



Universidad Austral de Chile

Tercera versión
**CONGRESO
DEL SUR**



REPENSAR LA PROPIEDAD PARA UNA NUEVA ECONOMÍA

Área Temática 3 - Territorio y economías plurales

Palabras Claves: *Propiedad corporativa, gobernanza, autodeterminación, stewardship, propósito*

Autores: *Anna Bonan / Abogada Facultad Derecho Universidad de Padua (Italia) y Universidad Humboldt, Berlín (Alemania)/ Co-fundadora de Fundación Purpose
Pedro Traverso / Profesor MBA UC / MSc Ingeniería Industrial Universidad de California, Berkeley (EE.UU.) / Ingeniero agrónomo UC / Co-fundador de Late!*

Institución: *Fundación Purpose*



PURPOSE®

Tercera versión
**CONGRESO
DEL SUR**



Introducción

¿Por qué debemos volver a hablar de propiedad?

Como muchas sociedades a nivel global, nuestro país hoy atraviesa una ola de insatisfacción y desconfianza en las estructuras del sistema: política, sociedad y economía se entrecruzan en las demandas de una ciudadanía activa, hiperconectada y con niveles históricos de organización y participación, que exige mucho más de sus autoridades, organismos y actores de incidencia, incluyendo al empresariado.

Un estudio publicado en enero de este año por la consultora Visión Humana mostró que el 67% de los chilenos asigna una alta relevancia al rol de las empresas en el desarrollo del país. Sin embargo, al preguntar en el mismo estudio por la valoración de estas compañías, el 70% de los encuestados declaró no confiar en ellas. Vivimos una paradoja: la mayoría de las personas las reconoce como motor de progreso pero, al mismo tiempo, una cifra igual de abrumadora cuestiona su desempeño. Vale preguntarse, entonces, junto a los beneficios que han generado, qué rol también han jugado en agudizar esta crisis de credibilidad.

En sus orígenes las empresas tenían un dueño conocido, generalmente parte de la misma comunidad. También tenían un rol manifiesto: la satisfacción de una necesidad social, como consecuencia de lo cual obtenían una utilidad. Pero el mapa de las empresas se ha complejizado al punto de hacer difícil identificar quién o quiénes poseen muchas de estas empresas. Además sus objetivos de maximización de utilidades provocan, en muchos casos, gobernanzas cortoplacistas que las desvían de su propósito original.



PURPOSE®

Tercera versión
**CONGRESO
DEL SUR**



Introducción

Es en esa búsqueda obcecada de utilidad, sin un dueño que se involucre directamente, donde la empresa como organismo ha perdido gran parte de su esencia: el vínculo con la sociedad desde la cual y para la cual se originó. Es muy factible que la comunidad mire con desconfianza a organizaciones que ya no reconoce, y no puede relacionarse con ellas si percibe que su propósito empresarial será abandonado a la primera oportunidad, en pos de algún mejor resultado económico inmediato. Las empresas, sin rostro ni propósito genuino, navegan a la deriva por el imaginario colectivo, contenidas apenas por los márgenes de la regulación externa, siempre propensos a ser cruzados.

Más aún, la tendencia a la concentración del mercado suprime la diversidad empresarial, generando grandes bloques corporativos cuya toma de decisiones está desconectada de los territorios donde operan, creando una brecha de responsabilidad y un escenario cada vez más inaccesible para el ciudadano común.

Frente a estos desafíos, repensar la naturaleza de las corporaciones y su razón de existir es necesario y urgente. Esto implica volver a hacerse preguntas: ¿Para qué existe una empresa? ¿A qué intereses sirve, con qué finalidad? Esto nos lleva a poner una mirada cuestionadora en el concepto tradicional de propiedad (facultad para disponer de un objeto), y lo que determina cuando se aplica en la empresa: **quién toma las decisiones en una organización y quién se beneficia de éstas.**



Objetivos

Cómo reescribir la relación entre el dinero y el poder

Esta ponencia ahondará en la aplicación de estructuras alternativas que rediseñan la relación entre el dinero y el poder dentro de las empresas. Analizaremos dónde y cómo se desarrollan estos modelos que permiten anclar el propósito de una organización, con el objetivo de mostrar su viabilidad y los beneficios que éstos conllevan, destacando la creciente relevancia que esta manera de hacer empresa tendrá en el mundo y en Chile en las siguientes décadas.

