

## SOSTENIBILIDAD, EMPRENDIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN

### Relatoría del Coloquio CERALE – Cartagena, mayo 30 – Junio 1º de 2018

Preparada por Clemente Forero Pineda (Universidad de los Andes) con el apoyo de Luis Enrique Garcés, Bryan Ramírez, Alejandra Rincón, y la colaboración de los coordinadores de las sesiones: Adrian Darmohraj, Andrés Barrios, Angélica Montes Montoya, Bart van Hoof, Consuelo García de la Torre, Carlos Scheel, Daniel Ryan, Ernesto Amorós, Florence Pinot, Gustavo González, Hernan Manson, Jaime Ruiz, Jean Ruffier, Jean-Michel Saussois, Jorge Walter, Juan Carlos Montes, Juan Enciso, Juana Garcia, Luz Marina Ferro, Margarita Canal, Marie-Pierre Fenoll, Martha Corrales, Nancy Matos, Nathalia Franco, Olivier Delbard, Pablo Gonzalez, Sergio Postigo, Veneta Andonova y Vinciane Servantie.

Felicito a Florence Pinot, Luz Marina Ferro y Juan Carlos Montes y creo que interpreto el pensamiento de todos los participantes al agradecerles la organización de un congreso de CERALE que tuvo un magnifico desarrollo y fue un encuentro muy fructífero. Además de agradecer a las organizaciones convocantes y a las que hicieron posible con su apoyo la realización de CERALE 2018, quiero extender un reconocimiento muy especial, en el que estoy seguro ustedes me acompañan, a Luz Ángela Gómez y Mariana Barrios, quienes estuvieron a cargo de una logística muy fluida, en un evento de más de 100 asistentes. Cerca de 20 países de América Latina y Europa estuvieron representados en las deliberaciones acerca de sostenibilidad, emprendimiento e internacionalización. El encuentro trascendió la simple presentación de ponencias académicas y logró la participación de cerca de 25 empresarios, dirigentes y funcionarios, también de los dos continentes. El encuentro tuvo 33 patrocinadores y aliados, muchos de los cuales nos acompañaron en deliberaciones y en sesiones especiales.

En la sesión de clausura, presentamos este documento que contiene la síntesis de algunos aspectos salientes del Coloquio. Es lo que podríamos llamar una relatoría instantánea, escrita a medida que el congreso avanzaba. En su confección fue primordial la participación de los coordinadores de todas las mesas, quienes aportaron pequeñas síntesis de las sesiones a su cargo. Sin embargo, por la necesidad de ser breves, es una relatoría incompleta. Quizá su valor es enfatizar algunas constantes y macro-tendencias del evento, en particular el descubrimiento de un gran potencial – lo veremos más adelante – para los estudios comparativos.

El coloquio se inicia destacando la diversidad de países y de intereses académicos relacionados con la sostenibilidad que se proyectan en CERALE y el significado de este evento para la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, que ha adoptado como sello la gestión de la sostenibilidad.

También se explica el sentido del proyecto de Serena del Mar como espacio de sostenibilidad, de emprendimiento y de internacionalización. Se pone de presente la dualidad del potencial de la innovación, generadora de riesgos pero también de valores, y la importancia de la ética en el tratamiento de esta dualidad.

Este coloquio tiene lugar en un momento en el que los objetivos de reforzar la inserción y detener la reprimarización deben lograrse en un contexto de sostenibilidad. La misión de CERALE, centro de investigación en red, es apelar a la reflexión, establecer diálogos y promover estudios comparativos, a la vez que asegura la conexión entre la investigación y la práctica.

