



Future of Fish

Resumen ejecutivo

Future of Fish

Resumen ejecutivo

Introducción

El proyecto Future of Fish surgió de una singular alianza entre Ashoka, la Fundación David y Lucile Packard y Central, una compañía de diseño estratégico. El objetivo era encontrar soluciones con base en el mercado a fin de promover la demanda de prácticas sostenibles en el sector pesquero.

Para ello, acudimos al amplio conocimiento de Ashoka en torno a la mentalidad de emprendimiento y lo combinamos con la metodología de pensamiento de diseño, un enfoque de resolución de problemas que se fundamenta en la investigación etnográfica y el desarrollo ágil de prototipos. Resultó así una metodología que nos pareció apropiada para, por un lado, identificar las principales palancas de cambio en el sector y por el otro,

ofrecer una vía para arribar a soluciones novedosas que propicien el cambio sistémico. Durante dieciocho meses, el equipo del proyecto se dedicó a analizar los aportes de personas innovadoras y a recabar observaciones antropológicas en cuatro países para, de seguido, resumir la investigación en una teoría de cambio y en un nuevo prototipo de negocio.

La premisa del proyecto planteaba que los desafíos ambientales y sociales resultantes de sistemas complejos requieren enfoques inesperados y para ello, las organizaciones sin fines de lucro, las empresas y el sector público deben encontrar nuevas formas de trabajar juntos.

Esperamos que Future of Fish sea tanto un medio para el desarrollo de soluciones como una plataforma para la próxima generación de alianzas.

LOS ALIADOS Y EL PROCESO

La Fundación David y Lucile Packard fue creada en 1964 por el cofundador de la Hewlett-Packard Company y por Lucile Salter Packard.

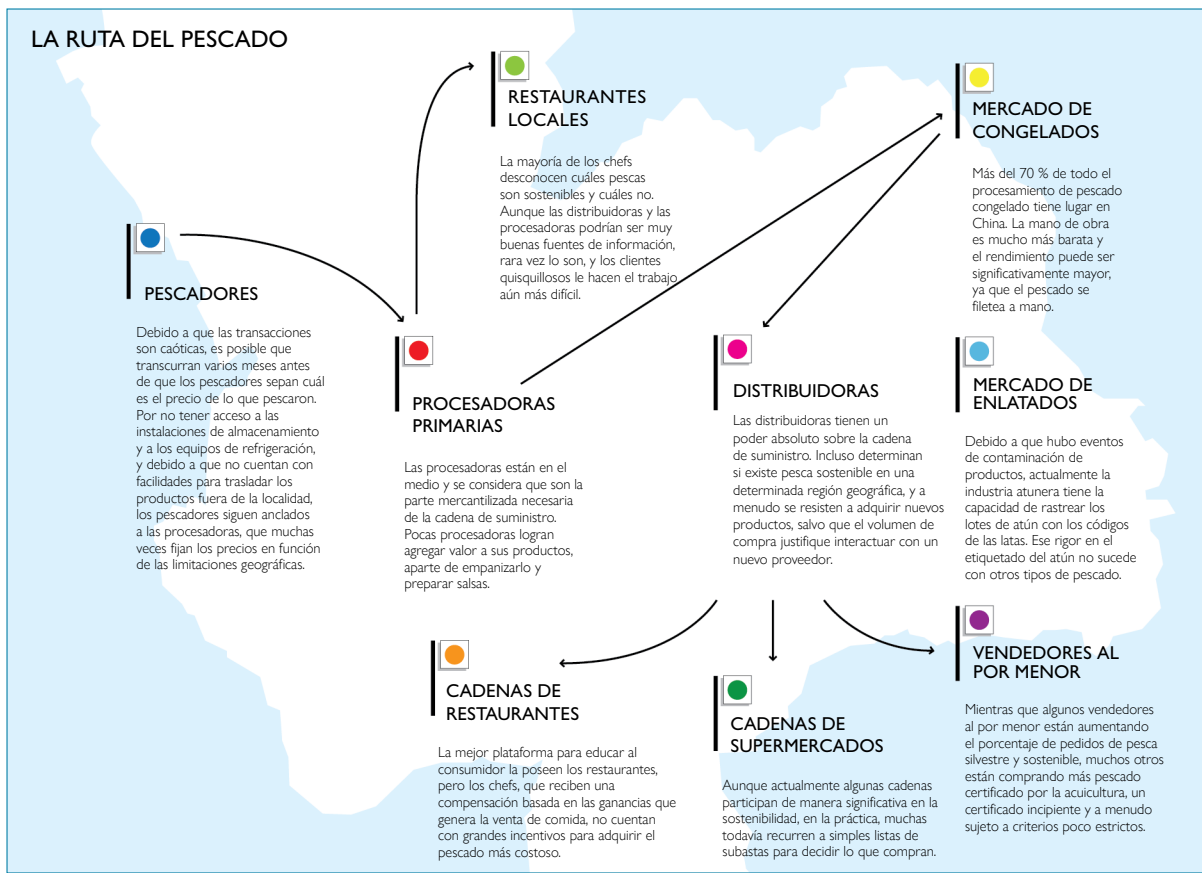
Los Packard dedicaron su vida a los negocios y a la filantropía, procurando siempre destinar fondos privados al bien público como forma de retribución a una sociedad que posibilitó la prosperidad de sus negocios. Este proyecto fue patrocinado por el programa de pesca marina de la fundación.

