

## El valor estratégico del “propósito” en las empresas y emprendimientos, ante la crisis de la pandemia de covid-19

### *The strategic value of “purpose” in companies and enterprises, in the face of the covid-19 pandemic crisis*

Julián D’Angelo<sup>1</sup>

#### Resumen

El presente artículo es un avance preliminar de un proyecto de investigación por desarrollar en el marco del plan de trabajo del Centro de Estudios en Desarrollo Sostenible del IUEAN.

Se propone realizar una aproximación a los impactos que la inédita crisis económica y social, originada por la ocurrencia de la pandemia de covid-19, generó en los componentes estratégicos de las empresas y emprendimientos, que los llevaron a responder (reaccionar, adaptarse, comprometerse, innovar) de una manera dispar al nuevo escenario planteado.

Asimismo, se presenta una nueva propuesta de análisis estratégico enfocado en el desarrollo sostenible, que incorpora la mirada del propósito empresarial —cada vez más presente en la bibliografía del *management*, las organizaciones, las consultoras y en la academia— útil para comprender no solo el comportamiento de las corporaciones preexistentes, sino también el de los emprendimientos sociales y de negocios, puestos en marcha a partir de una correcta interpretación de los cambios que la pandemia produjo en las oportunidades de emprender.

**Palabras clave:** estrategia; propósito; misión; visión; valores.

#### Abstract

This article is a preliminary preview of a research project to be developed within the framework of the work plan of the Centre for Sustainable Development Studies of the IUEAN.

In this, it proposes to approximate the impacts that the unprecedented economic and social crisis, caused by the occurrence of the covid-19 pandemic, generated in the strategic components of companies and enterprises, which led them to respond (react, adapt, commit, innovate) in a disparate way to the new scenario posed.

It also presents a new proposal for strategic analysis focused on sustainable development, which incorporates the perspective of the entrepreneurial purpose —increasingly present in the management literature, organizations, consultancies and at the academy— useful, not only to understand the behavior of pre-existing corporations, but also that of social and business endeavors, launched on the basis of a correct interpretation of the changes that the pandemic brought about in the opportunities to undertake.

**Keywords:** strategy; purpose; mission; view; values

**Recibido:** 10 de julio de 2020. **Aceptado:** 28 de julio de 2020

1 Lic. en Administración (UBA), Posgrado en Gestión Sociourbana (FLACSO) y Doctorando (Universidad Nacional de Tres de Febrero). Investigador y Profesor de grado y posgrado en diversas casas de estudio. Director de CEDES EAN. Filiación EAN. Mail: julian.dangelo@ean.edu.ar.

## EL IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA PANDEMIA COVID-19

En primer lugar, es necesario caracterizar brevemente el momento inédito que está viviendo el mundo, en términos sociales y económicos, producto de la pandemia de covid-19, a los efectos de ponderar debidamente las diferentes dimensiones del impacto de la misma.

Una crisis económica muy profunda y diferente, en cuanto a causas y consecuencias, de las demás crisis globales ocurridas en los últimos cien años. Crisis que, por ejemplo, ha llevado al prestigioso economista francés Jacques Attali (2020), expresidente del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, a plantear que no se está llegando a comprender la gravedad de las consecuencias de la crisis en materia de recesión, desempleo, pobreza y los costos que insumirá superarla.

Sus orígenes se remontan, al menos, a diciembre de 2019, cuando numerosos casos de una extraña neumonía se diagnosticaron en la ciudad de Wuhan (provincia de Hubei, China). El 12 de enero, China informa públicamente que ha obtenido la secuencia genética del nuevo coronavirus, SARS-CoV-2. Y al día siguiente, se registró el primer caso de la enfermedad fuera del territorio chino, en Tailandia. Dado que durante las primeras semanas los casos se concentraron en China, el sudeste asiático e Irán, algunos tuvieron la ilusión que se podría contener el brote en esas regiones.

Por el contrario, la epidemia hizo una "cabeceera de playa" en Italia, habilitando el ingreso a Europa y así rápidamente el covid-19 se transformó en pandemia el 11 de marzo de 2020 según declaraciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Hasta ese momento, importantes líderes y formadores de opinión subestimaron el potencial dañino del Covid 19. Por ejemplo, la decimoquinta edición del estudio *The Global Risks Report 2020*, publicado por el Foro Económico Mundial (2020) no incluía los virus o enfermedades dentro de los principales riesgos globales para los próximos diez años. Según dicho informe, presentado el 15 de enero de 2020 en la ciudad de Londres, los cinco principales riesgos globales para la próxima década eran todos ambientales: eventos climáticos extremos; el fracaso de la mitigación y adaptación al cambio climático; grandes desastres naturales, como terremotos, *tsunamis*, erupciones volcánicas y tormentas geomagnéticas; pérdida importante de biodiversidad y colapso de los ecosistemas; y daños y desastres ambientales causados por el hombre.

Mientras que, en su edición de 2007, la posibilidad de una pandemia era considerada como cuarto riesgo en cuanto a impacto, en 2008 ya había descendido al quinto lugar y recién en el reporte de 2015 las enfermedades contagiosas aparecían en la segunda ubicación en impacto, seguramente influidas por la epidemia del ébola en África.

Asimismo, el informe del Foro de este año señala específicamente que las enfermedades no transmisibles sustituyeron a las infecciosas como principal causa de muerte, pero a la vez plantea que los progresos en la lucha contra las pandemias se ven socavados por la indecisión en la obtención de vacunas, la resistencia a los medicamentos y la poca preparación de los sistemas de salud de todo el mundo ante posibles brotes.

Es decir, por un lado, se subestimaba la posibilidad de ocurrencia de una pandemia,

pero al mismo tiempo se reconocía la fragilidad de los sistemas de salud, con su consecuente escasa capacidad de respuesta para enfrentar una emergencia sanitaria de esas características.

Por otra parte, los líderes mundiales del ámbito científico, político y corporativo anticipaban los riesgos inminentes de una epidemia y los daños que esta podría llegar a ocasionar en la salud de la población y en la economía mundial. Uno de los más reivindicados en este escenario fue el empresario y filántropo Bill Gates, cuya Fundación Bill y Melinda Gates financia en la actualidad siete proyectos de vacuna contra la covid-19. En una breve conferencia TED, celebrada en 2015, Bill Gates no solo alertó del peligro y la enorme probabilidad de ocurrencia de una pandemia, sino que además denunció que ni el mundo en general, ni los Estados Unidos en particular, estaban preparados para enfrentar dicha amenaza. Concluyó con un imperativo llamado a redoblar la inversión en salud, para prevenir y poder afrontar los peligros sanitarios (Gates, 2015).

Poco tiempo antes, en el año 2011, tres autores de la Universidad de Harvard, Joseph Bower, Herman Leonard y Lynn Paine, publicaron un libro y un artículo en la *Harvard Business Review*, donde incluyeron a las pandemias en una lista de las once amenazas para el capitalismo global. Allí plantean que el estallido de una enfermedad infecciosa no tratable podría afectar rápidamente al comercio y a los mercados financieros en todo el mundo. Virus más resistentes, una economía de mercado globalizada que permite y promueve el libre tránsito de personas por prácticamente todo el planeta, y la inacción de los gobiernos es la combinación que destacan los autores para el origen de

las posibles crisis sanitarias que atravesará el mundo (Bower, Leonard, Paine, 2011).

Efectivamente, las condiciones materiales de la globalización y el capitalismo del siglo XXI agravaron las posibilidades de una rápida transmisión de una pandemia y un severo impacto en la población, entre las cuales pueden mencionarse las siguientes:

- Facilidad en la movilidad de las personas: solo escasas horas entre diferentes puntos del globo y una industria del turismo pujante y en crecimiento.
- Profundización del fenómeno del urbanismo: por primera vez en la historia de la humanidad, desde el año 2015 hay más personas viviendo en ciudades que en el campo. Y con un agravamiento en las condiciones de hacinamiento y concentración en las grandes metrópolis.
- Concentración de la capacidad de producción en un puñado de empresas multinacionales, organizadas en cadenas de valor deslocalizadas geográficamente.
- Envejecimiento de la población y, en consecuencia, mayor proporción de población con problemas de salud. La población mundial mayor de sesenta años pasó de alrededor de doscientos millones en 1960 a unos mil millones en la actualidad.
- Debilidad de los sistemas de salud públicos, producto de las políticas de ajuste fiscal en las grandes potencias en los últimos veinte años.

Pero, a pesar de que estas condiciones están relacionadas con fenómenos económicos y demográficos ocurridos en las últimas décadas, cabe destacar que la trayectoria del virus, que desencadenó la escalada de contagios en

el mundo, fue muy similar a la que tuvo la peste negra en el siglo XIV. Se inició en la provincia de Hubei, para luego expandirse a Persia (la actual Irán), y posteriormente a Italia, desde donde se esparció por Europa, arrasando con un tercio de su población. Irónicamente, la evolución geográfica de esta pandemia replicó también la ruta de la seda de Marco Polo (Quiroga, 2020).

A pesar del enorme avance de la ciencia, la tecnología y la medicina hasta el momento, sin una vacuna ni un tratamiento efectivo existentes, las formas de evitar el contagio pasan por recetas inventadas hace más de mil años: lavarse las manos con jabón (práctica que se conoció en el año 2800 a. C. en la Mesopotamia y que ingresó en Europa en el siglo XI de nuestra era), higienizarse con alcohol (inventado en el siglo IX en Bagdad) y practicar "cuarentenas" o confinamientos como método de política pública para evitar la propagación del virus (mencionado en la Biblia, ante una epidemia de lepra ocurrida 1.400 años antes de Cristo, y descrito clínicamente por Avicena, un médico árabe del siglo XI de nuestra era).

Finalmente, a poco más de siete meses del inicio del brote, ya se han superado los 17 millones de contagios y, al menos, 660.000 en unos 185 países del mundo<sup>2</sup>. Esta pandemia, de alta propagación, que no cuenta con un tratamiento efectivo y para la cual no existe vacuna, que comenzó ocasionando una severa crisis sanita-

ria en muchos de los países afectados, no solo está afectando la salud de la población, sino que además está siendo letal con la economía mundial, al desencadenar una profunda crisis económica y, en consecuencia, también social.

Al inicio de la pandemia, el Banco Asiático de Desarrollo (ADB) estimó que esta crisis podría generar pérdidas económicas a nivel global de hasta 347.000 millones de dólares, solo por la caída del turismo y las consecuencias negativas en el suministro de productos y en los sistemas sanitarios.

