

OSCAR IBARRA

**HACER  
DINERO**

**O**

---

**HACER  
EMPRESA**

**CÓMO CONSTRUIR  
UN NEGOCIO  
QUE TRASCIENDA**



OSCAR IBARRA

**HACER  
DINERO  
O  
HACER  
EMPRESA**



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ  
LONDRES | SHANGHÁI

# Índice

<b>Prólogo</b> .....	15
<b>Presentación</b> .....	17
<b>Introducción</b> .....	19
<b>1. Hacia un nuevo paradigma empresarial</b> .....	21
La teoría de los <i>stakeholders</i> de R. Edward Freeman .....	26
La declaración de la Business Roundtable .....	28
Carta de Larry Fink a los CEO .....	29
Los sueños se realizan cuando se convierten en propósito...	30
El propósito como punto de partida .....	32
Cómo definir el propósito .....	34
Libertad dentro de un marco de trabajo.....	35
Una nueva forma de entender la empresa.....	44
La empresa como ecosistema vivo .....	47
<b>2. Las partes involucradas</b> .....	51
Los empleados, ¿aliados o enemigos? .....	54
Los clientes: ¿fuente de inspiración o de complacencia? ....	64
Los proveedores: ¿fuente de innovación y soluciones o de financiamiento? .....	68
La comunidad: sembrar el futuro que queremos cosechar	71
El planeta: la plataforma que nos sostiene .....	76
El empresario, el que se atreve.....	78

<b>3. De solo hacer dinero a ser una empresa Ubuntu .....</b>	<b>87</b>
Dos modelos de empresa .....	89
Ser Ubuntu: el liderazgo que el futuro exige.....	91
Liderazgo y relaciones.....	92
Tres principios fundamentales para evolucionar .....	96
Mapa y priorización de las partes involucradas .....	102
Un ecosistema justo y equilibrado .....	110
Los valores Ubuntu .....	115
<b>Conclusiones .....</b>	<b>119</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>121</b>

# Prólogo

Vivimos tiempos de encrucijada. La inercia de los viejos modelos de gestión choca violentamente con la realidad de un planeta finito y una sociedad fracturada. En este contexto, la disyuntiva que Oscar Ibarra Humphries nos lanza desde la portada de este libro no es retórica ni un juego de palabras; es un planteamiento fundamental sobre la viabilidad de nuestro futuro.

Como consultor dedicado a la regeneración organizacional, a menudo me encuentro con líderes atrapados en la metáfora de la máquina. Fueron educados para ver sus organizaciones como engranajes de eficiencia, donde las personas son «recursos» y el éxito se mide exclusivamente en la última línea del estado de resultados. Sin embargo, al leer estas páginas, encontramos una propuesta poderosa contra esa visión reduccionista: la invitación a recordar que una empresa no es una máquina, sino un **ecosistema vivo**.

Lo que Oscar nos propone es un cambio de paradigma que resuena profundamente con los principios de los sistemas vivos. Al contraponer la obsesión por «hacer dinero» (un acto a menudo extractivo y de corto plazo) con la nobleza de «hacer empresa» (un acto constructivo y de legado), el autor nos está invitando a pasar de una lógica degenerativa a una regenerativa.

El corazón de esta obra late al ritmo de una filosofía ancestral que necesitamos recuperar urgentemente en los directorios y plantas de producción: **Ubuntu**. Esta idea de que «yo soy porque nosotros somos» es la traducción humanista de lo que en biología y ciencias de la complejidad llamamos *interdependencia enraizada*. Ninguna empresa es una isla. Oscar desmantela con elegancia la vieja creencia

del empresario como un señor feudal y nos muestra, a través de su modelo de la flor (empresas que florecen), que la vitalidad de una organización depende de la salud de todas sus relaciones: con los colaboradores, los clientes, los proveedores, la comunidad y la biósfera.

Este libro no se queda en la filosofía; aterriza en la práctica. Apreicio profundamente que el autor no solo nos hable del «qué» o el «para qué», sino que nos ofrezca el «cómo». Desde la redefinición semántica de dejar de llamar «grupos de interés» a quienes son, en realidad, partes involucradas, hasta las herramientas para mapear y priorizar estas relaciones, el texto es una brújula para la acción.

Al recorrer estas páginas encontrarás historias de líderes que se atrevieron a romper el molde, como Yair Valero o Enrique Ferrer, demostrando que la ética y la rentabilidad no son enemigas, sino socias indispensables. Verás que la verdadera innovación surge cuando dejamos de ver a los proveedores como fuentes de financiamiento y los vemos como aliados creativos. Entenderás que el propósito no es un eslogan de marketing, sino el sistema inmunológico de la organización ante las crisis.

Desde mi perspectiva, como padre de cuatro hijos y profesional comprometido con dejar un mundo más viable del que encontré, celebro la valentía de este libro. «Hacer empresa», en la definición de Oscar Ibarra Humphries, es un acto de **cuidado**. Es entender que la economía debe estar al servicio de la vida, y no la vida al servicio de la economía.

Si alguna vez has sentido que el modelo de negocios tradicional te queda chico, que falta «alma» en los números o que tu liderazgo podría tener un impacto más trascendente, este libro es para ti. No es solo una lectura sobre gestión empresarial; es un manual para recuperar la humanidad en el centro de nuestra actividad productiva.

Bienvenido a la transición. Bienvenido a la era de las empresas Ubuntu.

**Ronald Sistek**

Consultor en Regeneración Organizacional

# Presentación

Este libro fue escrito con propósito, editado con paciencia y compartido con la esperanza de inspirar a quienes creen que hacer empresa puede ser más que hacer dinero.