Ashoka es una organización mundial que agrupa a los principales emprendedores sociales del mundo: hombres y mujeres que ofrecen soluciones para impulsar cambios sistémicos dirigidos a resolver los problemas sociales más apremiantes a nivel mundial. Desde 1981, Ashoka ha seleccionado a más de dos mil destacados emprendedores sociales, los Ashoka Fellows, a los cuales ha proporcionado estipendios, apoyo profesional y acceso a una red global de pares en más de sesenta países. Ashoka desarrolla los modelos de cooperación necesarios para lograr avances en el ámbito del emprendimiento social.

Central es una compañía de diseño estratégico que trabaja en la solución de problemas complejos, tanto para organizaciones grandes como pequeñas. Central trabaja con sus clientes para identificar necesidades y crear, de manera conjunta, soluciones innovadoras que generen un impacto.

El enfoque de Ashoka dirigido a propiciar cambios se basa en una experiencia de casi treinta años dedicados a identificar y brindar apoyo financiero a los emprendedores sociales que lidian con desafíos de todo tipo, desde acabar con la trata de personas hasta preservar la pesca. En la primera fase de investigación y estructuración, el equipo de Ashoka aplicó estos conocimientos al reto multifacético de la pesca sostenible. Los marcos estructurales resultantes se publicaron en el informe de la fase uno, disponible en www.futureoffish.org.

En las fases posteriores, varios antropólogos fueron enviados a los distintos puntos de la cadena de suministro para obtener una abundante información que luego se usó en el diseño de soluciones. El proyecto se ejecutó entre otoño de 2008 y otoño de 2009.



PECES (¿Cuál es el problema?)

Cada vez hay menos peces y esto se debe a muchos factores. El más destacado es la sobrepesca: se capturan tantos peces en un período tan corto de tiempo que algunas poblaciones no logran recuperarse. Más del 80 % de los recursos pesqueros silvestres a nivel mundial están sometidos a la sobrepesca o se extraen en cantidades que rozan el límite de su capacidad de reproducción y supervivencia.

La destrucción del ambiente marino es otro causante. Algunos métodos de pesca que usamos destruyen los hábitats de los peces. Por ejemplo, la pesca de arrastre con redes de fondo destruye el fondo marino.

Muchos grupos ejercen presión sobre los Gobiernos y organismos encargados de administrar la pesca a nivel mundial para que regulen mejor las cuotas o límites legales de pesca. No obstante, la pesca ilegal sigue siendo un gran problema, pues la normativa es deficiente o no se implementa adecuadamente.

