



Emprender por valores y felicidad

Las cada vez más frecuentes personas emprendedoras por valores son capaces de contribuir a resolver determinados retos sociales o medioambientales del mundo actual que activan su consciencia (darse cuenta) y su conciencia (tener en cuenta). Y lo hacen a través de la co-creación de un modelo de negocio viable y liderado con un equilibrio de valores éticos, pragmáticos y emocionales (“Modelo Triaxial”). Son personas que, en su búsqueda de plenitud, coherencia y felicidad en la vida, tienen una Inteligencia de Valores especialmente despierta para leer la realidad que les rodea y poner sus valores en acción al servicio del bien común; más allá de satisfacer las propias necesidades básicas de sobrevivir y de mostrar valía

Salvador García Sánchez

Profesor de Desarrollo Personal y de Innovación Social en la Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona. Departamento de Psicología Social y Cuantitativa. “imagineLab”

Emprender proviene del latín *prendere*, que significa prender o iniciar un fuego a partir de una chispa. Pero ¿qué son los emprendedores por valores? La chispa que enciende la pasión creadora de una persona emprendedora por valores (“EpV”) no acostumbra a seguir el patrón lógico habitual de responder a una buena oportunidad de mercado para obtener beneficios económicos, para satisfacer su necesidad de logro o, “simplemente”, para tratar de sobrevivir. Una necesidad humana no resuelta, una injusticia o un daño medioambiental despiertan su consciencia (darse cuenta) y su conciencia (tener en cuenta) especialmente sensibles¹, y, en lugar de mirar para otro lado, decide buscar su felicidad, o al menos buena parte de ella, dedicando su vida profesional a dar a este reto una respuesta coherente y eficaz. Y lo hace a través del diseño y gestión de un proyecto de empresa específico, dotado de un modelo de negocio o lógica económica y organizativa que lo haga viable, como veremos más adelante al hablar del *canvas* de Modelo de Negocio por Valores (ver tabla 2, en las páginas siguientes).

La idea o chispa inicial de un emprendedor por valores que canalice su propósito de contribución propia al mundo y le permita ganarse la vida con sentido puede surgir del entrecruzamiento de estos dos bloques de reflexiones o preguntas inspiradoras:

a) Inquietudes con respecto al mundo. ¿Qué mundo quiero ver o qué es lo que veo en el mundo que me gustaría que no existiera o que fuera diferente? ¿Qué hechos he observado en la vida (negativos o positivos) que me generan una activación especial? ¿Cuál quiero que sea mi contribución a mi entorno para colaborar en un mundo mejor? ¿A quiénes me gustaría ayudar?

b) Autoconocimiento. ¿Quién soy? ¿Qué tengo para aportar?

- Lo que me apasiona, lo que me da vida.
- Mi don especial, mi mejor talento o cualidad, que al entregarlo hace que me sienta feliz.
- Valores personales (éticos, pragmáticos y emocionales) que tengo.
- Mis conocimientos técnicos.
- Lo que apporto en un equipo
- Los recursos materiales de los que dispongo.
- Lo que sé hacer mejor...

Esta iniciativa de contribución de un EpV puede orientarse en tres direcciones, que pueden o no alternarse a lo largo de la vida profesional:

1. Trabajando como “empreendedor interno” en una organización ya creada, que sintonice con sus propias inquietudes con respecto al mundo y que reconozca sus valores y valías personales. Cada vez más, las mejores empresas de todo tipo propiciarán el espíritu emprendedor por valores, ya sea para iniciar nuevas ideas de impacto social positivo o para cambiar inercias internas de bajo sentido.
2. Ofreciendo sus servicios profesionales de forma independiente como formador, *coach* o consultor a otras personas o entidades que estén en la línea de sus valores personales y sus inquietudes de innovación y cambio social.
3. Cocreando una nueva organización orientada a resolver los retos sociales o medioambientales detectados en su entorno, que es la opción más propiamente característica de un EpV como innovador motivado por “cambiar el mundo”.

A propósito de “cómo cambiar el mundo”², Daniel Bornstein ha definido una doble intención de los emprendedores sociales, o “*changemakers*”: aportar nuevas ideas útiles para el mundo y hacerlo con la intención de que sean reproducibles y escalables hasta tener impacto sistémico positivo sobre la manera de pensar y hacer las cosas, llegando a transformar el sistema de forma positiva y eficiente.

Así pues, los EpV no son simplemente “utópicos” o idealistas buscadores de sueños imposibles. En todo caso, podemos decir que son personas eutópicas, situadas en el buen lugar (*eu* = buen y *topos* = lugar) existente entre la utopía visionaria de colocar a la persona en el centro del sistema y el pragmatismo de hacer todo lo que sea realmente posible para conseguirlo aquí y ahora.

Dicho de otra manera, los EpV son utópicos realistas orientados al bien común, siendo, por tanto, agentes de cambio hacia una nueva economía basada en valores humanos³. Como dice Bill Drayton, el fundador de Ashoka, al hablar de estos emprendedores sociales: “No se contentan con dar un pescado o con enseñar a pescar. No descansarán hasta haber revolucionado la industria de la pesca”.

ÁMBITOS, CASOS Y TIPOS

Las áreas y sectores de innovación social de los EpV son muy variados: salud, medio ambiente, derechos humanos, finanzas, educación, participación ciudadana, alimentación, consultoría, moda o nuevas tecnologías. En la tabla 1 se citan algunos ejemplos actuales de sus creaciones, especialmente significativos e inspiradores.