En el mes de marzo, cuando todavía la Argentina no había iniciado su proceso de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), Wall Street, luego de una sucesión de jornadas negras, sufrió su tercer caída, detrás de la crisis de 1987 y del *crack* de octubre de 1929. Más de 11.500 billones de dólares llegó a perder en esas semanas el mercado estadounidense. Luego del lunes y el jueves negros de marzo (9 y 12 de marzo de 2020), el Banco Goldman Sachs dio por finalizada la racha alcista de Wall Street de los últimos once años, anticipando caídas de más del 30% en los mercados, respecto de los picos históricos de febrero de este año. En total, durante el primer trimestre, la caída del Producto Bruto Interno (PBI) de los Estados Unidos llegó a ser del 5%, lo que puso fin de manera abrupta al ciclo alcista más largo en la historia de la principal economía del mundo.

Todas las bolsas del mundo comenzaron a sufrir enormes bajas. El petróleo, la soja y otros *commodities* se desplomaron por el temor de los inversores ante el incierto escenario respecto de las consecuencias del avance de la pandemia, y los capitales de inversión buscaron refugio en el oro, el yen y los bonos del

2 En la actualidad, algunos epidemiólogos estiman, basados en estudios preliminares, que, si se considerara a los que transitan la enfermedad de manera asintomática, el total de contagiados sería en realidad diez veces superior a los contabilizados. Y de acuerdo con estudios comparativos realizados por el periódico *Financial Times*, la tasa de mortalidad real por covid-19, en las ciudades afectadas, sería un 60% mayor a la informada.

Tesoro de Estados Unidos. El oro llegó a su cotización más alta en los últimos siete años y las tasas de los bonos norteamericanos marcaron mínimos históricos. Este es uno de los factores que llevó a la FED (Sistema de Reserva Federal) estadounidense a una reducción en cien puntos básicos de su tasa de interés, produciendo el mayor recorte desde la crisis financiera de 2008.

Algunos economistas empezaron a hablar del “coronacrash” y el economista, y ganador del Premio Nobel de Economía, Paul Krugman, bautizó esta crisis con dicho nombre. Según Krugman (2020), “la contracción económica que estamos experimentando es la más rápida registrada, por un amplio margen” y probablemente se “hayan perdido tantos trabajos en las últimas dos semanas como lo hicimos en toda la Gran Recesión”.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estimó que más del 50% del PBI mundial llegó a estar afectado bajo las diferentes formas de confinamiento, y calculó una caída de dos puntos en el crecimiento, por cada mes de “cuarentena”. Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estimó una pérdida de 200 millones de puestos de trabajo en todo el mundo en los primeros tres meses de crisis, con una proyección total de una pérdida de 1.500 millones de empleos. Para la Organización Mundial del Comercio (OCM), el impacto de la crisis será superior al de las hipotecas *sub-prime* (2008-2010), con una caída estimada del 32% en el comercio mundial. Se estima que, para el caso de las empresas de aviación comercial, la pérdida sumada en las principales sesenta aerolíneas del mundo puede alcanzar los 113.000 millones de dólares. Solo en mayo de 2020

hubo un 98,3% menos de vuelos que en el mismo mes de 2019. Y para junio se esperaban cifras similares. La Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA), que representa a la mayoría de las empresas aeronáuticas del mundo, calculó que la recuperación total no se logrará, al menos, hasta el año 2024.

Tanto Estados Unidos como Europa sufrieron la peor caída del PBI desde la Segunda Guerra Mundial. El derrumbe de la economía norteamericana en el segundo trimestre de 2020, respecto del mismo período de 2019, fue del 32,9%. Y frente al primer trimestre de 2020, la caída fue del 9,5%, cifra que tampoco registra precedentes. Por otro lado, en dicho país, las solicitudes por desempleo llegaron en julio a un total de 30 millones de personas. En el caso de la Unión Europea, el PBI se contrajo en el segundo trimestre en un 12%. Y si se analizan los datos país por país, puede observarse que la caída en Alemania fue del 10,1%; en Bélgica, un 12,2%; en Austria, un 10,7%; en Italia, un 12,4%; en Francia, un 13,8%; y en España, más del 18%. Las últimas previsiones de la Comisión Europea estiman una caída anual cercana al 9% para el conjunto de países de la Eurozona. Por otra parte, en Argentina, el Estimador Mensual de Actividad Económica del Indec (Instituto Nacional de Estadística y Censos) marcó una caída en abril del 26,4% en comparación con igual período de 2019, y un 17,5% respecto del nivel de marzo.

Ante este dramático cuadro de situación, a medida que los países implementaban diferentes medidas sanitarias, mayoritariamente enfocadas en los confinamientos<sup>3</sup>, el cierre de fron-

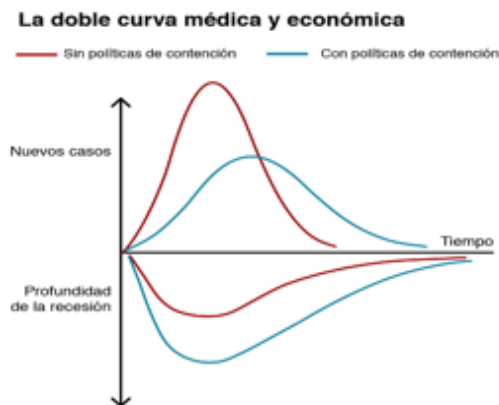
3 La Organización Internacional del Trabajo estimó que, al 31 de marzo de 2020, el 80% de los trabajadores del mundo estaban confinados en sus casas.

teras y el redireccionamiento del presupuesto público para fortalecer los sistemas de salud, muchos gobiernos del mundo comenzaron a anunciar fuertes planes de salvataje económicos.

Francia, Italia, España e incluso Estados Unidos comunicaron la implementación de fuertes planes para evitar la quiebra de empresas, proteger el trabajo y frenar la caída de la economía. E incluso la Unión Europea aprobó un amplio y ambicioso plan de rescate para las debilitadas economías europeas.

Para caracterizar esta vinculación entre crisis sanitaria y crisis económica, el reconocido economista Richard Baldwin (2020), profesor de economía internacional en Ginebra y coautor junto a Paul Krugman de numerosos artículos académicos, esbozó la idea de la “doble curva médica y económica” (ver Gráfico 1).

**Gráfico 1.** La doble curva médica y económica



Fuente: Richard Baldwin (2020)

Baldwin (2020) plantea la existencia de una curva epidémica que mide el número de contagios nuevos por día, con forma de campana, que comienza plana, pero luego se acelera

cuando la gente enferma y comienza a contagiar, y desciende tras superar su punto máximo.

El problema es que, si no se dan políticas de contención, la curva sube y baja profundamente, y entonces la cantidad de personas que necesita hospitalización supera la capacidad de los hospitales. Hasta el momento, la única herramienta con la que se cuenta para aplanar la curva de contagio es el aislamiento y el distanciamiento social. Pero cuando se aplican estas políticas, se produce una profunda recesión económica. Esta curva de crecimiento negativo del PBI también tiene forma de campana: la recesión aumenta, llega a un máximo y luego mejora (Baldwin, 2020).

Asimismo, dicho autor agrega que la adopción de políticas de confinamiento y contención no puede ser tomada sobre la base de criterios económicos, sino que es un imperativo moral frente a la pandemia, para evitar muertes. Por eso, plantea que se necesitan aplicar políticas adecuadas para disminuir el contagio y, al mismo tiempo, proteger la economía para cuando todo esto pase y las personas vuelvan a sus trabajos. En cierto modo, este modelo puede ser muy útil para analizar las diferentes políticas, de ensayo y error que los gobiernos han implementado en el transcurso de esta novedosa crisis sanitaria y económica para el capitalismo.

El objetivo del presente trabajo está puesto en la manera en que las empresas y los emprendedores pueden no solo sobrevivir a esta crisis, sino también realizar, al mismo tiempo, un aporte útil a las exigencias de sus diferentes partes interesadas o *stakeholders*. En este punto, se considera relevante retomar lo ex-

presado por Attali (2020) respecto de que no se ha llegado a comprender la gravedad de la crisis. Según él existen sectores enteros de la industria que todavía no han entendido que una enorme parte de ellos “están muertos”, como las empresas automotrices o las aerolíneas, empresas *zombies*, financiadas ilusamente como si fuesen a sobrevivir.

Bower, Leonard y Paine (2011), luego de su caracterización sobre las amenazas al capitalismo global en el siglo XXI, proponen una clasificación de las empresas en cuatro tipos posibles, en virtud de cómo se enfrentan a las crisis. Estos cuatro modelos son:

- Las empresas en “lo suyo”.
- Las empresas como “espectadoras”.
- Las empresas como “innovadoras”.
- Las empresas como “activistas”.

Las empresas que responden al primer modelo (“en lo suyo”) reconocen las amenazas, pero consideran que no son tan serias y que la economía de mercado capitalista es básicamente sólida y madura para superarlas.

Los ejecutivos del segundo modelo, las empresas “como espectadoras”, reconocen la seriedad de los desafíos, pero sienten que la mejor contribución que pueden hacer ante estos es dirigir sus empresas con la mayor eficiencia posible, y dejar que el gobierno se encargue de las grandes amenazas de la economía.

El tercer grupo, las empresas “como innovadoras”, piensa que las corporaciones deben afrontar estos graves desafíos, mediante innovaciones en sus productos, servicios, estrate-

gias y modelos de negocios, sin necesidad de influir en la formulación de políticas públicas.

El cuarto y último grupo, las empresas “como activistas”, creen que éstas pueden y deben involucrarse más en la elaboración de las políticas públicas, alentando a los gobiernos a que adopten medidas que promuevan el desarrollo sostenible y fortalezcan el sistema de mercado.

Los autores concluyen que ninguna de las primeras dos posiciones resulta sostenible: para el primer modelo de las empresas “en lo suyo”, debido a las disfunciones del sistema; y en el caso de las empresas “como espectadoras”, por pedir más a los gobiernos de lo que estos pueden dar. Por eso, los desafíos actuales exigen también que las empresas actúen como activistas, donde podrían impulsar las innovaciones institucionales más allá de lo que lograrían por sí solas. Desde la mirada de estos autores, tanto las empresas innovadoras como las activistas deben asumir el liderazgo que la actual coyuntura les exige, al involucrar el activismo a nivel de políticas locales y producir una amplia gama de innovaciones estructurales.