También existe un movimiento que busca orientar al consumidor para que únicamente adquiera especies cuya "sostenibilidad" sea verificable. Pero

existen muchas definiciones de sostenibilidad. Generalmente, comprende dos factores. Uno está referido a la salud de la pesca: ¿el ritmo de pesca es tal que permite la multiplicación de la especie? Y el otro, el método de captura: ¿los equipos que se usan no acaban con una gran cantidad de otras especies marinas (aves, tortugas u otros peces)? Por ejemplo, dependiendo de cómo y dónde, la captura de 0,45 Kg (una libra) de camarón silvestre puede causar un daño colateral de más de 147 Kg (67 libras), lo cual se conoce como "pesca de descarte".

Y no hay suficiente pesca sostenible para cubrir la demanda. La pesca sostenible certificada representa tan solo el 10 % de toda la pesca de peces silvestres que actualmente se capturan y venden.

Aunque la acuicultura tiene el atractivo de que permite reducir la presión sobre los peces silvestres, el sector pesquero todavía no ha encontrado la forma de desarrollarla sin crear otros problemas ambientales.

Por todo lo anterior, el futuro de los peces es un importante y difícil problema que requiere soluciones novedosas.

INVESTIGACIÓN: Fase uno (¿qué funciona y por qué?)

La investigación inicial se estructuró con base en la perspectiva de Ashoka que establece cuán importantes son las personas que desarrollan emprendimientos sociales en cualquier sistema complejo. Estas personas son pioneras (independientemente de que sus ideas sean para obtener o no ganancias) e identifican tanto los problemas específicos presentes en un sistema como las posibles palancas de cambio. Los emprendedores sociales generalmente fundamentan sus ideas en perspectivas personales y observaciones detalladas, por lo que resulta efectivo analizar sus teorías de cambio para dilucidar los patrones y las realidades más importantes de un sistema.

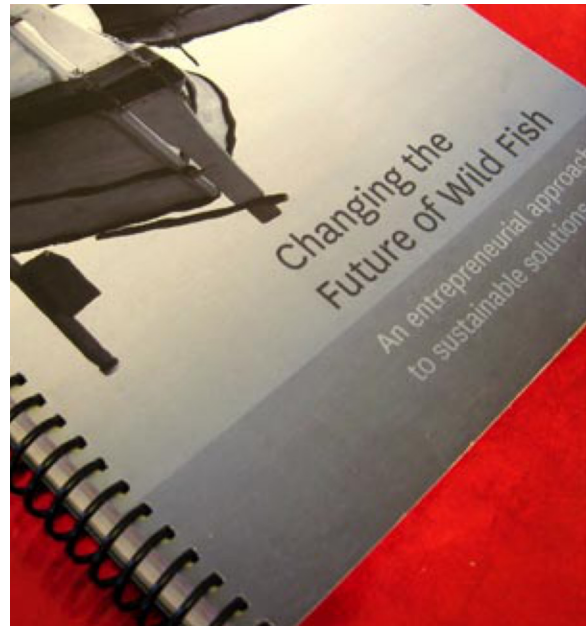
Este enfoque es inherentemente optimista porque se basa en soluciones que generan resultados. También es un enfoque cualitativo que utiliza el reconocimiento de patrones para elaborar una estructura subjetiva, o una lente que permite entender el sistema. Para escoger las soluciones que se analizaron, tomamos en cuenta las recomendaciones de los expertos y los indicios de mérito de las soluciones que ya habían logrado cierto avance en torno a sus objetivos. No obstante, en este proyecto no se realizaron evaluaciones cuantitativas, y por tanto no se usaron indicadores en el análisis.