Podemos encontrar muchos emprendimientos por valores entre los *changemakers* de Ashoka, o entre los miembros de Social Nest, de la Fundación Schwab, de la Alianza Global para una Banca con Valores, de la Fundación Skol, de la comunidad de empresas afines a las “B Corporations”, a la “Economía del Bien Común” o al Fórum de la Nueva Economía y la Innovación Social (NESI), entre otras. Por supuesto, también existen muchas iniciativas de emprendimiento por valores entre las organizaciones no lucrativas de la economía solidaria (ONG) y entre las empresas cooperativas tradicionales de economía social, casi nunca bien comprendidas, en las que todos sus miembros son copropietarios y su funcionamiento interno es democrático y participativo.

Desde luego, todos estos proyectos de innovación social creados por los EpV son económicamente sostenibles, pagan salarios, invierten en tecnología y realizan todas las operaciones propias de una empresa viable. Además, algunas de ellas también pueden ser lucrativas, en el sentido de generar rentabilidad a sus propietarios a través de la venta de sus productos o servicios. La cuestión es qué se hace con los beneficios y qué se entiende por lucro excesivo, concepto ético y emocional todavía no precisado desde el punto de vista legal. O cómo y a través de qué acciones se ha conseguido ese dinero y cuáles han sido los efectos colaterales a su generación sobre las personas y sobre el medio ambiente en las comunidades actuales y futuras. En definitiva, sean o no lucrativas, las iniciativas de los EpV tienen en cuenta todas las consideraciones anteriores, y pueden agruparse en tres tipos⁴:

Tipo 1. Iniciativa social canalizadora de recursos económicos colectivos ('leveraged non-profit ventures').

No siempre es necesario o factible encontrar oportunidades de mercado para abordar problemas sociales y crear un proyecto económicamente autosustentable. Este es el caso de las organizaciones no lucrativas (ONL u ONG), cuyo “modelo de negocio” o lógica de

TABLA 1

ALGUNOS EJEMPLOS DE EMPRENDIMIENTO POR VALORES EN DIVERSOS SECTORES

ÁMBITOS	CASOS
Salud	DBS Screening, Aravind Eye Care System, Yaqua, Apopo, MalariaSpot, EHAS
Derechos humanos	Fundación Anna Bella, AHIGE, UTE Villabona, Proactiva Open Arms, Change.org, Avaaz
Inclusión	Specialisterne, La Fageda, A toda vela, L'Olivera, Fundación Adsis
Industria	Irizar, Basic Electric Power, Som Energia, Justo Aki, The Body Shop
Pobreza	Rubicon, Toms, Artscape, Sekem, Sapa O'chau, Sonrisas de Bombay, Techo, Auara
Medio ambiente	Method, Lonxanet, Patagonia, Alnitak, Ecobike, Burricleta, Meter, Ecodeme, ICH, Alma Natura
Alimentación	Subbetica, Veritas, ¡La Colmena que dice Sí!, Algramo
Financiación	Grameen Bank, Triodos, Kiva, Bolsa Social, Ship2B
Educación	Change Dislexia, EM Projectes Didàctics, Books for a Better World, Valnalon, Aprendices Visuales, Acumen, Teamlabs
Moda	Lalitude, Fábrica Social, Moda Social, Dogeared, Moves to Slow Fashion-Moda en Positivo, IOU
Consultoría	bCause, Clean Yield Asset Management, R4S, Ethikos 3.0., People Plus Profit
TIC	Exygy, Frgtek, Fairphone, Irisbond, Wikipedia

financiación se produce a partir de la canalización de recursos privados o públicos. Habitualmente, estas organizaciones adoptan la forma jurídica de asociación o de fundación.

Un ejemplo de EpV creador de una ONL sería el del emprendedor por valores Jaume Sanllorrente al crear Sonrisas de Bombay, para luchar pacíficamente contra la falta de respeto de los derechos humanos y los problemas de educación y salud derivados de la injusticia social y la pobreza extrema en los barrios >>>



►►► de chabolas en Bombay. O el de Òscar Camps al impulsar la creación de Proactiva Open Arms, dedicada al salvamento de refugiados en aguas del Mediterráneo ante la pasividad de los gobiernos.

Tipo 2. Empresa social ('social business').

Es la alternativa de innovación social más propiamente empresarial, ya sea en forma de sociedades anónimas o cooperativas, aunque también pueden ser fundaciones abiertas al mercado. Se trata de una iniciativa económicamente autosostenible a través de la venta de productos o servicios que son en sí mismos la solución directa al problema social o medioambiental detectado (empresa social directa) o que financian indirectamente la solución al problema (empresa social indirecta), como es el caso de las empresas de inclusión social.

Es internacionalmente reconocido el gran ejemplo de Cristóbal Colón al crear La Fageda, una empresa de inclusión social fabricante de yogures comercialmente competitivos y cuya plantilla está íntegramente formada por personas con algún grado de discapacidad intelectual o enfermedad mental. Otra empresa de inclusión laboral y generación de sentido

es Rubicon, en Estados Unidos, que proporciona apoyo a personas sin techo a través de empleo en panadería y jardinería.