Estas formas innovadoras de propiedad empresarial orientan los incentivos en la toma de decisiones hacia la maximización del propósito en lugar de las meras ganancias de sus accionistas. De ahí nace el concepto de Propiedad Responsable (steward-ownership): un nombre acuñado por Fundación Purpose, pero que refleja un modelo de hacer empresa con más de un siglo de historia, resumido en dos principios sencillos.



Autodeterminación: El timón de la empresa (mayoría de los derechos de voto) se mantiene cerca de la misma, en personas intrínsecamente conectadas con su misión y valores a largo plazo. **El control deja de ser un objeto especulativo** para traspasarse a partir de la responsabilidad que implica la empresa y su impacto. Sus dueños no son inversionistas lejanos y sin rostro, sino custodios (*stewards*) comprometidos con el propósito, más allá de motivaciones financieras.



Lucro al servicio del propósito: El lucro deja de ser el fin de la empresa para convertirse en **un medio al servicio de un propósito intergeneracional**, considerando a sus diferentes **stakeholders**. Tras compensar a sus inversionistas, las utilidades se reinvierten en desarrollo, la innovación y sostenibilidad de la empresa, pueden repartirse entre sus trabajadores o incluso donarse.



PURPOSE®

Tercera versión CONGRESO DEL SUR



Objetivos

La combinación de ambos principios redefine el ADN de una empresa, a través de la separación entre derechos de voto y derechos económicos y el anclaje legal de la organización a su propósito, mediante una fundación o trust u otras herramientas jurídicas disponibles en la jurisdicción vigente.

Desde compañías líderes de gran tradición como Bosch, Ikea y Novo Nordisk, pioneros de la economía sustentable (Organically Grown Company, Equal Exchange y Alnatura), a innovadoras iniciativas internacionales como Ecosia, Mozilla-Firefox y Signal y chilenas como Late!, Doble Impacto/Banca Ética y Locales Conectados, las empresas que incorporan estas estructuras de propiedad alternativa se desarrollan con éxito y van en aumento.





PURPOSE®

Tercera versión
**CONGRESO
DEL SUR**



Metodología

Del discurso a la práctica: Estructuras de propiedad innovadoras y sus resultados

Esta ponencia encuentra su fundamento metodológico en un análisis comparativo de empresas de estas características en el mundo y en Chile basada en:

- La experiencia concreta de empresas de Propiedad Responsable recolectada a través del trabajo de investigación y apoyo a empresas de la organización Purpose y su red internacional en Europa, EE UU y Chile.
- Estudios académicos de EE.UU. y Europa. Particularmente interesantes son las investigaciones de las universidades de Copenhague y Yale que compararon las empresas de estructuras tradicionales con las de propiedad responsable en Dinamarca. Cabe mencionar que en este país la presencia de compañías de Propiedad Responsable es muy relevante (con ejemplos conocidos como Novo Nordisk, Carlsberg, Maersk, entre otros, que adoptan una forma jurídica *ad-hoc* conocida bajo el nombre de fundación industrial, que mantiene la mayoría de los derechos de voto en la empresa controlada, mientras se cotizan acciones con derechos económicos y sin derechos a voto o limitados).

Las referencias bibliográficas completas se muestran en la última página de esta presentación.