Nos enfocamos en aquellos emprendedores sociales que abordaban tres aspectos del problema: persuadir a los consumidores para que compren más pesca sostenible, persuadir a los compradores (minoristas y restaurantes) para que compren más pesca sostenible y persuadir a las pesquerías para que adopten prácticas más sostenibles. Estudiamos soluciones incluidas en estos tres segmentos generales y luego, también estudiamos toda la cadena.

A partir de las reflexiones y de las tendencias observadas en los tres análisis, decidimos desarrollar una solución dirigida a la etapa del procesamiento, que es el punto medio de la cadena de suministro de productos pesqueros.

Las principales razones por las que tomamos tal decisión fueron las siguientes:

Pocos esfuerzos se han dirigido a estudiar o a tratar de impulsar la sostenibilidad de las procesadoras. La mayoría de las soluciones que analizamos, tanto en la categoría de iniciativas



con fines de lucro como aquellas sin fines de lucro, estaban orientadas a otros actores en la cadena de suministro. Queríamos indagar qué es lo que realmente ocurre.

El alcance de la industria del procesamiento en la industria pesquera es global y sistémico.

Actualmente, la mayor parte del procesamiento de productos pesqueros tiene lugar en China y en el sureste asiático. Se gasta mucho tiempo y grandes cantidades de combustible en el transporte de productos desde el mundo desarrollado hacia los países en desarrollo, y ello se debe a que el diferencial de salarios aún compensa el costo del transporte. Cualquier solución en este ámbito podría tener un gran alcance.

El interés que existe en los mercados directos sugiere que el punto medio de la cadena de suministro es percibido como una “traba”.

Aún más relevante, creemos que nuestra observación sobre la inmadurez de la cadena de suministro es un indicador de que las iniciativas de cambio, tanto para pescadores como para minoristas, son obstaculizadas por varias capas de actores no dispuestos o carentes de motivación para transmitir ese cambio. *Potencialmente, cuando se abordan los problemas del punto medio de la cadena de suministro, todas las otras iniciativas resultan mucho más eficaces.*



INVESTIGACIÓN: Fase dos (en campo)

Con base en el área de oportunidad que seleccionamos, el procesamiento, decidimos estudiar las interacciones existentes entre las procesadoras y los actores de la cadena de suministro que se encuentran aguas abajo o aguas arriba de las procesadoras. Así que nos embarcamos en contactar a los pescadores, las distribuidoras, las procesadoras y los comerciantes (minoristas o restaurantes) que estuvieran dispuestos a recibir a los antropólogos que enviaríamos para observarles.

Al seleccionar ciertas compañías, no intentábamos crear una muestra representativa de una cadena de suministro mundial de productos pesqueros típica. Más bien, queríamos estudiar casos extremos que fuesen más útiles para nosotros a la hora de crear el diseño: procesadoras en China con un elevado volumen de pescado, distribuidoras con un enfoque extremo de apoyo o rechazo de la sostenibilidad, pequeñas compañías pesqueras de propiedad familiar y chefs líderes en el uso de pesca sostenible.

Uno de los principios del proceso de diseño establece que los casos extremos dan lugar a mejores análisis ya que los comportamientos,

las necesidades y los escenarios son versiones más acentuadas que las del promedio. Por ende, al crear diseños para las situaciones y usuarios más exigentes, también es posible satisfacer las necesidades básicas de muchos otros.

Nuestra investigación nos llevó a cuatro países y a ocho lugares distintos. A lo largo de este proceso tuvimos la oportunidad de acompañar a un intermediario mientras que efectuaba la venta del pescado llamando a sus clientes a las 4 a.m.; presenciamos la acción de un grupo de pescadores mientras sacaban 907 Kg (2000 libras) de pescado de las redes de enmalle antes de venderlas a una procesadora; observamos a un grupo de trabajadores chinos en una procesadora cuando sacaban las vísceras de los pescados y los fileteaban; vimos cuando el propietario de un restaurante de sushi entrevistaba a varios candidatos a mesero y ayudamos a un acuicultor mientras alimentaba a los peces que cultivaba en un tanque.

