín y no han visualizado los grandes aportes de las empresas en este siglo.

Los Gobiernos y la administración pública en la región, salvo excepciones, no han sabido ser eficientes ni capaces de articular los controles justos y necesarios con unas reglas atractivas para la inversión y el resguardo del interés público. Han faltado políticas de Estado favorables para el desarrollo de buenos empresarios competitivos, que permitan, en conjunto, agregar suficiente valor social. Algunos Estados han caído en una corrupción estructural, lo que dificulta que las empresas se conviertan en protagonistas activas del bien común.

Esto ha generado que existan unas compañías con virtudes; otras abusivas o con defectos; y en el extremo, casos no deseables, que no deben llamarse *empresas*, ni tampoco *empresarios* a sus accionistas. No cualquiera por poner un negocio es un empresario, ni por ser empresario se debe tener un beneficio asegurado. El verdadero sector empresarial ha fallado al no asumir las responsabilidades que justifican el rol social de las compañías virtuosas; también, en no haber asumido responsabilidades ni trabajado lo suficiente para mejorar la narrativa y la comunicación de sus aportes.

**Cabe aclarar que este es un libro de difusión de ideas existentes y no de investigación.** Pretende bajar a la práctica y presentar, en forma lo más sencilla posible, ideas que surgen de investigaciones y estudios más profundos, ya publicados o escritos, y que se citan a lo largo del texto. Para cumplir con el propósito y los tres

objetivos presentados, desarrollamos la temática del libro en tres partes en las que veremos, respectivamente:

- **Para qué sirven las empresas (4 capítulos).** ¿Cuál es su rol positivo en la sociedad?, definiendo su responsabilidad como la de aportar al bienestar social. Profundizaremos el concepto de *propósito*. Lo haremos mirando el aporte desde la perspectiva de la misma sociedad, que no es la que habitualmente se utiliza en planes estratégicos. Un propósito bien definido puede entusiasmar a los colaboradores y a los *stakeholders* al sentirse dadores de un bien social cuando trabajan en compañías con fin de lucro. Este propósito puede estar escrito y formalizado o en la cabeza y las acciones de los directivos y fundadores.

- **Los aportes que las empresas hacen a la sociedad (8 capítulos).** Veremos las principales contribuciones: cubrir necesidades con productos y servicios; agregar valor económico y riqueza para los *stakeholders*; dar y generar trabajo decente; desarrollar personas; invertir a riesgo; promover valores; defender comportamientos éticos y cuidar la sustentabilidad territorial. En cada capítulo explicaremos de modo sucinto en qué consiste cada contribución; un caso ejemplo en Latinoamérica y el impacto social que tiene el aporte en general.

- **El propósito y la responsabilidad social integral (2 capítulos).** Presentaremos cómo se puede hacer una gestión integral centrada en las personas, a través del propósito y la gestión de los *stakeholders*, mostrando algunos ejemplos y en particular el caso Bimbo. Además, cómo estos pueden posicionar a las empresas como aportantes de bienestar social en Latinoamérica, mejorando los problemas existentes de imagen.

Es necesario que los dirigentes políticos, sindicales, religiosos, académicos y los mismos empresarios tomen conciencia del rol fundamental de las empresas virtuosas en la sociedad. Las empresas deben ser como “el caballo que tira del carro”: que logren sacar a la sociedad latinoamericana del estancamiento en que se encuentran nuestros países desde hace muchos años, como se ha hecho en países de otros continentes. Esto implicará un cambio cultural en la clase dirigente y, como todo cambio, requerirá liderazgos y que se lleven a cabo iniciativas para lograrlo.

Si estos conceptos no se comprenden aún ni están claros en la sociedad, les corresponde a las cámaras empresariales y a las universidades hacer una tarea de enseñanza y de clarificación de ideas. Deberán defender y promover las empresas virtuosas, para generar bienestar social, con el apoyo de un Estado que comparta esta visión.

Muchas empresas están ya actuando individualmente en esta dirección, pero no tienen el suficiente impacto global que ayude a que la sociedad comprenda estos aportes. En este sentido, echamos de menos la existencia de voces que defiendan la actividad privada como base de la creación de riqueza entre las cuales es clave que se sumen los partidos políticos. No podemos subsumir ni restarle importancia a la participación privada en la construcción de lo colectivo.

---

**1** Definiciones de “propósito” según la Real Academia Española (RAE, 2014).

**2** Definiciones de “social” según la Real Academia Española (RAE, 2014)

**3** Definición de “benévolo” según la Real Academia Española (RAE, 2014).

Primera parte

# Empresas con propósito