Otros ejemplos bien diversos de EpV creadores de empresas sociales son Bas van Abel, creador de Fairphone, empresa de teléfonos móviles modulares y respetuosos con el medio ambiente y con las personas que forman parte de su proceso de producción; Jordi Martí, creador de DBS Screening, dedicada al diagnóstico precoz de enfermedades de forma económicamente asequible; Govindappa Venkataswamy, fundador de la red india de hospitales oftalmológicos de pago voluntario Aravind Eye Care System; Keiana Cavé (Meter), joven científica creadora de tecnología para la limpieza de toxinas de los vertidos de petróleo; Adriaan Deking Dura, Dieter Brüll, Lex Bos y Rudolf Mees, fundadores de Triodos Bank, banco europeo que solo financia empresas e iniciativas que, además de ser rentables, mejoren la calidad de vida; Meet Adam y Eric Ryan, fundadores de Method, empresa dedicada a la producción de productos de limpieza ecológicamente sostenibles; Som Energia, cooperativa de consumo de energía verde; Muhammad Yunus, inventor de los microcréditos a través



de Grameen Bank; Dawn Ceccardi, creador de Kiva, sistema mundial de microfinanciación online; José Moncada, fundador de La Bolsa Social, plataforma de financiación participativa de inversores y empresas con valores; o Eduardo Canals, arquitecto creador de casas prefabricadas ecológicas a través de Ecodeme.

Tipo 3. Sistemas de valor híbrido (SVH).

Ambos tipos de iniciativas emprendedoras por valores (1 y 2) pueden establecer alianzas estratégicas con empresas privadas fundacionalmente orientadas al mercado, pero genuinamente preocupadas por su “triple cuenta de resultados”: financieros, humanos y medioambientales. Esto es lo que se está empezando a llamar sistemas de valor híbrido, o “*blended value*” (SVH), cuya intención de impacto positivo en el mundo no se limita a acciones aisladas de “RSC”, sino que se concreta en proyectos de alianza mutua de alto valor recíproco.

Ejemplos de SVH son la alianza entre SAP y Specialisterne, empresa social creada por Thor kil Sonne para dar empleo a personas con trastornos del espectro del autismo (TEA) en tareas tales como las pruebas

de software y el tratamiento de datos y documentos. O el proyecto Invisible Beauty Makers de colaboración entre la Fundación Puig y Ashoka para la promoción de *changemakers*. O la alianza entre la fábrica de lápices Viarco y el sistema de ColorADD de reconocimiento de colores para daltónicos, de carácter no lucrativo.

Por otra parte, en el futuro será especialmente interesante para la solución de retos sociales o medioambientales la creación de lo que se empieza a denominar “cuarto sector”, o convergencia híbrida eficiente entre las entidades públicas, la iniciativa privada mercantil preocupada por su triple cuenta de resultados (económicos, sociales y medioambientales) y la iniciativa

Los EpV son utópicos realistas orientados al bien común, siendo, por tanto, agentes de cambio hacia una nueva economía basada en valores humanos: “No se contentan con dar un pescado o con enseñar a pescar. No descansarán hasta haber revolucionado la industria de la pesca”

privada orientada al bien común, ya sea en forma de una empresa social económicamente autosustentable (tipo 2) o de una iniciativa solidaria canalizadora de recursos (tipo 1).

INTELIGENCIA DE VALORES DESPIERTA Y FELICIDAD DE LOS EPV

Todos estos fenómenos de innovación social impulsados por los EpV se sustentan en una forma de pensar y de hacer las cosas característica. David Bornstein fue el primero en estudiar el perfil psicológico de los emprendedores sociales, empeñados en “cambiar el mundo”⁵. Después de entrevistar a un buen número de ellos, identificó que, además de un “fuerte impulso” de orientación ética al bien común que les caracteriza, tenían cinco “disposiciones” o valías actitudinales características:

- 1. Disposición para cambiar el propio punto de vista.** Poseen determinación flexible.
- 2. Disposición para compartir méritos.** Tienen la humildad de todo buen líder.
- 3. Disposición para deslindarse de las estructuras dominantes.** Buscan libertad de acción. >>>

4. Disposición para atravesar fronteras disciplinares.

Su conectividad creativa les lleva más allá de las disciplinas en las que inicialmente se han formado.

5. Disposición para ir haciendo tranquilamente.

Tra-
bajan de forma persistente y a largo plazo.

Podemos decir que los EpV gozan de una inteligencia de valores especialmente despierta. La inteligencia de valores es la capacidad de leer la realidad y saber elegir los valores más adecuados para nuestro pleno desarrollo personal y colectivo⁶. En su búsqueda de sentido y felicidad, los EpV tienen una peculiar sensibilidad para leer la realidad que les rodea y poner sus valores en acción.

Desde el modelo de la inteligencia de valores "triaxial" (*axios* = eje, valores), se identifican tres ejes complementarios de la inteligencia de valores: el ético, el pragmático y el emocional-generativo, o "poiético" (*poiesis* = generar).