En cada una de estas situaciones, procuramos identificar el contexto, las creencias y las actividades que definían la dinámica de la cadena de suministro.

SÍNTESIS (¿Qué observamos?)

En la síntesis se extraen los elementos esenciales de la investigación en forma de parámetros y perspectivas que ayudan al equipo a entender cómo se diseñan soluciones efectivas para un sistema dado.

Buscábamos patrones: ¿dónde se concentran los comportamientos comunes a todas las personas en todos los niveles de la cadena de suministro? ¿Qué problemas aparecen repetidamente en la narrativa de las personas entrevistadas en cuanto a sus convicciones y por qué?

Buscábamos incoherencias: ¿las personas dicen actuar de una forma que sus acciones desdichan? ¿Existen roles, hábitos, normas o costumbres en el sistema que terminan generando consecuencias no deliberadas?

Buscábamos suposiciones tácitas: según las personas, ¿cuáles son las normas que, ya sea de forma consciente o implícita, configuran sus ideas acerca de lo que es posible?

He aquí algunas de las reflexiones que afloraron:

1

La demanda avasalla a la oferta

¿Qué observamos?

En horas previas al amanecer, una mañana de primavera, estuvimos junto al vendedor de una distribuidora nacional de productos pesqueros mientras que hacía llamadas desde su escritorio a clientes y proveedores. Su trabajo consistía en averiguar qué salía y qué entraba ese día. El vocabulario que utilizaba era una forma codificada, en clave, de alguien que conoce el negocio desde adentro: números combinados con nombres de ostras y especies de peces, casi indescifrable para un novato.

Nos explicó en qué cantidades entraron varios tipos de mariscos y detalló cuánto de cada tipo vendió la compañía la semana anterior, así como lo que quedaba en el inventario. Se sabía estas cifras de memoria. “Solo es una cuestión de conocer el inventario” decía. En varias oportunidades le preguntaba a los proveedores: “¿Sabes cuánto me mandaste ayer? para yo poder... bien. ¿Podemos repetir para...? Está bien, es todo lo que puedo pedir”.

Un tema recurrente que observamos en las llamadas de ventas era “quiero lo mismo de ayer”. Tanto si el cliente era un dueño de restaurante, una cadena de venta de alimentos o un distribuidor, la presión para lograr una oferta estable para un producto conocido era enorme.

La situación descrita no se correspondía en lo absoluto con lo que observamos en el caso de los pescadores que lidiaban con lo impredecible de la pesca. Una embarcación de las que observamos salió una mañana a hacer un recorrido rápido y la tripulación había estimado que la captura ese día le daría alrededor de 90,71 Kg (200 libras) de pescado. En su lugar, la embarcación se encontró con un enorme cardumen y terminó pescando unos 907, 18 Kg (2000 libras). Debido a esta diferencia entre lo que estimaron y lo que pescaron, tuvieron que emplear muchas más horas-hombre para sacar el pescado de la red y también se vieron obligados a maniobrar con cautela por teléfono al negociar con la



procesadora para intentar cerrar la venta antes de revelar el exceso de pescado que la tripulación había capturado.

También observamos que, al no cerrarse con claridad la transacción, salían favorecidos quienes están aguas abajo en la cadena de suministro. Una distribuidora presionó a una procesadora para que bajara el precio de una remesa de pescado que ya le había sido enviada, porque el precio había bajado en los mercados. También hablamos con algunas distribuidoras que no veían ningún problema con el sistema según el cual se le entrega a los pescadores un recibo de cobro a cambio de sus capturas y el precio se decide luego, algunas veces meses después.

¿Qué significa?