Así, mientras la empresa “en lo suyo” y la “espectadora” son similares a la concepción tradicional de maximización del beneficio para el accionista, las corporaciones innovadoras y, fundamentalmente, las activistas se presentan como las organizaciones sostenibles, éticas y socialmente responsables, aptas para responder ante las exigencias de todos sus grupos de interés o *stakeholders* (D’Angelo, 2018).

Se promueve en este último caso una tipología empresarial cuyo propósito exceda el mero fin de lucro. Empresas que vayan más allá del

puro beneficio económico, para dar respuesta a sus distintos grupos de interés, y cuyos objetivos estratégicos estén en línea con un impacto social y ambiental positivo. Empresas que, además de buscar ganancias monetarias, sean responsables con las consecuencias y el impacto global de sus actividades, involucrándose en acciones socialmente responsables que repercutan de forma positiva en el entorno en el que operan. Así son las empresas que parecen mejor preparadas para afrontar los duros desafíos de esta profunda crisis y las contingencias inéditas del momento.

En un mundo en crisis, donde una gran mayoría de empresas apuestan simplemente a sobrevivir, reincidiendo en su enfoque en la maximización del beneficio para el accionista, centrar la estrategia de la compañía en un propósito que dé respuestas a todas sus partes interesadas puede ser un útil salvavidas. De esta forma, esta mirada referida al propósito empresarial —que emergió con fuerza en los últimos años, interpelando, renovando y dando nuevos aires al tradicional modelo corporativo de “misión y visión del negocio”— puede resultar muy útil en el presente escenario de crisis.

Esta idea ha asumido tal peso e importancia en el mundo corporativo y en la literatura del *management* que, incluso, una de las escuelas de negocios más importantes del mundo, la IESE Business School de la Universidad de Navarra (España), antes del estallido de la pandemia había denominado al año 2020 como el “año del propósito”<sup>4</sup>. Por ello, diversos autores y líderes corporativos plantean que este nuevo propósito empresarial debe consti-

tuirse fielmente en el faro que ilumine el camino del desarrollo sostenible sobre el que se implementen las estrategias y decisiones de negocio, y no en algo que simplemente las adorne con la mera finalidad de obtener una mejora en la reputación (Higueras Redecillas, 2020).

En las siguientes secciones, se realizará una aproximación al concepto de propósito empresarial, indagando respecto de su valor estratégico diferencial para las empresas y emprendimientos, que les permita estar mejor preparadas para superar los impactos económicos de la pandemia, o eventualmente otras crisis futuras.

## METODOLOGÍA

En la ejecución de este trabajo se siguió una metodología de investigación de tipo cualitativa con un enfoque descriptivo exploratorio, que brindó mayor información sobre el impacto de la pandemia de covid-19 en las empresas y emprendimientos, y un mayor dimensionamiento teórico y práctico del fenómeno en estudio.

En una primera etapa, la información relevada acerca de las mejores repuestas de empresas y emprendimientos comprometidos frente a la crisis desatada por la pandemia de covid-19, bajo la metodología de banco de “buenas prácticas”, fue de fuente primaria, a partir del análisis de diferentes documentos: reportes empresariales, páginas web, perfiles corporativos de redes sociales, y noticias y anuncios publicitarios en medios de comunicación gráficos, audiovisuales y digitales.

Esta investigación primaria permitió explorar, caracterizar y clasificar las respuestas positivas inmediatas de las empresas ante el impacto económico y social de la crisis sanitaria

4 A modo de ilustración se acompaña este video institucional de la Escuela de Negocios IESE [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=1&v=L-jLw2tLBY&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=L-jLw2tLBY&feature=emb_logo)



desatada por la pandemia de covid-19, como un punto de partida, para un posterior estudio del fenómeno en profundidad.

El relevamiento se desarrolló entre el 16 de marzo y el 24 de julio de 2020, e involucró el análisis y clasificación de un total de 483 documentos. De este total, unos 226 documentos se refieren a acciones empresarias en la Argentina, y otros 257, a acciones en el resto del mundo.

El total de empresas analizadas en el relevamiento alcanzó el número de 581. De estas, unas 288 realizaron acciones en la Argentina; 148, en México; 106, en España; y 101, en otros 21 países del mundo.

Cada una de estas empresas implementó una o más acciones de diferente tipo, lo que sumó un total de 1.066 acciones empresarias: 437 en la Argentina y 629 en el exterior.

Este relevamiento, desarrollado bajo la dirección de Julián Leonardo D'Angelo a partir de una iniciativa propia, desde el Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, permitió constituir un Banco de Buenas Prácticas Empresarias Socialmente Responsables ante la pandemia y el ASPO. Y es justamente uno de los puntos de partida para el proyecto de investigación por desarrollar desde el Centro de Estudios en Desarrollo Sostenible (CEDES) del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios, que dirige D'Angelo, de acuerdo con lo previsto en los Objetivos y el Plan Estratégico (2020-2022) del CEDES, sobre la importancia del "propósito" y su valor estratégico para las empresas y emprendimientos.

En la segunda etapa, se llevó a cabo una investigación exploratoria basada en diversos autores de la doctrina del *management*, del país y el exterior, que permitió un análisis comparativo de los conceptos abordados.

La investigación cualitativa se enfocó en la conceptualización teórica de los hallazgos detectados en el relevamiento, respecto de los factores estratégicos diferenciales que les otorgaron a las empresas la flexibilidad suficiente para poder afrontar de manera eficiente y exitosa los impactos económicos de la pandemia de covid-19, atendiendo a las demandas de sus diferentes partes interesadas o *stakeholders*.

### **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES ANTE LA PANDEMIA DE COVID-19**

#### *A problemas nuevos, respuestas nuevas*

En un contexto de crisis, como el descripto precedentemente, y con el agravante de su carácter sanitario y global, el llamado a la responsabilidad individual de los ciudadanos y social de las empresas adquirió un nuevo valor.

En la Argentina, a poco más de cuatro meses de dictado el primer decreto del ASPO, el 20 de marzo de 2020, algunas actividades continúan prohibidas en todo el territorio, como el turismo internacional y local, los espectáculos culturales, competencias deportivas, ferias, congresos, y eventos. Otras siguen severamente restringidas, como el transporte de media y larga distancia y algunas actividades comerciales o productivas. Y a otras, como la educación en todos sus niveles, o los locales gastronómicos, se los obligó a cambiar de modalidad, o adaptarse a estrictos protocolos, mientras que otros sectores tuvieron que llevar

adelante procesos de reconversión productiva u operativa para adecuarse al funcionamiento durante la pandemia.

Sin dudas, estas crisis, la sanitaria y la económica, les presentan a todas las empresas, las que pueden operar y las que no, un importante desafío para el aprendizaje y también una severa interpelación a la cultura empresarial predominante que, hasta hace poco, consideraba como un buen ejemplo corporativo a los empleados que concurrían a trabajar aun enfermos.

En este contexto de crisis extraordinaria, para el presente trabajo se propuso llevar a cabo un relevamiento metódico y objetivo de las mejores prácticas diseñadas e implementadas por las compañías, en la Argentina y el mundo, a partir de mediados de marzo, como un eficiente método de abordar el estudio de los cambios en el comportamiento empresarial, que permitió la obtención de un importante aprendizaje de esta experiencia verdaderamente dramática, que derivó en la constitución del citado Banco de Buenas Prácticas Empresarias Socialmente Responsables.

No se consideran en este relevamiento en particular las acciones del sector público. Este solo fue considerado como un aliado indispensable o beneficiario de las acciones relevadas, pero no se incluyen aquellas implementadas únicamente desde el Estado o las empresas públicas.

Para la definición y encuadre de estas buenas prácticas, de empresas y emprendimientos comprometidos, se eligieron todas las que encuadren en la definición de "Responsabilidad

Social" provista por la Norma IRAM-ISO 26000<sup>5</sup>, en virtud del importante consenso internacional alcanzado en su formulación, producto de ser la norma ISO aprobada por la mayor cantidad de países y grupos de interés participantes de la historia. En los cinco años que demandó su aprobación, fueron parte de su redacción unos 99 países y 42 organizaciones provenientes del sector público, defensa de consumidores, industria, trabajadores, organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas y de investigación. Participaron en su proceso de formulación unos 450 expertos nominados por sus grupos de base y 210 observadores nominados (D'Angelo, 2018).

Las 437 buenas prácticas empresarias socialmente responsables relevadas en la Argentina involucraron a unas 288 compañías de todo tipo, desde establecimientos que modificaron toda su línea de producción para fabricar alcohol en gel, u otras corporaciones que intensificaron la donación de productos, como las alimenticias, o fábricas textiles que, durante el tiempo que no podían operar, reconvirtieron sus plantas para producir barbijos y cubrebocas.

Iniciativas como la de empresarios reconocidos que se propusieron recaudar 100 millones de dólares para la Cruz Roja, para aplicar a la compra de respiradores e insumos médicos para asistir a hospitales.

5 "La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicada y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada a la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones" (IRAM-ISO 26000, 2010: 4).

O los supermercados y bancos que tempranamente establecieron horarios de atención especial para los adultos mayores, o los comercios que facilitaron las compras por internet y el envío sin costo de los productos, enfatizando en las personas que integran grupos de riesgo.

Y medios de comunicación que habilitaron abiertamente, sin necesidad de suscripción, todas las noticias referidas a la epidemia y empresas de telecomunicaciones que ofrecen gratis algunos canales *premium* y no cobran el uso de datos móviles para el acceso web a plataformas educativas.

Y otros grandes ejemplos de buenas prácticas de acción directa, como varios grupos de empresarios que, en diferentes ciudades del país, donaron fondos para la compra de respiradores e insumos necesarios para atender a los pacientes. O Porta Hnos., que dedicó el 100% de su capacidad instalada a producir alcohol fino y en gel, o Cervecería Quilmes, que produjo, a partir de sus insumos, alcohol en gel y pan para donar a los Hospitales y Centros de Salud de todo el país.

Debe considerarse también que de ninguna manera las nuevas problemáticas surgidas a partir de la pandemia reemplazan los anteriores desafíos respecto del desarrollo sostenible planteados en la Agenda 2030 de Naciones Unidas, sino que los reposicionan en un escenario aún más complejo. Así, debe considerarse también que estas diferentes respuestas que implementaron numerosos empresarios y emprendedores de la Argentina y el mundo, ante el impacto de la pandemia y su consiguiente crisis socioeconómica, se suman a las exigencias preexistentes en materia de triple impacto (económico, social y ambiental).