Según este modelo conceptual, los EpV tienen una triple inteligencia de valores que sustenta su gran orientación a los demás, su capacidad generativa y su

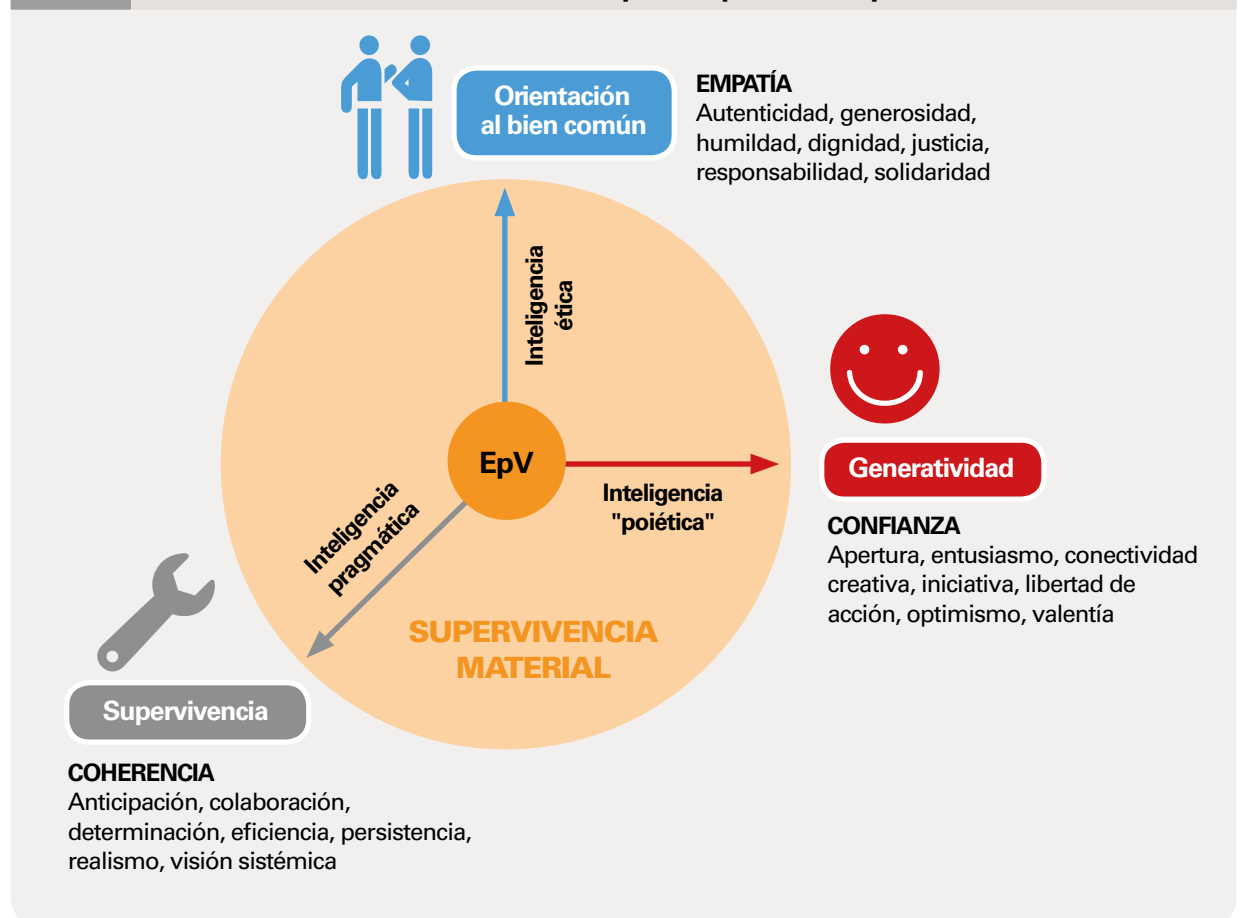
posibilidad de supervivencia material, lo que se puede representar como una esfera de tres ejes equilibrados y complementarios (ver figura 1).

Además del metavalor de la empatía que tanto les caracteriza, los principales valores de inteligencia ética y orientación al bien común de los EpV serían la autenticidad, la generosidad, la humildad, la dignidad, la justicia, la responsabilidad y la solidaridad.

Su alto grado de empatía con el otro les permite reconocer e identificarse con las visiones, sentimientos y necesidades de otras personas. Se trata de una cualidad muy próxima a la verdadera filantropía (amor por el ser humano, incluido uno mismo) y a la compasión activa (actitud de liberación del sufrimiento propio y ajeno).

La autenticidad que también caracteriza a los EpV se relaciona con su capacidad de ser autores de su propio relato vital, sin concesiones fáciles a las circunstancias y rebelándose ante la falsedad, la indignidad y la injusticia. Por otra parte, está bien comprobado que dar y compartir proporciona mucha más felicidad que la codicia y el egoísmo. La generosidad

FIGURA 1 UNA ESFERA DE TRES EJES DEL EpV (emprendedor por valores)

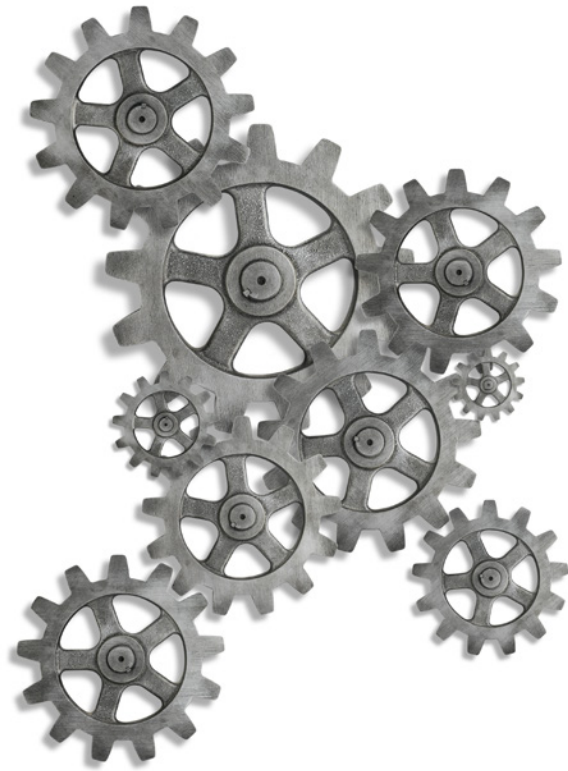


de dar y compartir es un aspecto esencial de la inteligencia ética y de la felicidad de los EpV. Somos lo que damos y damos lo que somos.