Sin pretender un rigor académico ni científico, este texto surge de una profunda inquietud personal inspirada por múltiples autores, empresarios y, sobre todo, por el dolor y la indignación frente a la desigualdad y la injusticia presentes en nuestro sistema productivo. Aquí se desmenuza la evolución de la idea empresarial entendida como un sistema vivo, capaz de integrar a las personas, los recursos y las visiones en un solo organismo con propósito.

Se exploran las raíces de este concepto, su desarrollo y los primeros casos que muestran evidencia de su viabilidad. Se plantea que una empresa íntegra es aquella que logra armonizar la rentabilidad con la contribución, la eficiencia con la dignidad humana y la innovación con la ética.

Se evidencia que la mejor solución posible para mejorar la distribución de la riqueza sin tintes políticos o propagandísticos es la propia empresa que la genera.

En síntesis, este libro propone una manera distinta de mirar la empresa y el impacto que genera en su entorno, invitando al lector a repensar su rol como empresario, líder o ciudadano económico, y a reconocer que cambiar la manera de hacer empresa es también una vía para incidir en la sociedad.

# Introducción

Como ha ocurrido con muchos empresarios, es posible que en algún momento también tú hayas sido parte —consciente o no— de una visión reduccionista del entorno empresarial. Una perspectiva en la que las personas relacionadas con nuestra organización eran vistas como obstáculos, como negociadores duros a los que había que superar, o como recursos de los que convenía extraer el mayor rendimiento posible.

A veces nos protegemos de nuestros colaboradores, desconfiando de su compromiso o creyendo que podrían actuar en contra del interés de la empresa. A nuestros proveedores los presionamos al límite, pensando que su bienestar no forma parte de nuestra responsabilidad. En cuanto a los clientes, hemos adoptado como criterio principal la satisfacción inmediata, aunque esta se base en expectativas mínimas o en una falta de información más profunda. Y, por años, ignoramos las voces de quienes no estaban sentados a la mesa: las comunidades impactadas por nuestras operaciones y el planeta mismo, que comienza a devolvernos el costo de esa indiferencia.

Hoy, estas creencias se están desdibujando. Se abre una posibilidad para reconocer que no se trata de ganar a costa de otros, sino de construir relaciones que multipliquen el valor para todos los involucrados. ¿Dónde nos extraviamos?

Este libro ha sido cuidadosamente tejido para construir una argumentación lo suficientemente convincente como para sembrar la

semilla de un nuevo paradigma en los emprendedores, y despertar el «gusanito» del cambio en los empresarios ya consolidados.

En el primer capítulo presento los antecedentes y las nuevas rutas que hoy se abren para quienes deciden emprender o liderar empresas con propósito.

En el segundo hago un recorrido por el universo de las partes involucradas y su capacidad de incidir en los resultados, tanto de forma positiva como negativa. Recorro a ejemplos tomados de fuentes públicas y también a historias personales de empleados y empresarios, sin intención de glorificar ni de satanizar a nadie, sino con el ánimo de mostrar facetas que considero valiosas e inspiradoras.

En el tercero propongo una forma distinta de hacer empresa: la empresa Ubuntu. Ofrezco algunas recomendaciones prácticas para alcanzarla, desde la definición de un propósito empresarial genuino hasta la inclusión activa de las partes involucradas. Además, comparto los valores que considero esenciales en un empresario Ubuntu, junto con mi interpretación personal de cada uno.

Estoy convencido de que las empresas pueden aportar un gran valor para tener una economía más sana y una sociedad mejor equilibrada, a través de prácticas incluyentes que sumen valor de y para todas las partes involucradas en el negocio.

a<sup>e</sup>

#HacerDineroOHacerEmpresa

## **CONSTRUYE EMPRESAS RENTABLES, HUMANAS Y CON PROPÓSITO**

Este libro es una lectura indispensable y una invitación urgente a repensar qué significa ser empresario hoy. Con ejemplos claros y una voz apasionada, Oscar Emilio Ibarra demuestra que la verdadera disyuntiva no está entre hacer dinero o tener propósito, sino entre un corto plazo que agota y un largo plazo que trasciende. *Hacer dinero o hacer empresa* es un llamado a construir compañías que florezcan junto con sus colaboradores, comunidades y el planeta.

**Adolfo Ortega**

Director de Conversa – Editores de Medios de Marca

Hoy ya no basta con generar utilidades: importa, y mucho, cómo se generan. Consumidores y grupos de interés exigen que las organizaciones superen la lógica del beneficio inmediato y adopten una visión integral que combine rentabilidad y propósito. Este libro propone operar desde cuatro pilares inseparables: ética, justicia social, sustentabilidad y resultados económicos. Solo así es posible crear riqueza sin comprometer la dignidad de los colaboradores ni el futuro del planeta. Una reflexión necesaria para un mercado más consciente.

**Mariana Jiménez**

Directora general de Bancos de Alimentos de México

Los emprendedores que creen que pueden hacer negocios como hace décadas, no sobrevivirán. Los tiempos han cambiado: consumidores e inversionistas son cada vez más conscientes y exigen transparencia, coherencia y responsabilidad. Prácticas como el marketing sexista, la comunicación ofensiva o la explotación social y ambiental ya no tienen cabida. Este libro muestra ejemplos claros de cómo replantear la empresa para contribuir al desarrollo positivo de la sociedad. ¡Ha llegado el momento del cambio!

**Livia Podestà**

Communications Manager, European Forest Institute – BioCities Facility



ISBN: 978-968-9721-28-4