La conferencia inaugural trata sobre el concepto de sostenibilidad y su proyección en América Latina. El punto de partida de la reflexión está en reconocer los límites del planeta. Se trata de vivir dentro de los límites sostenibles y buscar un buen vivir; alcanzar una economía sostenible, un buen gobierno y un uso adecuado de la ciencia y la tecnología. Se presentan algunos puntos críticos de las dimensiones del desarrollo sostenible de América Latina en lo negativo (injusticia, urbanización, violencia, deforestación) y en lo positivo (conservación de la diversidad y bienestar subjetivo). La economía de América Latina se caracteriza por su baja participación en las cadenas de valor y por el neo-extractivismo, especialmente en minería. En esto se plantean dilemas, porque del neoextractivismo provienen importantes recursos en divisas, aunque la dependencia del Estado con respecto a ellos ha generado fenómenos de enfermedad holandesa y rentismo, asociados con frecuencia a conflictos socio-ambientales. 67% de los gases de efecto invernadero están relacionados con el suelo, no con la industria ni con el transporte. En ese sentido, las prioridades de desarrollo sostenible de América Latina difieren de las de los países del Norte. La visión del Buen Vivir es un aporte de América Latina al mundo; actualmente se gesta en el subcontinente una visión de derechos de los ríos, de las regiones, de la naturaleza en general. La ciencia y la tecnología son parte fundamental de la agenda del desarrollo sostenible, junto con el cambio en los usos del suelo, la aplicación de una justicia rural, el impulso de tecnologías agrarias alternativas y la protección de las áreas de conservación, frente a presiones muy fuertes y la necesidad de articular la paz con esta estrategia.

Tal vez el concepto de mayor difusión durante el coloquio CERALE 2018 fue el de economía circular. Este se refiere a un enfoque sistémico de la sustentabilidad; una de sus vertientes se ha dirigido al estudio de la generación de riqueza sustentable. Se fundamenta en la búsqueda del “desacople” del desarrollo económico con respecto al uso de los recursos naturales. En efecto, el modelo lineal de crecimiento, el tradicional, no incrementa la eficiencia en el uso de los recursos y favorece la concentración de la riqueza. La circularidad implica que se generen recursos adicionales, por reconversiones y mayor eficiencia. Y que haya incentivos para esa circularidad. El método permite tener en cuenta los costos de remediación en el sistema. De los procesos convertidos en ciclos o círculos deben surgir negocios de economía circular (Systemic and Circular Disruptive Innovation). Surge el interrogante de cómo impulsar la economía circular en el contexto de las tecnologías disruptivas. En exposición subsiguiente se desarrolló el concepto en el contexto de las grandes ciudades. Comprender el rol de las pymes en una economía sostenible es otra de sus de sus aplicaciones más destacadas.

El cambio de los comportamientos fue otra de las vertientes que recogieron las ponencias en la mayoría de las 11 temáticas propuestas para el coloquio. Desde muy diversas perspectivas, este cambio se vio como una necesidad para la adaptación a la disrupción de los sistemas ambientales y sociales que nos ha convocado, y es visto en forma unánime como indispensable para asegurar la sostenibilidad ambiental y social.

Los esfuerzos por conectar internacionalización, sostenibilidad, emprendimiento e innovación fueron marcados. En diversos espacios, fue muy clara la evolución de estos conceptos a través del tiempo y la forma como se han entrelazado en esta fase de disrupción y de búsqueda de un nuevo paradigma conducente a la resiliencia.

El coloquio se destacó por la confluencia de una gran diversidad de métodos para abordar la sostenibilidad, el emprendimiento y la innovación. Se apeló a la econometría clásica, al análisis multinivel, a los métodos modernos de evaluación de impacto como el de diferencias en diferencias, al uso de grandes bases de datos, al análisis comparativo sistemático y riguroso, al estudio de casos, al enfoque de sistemas dinámicos, al estudio evolutivo de las trayectorias, a la psicología experimental, al uso de los instrumentos de las neurociencias y otros más, y se propusieron indicadores para medir fenómenos asociados principalmente con los comportamientos innovadores.

En la línea de paz, la diversidad de métodos fue especialmente amplia: modelos de inclusión económica con comunidades indígenas, implicaciones de la economía solidaria en contexto de conflicto, la educación como vía para reducir la desigualdad, la importancia de la memoria en las empresas y cómo diferentes tipos de organizaciones construyen paz. El resultado fueron hallazgos novedosos y numerosas posibilidades de colaboración a futuro entre los participantes, anotándose que las comparaciones entre Europa y América Latina tienen en esta línea un especial interés.

El potencial de esta pequeña comunidad de investigadores y practitioners para los estudios comparativos fue quizá el descubrimiento colectivo más importante de este congreso. Los estudios comparativos son una forma poderosa de construir conocimiento. Y esta comunidad tiene ventajas muy grandes para emprender este camino.