Dentro de su inteligencia de valores pragmática cabría destacar también la anticipación, la capacidad de colaboración en equipo, la eficiencia, el realismo, la visión sistémica y, sobre todo, el metavalor de la coherencia de acción, que es también crítico para la experiencia de felicidad basada en la autoestima.

Como parte de la inteligencia emocional-generativa, o “poética”, de los EpV se encuentran los valores de la apertura, el entusiasmo, la conectividad creativa, la iniciativa, la libertad de acción, el optimismo, la valentía y, de forma destacada, el metavalor de la confianza en uno mismo y en los demás.

El optimismo es intrínseco a los EpV. ¿De qué otra forma sino podrían seguir adelante con sus propósitos en la vida superando todo tipo de dificultades? Entienden que su causa es más grande que ellos mismos, y eso les confiere una fuerza generativa especial. En definitiva, su motivación ético-social fundacional se combina con las capacidades pragmáticas y emocio-



Los EpV gozan de una inteligencia de valores muy despierta. La inteligencia de valores es la capacidad de leer la realidad y saber elegir los valores más adecuados para nuestro pleno desarrollo personal y colectivo. En su búsqueda de sentido y felicidad tienen una peculiar sensibilidad para leer la realidad que les rodea

nales propias de todo buen emprendedor y de toda buena emprendedora.

De hecho, la motivación de la iniciativa de un EpV integra los tres niveles de sentido⁷: utilitario, intrínseco y trascendente. El sentido utilitario tiene que ver con su necesidad pragmática de supervivencia material, el sentido intrínseco se refiere a su necesidad emocional de logro, de búsqueda de sensaciones y de mostrar valía creativa, y el sentido trascendente –el más característico de los tres– se relaciona con su necesidad ética de orientarse al bien común y ser útil para los demás. La satisfacción integrada de estas tres necesidades tiene mucho que ver con su experiencia de realización personal, plena salud psicológica y felicidad.

CINCO PRINCIPIOS DE ACCIÓN

Las iniciativas de innovación social propias de los EpV se sustentan en una serie de principios que constituyen una evolución humanista de la lógica de fines y medios característica de las empresas tradicionales.

1. La sociedad como reto y el mercado y el dinero como medios

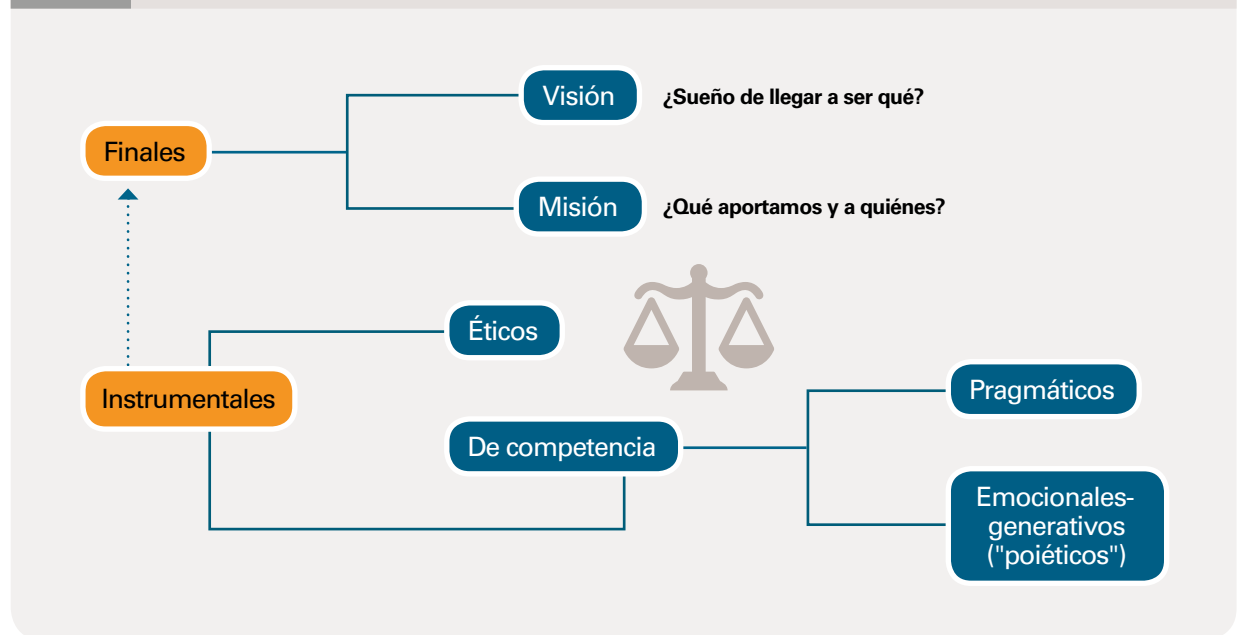
Para los emprendedores por valores resulta evolutivamente inteligente contemplar el mercado y el dinero como medios esenciales para la puesta en práctica de su propósito de contribuir a dar respuesta a retos sociales o medioambientales (propósito de “cambiar el mundo”) a través de su proyecto.