Con respecto a las actividades empresarias en la Argentina (Gráfico 2), poco más del 21% son aplicadas por compañías del rubro “Alimentos y Bebidas”, casi el 15% corresponden a empresas del sector tecnológico; 7,3%, del rubro de seguros; 6%, a compañías agrícolas; otro 6,5%, al sector financiero; más del 5%, correspondiente a compañías petroquímicas; un 4%, al sector indumentaria; casi un 4%, al sector automotriz; un 4%, al de *retail*; y, en menor medida, a empresas de consumo masivo, bienes culturales, “cosmética y limpieza”, consultoras, gráfica, juguetes, medios de comunicación, turismo, salud, servicios públicos, “siderurgia y metalurgia”, energía y transporte.

Con respecto al tipo de acciones empresarias relevadas, el 65,5% se corresponde a donaciones: 18,44% son donaciones de servicios brindados por las empresas (como, por ejemplo, Movistar), un 14,3% son de dinero en efectivo (por ejemplo, Nestlé, que donó fondos a la Cruz Roja, o los Bancos Galicia, Itaú, Santander o BBVA, o Ingredion, que donó seis millones de pesos a la planta de oxígeno de Baradero, y Allianz, que donó al proyecto “Un Respiro en Santa Fe”, etcétera), un 13,5% son donaciones de insumos médicos y equipamiento (como electrodomésticos Liliana, General Motors, Arredo o Cervecería y Maltería Quilmes), un 12,2% son donaciones de productos de manufactura propia (por ejemplo, L’Oreal Argentina, que donó alcohol en gel y productos de higiene y cosmética, entre otros insumos, a numerosos hospitales y centros comunitarios; Almacén de Pizzas, con donación de sus productos a hospitales de la ciudad de Buenos Aires; Reebok y John Foos, que donaron zapatillas a hospitales de San Isidro) y un 7% de acciones de donación de alimentos (por ejemplo, Pepsico o Pastas Frescas Oralí, que realiza donaciones a

unos cien comedores por semana; o McCain, que donó 2.500 toneladas de papas).

Cerca de un 14% son actividades de readecuación empresarial, correspondientes a elaboración y cumplimiento de protocolos y medidas extraordinarias que las compañías esenciales, o las que fueron siendo autorizadas a producir, debieron implementar para garantizar su normal funcionamiento, en el marco de las nuevas condiciones de higiene y seguridad, tendientes a preservar la salud de sus trabajadores. Por ejemplo, acciones implementadas por Adecoagro, Molinos Cañuelas, Mastellone, Tregar o Arcor para garantizar la provisión de alimentos, o Enel y Genneia para el suministro de energía, o el proceso de informatización de todas las actividades desarrollado por la consultora PwC.

Un 1,5% corresponde a actividades de concientización y prevención dirigidas a la comunidad en general, y casi el 7% a acciones de transformación productiva, vinculadas a la elaboración de nuevos productos o servicios necesarios en virtud de la pandemia, que llevaron adelante algunos fabricantes de productos y servicios esenciales y otras compañías que no podían operar por el rubro, pero que implementaron una reconversión productiva hacia insumos indispensables. O una siderúrgica, que inventó y diseñó un pedal que permite abrir las puertas sin tocar el picaporte con la mano. O Ford, que fabricaba máscaras faciales en alguna de sus plantas.

Otro 5,7% se corresponde a acciones de descuentos y congelamientos de tarifas, como Provincia ART o Carrefour, con su política de descuento especial a jubilados, o comercios y plataformas que no cobran los envíos a domicilio.

Un 2% se corresponde con acciones de voluntariado corporativo. En esta categoría se incluye, por ejemplo, a diversas empresas — Banco Galicia, Banco Santander, Cervecería Quilmes, MetLife, entre otras— que colaboraron con la campaña lanzada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, denominada “Mayores Cuidados”, para la contención y la ayuda a las personas mayores que, como principal grupo de riesgo de la pandemia, debieron quedarse en sus casas e interrumpir sus relaciones personales con otros miembros de la familia.

Otra práctica de este estilo fue la desarrollada por la compañía Globant, cuyos voluntarios dictaron capacitaciones gratuitas acerca de cómo trabajar de forma remota de la mejor manera o colaboraron con más de 50 escuelas en la enseñanza a los niños y adolescentes a programar o también para el monitoreo de la cantidad de camas, profesionales de la salud y recursos de cada hospital del país que lo requiriera.

Y casi un 4% correspondiente a cesión precaria de bienes, donde encontramos acciones como la del Movistar Arena de Villa Crespo, que cedió instalaciones a la Cruz Roja; o Nissan, Ford y General Motors, que cedieron vehículos a la Cruz Roja y otras instituciones sanitarias.

Y finalmente, un 2% de la categoría “beneficios en la cadena de valor”, que consiste en beneficios que las empresas otorgan a sus proveedores en el marco de esta crisis, donde se encuentran ejemplos como el de Natura, que se comprometió a cumplir con los contratos vigentes y flexibilizar el pago de cuentas de las consultoras; y otras acciones innovadoras de alianzas entre organizaciones de diferentes rubros, que acordaron la contratación de em-

pleados de empresa, impedidos de trabajar, como por ejemplo entre compañías de comida rápida o cadenas de restaurantes que vieron interrumpidas sus operaciones y se desempeñaron temporalmente en firmas de tecnología, como Mercado Libre.

**Gráfico 2.** Tipo de acciones empresarias en la Argentina.

#### ACCIONES EMPRESARIAS EN ARGENTINA



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la vinculación de estas acciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas (Gráfico 3), claramente más del 47% de ellas se corresponden con el ODS N°3 de “Salud y Bienestar”; casi un 20% están encuadradas en el ODS N° 2 de “Hambre Cero”; y un 17%, en el ODS N°8 de “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”. Casi un 5% se corresponden con el ODS N°12 de “Producción y consumo responsables”, cerca de un 5% se corresponde al ODS N° 4 de “Educación y Calidad” y hay también otras acciones vinculadas a los ODS N° 9, de “Industria, Innovación e Infraestructura”, al ODS N° 5 de “Igualdad de Género”, al ODS N° 1 de “Fin de la Pobreza”, al ODS N° 10 de “Reducción de las Desigualdades”, al ODS N° 17 de “Alianza para Lograr los

Objetivos de Desarrollo Sostenible”, y al ODS N° 16 de “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”.

**Gráfico 3.** Acciones empresarias por ODS en la Argentina.

#### ACCIONES EMPRESARIAS POR ODS EN ARGENTINA



Fuente: elaboración propia.

Con referencia a las acciones relevadas en el resto del mundo, se incluyen casos de empresas en Brasil, Bélgica, Canadá, China, Ecuador, España, Estados Unidos, Francia, Puerto Rico, Reino Unido, Italia, México, Nueva Zelanda, Suiza, Ucrania, Uruguay y algunas actividades que se aplican en diferentes países y regiones, exceptuando la Argentina.

Respecto de las actividades empresarias (Gráfico 4), casi un 20% están vinculadas a compañías del rubro “Alimentos y Bebidas”; un 9%, al rubro “Cosmética y Limpieza”, al igual que el rubro “Finanzas”; un 7%, al sector “Indumentaria” y otro 7% al sector “Tecnología”; un 6% corresponde al sector “Salud”, e igual proporción al rubro “Seguros”. Cerca de un 4% al sector “Automotriz” y al “Turismo”; un 5% al sector “Retail”; alrededor del 2% a “Bienes Culturales”, “Educación”, “Petroquímica” y “Energía”, cada uno, y porcentajes menores en los restantes segmentos.

Con respecto al tipo de acciones empresarias relevadas, más del 68% son donaciones: un 20% son en dinero en efectivo (por ejemplo, Johnson & Johnson, que destinó fondos de ayuda a China, y Citibank, o MasterCard que donó 125 millones de dólares a la Fundación de Bill y Melinda Gates), un 15,5% corresponden a donaciones de insumos y equipamiento médicos (como, por ejemplo, Ikea, que en España donó insumos médicos a hospitales y geriátricos; Inditex, que donó insumos textiles a hospitales españoles; o Ford, que fabricó y donó respiradores); otro 15,3% son donaciones de servicios prestados (como Airbnb, que en México ofreció estancias gratuitas y subsidiadas a personal médico de la Cruz Roja, o plataformas que brindan sus cursos de manera gratuita o liberan contenidos en apoyo a la educación virtual); un 12,3% de donación de productos de manufactura propia (por ejemplo, Procter & Gamble, o Jiangling Motors, que donó diez ambulancias al Hospital de Wuhan); y cerca de un 5% corresponde a donación de alimentos (por ejemplo, el grupo turístico Iberostar, que realizó donaciones en América, Europa y África, o el Grupo Modelo que, junto a Sonora Grill, donaron unos 20.000 almuerzos y cenas a trabajadores de salud de hospitales de la Ciudad de México).

Un 2% corresponde a actividades de concientización y prevención dirigidas a la comunidad, y casi el 9% a acciones de transformación productiva. Por ejemplo, Procter & Gamble, que fabricó máscaras, desinfectantes y protectores faciales para donar; Foxconn, que en China dejó de fabricar celulares para pasar a producir mascarillas; o el fabricante de autos BYD, que comenzó a fabricar desinfectante.

Casi un 9% son actividades de readecuación

empresaria; por ejemplo, las implementadas por Unilever para garantizar el abastecimiento de sus productos en los comercios, o el grupo mexicano atunero Pinsa, que aprobó medidas de higiene en todas las etapas de producción e implementó el *home office* para sus empleados administrativos. Otro 5% se corresponde con acciones de descuentos y congelamientos de tarifas, como la empresa española de energía Naturgy, que aplazó el pago de las facturas de sus servicios a clientes domésticos, pymes y autónomos emitidas durante la cuarentena; o el Banco HSBC, con descuentos y planes especiales de pago a sus clientes. Otro 2% corresponde a acciones de voluntariado corporativo y cerca de un 3% correspondiente a cesión precaria de bienes, donde encontramos acciones como la de Renault que, en México, le proporcionó a Médicos Sin Fronteras autos para movilizar al personal médico que atiende en las zonas más vulnerables; o Citibanamex, que cedió su centro de convenciones para construir la Unidad Hospitalaria COVID-19, también en México.

**Gráfico 4.** Acciones empresarias a nivel internacional.



Fuente: elaboración propia.

En el caso de "Beneficios en la Cadena de

Valor”, estas acciones alcanzaron a casi el 3% de los casos relevados, y encontramos aquí ejemplos como el de Wal-Mart México, que implementó un programa temporal por el que adelantó los pagos de tres meses a las micro y pequeñas empresas que son sus proveedoras; o Naturgy, que dispuso el pago al contado de los servicios provistos por pymes y autónomos.