Se presentaron algunos estudios comparativos entre países, por ejemplo, en políticas para la promoción de fuentes no convencionales de energía. También se analizó por qué algunas empresas avanzan más en la implementación de prácticas de producción limpia que otras, en un estudio comparativo de Colombia y México. Y se compartieron conclusiones tan interesantes como que el financiamiento no es el elemento más importante para la implementación de prácticas limpias, sino el mind set de los empresarios y de las personas encargadas de estas estrategias. Se encontraron diferencias importantes entre las empresas de los dos países. Una conclusión importante es que cuando las cadenas de proveedores están mejor capacitadas se hace más fácil implementar prácticas limpias.

En otras sesiones aparecieron investigaciones paralelas llevadas a cabo en distintos países sobre temas afines. Por ejemplo, se presentaron casos comparables de gestión cultural en el País Vasco en España y en Maras en Perú.

En responsabilidad social, se observaron similitudes y contrastes entre Europa y América, y se constató que se comparte la preocupación por contribuir a analizar la relación entre Responsabilidad Social Empresarial y su impacto en el desempeño de las empresas. Allí también se hizo el esfuerzo de combinar metodologías empíricas, diseño de conglomerados y estudios cuantitativos, aunque aún no aparecen constantes y los resultados son dispersos.

En la sesión "Dinámicas de internacionalización en contextos contrastados" se puso el énfasis, precisamente, en los enfoques comparativos. Se trató la internacionalización en las grandes empresas - más precisamente las multilatinas - y en las PyMEs, siendo la mayoría de los casos observados en empresas latinoamericanas. Esta postura aporta una nueva perspectiva a una literatura que ha sido elaborada en gran parte en los países desarrollados. Se trató la relación entre los procesos de internacionalización y el contexto institucional tanto en el país de origen como en el país de destino. Se aportó el concepto de internacionalización inclusiva, que hace converger la internacionalización con el desarrollo local, territorial y sostenible. También se destacó como los emprendimientos de inmigrantes de países emergentes contribuyen a la proyección internacional de los países y al mejoramiento de la marca país.

En liderazgo femenino también surgieron numerosas ideas de estudios comparativos hacia el futuro. Muchos de los temas allí tratados y de los interrogantes planteados podrían aprovechar la comparación de contextos nacionales para establecer conclusiones de mayor validez externa. Los interrogantes sobre la eficacia de las regulaciones legales en la participación de género pueden progresar muy rápidamente con estudios comparativos entre países.

Un estudio comparativo entre casos de redes (no de países) merece destacarse. El potencial de los estudios comparativos se explotó en el análisis de algunos casos de redes de consumo colaborativo, y dio lugar a una amplia discusión sobre este modelo. Se aclaró que hay categorías de consumo colaborativo, algunas de ellas dentro de un modelo de negocios y otras con repartición de beneficios entre los mismos consumidores.

Entre los análisis de la innovación y la creatividad, se destaca el análisis apoyado en la distinción entre las funciones operativas y estratégicas del cerebro. Se adoptan posiciones defensoras de lo actual o de prospección del futuro, y esto tiene consecuencias sobre la innovación.

Las mesas redondas y la conferencia magistral sobre ética y organizaciones fueron puntos especialmente destacados del coloquio.

En la mesa redonda sobre corrupción, se plantearon tres grandes debates que a mi modo de ver quedaron abiertos y mostraron fuertes contrastes entre los países de referencia en la discusión:

1. La preocupación ciudadana por la corrupción crece. La pregunta es si está creciendo o si sólo es más visible.
2. El interrogante sobre si las relaciones entre el mundo de los negocios y el Estado deben ser distintas según el contexto cultural.
3. También se hicieron visibles diferencias entre los expositores acerca de si en América Latina es necesario que los sistemas de anticorrupción de otros países sean los que denuncien los casos de corrupción para que haya una acción local. Se plantea a este respecto que los sistemas anti-corrupción latinoamericanos han sido innovadores en el mundo: el modelo brasileño-peruano y el de Naciones Unidas Guatemala; por otro lado se argumenta con fuerza que el caso de Colombia es quizá distinto, en cuanto en este país sí se está recurriendo a procesos anticorrupción externos para iniciar los propios. Las leyes que se tienen, se observa, son suficientes, pero no su cumplimiento.

La mesa redonda sobre internacionalización inclusiva partió del reconocimiento de que éste es un concepto en evolución. En el momento actual, se propone concebirla como la co-creación de valor entre participantes de naturaleza diferente.

En la mesa, se discuten varias preguntas:

¿Se observa en la actualidad una evolución hacia la internacionalización inclusiva?