Para ellos, el beneficio económico deja de ser el fin último de la empresa, y menos sin límite y a costa de costa lo que sea, incluso de su propio bienestar emocional y desarrollo personal. También contemplan el dinero como una consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean integrantes, inversores, proveedores, clientes o comunidades

Este es el planteamiento de las “B Corporations”, un movimiento global de más de dos mil empresas en 50 países y 130 sectores con un único fin: que un día todas las compañías se orienten a ser las mejores para el mundo, y, como resultado, la sociedad ca- ➤➤➤

FIGURA 2

CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES EN FINALES (VISIÓN-MISIÓN), INSTRUMENTALES ÉTICOS E INSTRUMENTALES DE COMPETENCIA (PRAGMÁTICOS Y EMOCIONALES)



►►► mine hacia estadios de bienestar compartido y durable superiores⁸.

Desde esta perspectiva, los EpV desafían la creencia popular de que “el fin de toda empresa es el dinero, y cuanto más, mejor”. Y la conocida frase de “no somos una ONG”, utilizada en ocasiones para justificar cualquier tipo de práctica empresarial, deja de tener sentido para ellos.

2. Liderazgo por valores: las personas cocreadoras de la empresa como fines a desarrollar

Los EpV comprenden que, si los integrantes de la empresa deben desarrollar todo su talento y potencial de trabajo para llegar a cocrearla hasta su máxima expresión, necesitan unos valores finales de visión y de misión en los que realmente puedan creer y dotar de pleno sentido (figura 2), y también necesitan ser tratados verdaderamente como fines a desarrollar, no como meros “recursos humanos a optimizar”.

Para un EpV, solo si los miembros de la organización se sienten verdaderamente tratados como personas y atribuyen pleno sentido a su trabajo, darán lo mejor de sí mismos para generar productos o servicios de máxima satisfacción para el cliente.

Así pues, para un EpV, los coautores de la empresa y su felicidad figuran en el primer lugar de la razón de ser de su proyecto, incluso antes que los clientes⁹. Y

solo de esta manera los propietarios y todos sus integrantes obtienen su legítimo beneficio económico dentro de un espacio de desarrollo de valores humanos.

Es bien sabido que un factor crítico de éxito de toda empresa es el liderazgo de personas. Lógicamente, los emprendedores por valores atribuyen máxima importancia a que sus empresas funcionen con valores y a que los valores compartidos funcionen auténticamente como criterios formales de selección, trabajo diario, promoción y desvinculación. De otra manera, es demasiado fácil que los valores queden confinados a la web corporativa.

Una forma útil de clasificar estos valores instrumentales compartidos (figura 2) es en los tres ejes, o *clusters*, complementarios del denominado “modelo triaxial” de inteligencia de valores: éticos (autenticidad, honestidad, amabilidad...), pragmáticos (simplicidad, esfuerzo, resolución...) y emocionales-generativos, o “poiéticos” (entusiasmo, imaginación, confianza...). Con uno de cada eje es más que suficiente. Lo importante es que estén participativamente destilados, definidos y aplicados a todos los niveles funcionales y operativos de la empresa.

La cocreación como cultura de trabajo

Las estructuras organizativas de control (organigramas piramidales, horarios rígidos, roles muy ►►►

➤➤➤ definidos...) sirven para dar seguridad psicológica y para garantizar el cumplimiento de normas e instrucciones descendentes. Pero su exceso, propiciado por la ausencia del metavalor de la confianza, ahoga otros valores emocionales-generativos tan importantes como la libertad, la iniciativa creativa y la alegría, y a nivel pragmático promueve la ineficiencia, como tristemente ocurre en las organizaciones y sistemas públicos altamente burocratizados.

Tener claros los valores aumenta la valentía. Un emprendedor por valores se da permiso para salir del encorsetamiento o armario emocional que tradicionalmente caracteriza el mundo de las organizaciones, superando temores tales como el miedo a salirse de los marcos de referencia, el temor a la espontaneidad, a la libertad y a la inteligencia colectiva o cocreación, confiando en que los integrantes de su empresa son personas vivas y responsables, con ganas de jugar, de expre-

Tener claros los valores aumenta la valentía.

Un emprendedor por valores se da permiso para salir del encorsetamiento o armario emocional que tradicionalmente caracteriza el mundo de las organizaciones, superando temores tales como el miedo a salirse de los marcos de referencia, el temor a la espontaneidad, a la libertad y a la inteligencia colectiva

sarse, de cooperar y de implicarse creativamente en retos divertidos y con sentido. Solo así pueden generar un espacio de tolerancia al error y a los fallos que permita el crecimiento de la creatividad (pensar cosas nuevas) y la innovación (hacer cosas nuevas) en todas las personas involucradas en el proyecto que lideran.

Los emprendedores por y con valores superan la creencia limitante de que el conocimiento está esencialmente arriba, de manera que los líderes jerárquicos creen tener la obligación y el deber de dar soluciones "salvadoras" al conjunto del sistema. Esta falsa creencia es la que explica la creación de organigramas exageradamente verticales en la empresa. En su lugar, los emprendedores por valores asumen funciones de liderazgo compartido como anfitriones de nuevos valores y de nuevas conversaciones verdaderamente



creativas y democráticas. Y, en la misma línea, diseñan nuevas estructuras organizativas más próximas a las formas vivas y orgánicas de la naturaleza: redes, moléculas, ecosistemas, etc.