Con respecto a la vinculación de estas acciones con los ODS (Gráfico 5), el 62% de las relevadas en empresas del exterior se corresponden con el ODS N° 3 de “Salud y Bienestar”; más del 11%, con el ODS N° 8 de “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”; casi un 10% estuvieron vinculadas al ODS N° 2 de “Hambre Cero”, al igual que el ODS N° 10 de “Reducción de las Desigualdades”; un 3% al ODS N° 12 de “Producción y Consumo responsables”; cerca del 2% corresponden al ODS N° 4 de “Educación y Calidad” y al N° 9, de “Industria, Innovación e Infraestructura”. Finalmente, menos del 1% corresponde al ODS N°5 de “Igualdad de Género” y al N° 17 “Alianza para Lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible”.

**Gráfico 5.** Acciones empresarias por ODS a nivel internacional.



Fuente: elaboración propia.

Como se ha mencionado, los casos relevados en este informe corresponden por completo a corporaciones preexistentes a la pandemia, ya que precisamente el objeto de esta investigación consistía en analizar las mejores repuestas de empresas y emprendimientos comprometidos frente a la crisis desatada por el covid-19.

Pero en lo que respecta a innovación en buenas prácticas empresarias, mediante el relevamiento se identificó también el surgimiento de nuevos emprendimientos de negocios o sociales, pensados, diseñados y puestos en marcha enteramente durante el confinamiento social. Es así que tanto las empresas y emprendimientos existentes, que se vieron obligados a innovar para poder sobrevivir a la crisis, como las nuevas iniciativas de negocios encontraron nuevas oportunidades de desarrollo a partir de los cambios que la pandemia produjo en el mercado, los recursos materiales a disposición para implementar la innovación, o el equipo emprendedor<sup>6</sup>.

Otra tradicional herramienta de análisis estratégico —que no por tener más de sesenta años ha perdido validez— que resulta funcional para analizar estas innovaciones en empresas y emprendimientos, tanto preexistentes como emergentes, es la matriz de producto/mercado de Igor Ansoff (1957). Es uno de los clásicos en el análisis estratégico, y cuenta con dos ejes (mercado y producto) y dos valores para cada uno de ellos (existente y nuevo), que dan lugar a cuatro cuadrantes, correspondiente cada uno con una diferente estrategia: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

<sup>6</sup> Sobre la base de los factores analizados por el experto en emprendimientos Jeffrey Timmons (Timmons y Spinelli, 2009).

A continuación, en el Gráfico 6, confeccionado en el marco de esta investigación, se muestra esta matriz de Ansoff para algunas empresas y emprendimientos de negocios y sociales de la Argentina, durante el período de la pandemia de covid-19.

El estudio en profundidad de las experiencias incluidas en esta matriz, presentada como un anticipo de esta investigación en el II Encuentro Internacional EAN *on line* dictado para el Instituto Universitario Escuela Argentina de

Negocios (D'Angelo, 2020), excede los objetivos del presente trabajo, pero representa otra interesante línea de investigación por explorar en el marco de la propuesta de investigación del Centro de Estudios en Desarrollo Sostenible, vinculada a las “empresas con propósito”, dado que, como se observa en el gráfico citado, precisamente la existencia de ese propósito, que excede el mero fin de lucro, es una característica que les ha permitido operar exitosamente a las organizaciones analizadas.

**Tabla 1.** Matriz de Ansoff covid-19.

	“MERCADO” EXISTENTE	“MERCADO” NUEVO
PRODUCTO O SERVICIO EXISTENTE	<p><b><u>Penetración de mercado</u></b></p> <p><i>Delivery</i> (Plataformas Pedidos Ya, Glovo, Rappi, Uber Eats).</p> <p>Netflix y otras plataformas de cine.</p> <p>Redes sociales.</p> <p>Amazon, Mercado Libre y similares.</p> <p>Mercado Pago.</p> <p>Productos de higiene y limpieza (lavandina, Lysoform, alcohol, etcétera).</p> <p>Producto de musculación y fitness.</p> <p>Harina. Levadura.</p>	<p><b><u>Desarrollo de mercado</u></b></p> <p>Aplicaciones de videoconferencias corporativas (Zoom, Skype, Jitsi, Webex, etcétera).</p> <p>Geolocalizaciones <i>smartphones</i>.</p> <p>Clases <i>on line</i>.</p> <p>Radiación ultravioleta para higienizar.</p> <p>Barbijos, guantes de látex, alcohol en gel, termómetros digitales y cámaras térmicas.</p>
PRODUCTO O SERVICIO NUEVO	<p><b><u>Desarrollo de producto</u></b></p> <p>Nuevos canales de distribución (Por ejemplo, fabricantes o mayoristas que abren canales de venta directa al consumidor).</p> <p>Asociación Donarg.</p> <p>Innovaciones tecnológicas en materia financiera y bancaria.</p> <p>Validez de recetas médicas digitales.</p> <p>Clases particulares <i>on line</i>.</p> <p>Consultas profesionales <i>on line</i>.</p> <p>Reuniones <i>on line</i>.</p> <p>Mediaciones <i>on line</i>.</p>	<p><b><u>Diversificación</u></b></p> <p>“Tapabocas” reutilizable (1.000 o 100 usos).</p> <p>“Tapabocas” de diseño.</p> <p>Máscara de protección facial.</p> <p>Alcohol en aerosol.</p> <p>Pedal “mano libre”.</p> <p>App “Aquí estoy”, etcétera.</p> <p>Apps de compra futura.</p> <p>App “Salimos codo a codo”, etcétera.</p> <p>Bicicletas con manubrio y freno “autolimpiante”.</p>

Fuente: elaboración propia.



## PROBLEMÁTICA A DESARROLLAR DESDE CEDESO EAN

Durante el punto inicial el trabajo se describieron brevemente las características de la presente crisis económica y social, originada por el impacto de la pandemia de covid-19 en el mundo, que no solo la vuelve diferente de todos los demás episodios de depresión económica mundial ocurridos en los últimos cien años, sino que además resulta muy complejo poder anticipar la salida de ella, ya que, en gran parte, depende de que se encuentre una solución definitiva a su causa subyacente, que es la pandemia covid-19.

Luego se indagó cómo las empresas y emprendimientos comprometidos respondieron precisamente a esa crisis sin precedentes, para lo cual se establecieron una serie de categorías<sup>7</sup> que permitieran el agregado de esas buenas prácticas. De igual forma, mediante el relevamiento expuesto, pudo identificarse también el surgimiento de nuevas empresas o emprendimientos sociales y de negocios, puestos en marcha a partir de una correcta interpretación de los cambios que la pandemia produjo en las oportunidades de emprender.

En este punto corresponde avanzar en las conclusiones preliminares de esta línea de investigación que continuará siendo desarrollada desde el CEDESO (EAN).

¿Qué diferencial estratégico tienen esas empresas responsables de las buenas prácticas en este contexto de crisis respecto a las demás? \_\_\_\_\_

7 “Readecuación Empresaria”, “Transformación Productiva”, “Beneficios en la Cadena de Valor”, “Cesión Precaria de Bienes”, “Concientización y Prevención”, “Donación (servicios, dinero, productos, insumos médicos, alimentos)”, “Voluntariado”, “Descuentos y Congelamiento de Tarifas”.

¿Qué impulsó a los emprendedores a crear nuevas organizaciones de negocios o sociales, en medio de las más severas dificultades económicas que el capitalismo moderno haya conocido?

¿Qué llevó, por ejemplo, a grandes corporaciones, como Cervecería y Maltería Quilmes, a asociarse con pequeños productores para elaborar productos que nunca estuvieron en su portafolio?<sup>8</sup>

¿O qué impulsó a los argentinos Tito Loizeau y Gastón Greco, cuando la pandemia recién se iniciaba y en todo el mundo se desaconsejaba el uso de cubrebocas, a pensar y lanzar Micromask, el “iphone de los cubrebocas”<sup>9</sup>?

En síntesis, ¿cómo la crisis impacta en las estrategias empresarias y qué diferencial tienen algunas, que les permite comportarse como un agente positivo de cambio ante el conjunto de sus partes interesadas, incluso en momentos tan difíciles como los actuales?

## MARCO TEÓRICO

Para dar respuesta a estos interrogantes, el modelo implementado por el *management*, en las últimas décadas, ha sido el análisis de la estrategia corporativa, que comienza con la definición de la tríada de misión, visión y valores.

Así, la bibliografía ha definido usualmente a la estrategia como el conjunto de iniciativas

8 Para mayor conocimiento del caso, véase por ejemplo: <https://www.cronista.com/brandstrategy/La-operacion-se-transforma-en-ayuda-humanitaria-20200519-0074.html>

9 Para mayor conocimiento del caso, véase por ejemplo <https://www.historiasqueinspiran.com.ar/emprendieron-en-medio-de-la-pandemia-y-son-un-exito/>

organizacionales tendiente al cumplimiento pleno de la misión, y que se concreta mediante la realización exitosa de la visión (Vassolo y Silvestri, 2011). Se propone que la misión identifica la tarea básica de la organización, la orientación principal, su esencia, una síntesis de la naturaleza del negocio (Lazzati, 2015). La visión, por otro lado, es considerada la "aspiración esencial", el "destino", el "motor", la "fuerza que orienta a la organización", y busca conocer y determinar qué quiere ser la empresa a largo plazo, aunque no necesariamente esté claro el camino para lograrlo; es la representación explícita de lo que la organización se plantea a largo plazo, lo que la distingue, o a la vez la asemeja, de otras empresas (Larocca *et al.*, 1998). Y, finalmente, los valores son los principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización e inspiran su conducta ética (Vicente y Ayala, 2008).