Hemos pasado de la integración de mercados a la integración de cadenas. La internacionalización inclusiva es una aspiración, pero cuando la internacionalización es entre desiguales no se da la redistribución que la haría inclusiva.

Hay experiencias aisladas de inclusión (programa de empresas mentoras, por ejemplo), pero América Latina sigue siendo exportadora de recursos naturales en bruto. En una visión global, no se observa esa inclusión. La conciencia del proceso de crecimiento excluyente que se ha dado está llevando a pensar en políticas que aseguren una internacionalización inclusiva.

A nivel de empresas, la internacionalización inclusiva – particularmente en género – es un requerimiento de muchos emprendimientos, particularmente los artísticos y culturales. Las artes son también herramientas y espacios de convivencia. En el mundo empresarial, pequeñas empresas pueden beneficiarse de procesos de internacionalización, particularmente en períodos de crisis. Sector financiero, empresas transnacionales pueden desarrollar proyectos inclusivos. El desarrollo de cadenas parece ser un instrumento especialmente eficaz para la inclusión. La educación puede ser un importante instrumento de inclusión. Proyectos de infraestructura adelantados por empresas extranjeras pueden tener una dimensión inclusiva importante, si median la conciencia de la dimensión humana y un conocimiento del contexto social. La experiencia colombiana puede internacionalizarse llevando esas estrategias de inclusión, a través de empresas transnacionales que operan en Colombia, a muchos otros países, pero siempre respetando los contextos en donde estas iniciativas inclusivas se recontextualizan y se adaptan. La inclusividad debe ser de doble vía.

Las estrategias de grass-roots; las alianzas público-privadas; la participación en procesos masivos de reintegración de desmovilizados o de víctimas, por ejemplo, en las condiciones colombianas; o llegar a regiones apartadas, magnifican la proyección de las iniciativas que puede tener una empresa u organización. La responsabilidad social y las iniciativas inclusivas implican cambios de cultura organizacional. La inversión extranjera por otra parte debe pensarse en términos de contribución social al país que la hospeda. El rol del Estado en estas iniciativas privadas puede ser fundamental.

Los negocios agroalimentarios sostenibles para la transformación territorial fueron el objeto de la tercera mesa redonda. El punto de partida de la reflexión fue el contraste entre los grandes desafíos del sector agro y la falta de masa crítica de empresas consolidadas en las regiones. Las metodologías participativas favorecen conexiones y alianzas de actores encaminadas a la acción y a la inversión con una visión común del territorio. La generación de capacidades, contextos y programas en el marco de la empresa dependen del rol de otras instituciones para aprender. La asociatividad es una estrategia que favorece la sostenibilidad de los emprendimientos en industrias agroalimentarias.

Es importante reflexionar acerca de cómo competir en un mundo en disrupción. Esto requiere entender el sistema desde una visión holística e interdisciplinaria. También demanda entender las complejidades y opciones de estos sistemas normalmente dinámicos que demandan adaptación. Saber adaptarse es indispensable para la sostenibilidad. Se requieren políticas de estado que reflejen entendimiento del sistema. Pero también se requiere transparencia en las empresas, los consumidores y otros grupos de interés, para establecer lo que se requiere para mantenerse sostenible. Por último, es importante la colaboración interdisciplinaria entre actores que favorezcan el intercambio de saberes.

La cuarta mesa redonda se enfocó en la transición de la disrupción mundial a la ética del desarrollo sostenible. La disrupción es una fractura. Es la puesta en evidencia de un caos. Convoca a una reacción para volver a entender el sistema. Esto implica incluir los elementos que se han dispersado en la disrupción. Como espacio para concretar esta discusión, los expositores se concentran en mirar el agua en situación de cambio brusco. El agua requiere de una acción disruptiva total, aún en Colombia, porque en este país el agua no está donde está la población. La actuación es sobre la infraestructura, sobre lo técnico y sobre lo social. Un cambio en los hábitos y los comportamientos es indispensable. La innovación es necesaria, pero no puede ser sólo técnica. Se proponen muchas iniciativas ante la urgencia de resolver los problemas del agua en este momento de disrupción.

Dejo, para cerrar, la referencia a la conferencia magistral del profesor Jean Phillippe Bouilloud, Nuevos desafíos éticos en las organizaciones globales. No es posible para mí resumir el hilo de su discurso. Apenas trataré de tomar algunas frases de su

planteamiento, para que queden en nuestra reminiscencia algunos elementos con los que quizá podamos reconstruir una narrativa de lo planteado por el conferencista.