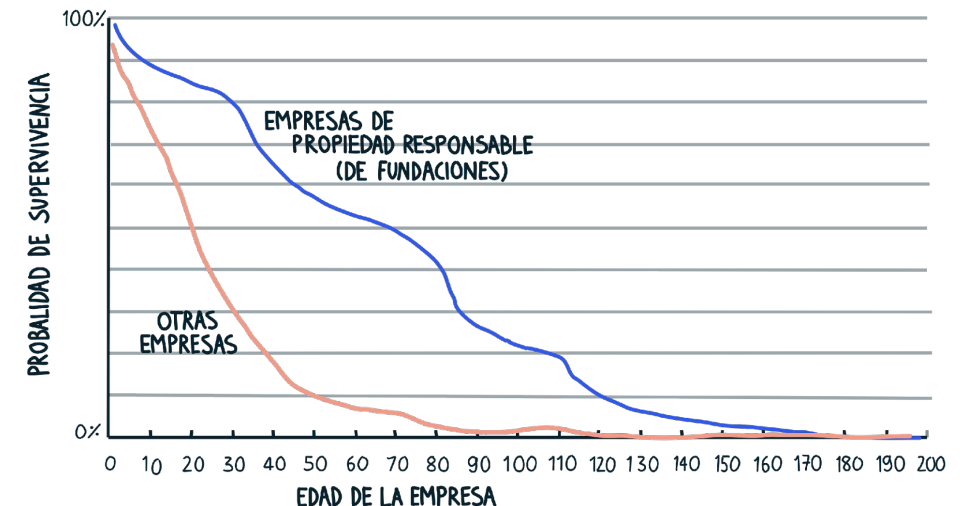
Resultados

Las empresas bajo este modelo tienen más probabilidad de mantenerse prósperas perteneciendo a sí mismas y sirviendo a su propósito. Manteniendo el control cerca de la empresa en lugar de propietarios ausentes, balancean los intereses de las partes involucradas que contribuyen a su éxito en una visión de largo plazo. Asimismo, contribuyen a la construcción de una economía más equitativa y regenerativa. Su estructura les permite internalizar de mejor manera las externalidades, actuando de forma más responsable con la sociedad y el planeta.

Experiencia comparada

Las empresas de propiedad alternativa abarcan cerca del 60% del mercado bursátil en Dinamarca. Los análisis de las universidades de Copenhague y Yale (2013-2018) determinaron que, en comparación con aquellas de carácter tradicional, éstas poseen:

- Mayor resiliencia durante periodos de recesión económica y mayores probabilidades de supervivencia en el largo plazo.
- Mayor rentabilidad en el mediano-largo plazo.
- Mayor nivel de lealtad y mejor reputación entre sus clientes y partners.
- Mejor retención de los talentos comprometidos que se desempeñan en ellas.
- Mayor re-inversión en innovación y sostenibilidad de largo plazo





Resultados

Caso de estudio (EE.UU.): Organically Grown Company

Organically Grown Company (OGC) es uno de los distribuidores mayoristas de productos orgánicos más grandes en EE UU, fundado en 1978 y pionero en la agricultura sostenible por más de 40 años. Desde su constitución experimentó con diferentes estructuras de propiedad: transitando desde una non-profit a una cooperativa y posteriormente a una sociedad de capital con participación de los trabajadores, pero llegaron a la steward-ownership en búsqueda de una estructura que pudiera incluir realmente a todos los stakeholders, asegurando su enfoque en la misión y les permitiera igualmente crecer y escalar sin vender o cotizarse en la bolsa.

En 2018, OGC fundó el Fideicomiso (trust) Perpetuo de Propósito de Alimentos y Agricultura Sostenible. Se trata de una forma de trust muy especial porque tiene como beneficiario al propósito mismo de la compañía, regido a perpetuidad. El control de la empresa es ejercido por este trust, cuya estructura de gobernanza incluye representantes de 5 categorías de stakeholders: los agricultores, los trabajadores, los consumidores, los inversionistas y la comunidad en general, a través del Comité de Protección que sirve como custodio de la misión de OGC. Este comité es responsable de autorizar las distribuciones de ganancias y elegir el directorio de la empresa. Las utilidades excedentes que genera OGC se distribuyen según un plan definido entre sus stakeholders, incluida la comunidad que beneficia a través de donaciones y proyectos sociales auspiciados por OGC.