Peter Drucker (2001) enfatiza que la misión tiene que ser simple y clara, y debe enunciarse de manera operativa, centrada en lo que la corporación intenta hacer. Y que todo enunciado de una misión debe reflejar las oportunidades, competencia y compromiso, ya que, en caso contrario, la compañía fracasará en su meta final y propósito fundamental. Asimismo, Drucker (1988) plantea, que la misión debe ser realizable, motivadora y específica, y debe estar efectivamente orientada a los mercados, más que a los productos. Por otra parte, Hax y Majluf (2004), sostienen que la misión es el punto de partida de la formulación de la estrategia y aborda la esencia de lo que ella es en realidad. Define el alcance del negocio y las competencias únicas asociadas, y debe estar formulada de manera amplia, para abordar todas las actividades que se desarrollan en la empresa. En línea con Jorge Etkin (2006) se destaca que

la misión intenta explicar sus bases de legitimación, es decir, qué función deberá cumplir o qué necesidad (socialmente percibida) viene a cubrir. Asimismo, plantea que, en un contexto incierto y cambiante, se requiere de un sostén ideológico, aportado por la misión, además del económico y tecnológico. De esta manera, la misión se constituye como una guía que está presente a la hora de tomar decisiones, y cumple una función de cohesión, tal como lo destacan múltiples estudios sobre la continuidad y el crecimiento de la organización. Es por ello que la misión de la empresa debe incluir la definición sobre el alcance actual y futuro del negocio, y sobre las competencias asociadas, e implica la adopción de dos decisiones trascendentes: la selección de los negocios de la empresa, y la integración de todas las estrategias de negocios a fin de crear un valor económico adicional.

Otros autores, como Robbins y Coulter (2014), incluyen también en la formulación de misión, definiciones sobre los clientes, mercados, rentabilidad, filosofía, imagen, productos y servicios, tecnología y empleados.

Con respecto a la visión, Peter Senge (2012), quien más actualizó y popularizó este concepto, plantea que no hay organización inteligente sin una visión compartida que refleje la respuesta a la pregunta "¿Qué deseamos crear?". Una visión compartida se formula para elevar las aspiraciones de la gente, para estimularla. La visión crea la "chispa y la excitación" que eleva a una organización por encima de lo cotidiano. Inspira y cohesiona al personal, al tiempo que modifica la relación de ellos con la empresa, al estimular el espíritu de cuerpo y lograr la apropiación simbólica de la compañía, "nuestra compañía" (Senge, 2012). Por otra

parte, una visión no es un plan, aunque puede ser el motor que le sirva de línea argumental y puede también definirse como el objetivo o ideal final hacia el cual se dirigen las estrategias de la organización (Herrscher, 2008). La visión busca dar forma al futuro deseado y guía a la organización en el proceso de fijación de metas que sirvan de impulso para la obtención de sus objetivos finales (Volpentesta, 2017). Es por ello que se sugiere que la declaración de visión sea breve, requiera retos para su logro, sea una fuente de inspiración creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, y constituya un punto de consenso de todos los directivos, al expresar la esencia de lo que se busca que sea la compañía, pero al mismo tiempo permita flexibilidad y creatividad en su ejecución (Martínez Ferrer, 2009).

Por otro lado, los valores son el punto de partida para la construcción de la visión compartida y la misión comprometida de la empresa. En general, son estables en el tiempo, pero pueden aparecer desafíos que interpelen a la organización y la obliguen a revisarlos (Felcman, Krieger y Larocca, 2013). Los valores se arraigan o establecen a través de diferentes fuentes, tales como la religión, la tradición, la familia y la sociedad. Las organizaciones absorben esos valores y la cultura del pueblo, y terminan de dar forma a la cultura organizacional (Fresco, 1991). En este sentido, Jorge Etkin (2006) explica que las organizaciones que cuentan con una fuerte e inspiradora misión crecen a partir de ciertos valores que no son negociables y que las cohesionan. Y es por ello que no utilizan los valores como discurso o como parte de una campaña de imagen, sino que los aplican. Tanto las creencias internas como los valores compartidos en una compañía no están sencillamente para ser declamados,

publicados en la página web o enmarcados en un cuadro para adornar oficinas, sino que les dan sentido a las decisiones directivas, porque la dirección no solo debe razonar en términos de dichos valores, sino que debe orientarse a lograrlos.

Como se puede apreciar, tradicionalmente el proceso de planificación o análisis estratégico de una compañía implicaba, en primer término, la definición de sus valores, que conforman su identidad y cultura, para luego, sobre la base de ellos, definir la visión y misión (términos que algunas compañías incluso confunden en la práctica). Es por ello que en este breve repaso sobre la mirada de diferentes autores se ha mostrado también cómo continúa presente cierta ambigüedad alrededor de estos conceptos.

Por ejemplo, algunos autores incluyen, dentro de la noción de misión, el término *propósito*, prácticamente como si fuera un sinónimo o una parte integrante de ella: “Todas las organizaciones necesitan una misión, es decir, una declaración sobre cuál es su propósito” (Robbins y Coulter, 2014: 242); “la misión es una meta general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996: 291); “la misión abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva” (Martínez Pedrós y Gutiérrez, 2005: 22). Y hasta Peter Senge (2012) también se refiere a “el propósito, la visión y los valores compartidos” como los elementos que establecen el lazo común básico de las organizaciones. O Martínez Pedrós y Gutiérrez (2005), que proponen que el propósito estratégico de la organización sea la sumatoria de la misión y la visión.

Así, los componentes tradicionales de la estrategia (misión, visión y valor) parecen ser exiguos para poder comprender la profundidad de los cambios observables en el mundo corporativo en respuesta a la crisis de la pandemia de covid-19, e interpela, en consecuencia, de qué manera esos cambios marcaron un punto de inflexión con el pasado y podrían ser perdurables en el tiempo.

Dentro de los autores críticos respecto de esa mirada tradicional se encuentra, por ejemplo, Jorge Etkin (2006), quien sostiene que esa tradición ignora la teoría de los *stakeholders*, ya que, al formular la misión, lo hace mirando únicamente las necesidades de un sector de la sociedad (los accionistas), al que le otorga una prioridad sobre los demás. Y que, en consecuencia, sería más correcto hablar de multimisiones, en lugar de una única misión.

En el mismo sentido, Volpentesta (2017) critica el hecho de que la formulación de la misión esté solo enfocada en el “negocio”, mientras que se dejan de lado otros objetivos e intereses de las demás partes y, de esta manera, el concepto de misión corre un serio riesgo de transformarse en un elemento más de la retórica empresarial y perder su valor estratégico. Dicho autor sostiene que el formato de misión impuesto por la doctrina de la disciplina administrativa carece de posibilidades para reflejar cabalmente, de todos los *stakeholders*, sus intereses y expectativas, los que por otro lado se caracterizan por cambiar en el tiempo. Por los mismos motivos, cuestiona también la manera en que se formula la visión, ya que no suele incorporar los intereses y objetivos de otros *stakeholders* que no sean los propietarios o accionistas.

Igual crítica realiza Martínez Ferrer (2009), que prefiere identificar a la “visión” como el posicionamiento logrado por la empresa en la mente de sus *stakeholders* (clientes, empleados, propietarios, accionistas, etcétera). Es decir, cómo se cree que la empresa será percibida en el futuro por esas partes interesadas. Por ello, Volpentesta (2017) plantea que muchas empresas han dejado de utilizar este modelo de análisis estratégico y, en su lugar, exponen únicamente los valores que guían su actuación, ya que eso les permite considerar a sus diversos *stakeholders* y sus expectativas e intereses.

En esta dirección, desde la doctrina del *management* han surgido algunos autores que plantean, cada vez más claramente y con más fuerza, que las definiciones tradicionales de *misión* y *visión* se muestran insuficientes para responder a los retos de la nueva complejidad que enfrentan las empresas, máxime en estos tiempos con el agravante de los impactos producidos por la pandemia de covid-19, que expusieron de manera brutal la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo.

Así, en los últimos años se ha visto surgir con mucha fuerza la idea del “propósito”, que ha venido a modificar el esquema sostenido desde hace décadas por el *management* sobre la misión y la visión de la empresa.

Antonio Vives (2020) plantea, en ese sentido, que este cambio conceptual tiene que ver efectivamente con las nuevas exigencias del contexto. Cuando los términos, como *misión*, *visión*, *valores* y *objetivos*, se pusieron de moda, era un momento donde la estrategia corporativa estaba enfocada únicamente en los aspectos comerciales y en la búsqueda de ven-

tajas competitivas. Este nuevo contexto, donde se pone en cuestión el rol de la empresa en la sociedad, es el que requiere que las compañías establezcan un propósito (su razón de ser, su finalidad) como un marco de referencia para su responsabilidad ante la sociedad y todos sus *stakeholders*, no solamente ante los mercados (Vives, 2020).

Este cambio de enfoque refleja, precisamente, la evolución desde una estrategia empresarial enfocada en el mercado y el beneficio, a una estrategia enfocada en el triple impacto —económico, social y ambiental— en todos sus *stakeholders*, lo que le permite reencontrarse con la sociedad. El propósito justifica realmente la existencia de la empresa, y los beneficios son el medio para conseguir dicho propósito. Este propósito se erige como la razón de ser de la compañía, el “para qué existe”, en un plano aun superior que cuando hablábamos de misión y visión. La idea de propósito se propone como mucho más amplia y holística que la de “misión”. Explica por qué el mundo es mejor con la existencia de esa empresa.

El propósito es la razón de ser de la empresa, mientras que la misión es su expresión y manifestación alineada con el mundo. Un propósito claro da sentido a lo que la empresa hace y para qué lo hace, alinea todos los demás componentes de la estrategia corporativa y, de ese modo, se transforma en una guía para la toma de decisiones. Se debe definir su razón de ser y su sentido transformador en el mundo para dar respuesta, desde la mirada de todas las partes interesadas, a la pregunta “¿Por qué existe esta empresa?”. Solo así puede garantizarse la continuidad en estos tiempos turbulentos. En este sentido, el informe 2020 de la consultora Boston Consulting Group lo define

muy claramente: “El propósito no debe ser una declaración reconfortante y de autocomplacencia de lo que la empresa ya hace”, más bien debe definir las aspiraciones de contribución de la organización al bien de la sociedad (Vives, 2020).

Por supuesto, no es fácil lograr que el propósito esté y permanezca en el centro de la estrategia y las decisiones de la organización. El propósito corporativo debe ser un motivo de orgullo para sus empleados y accionistas, pero no alcanza con tener una aspiración común que otorgue un sentido a la empresa. El propósito debe influir efectivamente en la estrategia, trascender a los directivos, marcar la cultura organizacional y ser perdurable en el tiempo. Y la forma en que las empresas, precisamente, logran hacer trascender ese propósito en su gestión estratégica, táctica y operativa es lo que puede hacer la diferencia. Fernando Ruiz (2020) sostiene que, en estos tiempos, las empresas con propósito son las mejores para atraer y retener el talento, generar una respuesta positiva en los consumidores y lealtad en los clientes, y optimizar los procesos de transformación y, en consecuencia, generar también más valor para el accionista. Para que la empresa perdure en el tiempo debe, ineludiblemente, construir una meta auténtica y valiosa para todos sus grupos de interés y debe hacer evidente el valor que aportan a clientes, empleados y demás *stakeholders* no accionariales (Ruiz, 2020).