Vimos numerosos casos en los cuales los actores del punto medio de la cadena de suministro tomaban medidas para “compensar” la insuficiencia o el exceso de la oferta alterando la orden de una de las compañías para satisfacer a otra, o mediante el envío, a sabiendas, del pescado equivocado (dando por sentado que para el cliente sería

demasiado complicado devolverlo). También nos enteramos de que, en muchos casos, los pescados se etiquetaban de manera incorrecta a propósito para poder satisfacer la demanda; aunque no fuimos testigos de primera mano de esta situación. Lo cierto es que el punto medio de la cadena recurre a todas estas acciones para evitar que llegue un mensaje de escasez a los clientes, sean estos los comerciantes, los restaurantes y, a la larga, los consumidores.

El punto medio de la cadena está tan enfocado en satisfacer la demanda que rara vez rechaza solicitudes. El verdadero inventario de pescado es invisible, se encuentra bajo agua. (Y la ciencia marina que debe determinar las reservas de peces está sumida en un debate eterno). En cambio, la industria basa sus operaciones diarias en lo que aparece en la red ese día, o el día anterior. En otras palabras, la demanda avasalla a la oferta.

Es verdad que vimos casos en los cuales los actores sustituían un pescado por otro. Por ejemplo, un vendedor de productos pesqueros programó una llamada de ventas entre un nuevo proveedor y una cadena de restaurantes. El anterior proveedor del restaurante resultó ser de poco fiar. “Tuve que sacarlo de la jugada” dijo el vendedor. Y no lo hizo porque quería una alternativa más sostenible; simplemente buscaba una opción que le hiciera la vida más fácil. Con todo, no fue difícil percatarse de la influencia que ejerce el

punto medio de la cadena sobre los consumidores, que generalmente tienen poco conocimiento de lo que compran.

¿Por qué importa?

Actualmente, el punto medio de la cadena funciona como simple instrumento de la demanda, ya que se limita a transmitir los pedidos del punto final de la cadena. La mayoría de los actores considera que la ventaja competitiva consiste en garantizar la oferta (algo que se apresuraron a destacar las procesadoras chinas a las que observamos). Según ellos, lo que diferencia a un actor de otro es el grado de confiabilidad. Una persona al frente de una procesadora nos dijo que él era mejor que sus competidores porque seguía “minuto a minuto” los productos entrantes y salientes (estuvo mucho tiempo al teléfono para demostrarlo).

Sin embargo, ninguno de los actores del punto medio de la cadena con los que hablamos consideraba que el factor información fuese útil a la hora de procurar una ventaja, aún cuando la usaban constantemente de forma selectiva para persuadir a los clientes de que compraran o dejaran de comprar un determinado pescado. Si alguno de estos actores se considerase miembro de una empresa de información y no de pesca, cambiaría radicalmente su proceder. Como dijo proféticamente el responsable de una de las procesadoras: “Todos estamos vendiendo peces muertos”.



Rige la mentalidad de la pesca del día

¿Qué observamos?

Las personas que ocupan posiciones clave en el punto medio de la cadena de suministro invierten toda su energía en las transacciones del día. Así como aquel vendedor que sabía de memoria todas las cifras de su inventario, la mayoría de estas personas posee un amplio e irremplazable conocimiento que no está en los libros. Sin duda, el novato que ha de cumplir la misma función tendrá que aprender del veterano, si es que aspira a seguirle el ritmo.

La mayoría de los sistemas de información que logramos observar se basaban principalmente en la introducción manual de datos, esto es, hojas de cálculo enviadas por correo electrónico. Como el personal de más experiencia tenía que estar presto a “apagar incendios” cuando

escaseaba la oferta o fallaba la logística, no tenía tiempo para concentrarse en otra cosa que no fuesen las ventas diarias; y todos los días regresaba al trabajo para repetir esa misma rutina. “Estoy aquí todos los días”, dijo un vendedor cuando calmaba

a un cliente cuya orden acababa de solucionar. “No se preocupe”. A este fenómeno lo titulamos “mentalidad de la pesca del día”. Todos los empleados están atrapados en un espacio temporal de metas y planes que abarcan solo un día.

¿Qué significa?