El contexto del que parte el profesor Bouilloud es que la verdad, la información y la ética han ingresado a un mundo nuevo. La línea divisoria entre lo permisible y lo que debe ser prohibido ha cambiado con el tiempo y con la globalización.

¿Qué debe hacer un organización con un molesto pasado? Se pregunta, inspirado en las lecturas de Foucault (El coraje de la verdad), Paul Ricoeur y Bernard Williams. Nos recuerda que la historia es la sabia heredera de la memoria, a través de una narrativa sobre los hechos. La Historia puede ser retórica y buscar sacar la máxima ventaja competitiva basada en la memoria, pero con la pretensión de ser imparcial. La mirada histórica puede convertirse en mirada ética de la memoria.

La memoria manipulada es un abuso del olvido más que un abuso de memoria. La narrativa del relato es la que revela las estrategias del olvido. El perdón es difícil pero indispensable para reconciliar al cuerpo político con el pasado.

El perdón es la posibilidad de la memoria feliz y de la reconciliación con sí mismo. Permite a la víctima reconciliarse con sí misma. El perdón sólo puede venir legítimamente después de la justicia.

Al guardar secretos, las empresas se arriesgan a que se les haga daño. El secreto es una forma de mantenerse al margen. De escapar al control y el poder del otro. La revelación del secreto afecta la reputación y el poder.

La verdad con frecuencia es vista como imperativo categórico. Pero la verdad en el mundo económico y de las organizaciones tiene una doble faz: se puede exigir y se puede prohibir. El dilema de los miembros de la organización es: ¿A quién ser fiel? ¿A la verdad o a la organización?

Lo anterior se vuelve más complejo cuando se introduce la noción de derecho a la verdad de Benjamin Constant. Según Constant, nadie tiene derecho a decir una verdad que daña a otro. La facultad de expresarse está limitada por la regulación sobre lo que se puede decir.

Hablar con franqueza es exigencia paradójica en la organización: se exige a los directivos que sean transparentes, pero se legisla para proteger los secretos de la empresa. En la franqueza, verdad y audacia conviven. La verdad no sólo se opone a la mentira; también es el opuesto a la adulación y al secreto. La libertad de hablar puede conducir al conflicto. Puede implicar decirlo todo, lo que equivale quizá a decir cualquier cosa.

El profesor Bouilloud se pregunta: ¿Qué es decir la verdad? ¿Cómo limitar lo subjetivo? ¿Cómo acceder a lo verdadero? Lo que no se conoce deja de existir, que es lo que intentan

esconder algunas organizaciones de su pasado. La noticia verdadera siempre tiene mala prensa. El coraje es hacer frente a esa negatividad futura. Es coraje frente al riesgo. Decir la verdad, es afrontar una realidad.

El dirigente es responsable de lo que se dice sobre su organización. Es un “Chief Trust Officer”. Es el que maneja esas tensiones sobre la verdad. No basta con que diga la verdad sino que debe gestionar las consecuencias positivas de la verdad. Además de imperativo ético, la verdad es necesidad pragmática. Es una condición de la buena y bella vida.

Es inevitable trasladar esta reflexión a la paz en un país como Colombia, que en la actualidad trata de reconstruir su nacionalidad con base en los principios de Verdad, Justicia, Reparación y Garantía de No Repetición.

El profesor Bouilloud nos ilustra diciendo que se necesita un diálogo sin límites sobre lo que pasó. La justicia debe preceder al perdón, pero justicia es ante todo establecer una culpabilidad (Ricoeur), más que imponer necesariamente un castigo. La institución jurídica y su juicio permiten la vida. La solución es abrir espacios de verdad. En esto nos enfrentamos al problema de los límites sociales aceptables, que además cambian con el tiempo. No hay frontera física permanente entre lo bueno y lo malo.

ooo

El camino de reflexión colectiva que se recorrió en este congreso es más amplio que lo aquí resumido en unos pocos minutos. Son muchos los aprendizajes cruzados; la construcción compartida de conocimiento y de visiones sobre las relaciones entre las personas. Hemos abierto la puerta a una poderosa herramienta de investigación, los estudios comparativos, y esto nos da luces sobre lo que podría ser el próximo congreso de CERALE.