La actual crisis producto del impacto de la pandemia de covid-19 puso de manifiesto, con un mayor grado de dramatismo, la necesidad de que las empresas desempeñen una función social y adopten un sentido de propósito que vaya más allá de la creación de valor para el accionista. En este punto es bueno precisar

que, además del valor que le incorpora el concepto de propósito a la ya tradicional tríada de análisis estratégico de "misión, visión y valores", existe también un movimiento impulsado por empresas, la academia y otros actores, en favor de la redefinición del propósito empresarial. Desde esta mirada, una empresa con propósito evita poner el foco en la maximización del beneficio en el corto plazo, cuestión que atenta contra la sostenibilidad de la corporación y, por el contrario, tiene una mirada que promueve el desarrollo sostenible y la creación de valor a largo plazo.

De ninguna manera se pretende que la empresa abandone su propósito de lucro, sino que se comprenda que este debe estar apalancado en un propósito superior, para atender a sus distintos *stakeholders*, en la búsqueda de un impacto social y ambiental positivo. Por supuesto que la empresa debe ganar dinero, pero no es su fin exclusivo. No es la consecución de beneficios lo que le confiere a la empresa un propósito. En esta línea, Peter Drucker (2002) sostiene, precisamente, que la rentabilidad no es el propósito de las empresas, sino un "factor que pone límites". Drucker plantea que la noción de que el propósito de la empresa es la maximización de la ganancia "es una idea peor que irrelevante, es dañina". Desde su mirada, el propósito de la empresa no está en el adentro, sino en el afuera. "Debe estar en la sociedad, ya que la empresa de negocios es un órgano de la sociedad" (Drucker, 2002: 38-39).

Así, algunos caracterizan a la empresa como un instrumento de cooperación entre diferentes partes interesadas (trabajadores, accionistas y directivos) para llevar a cabo un propósito, que es su fin social. Entre empresa, proveedores y distribuidores para llevar el producto al merca-

do; y entre clientes, sociedad y, nuevamente, la empresa para responder a unas necesidades y generar un beneficio empresarial, social y ambiental, en forma de puestos de trabajo, impuestos, dividendos, preservación del ambiente, etcétera (Murillo, 2007). Por ello, en este tipo de empresas, resulta indisociable la unión de los intereses corporativos y los sociales, que logran un equilibrio donde ambos resultan beneficiados: cuando este equilibrio se rompe, por un lado o por otro, las funciones de la corporación se resienten y su legitimidad resulta cuestionada. La responsabilidad social empresarial, la teoría de los *stakeholders* y la noción de desarrollo sostenible forman parte de esta tendencia hacia la búsqueda de un nuevo equilibrio (Echebarría, 2020).

Entre las importantes instituciones empresariales y organismos internacionales que integran este movimiento, pueden mencionarse a la norteamericana Business Roundtable y al Foro Económico Mundial, que recientemente publicaron declaraciones que definen el que, debería ser, el "nuevo propósito" de las empresas. En agosto de 2019 dicha organización, que reúne a los CEO de las 181 mayores empresas de Estados Unidos, publicó un documento que sorprendió al mundo, al modificar radicalmente su posición respecto de los objetivos de la empresa, reconociendo que los accionistas ya no son el único grupo de interés y promoviendo un "capitalismo consciente".

El documento expresa que cada una de las partes interesadas es esencial y debe darse valor a todas ellas, para el éxito futuro de las empresas, las comunidades y el país. Así, los compromisos por asumir con cada una de las partes interesadas pasan por la entrega de valor a los clientes, la inversión en los emplea-

dos, el trato justo y ético con los proveedores, el apoyo a las comunidades, y la generación de valor a largo plazo para los accionistas, entre otros. La mayoría de los 181 signatarios de Business Roundtable publican efectivamente cada año “reportes de sostenibilidad” que detallan su progreso y establecen los objetivos económicos, sociales y ambientales pertinentes para su negocio.

Por otra parte, el Manifiesto de Davos 2020, presentado en la reunión del Foro Económico Mundial de enero de 2020, propone como el propósito universal de las empresas en la cuarta revolución industrial, la colaboración “con todos sus *stakeholders* en la creación de valor compartido y sostenido” (Foro Económico Mundial, 2020). Sostiene que las empresas no deben atender únicamente las necesidades de maximización de sus accionistas, sino las de todos sus *stakeholders*: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general, y propone que “el mejor camino hacia la comprensión y la armonización de los intereses divergentes de todos los *stakeholders* es la adquisición de un compromiso común con respecto a las políticas y las decisiones que refuercen la prosperidad a largo plazo de las empresas” (Foro Económico Mundial, 2019).

Plantea también que una empresa no está únicamente al servicio de los *stakeholders* directos, sino que es por sí misma un *stakeholder*, junto con los gobiernos y la sociedad civil, con quienes tiene la obligación de implementar de manera colaborativa diferentes iniciativas con el fin de mejorar el estado del mundo. Afirma que “una empresa es algo más que una unidad económica generadora de riqueza”, que debe atender a las “aspiraciones humanas y sociales

en el marco del sistema social en su conjunto” y que “el rendimiento no debe medirse tan solo como los beneficios de los accionistas, sino también en relación con el cumplimiento de los objetivos ambientales, sociales” (Foro Económico Mundial, 2019).

En sintonía con este Manifiesto, Klaus Schwab (2019), fundador y presidente ejecutivo del Foro, propone un nuevo tipo de capitalismo: el “capitalismo de *stakeholders*” (capitalismo de partes interesadas), al que considera superador de los otros dos modelos, el “capitalismo de accionistas” y el “capitalismo de Estado”.

Plantea que el “capitalismo de accionistas”, que pretendió priorizar la maximización del beneficio en el corto plazo, descuidó el hecho de que una empresa es también un organismo social, y soslayó el hecho de que la sustentabilidad empresarial se fundamenta tanto en los aspectos económicos, como en los sociales y ambientales, mientras que el “capitalismo de *stakeholders*” brinda la oportunidad a los líderes empresariales de “ir más allá de sus obligaciones legales y responder a la llamada de la sociedad” ayudando al “cumplimiento de objetivos sociales más amplios, como el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas” (Schwab, 2019).

Pocos meses antes, en enero de 2019, en su carta anual a sus directores de inversión y a los presidentes de cientos de compañías donde tiene participación, titulada “Propósitos y rentabilidad”, Larry Fink, presidente y CEO de Black Rock, la mayor gestora de fondos del mundo, que administra más de seis billones de dólares, hizo un llamado a las empresas con propósito, a la responsabilidad corporativa y a la visión de largo plazo. Entre estas definicio-

nes, planteó que "la sociedad está esperando cada vez más que las compañías, tanto públicas como privadas, aborden asuntos sociales y económicos apremiantes. Estos asuntos van desde la protección del ambiente, hasta la eliminación de la desigualdad de género y racial, entre otros" (Fink, 2019).

Afirmó además que "el propósito no es un mero eslogan o una campaña de *marketing*, sino que constituye una razón de ser fundamental de las empresas: lo que hacen cada día para generar valor para las partes interesadas. El propósito no persigue únicamente generar beneficios, sino que es la fuerza motriz para lograrlos. Manifestó también que "el propósito aúna a los equipos directivos, los empleados y las comunidades. Impulsa el comportamiento ético y posibilita un aspecto esencial: la identificación de actividades contrarias a los intereses de las partes involucradas". Y, entre otras conclusiones, plantea que "las compañías que logren llevar a cabo su propósito y cumplir con sus responsabilidades para con sus partes interesadas logran cosechar beneficios a largo plazo, mientras que aquellas que los ignoran terminan naufragando" (Fink, 2019).

Otro importante ejecutivo, ex CEO de Coca Cola entre 2004 y 2009, Neville Isdell (2012), en sus memorias, defendió un modelo muy similar al de "capitalismo de *stakeholders*", al que él llamó "capitalismo conectado".

El "capitalismo conectado" sostiene la necesidad de construir alianzas sólidas entre los gobiernos, las ONG y las empresas globales para luchar contra el hambre, las enfermedades, la pobreza, cuidar el planeta, mejorar la educación y, en última instancia, esto redundará también en motorizar las ganancias. Desde

esta mirada, la empresa con propósito examina la huella corporativa real en la sociedad y se focaliza en reducir el impacto negativo, como parte de una estrategia de negocios central.

Isdell (2012) sostiene que, si el capitalismo fracasa, será porque los capitalistas han desilusionado a la gente. Y eso solo puede ocurrir "si las empresas se desconectan de las sociedades en las que operan". Por ello plantea que "en el futuro, a las compañías las juzgarán no solo los clientes, sino también los inversores, y no será solo la calidad de sus productos o sus ganancias lo que se tenga en cuenta, sino también sus valores y la forma en que agregan valor al mundo de manera integral" (Isdell, 2020: 201).

Finalmente, sentencia que "si las compañías se alejan de las sociedades en las que operan, si destruyen el medio ambiente, si socavan los recursos naturales preciosos e ignoran los principales problemas sociales, también alejarán a sus clientes y, con el tiempo, fracasarán".

De esta forma, muchos líderes empresariales en todo el mundo están comprendiendo la importancia de contar con un propósito inspirador que permita crear valor para todos los *stakeholders*, con una mirada de largo plazo y comprendiendo que la incorporación de los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la gestión debe ser una consecuencia de la sincera asunción de la responsabilidad de la compañía ante la sociedad y el planeta, y no simplemente un producto de la "moda" o una estrategia comunicacional.

## CONCLUSIONES PRELIMINARES

Entonces, finalmente puede responderse



que lo que impulsó la creación de Micromask, lo que inspiró a Cervecería y Maltería Quilmes en sus alianzas en pro de proyectos solidarios, y lo que motivó gran parte de esas buenas prácticas relevadas de las empresas comprometidas es, precisamente, contar con un propósito que excede la maximización del beneficio para el accionista.

Como se ha mencionado anteriormente, en contraposición a una visión tradicional centrada exclusivamente en el accionista, una empresa con propósito tiene en cuenta los intereses de todos sus *stakeholders*. Y es entonces ese propósito lo que las orienta y les sirve como brújula en tiempos de tormenta.