En definitiva, los EpV asumen la idea de que "ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos". En coherencia con este enfoque, todos los coautores del desarrollo de una empresa liderada por y con valores participan también de una forma u otra en sus beneficios económicos de forma justa e inteligente.

3. Promoción del consumo consciente y colaborativo

Un factor determinante de la emergencia de un nuevo paradigma socioeconómico basado en valores posca-



pitalistas será la influencia del gran poder del consumidor participante en iniciativas de nueva economía consciente y realmente colaborativa.

Solo algunos datos: el 40% de los alimentos se desperdicia, los coches particulares pasan el 95% del tiempo parados, un motorista inglés pasa 2.500 horas de su vida buscando aparcamiento, 80 millones de taladradoras en Estados Unidos solo se usan 13 minutos de media. El 53% de los españoles estaría dispuesto a compartir o alquilar bienes en un contexto de consumo colaborativo.

Dentro de las iniciativas actuales de la denominada economía colaborativa, propiciadas por la existencia de la red y que se manifiestan en los más diversos sectores (vivienda, transporte, energía, finanzas, etc.), existen dos posibles intenciones fundacionales: las

que simplemente constituyen formas de generación de nuevos mercados lucrativos, que podrían llamarse “pseudocolaborativas”, y las creadas por los EpV, cuyo fundamento y legitimación social están basados en valores éticos como la solidaridad o el respeto medioambiental.

A medida que se vaya despertando la consciencia (darse cuenta), la conciencia (tener en cuenta) y la inteligencia de valores de un número creciente de ciudadanos sobre la inequidad, la ineficiencia energética y la insalubridad de nuestra forma de consumir, el gran poder de compra que tenemos como clientes acabará influyendo en propiciar grandes esfuerzos de las empresas para sintonizar con este nuevo fenómeno. No cabe duda de que los consumidores somos los grandes legitimadores finales de todo el conjunto del sistema, empresas incluidas, y los EpV son especialmente sensibles a este fenómeno.

4. La Naturaleza como fuente de vida a cuidar y de la cual aprender

Hablar de cuidado y amor a la Naturaleza, con mayúscula, significa honrar nuestra fuente de vida en mayor medida que referirnos a ella con el eufemismo de “medio ambiente”. Para un EpV, la Naturaleza no es un recurso ilimitado a explotar de forma indiscriminada, sino que debe ser cuidada y admirada activamente, tanto para reorientar la forma de producir, como plantea la economía azul¹⁰, como para diseñar la forma de organizarse basada en sistemas vivos, como sugieren Leloux¹¹ y otros autores anteriores. De hecho, la sensibilidad ante el daño a la Naturaleza es el origen de muchas de las iniciativas de emprendimiento por valores.

5. Actuar desde una plena presencia: tiempo y silencio como aliados

Cuando las palabras-valores que han de orientar nuestra conducta no surgen desde el fondo de nuestro ser acostumbran a quedarse en mera palabrería. La inteligencia de valores característica de los EpV surge de su capacidad de conexión con lo mejor de sí mismos, para lo que les resulta fundamental disponer de recursos de desarrollo personal tan intangibles e importantes como son el tiempo propio y el silencio interior.

Por otra parte, es frecuente que su forma de ver y de hacer las cosas acostumbre a generarles tanta realización y felicidad que han de aprender a cuidarse para mantener su estado de plena presencia en el aquí y ahora, que incluye la amabilidad con uno mismo, y no caer en situaciones de agotamiento por exceso de motivación y entrega¹². >>>

TABLA 2 'CANVAS' DE MODELO DE NEGOCIO POR VALORES (MNxV)

¿POR QUÉ, QUÉ SOMOS Y PARA QUIÉN?		¿QUÉ HACEMOS, QUIÉNES, CÓMO Y CON QUIÉN?	
RETO DE PARTIDA Necesidad humana real o problema social o medioambiental a resolver 1	PROPÓSITO DE CONTRIBUCIÓN (propuesta de solución innovadora) ¿Qué queremos ser? (visión) ¿Para qué? ¿Qué aportamos y a quiénes (misión o razón de ser)? 4	ACTIVIDADES CLAVE ¿Cuáles son las actividades/ productos/servicios clave para el éxito del proyecto? 7	MEDIOS CLAVE Medios materiales necesarios: tecnologías, metodologías, espacios, etc. 9
ENTORNO Cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales influyentes 2		CULTURA Y EQUIPO ¿Cuáles son nuestros valores compartidos sobre la forma de actuar ética, pragmática y emocional? ¿Cuál es nuestro organigrama favorecedor de la cocreación? ¿Cuáles son nuestros procesos de selección, formación, remuneración, promoción y desvinculación por valores? 8	CANALES ¿Dónde están nuestros clientes? ¿Cómo llegamos a ellos? 10
ALTERNATIVAS EXISTENTES ¿Quiénes son los actores actuales? ¿Cuáles son las insuficiencias de las soluciones actuales? 3	CLIENTES Y BENEFICIARIOS ¿Quiénes son nuestros compradores? ¿Quiénes son nuestros beneficiarios? 5		ALIADOS POR VALORES ¿Quiénes son nuestros aliados estratégicos por valores (proveedores, distribuidores, legitimadores..., que nos permiten hacer aquello que no podemos hacer solos)? 11
INGRESOS Fuentes y flujos de ingresos. Financiación ética 6		COSTES Estructura de costes e inversiones. Política fiscal 12	
MÉTRICAS CLAVE DE IMPACTO SOCIAL Destino de los beneficios, felicidad interna, impacto social, huella medioambiental 13			