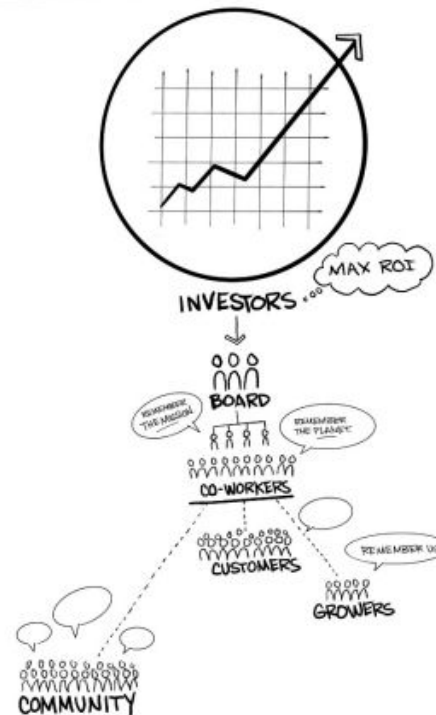
Su estructura de propiedad y gobernanza permite a OGC mantenerse independiente y seguir cumpliendo con su misión social y medioambiental, sin la presión de demostrar utilidades a corto plazo para sus accionistas. Pese a la proyección de la pandemia, OGC mantuvo compromisos éticos como aumentar el salario mínimo de sus colaboradores, acelerar los pagos a agricultores afectados por la crisis y ejecutó un plan de consultas masivas entre sus stakeholders para detectar sus nuevas necesidades y el nombramiento de un responsable de estrategia de stakeholders. Al término de 2020, sus ventas alcanzaron un récord de 185 millones de dólares.



Resultados

La estructura de OGC (explicada por ellos mismos)

CONVENTIONAL: ECONOMICS GOVERN



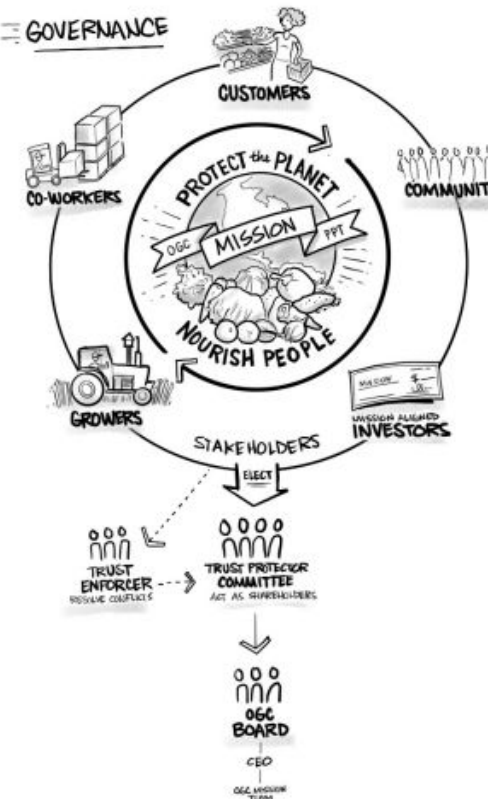
OGC: PPT ECONOMICS



WHY IS IT IMPORTANT?

- TRUST CAN'T BE BOUGHT OR SOLD
- NO OWNERSHIP SUCCESSION PLANNING
- ALIGNS STAKEHOLDER INTERESTS AROUND PURPOSE
- BALANCED ECONOMIC REWARDS AMONG STAKEHOLDERS

GOVERNANCE





Resultados

Caso de estudio (Chile): Late!

Late! es la primera empresa comercial de Chile que dona el 100% de la utilidad generada por la venta de sus productos a fundaciones sociales que asisten y acogen a personas vulnerables. La empresa lleva más de 10 años en el mercado chileno y comercializa actualmente botellones de agua, productos de limpieza y papeles tissue, tanto en el canal empresas como en ecommerce. En el modelo de negocio de Late! son sus propios clientes los que eligen a qué organización social quieren apoyar con las utilidades que se generarán gracias a su compra. De esta forma, tal como dice su slogan, la empresa quiere ponerle “un corazón al mercado”, utilizando la venta de productos de consumo masivo como un instrumento para generar un bien social concreto.

No fue fácil para Late! constituirse legalmente porque en Chile las empresas pueden donar como máximo un 4,5% de la utilidad que generan. Para poder donar el 100% de la utilidad de Late! se creó una fundación sin fines de lucro, llamada Elige Bien, la cuál es dueña del 100% de la empresa. Legalmente la Fundación Elige Bien retira las utilidades generadas por Late!, y las traspasa a las fundaciones sociales que apoya mediante convenios de cooperación.