Viendo los comportamientos de las diferentes empresas frente al brusco cambio de escenario económico provocado por la pandemia covid-19, las empresas que ya tenían un propósito, que tenían incorporado en la estrategia, y asumida honestamente en su gestión, un fuerte compromiso por el desarrollo sostenible, que promueven la creación de valor a largo plazo para todos los *stakeholders* fueron los primeros en responder positivamente.

De esta forma, el propósito se erige en un factor estratégico que le aporta un valor diferencial a la capacidad de respuesta de la empresa frente a los cambios en el contexto, y que resulta indispensable para su perdurabilidad en estos escenarios críticos y cambiantes. Es este propósito empresarial, fundado en los valores compartidos, el que se traduce en la visión por alcanzar y en la misión que lo hará realidad.

Higueras Redecillas (2020) eligió la metáfora del viaje para resumir su propuesta de “propósito y los grupos de interés”. Todo viaje

empresarial debería comenzar con un propósito, que nace de los valores y creencias de la compañía, en especial aquellos más sólidos y significativos, que reflejan el ADN de la organización. En esta línea dicho autor sostiene que el propósito consiste en la identificación de la razón por la que se emprende un camino, y para su logro se necesitará un plan que dibuje la hoja de ruta por seguir y las decisiones por tomar durante ese camino (misión) para conseguir llegar al destino ideal que se persigue (visión).

**Gráfico 6.** El propósito de la empresa y los grupos de interés.



Fuente: Higueras Redecillas (2020).

Sobre la base de los diferentes aportes conceptuales considerados hasta aquí se procederá, a continuación, a proponer un esquema simplificado de los componentes de la estrategia corporativa, cada uno de los cuales debe estar formulado en respuesta a los intereses de los diferentes *stakeholders*, y promoviendo la creación de valor económico, social y ambiental para ellos.

Los valores son las creencias fundamentales de la empresa y fundamentan, en un sentido amplio, el propósito de la compañía. El

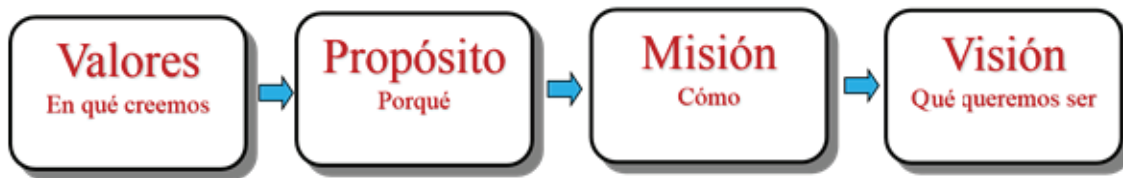
propósito es la razón de ser de la compañía, formulado para dar respuesta a todos nuestros *stakeholders*, explica el "porqué". El propósito es el centro de la estrategia.

La misión traduce ese propósito y lo vuelve operativo, explica el "cómo". Mientras que la vi-

sión es aquello que la compañía "quiere ser", a donde se quiere llegar (destino).

Conceptos como el de responsabilidad social empresarial, desarrollo sostenible y triple impacto, entre otros, que lo preceden, se integran también al concepto de propósito.

**Gráfico 7.** Inserción del propósito en la estrategia corporativa.



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, puede ocurrir que las organizaciones tengan un propósito escrito, pero que tengan problemas para su implementación práctica, por lo que queda solo en buenas intenciones o como una herramienta de *marketing* que solo aporta a la imagen corporativa. Por ello, para convertirse en una realidad, hay una serie de requisitos que deben cumplirse en la formulación del propósito (Heukamp, 2020):

- Debe ser una meta ambiciosa y relevante para el ámbito en el que opera la compañía.
- Debe ser conocido y compartido por los distintos *stakeholders*.
- Debe incorporarse en el día a día de la gestión.
- Y debe ser medible.

Finalmente, utilizando el esquema simplificado de estrategia corporativa propuesto, puede verse cómo lo afecta una crisis tan profunda y disruptiva como la producida por la pandemia de covid-19. Sin dudas, ante una crisis de estas

dimensiones que, tal como dice Attali (2020), ha generado empresas *zombies*, lo primero que se impacta, lo primero que se pone en jaque es la visión. Esa visión que decía qué era lo que la empresa quería ser, que planteaba cómo se veía en el mediano y largo plazo, se ve atravesada por la realidad brutal de la pandemia, que no estaba en los planes de nadie, pero afectó los planes de todos.

Lo segundo que ha afectado, en numerosos rubros, es la misión. Muchas empresas de hoy en día se han tenido que reconvertir por la fuerza, en virtud de las restricciones para operar por el confinamiento (turismo, gastronomía, educación, espectáculos, deportes, eventos masivos, etcétera), o han tenido que cambiar radicalmente de rubro, con la única intención de sobrevivir. Muchas de ellas son las empresas que Attali (2020) dice que están muertas y todavía no lo saben. En síntesis, ante esta crisis, la visión es lo primero que implosiona, para luego también afectar la misión.

Si esa empresa no tiene un propósito defi-

nido, en términos de creación de valor económico, social y ambiental para todas sus partes interesadas, lo único que le queda para sostenerse, como un salvavidas, son sus valores, a los cuales debe aferrarse para intentar reconstruir su misión, para atravesar y superar esta crisis, anhelando poder reconstruir una visión compartida. Pero esos valores, sin un propósito inspiracional que tenga claramente definida la “razón de ser” de la compañía, el “porqué”, son valores débiles, que dejan renga a la estrategia de recuperación de la empresa.

Por eso, los valores son más sólidos cuando la empresa los tradujo en un propósito y, en consecuencia, su estrategia está sostenida en criterios de sostenibilidad y creación de valor para todas sus partes interesadas. Es decir, los valores y el propósito son, en tiempos de crisis, de oscuridad, esa gran brújula que no solo permite que la empresa pueda navegar estas aguas tormentosas hacia la salida de la crisis, sino también la herramienta que la ayuda a reparar el barco mientras sigue navegando. Y que, incluso, permite revisar la misión y la visión para superar la crisis.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), p. 113-124.
- Attali, J. (2020, julio). La humanidad aún no comprendió la profundidad de la crisis que se avecina y el costo de la resurrección. *La Nación*, p. 10.
- Baldwin, R. (2020, abril). Qué es la “doble curva” y por qué es un “falso dilema” elegir entre salvar vidas o salvar la economía. *BBC*. Recuperado el 7 de abril de 2020 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52158532>
- Bower, J. L., Leonard, H. B., Paine, L. S. (2011). El Capitalismo Global está en peligro. ¿Qué hace usted al respecto? *Harvard Business Review*, 89(8).
- D’Angelo, J. L. (2018). *Responsabilidad Social y Universidad. Agenda Latinoamericana*. Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing.
- D’Angelo, J. L. (2020). Charla on line del Ciclo de Conferencias 2020 de la Escuela Argentina de Negocios: El rol del empresario en un mundo en crisis [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=sGGjey1Dmfw>
- Drucker, P. F. (2002). *Escritos fundamentales* (T. 2). Editorial Sudamericana.
- Echebarría, K. (2020). La empresa como proyecto de transformación social. *Harvard Deusto Business Review* (300), p. 7.
- Etkin, J. R. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica.
- Felcman, I. L., Krieger M. J., Larocca, H. A. (2013). *Planeamiento estratégico*. Errepar.
- Fink, L. (2019). *Carta anual de Larry Fink a los directores. Propósito y rentabilidad*. Recuperado el 5 de diciembre de 2020 de <https://www.blackrock.com/co/2019-larry-fink-carta-anual>
- Foro Económico Mundial. (2019). *Manifiesto de Davos 2020: el propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial*. Recuperado el 5 de diciembre de 2020 de <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Foro Económico Mundial. (2020). *The Global Risk Report 2020*. Recuperado el 5 de diciembre de 2020 de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)

- Gates, B. (2015). *Conferencia TED ¿La próxima epidemia? No estamos listos* [Video] Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b\\_wyiwl](https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b_wyiwl)
- Herrscher, E. G. (2008). *Planeamiento sistémico*. Granica.
- Heukamp, F. (2020). El propósito, inspiración para definir la estrategia. *Harvard Deusto Business Review* (300), p. 8.
- Higuera Redecillas, J. C. (2020). Estrategia con propósito: Hacia nuevos modelos de negocio sostenibles. *Harvard Deusto Business Review* (300), pp. 24-33.
- IRAM-ISO. (2010). *Norma IRAM-ISO 26000*. ISO.
- Isdell, N. (2012). *Coca-Cola por dentro*. Editorial Temas.
- Krugman, P. (2020). *Notas sobre el coronacoma (wonkish)*. Recuperado el 5 de diciembre de 2020 de <https://www.nytimes.com/2020/04/01/opinion/notes-on-the-coronacoma-wonkish.html>
- Lazzati, S. (2015). *El gerente estratega y líder del cambio*. Granica.
- Martínez Ferrer, G. (2009). Definiendo el negocio. En M. Sbdar (Comp.), *Master en negocios. Estrategia. Del análisis a la implementación para que no quede guardada en el cajón*. (T. 6) Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Murillo, D. (2007). La RSE. Porqué, cómo y hacia dónde. En R. Alcoberro (Coord.), *Ética, economía y empresa. La dimensión moral de la economía*. Gedisa Editorial.
- Quiroga, O. (2020). *La pandemia y el futuro de las ciudades*. Recuperado el 5 de diciembre de 2020 de <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2020/04/LA-PANDEMIA-Y-EL-FUTURO-DE-LAS-CIUDADES-1.pdf>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.
- Ruiz, F. (2020). La década del propósito, el momento de trascender. *Harvard Deusto Business Review* (300), p. 14.
- Schwab, K. (2019). *¿Qué tipo de capitalismo queremos?* Recuperado el 5 de diciembre de 2020 de <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/que-tipo-de-capitalismo-queremos/>
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina*. Granica.
- Stoner, J., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- Timmons, J. y Spinelli, S. (2009) *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw-Hill Higher Education.
- Vassolo, R. S. y Silvestri, L. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes*. Granica.
- Vicente, M. A. y Ayala, J. C. (Coords.). (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Prentice Hall-Pearson Educación.
- Vives, A. (2020). *Propósito, propósito y más propósito. ¿La solución a los problemas de responsabilidad?* Recuperado el 5 de diciembre de 2020 de <https://www.agorarsc.org/proposito-proposito-y-mas-proposito-la-solucion-a-los-problemas-de-responsabilidad/>
- Volpentesta, J. R. (2017). *Responsabilidad social empresaria, sostenibilidad y stakeholders*. Osmar Buyatti.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v6n2a06>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