Cuando un negocio dedica tanto tiempo a las transacciones del día, el costo es obvio: queda poco tiempo o pocas energías para pensar en los objetivos de largo plazo o en los riesgos. El escenario futuro que representa la sostenibilidad (por ejemplo, el colapso total de la industria) se diluye frente a la brega por mover la mercancía. Cualquier conversación sobre cómo podría mejorarse el modelo de negocio o la eficiencia de las operaciones, o sobre cómo podría una compañía responder a las tendencias de cambio simplemente no es una prioridad frente a la lista de actividades cotidianas.

¿Por qué importa?

En general, los empleados que están en la línea del frente son quienes proponen innovaciones para potencialmente cambiar la manera en que funciona el negocio, pero en esta industria, la mentalidad de la pesca del día termina por inhibir esa lógica. En las observaciones de campo, conocimos a muchas personas inteligentes, increíbles e ingeniosas que, si las compañías para las que trabajan se lo exigiera, podrían contribuir a innovar la logística, el seguimiento y los sistemas de almacenamiento. Pero su labor está limitada a mover la mercancía, todos los días.



3

La narrativa y la plataforma son el binomio fundamental para el cambio

¿Qué observamos?

Entrevistamos a un vendedor en una distribuidora cuyo único trabajo consistía en vender pesca sostenible. Cuando estaba al teléfono con sus clientes, le encantaba contar largas historias enrevesadas sobre el origen de cada pescado: qué empresa familiar lo había capturado, cómo lo capturaron, los métodos de conservación que usaron y cómo todo ello influye sobre la calidad del pescado. Quería, como decía él mismo, y siempre que pudiera, “contar la historia tal como era, con sus detalles”, haciendo referencia a la sostenibilidad.

Sin embargo, algunos de sus clientes, que por lo general eran cadenas de supermercados o restaurantes, no se comunicaban con él por teléfono. Por medio de un fax le enviaban listas de subastas que mostraban celdas vacías junto al nombre de un producto, tal como “Pescado blanco en filete—Jumbo”. Lo que querían era el precio. Es todo, gracias. El vendedor comentó que, en esos casos, si él agregaba información complementaria sobre la captura, los clientes le devolvían la lista. “Uno se limita a hacer lo posible en términos de precios para ganar la subasta”, dijo.

Para nosotros, este vendedor es un claro ejemplo de quien posee una buena narrativa (en otras palabras, tiene la información y los datos necesarios para respaldar un argumento convincente) pero no cuenta con la plataforma que le permita contarla.

A lo largo de toda la cadena de suministro, le hicimos seguimiento a la siguiente pregunta: ¿quién cuenta con una buena narrativa y quién con una plataforma favorable? Encontramos que pocas personas tenían ambas, pero aquellas que sí las tenían estaban ejerciendo una enorme influencia para cambiar los patrones.

Un propietario de un mercado de pescado fresco al que entrevistamos nos dijo que se levanta rutinariamente todos los días a las cinco de la mañana para estudiar las listas de sostenibilidad del Acuario de la Bahía de Monterey y para leer los boletines sobre el pescado silvestre y la acuicultura. Escribe a mano las etiquetas con los nombres de los pescados que tiene en el mostrador y en ellas indica cómo se capturaron y su procedencia. Puede contestar cualquier pregunta que le hagan los clientes relativa al pescado, ya sea cultivado o silvestre, y los clientes siempre toman en cuenta sus consejos sobre qué comprar y cómo prepararlo. Él dice: “Yo tengo más poder para promover la sostenibilidad que mis clientes”.

¿Qué significa?

Pensamos que las personas que disponen tanto de una narrativa como de una plataforma están en posición de inspirar cambios. Si visualizamos la ecuación para el cambio en esos términos, de esa manera también podemos llegar a una forma de diseñar sistemas. La narrativa no tiene por qué ser una historia contada en persona, sino que puede estar en los datos recopilados a lo largo de cierto período de tiempo.