En sus 11 años de existencia Late! ya ha logrado donar más de \$1.000 millones a más de 80 fundaciones sociales. La Fundación Elige Bien no sólo permite que Late! pueda donar el 100% de su utilidad, sino que también actúa como garante de que el propósito de la empresa permanezca en el tiempo.



Resultados

Caso de estudio (Chile): Locales Conectados

Locales Conectados es una empresa de innovación tecnológica y social creada en 2020 durante la pandemia. Consiste en una billetera digital que canaliza los beneficios sociales entregados por el Estado y privados hacia los almacenes de barrio, amplificando su impacto y reactivando la economía local.

Sus creadoras diseñaron esta app para entregar de manera más eficiente la ayuda en medio de la crisis económica. Con el teléfono móvil y su cédula de identidad, las personas beneficiadas eligen sus propios productos para el hogar (en lugar de cajas genéricas de víveres) y la posibilidad de adquirirlos en sus comercios locales, otro gran protagonista de los territorios, que vivió una gran precarización en la pandemia. Locales Conectados presta este servicio a las municipalidades y digitaliza a los negocios de barrio, acompañando su proceso sin cobrarles comisión por las transacciones.

Locales Conectados está controlada mayoritariamente por una fundación sin fines de lucro que incorpora mecanismos propios de gobernanza y sucesión, que aseguran el enfoque a largo plazo en su propósito, mediante la gestión de custodios intrínsecamente motivados con él. Sus inversionistas entraron en la empresa a través de mutuos convertibles en acciones sin derecho a voto para no comprometer su independencia. En paralelo, Locales Conectados está desarrollando un plan de participación de los trabajadores en las ganancias de la organización.

En su primer año esta start-up pasó de un proyecto piloto en Renca a operar en más de 5.000 comercios de 270 comunas, y fue destacada con el premio Avonni 2021 a la innovación social.

La canalización de beneficios durante el período 2020-2021 generó ventas directas por más de 2 millones de dólares para micro y pequeñas empresas.



PURPOSE®

Tercera versión
**CONGRESO
DEL SUR**



Resultados

Un testimonio inspirador

¿Qué ventajas conlleva para esta empresa contar con una estructura alternativa de propiedad y gobernanza alternativas? Su propia fundadora lo explica:

"Cuando pienso en quién debe tomar las decisiones de la organización, mi respuesta es la misma: son quienes están más cerca de su propósito, es el equipo, los que llevan el compromiso en el día a día, ahí se traza el camino. Con Locales Conectados apostamos a que esas decisiones del futuro jamás se desvíen del impacto que queremos generar, aunque ya no estemos dentro. Constituirnos como Propiedad Responsable es una manera de asegurar que eso ocurra".

"Tengo la convicción de que las decisiones son más legítimas cuando involucran a los más comprometidos en el quehacer y el propósito. Y no lo planteo desde una esquina romántica, sino puramente pragmática: ¡vas a tener una empresa más fuerte!"

Pilar Goycoolea - cofundadora de Locales Conectados.



PURPOSE®

Tercera versión
**CONGRESO
DEL SUR**



Conclusiones

Desafíos de implementación local

La creación de empresas de estas características en Chile aún no es sencilla. Existen brechas culturales en el mundo empresarial y de inversión, donde el modelo capitalista tradicional despliega un rol hegemónico y la mezcla entre fundación y empresa levanta cuestionamientos.

También hay consideraciones jurídicas y prácticas.

En contraste con otros países (fundaciones industriales en Dinamarca, perpetual purpose trust / stewardship trust en EE.UU y la actual discusión de una ley de Propiedad Responsable en Alemania), Chile aún no tiene un instrumento jurídico que reconozca y otorgue legitimidad a las “empresas con propósito”, que igualmente generar lucro y levantan inversión, pero no reduce el lucro a un fin, sino como un medio para una mejor respuesta a necesidades de la sociedad.

A nivel local, las empresas que adoptan este modelo deben recurrir a la combinación de entidades legales independientes con fines diferentes (de lucro / sin fines de lucro) que las expone a conflictos de intereses, situación no resuelta en la legislación actual.

Además existen altos costos transaccionales al momento del traspaso de una sociedad operativa a este modelo, sumados a costos operativos derivados simplemente por el hecho de mantener más entidades.