EL 'CANVAS' DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO POR VALORES

El impacto de la aparición del primer libro de Alex Osterwalder y su equipo de colaboradores sobre Generación de Modelos de Negocio¹³ y los desarrollos posteriores de otros autores han supuesto un avance considerable desde la necesidad de elaboración de planes de empresa muy detallados, teóricamente orientados a persuadir a inversores, hacia la recomendación de representar en un lienzo (*canvas*) o soporte en blanco, de forma ágil y dinámica, las características esenciales de la propuesta de empresa que le confieren identidad diferenciada y viabilidad. Sin embargo, aunque

parezcan altamente innovadores, estos modelos de negocio siguen replicando en esencia el marco conceptual de la empresa tradicional, cuya lógica última es el mercado y la maximización de beneficio económico.

Cuando un emprendedor por valores decide crear una nueva empresa, el “*canvas*”, o mapa general de variables que lo constituyen, tiene en cuenta el mercado, pero –como ya hemos repetido– no como un fin en sí mismo, sino como medio para su intención fundacional de solucionar los retos sociales o medioambientales que le preocupan.

En la tabla 2 se plantean las principales variables de un modelo de MNxV dividido en dos partes:

- a) ¿Por qué, qué somos y para quién?
- b) ¿Qué hacemos, quiénes, cómo y con quién?

Para responder al primer bloque de preguntas constituyentes de un modelo de negocio por valores aparece una secuencia de seis espacios de posibilidad: su reto de partida o chispa fundacional (1), el entorno macroeconómico en el que se produce (2), las alternativas existentes (3), el propósito de contribución o propuesta de solución innovadora (4), sus clientes y beneficiarios (5) y sus fuentes de ingresos (6).

En segundo lugar, la respuesta a ¿qué hacemos, quiénes, cómo y con quién? se articula en otras cuatro variables operativas: actividades clave (7), cómo se configura el equipo de cocreación: su cultura organizativa, su estructura y su gestión de personas por valores (8), sus medios clave (9), sus canales (10), sus alianzas estratégicas por valores (11), sus costes (12). Y, finalmente, se determinan sus métricas clave de impacto (13), como el destino de los beneficios, la felicidad interna y la huella medioambiental.

CONCLUSIÓN

Se atribuye habitualmente a Gandhi la idea de que “El cambio que quieras ver en el mundo ha de empezar por tu propio cambio”, aunque al parecer dijo: “Empieza por ti mismo a crear el mundo que quieras ver. No esperes a ver qué hacen los demás”. En este sentido, la búsqueda de felicidad orientada al bien común, característica de la iniciativa y desarrollo personal de los emprendedores y emprendedoras por valores, resulta especialmente positiva para el desarrollo organizativo y el desarrollo y cambio social que nuestro mundo actual necesita. La inteligencia de valores de estos agentes de cambio vendría a ser el lubricante necesario para el buen funcionamiento de este triple engranaje de desarrollo personal, organizativo y social (ver figura 3).



En definitiva, emprender por valores constituye una gran fuerza creadora de futuro para contribuir a solucionar los problemas de nuestra época y para fomentar la creación de organizaciones de trabajo con pleno sentido, así como para la evolución de los planteamientos de responsabilidad social de las empresas hacia soluciones todavía más innovadoras y transformadoras del sistema. Esperemos que esta posibilidad de iniciativa emprendedora por valores sea cada vez más conocida y promovida de forma sistemática y generalizada desde las entidades públicas y privadas dedicadas a la educación y fomento de la creación de empresas. ■

“Emprender por valores y felicidad”. © Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Referencias

1. Aunque es habitual el uso indistinto de los términos “consciencia” y “conciencia”, el primero se asocia a la experiencia psicológica de percibir o darse cuenta de lo que ocurre, mientras que al segundo se le puede atribuir un significado de responsabilidad moral, relacionado con la posibilidad de hacerse cargo o tener en cuenta aquello de lo que nos damos cuenta que está ocurriendo. El término con(s)ciencia podría englobar ambos.
2. Bornstein, D. *Cómo cambiar el mundo: los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Debate, 2005.
3. Febler, C. *Economía del bien común*. Deusto, 2012.
4. Elkington, J. y Hartigan, P. *The power of unreasonable people: how social entrepreneurs create markets that change the World*. Harvard Business School Press, 2008.
5. Bornstein, D. *Ibid.*
6. García, S. *Inteligencia de Valores: un buen paso hacia dentro y tres pasos hacia delante*. Editorial Club Universitario (ECU), 2017.
7. Pérez López, J. A. *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Madrid: Rialp, 1991.
8. <http://bcorporation.eu/spain>
9. Hamel, G. *El futuro del management*. Paidós, 2008.
10. Pauli, Gunter. *La economía azul*. Tusquets, 2011.
11. Laloux, F. *Reinventar las organizaciones*. Arpa, 2016.
12. <http://wellbeing-project.org>
13. Osterwalder, A. *Generación de modelos de negocio*. Deusto, 2011.

Han colaborado en este artículo Liliana Arroyo, Albert Costa, Violant Isabal, José Manuel Gil, Edita Olaizola, Óscar Pérez, Manuel Úbeda y Víctor de Yavorsky.