PURPOSE®

Tercera versión
**CONGRESO
DEL SUR**



Conclusiones

Un llamado a la acción

Las empresas son fundamentales para el desarrollo de Chile y para apoyar la solución de sus desafíos sociales, pero se requiere que tengan un rostro y un propósito confiables, de modo que recuperen sus vínculos con la comunidad y los territorios a los que sirven.

Para lograr esto, no basta solamente con reforzar la regulación para dificultar los abusos de compañías inescrupulosas. También es necesario brindar a las empresas herramientas para que, autónoma y genuinamente, sean capaces de mantenerse fieles a su propósito, y transmitir esa legitimidad a la sociedad.

Es justamente ahí donde la Propiedad Responsable representa una alternativa viable e innovadora que combina el espíritu y libertad empresarial inherentes a la propiedad privada, con el bien común y la responsabilidad social y medioambiental, claves para el crecimiento integral del país.

Chile tiene hoy la oportunidad histórica de promover desde su Constitución a las empresas con propósito, potenciando su contribución al desarrollo de una economía descentralizada, regenerativa y al servicio de los desafíos del país.



PURPOSE®

Tercera versión
**CONGRESO
DEL SUR**



Conclusiones

Repensar la propiedad y el rol social que desempeña no busca dismantelar el paradigma económico, sino ampliar sus dimensiones para incluir junto al dominio o control, una idea explícita de responsabilidad inherente, tal como en la Constitución alemana: “La propiedad obliga. Su utilización debiera al mismo tiempo servir al bienestar de la comunidad” (art. 14 Constitución alemana).

La empresa privada tiene una posición única para mejorar de manera efectiva las condiciones de vida de las personas. Sin embargo, la dicotomía sobre el lucro de las organizaciones (ser o no ser) plantea un falso debate, donde la idea de ganar dinero se opone a la de servir a la sociedad. La evidencia demuestra que ambas pueden hacerse exitosamente.

Transformar las buenas intenciones en compromisos vinculantes y duraderos requiere acciones concretas como las descritas en nuestra ponencia: mecanismos tangibles que resuelven la brecha de responsabilidad en la toma de decisiones y reconectan a las organizaciones con su propósito y la amplitud de sus stakeholders. Empresas con rostro, que se pertenecen a sí mismas y crecen prósperas en equilibrio con el bien común.

Nuestro llamado es a crear las condiciones para que estas empresas vayan en aumento e impulsen un salto evolutivo del sistema: uno que cambie la posesión ausente por una propiedad responsable.



PURPOSE®

Tercera versión
**CONGRESO
DEL SUR**



Referencias

Bibliografía

- Propiedad Responsable, Repensando la Propiedad en el siglo 21, Fundación Purpose, disponible [online](#)
- “Steward-ownership - a short guidebook to legal frameworks, Fundación Purpose en colaboración con NYU Law”, disponible [online](#)
- Estudio ICREO 2020, Universidad del Desarrollo
- Estudio “La empresa que queremos” 2020, Visión Humana - Acción Empresas
- Sobre las fundaciones industriales en Dinamarca, material disponible [online](#) en la website del Industrial Foundation Project, entre otros:
 - Thomsen, Hansmann (2018): The Governance of Foundation-Owned Firms
 - Thomsen et al (2018): Industrial foundations as long term owners
 - Thomsen (2018): Foundation Ownership and Firm Performance – a Review of the International Evidence
 - Børsting, Thomsen (2017): Foundation Ownership, Reputation, and Labour.
 - Thomsen et al (2013): The Performance of Danish Foundation-Owned Companies
- Sobre el Perpetual Purpose Trust / Stewardship Trust en EE.UU:
 - The Purpose Foundation, RSF Social Finance, Organic Valley & Organically Grown Company, *Steward-ownership: Ownership and finance solutions for mission-driven businesses*, presentation prepared for Expo-West 2019
 - Susan N. Gary, The Oregon Stewardship Trust: A New Type of Purpose Trust that Enables Steward-Ownership of a Business, 88 Univ. of Cincinnati L. Rev. 707, 713-19 (2019)
 - Organically Grown Company Benefit Report 2020, disponible [online](#)
- Sitio web Purpose Economy: www.purpose-economy.org y www.purpose-us.com