La plataforma no tiene que ser un público en vivo o un cliente, sino los usuarios de una base de datos o de un sistema de tecnología de la información en concreto. Lo más importante es que estos dos elementos deben estar acoplados para maximizar su potencial de agenciar el cambio.

¿Por qué importa?

La industria tiende a pensar que los líderes de la sostenibilidad son personas que cuentan historias conmovedoras y persuasivas. La industria ha dedicado menos tiempo a investigar: ¿qué agentes cuentan con una plataforma y una motivación para comunicar las narrativas y los datos quizá no corresponde a un compromiso “moral” con la sostenibilidad?



4

Los innovadores están varados

¿Qué observamos?

Conocimos a muchos innovadores en el negocio que tenían ideas fantásticas para abordar los principales problemas del sistema; tenemos la impresión de que estaban frustrados porque sus ideas no eran recibidas con mucho entusiasmo en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro (ONG), y no lograban el apoyo necesario para ampliar la escala de su propuesta o para replicarla.

Un acuicultor al que entrevistamos manifestó con pesar que no había podido obtener un patrocinio, ni financiero (por vía de la banca tradicional) ni por parte de alguna ONG. Técnicamente, él era parte de una organización con fines de lucro, por lo que no reunía los requisitos para recibir donaciones, pero su pequeña unidad de producción familiar tampoco resultaba buena candidata a un préstamo bancario. Sin embargo, este acuicultor es pionero de una de las soluciones más interesantes que hemos visto para combatir la contaminación y los desafíos en materia de alimentación. “La solución que proponemos es tan diferente que no sé a quién puedo pedirle ayuda para desarrollarla”, dijo.

Si bien algunos emprendedores enfrentan estos retos endémicos y normales a la hora de iniciar una pequeña empresa, nos asombró la indiferencia (por no decir algo peor) del sector de las ONG en relación con estos innovadores, cuyas ideas son sumamente necesarias para la industria. Algunas ideas que parecieran soluciones imperfectas son objeto de burla y algunos innovadores, a pesar de procurar corregir las debilidades primordiales de sus propuestas, dijeron sentirse utilizados para ridiculizar a otros emprendedores por sus fallas.

¿Qué significa?

Aquellos innovadores que aspiran a crear una red de contactos, aprender u obtener apoyo (ya sea financiero o de otro tipo) no tienen adónde acudir. No existe una



comunidad organizada de emprendedores en torno a la industria pesquera. En definitiva, esto significa que las mejores prácticas, en constante desarrollo (sobre información, acuicultura, trazabilidad o tecnología) no se llevan a mayores escalas ni se convierten en puntales de la competitividad en el mercado. Nos parece que esto es más un fracaso del sistema que un mero desafío a ser superado de forma individual.

¿Por qué importa?

La limitada cultura de la innovación en empresas bien establecidas y la existencia de sistemas con escasa promoción de soluciones a mayor escala y muy poco apoyo a los emprendedores se traduce en la muerte de ideas novedosas que generen efectos. De perpetuarse, estamos ante una situación peligrosa, ya que esta es una industria que debe innovar mucho más que otras para superar la crisis en un lapso relativamente corto.

ÁREAS PROBLEMÁTICAS

En la síntesis identificamos más de 130 problemas dentro del sistema que se ocupa de llevar el pescado del mar al plato. Enumeramos cada falla detectada (por medio de las 140 entrevistas realizadas a lo largo del proyecto) y las agrupamos en las categorías más apremiantes e importantes. Luego, hicimos una reducción de las categorías mediante un estudio exhaustivo, y finalmente identificamos dos grandes áreas problemáticas a las que deben ir dirigidas las soluciones.

El sector pesquero enfrenta dificultades para innovar a gran escala

La cultura existente en las empresas bien establecidas no fomenta la innovación o, cuando menos, no la exige. Los emprendedores que desarrollan ideas al margen de la industria establecida encuentran dificultades a la hora de asegurar los contactos y el apoyo necesarios para aumentar la escala de sus propuestas. Ambas limitaciones conducen a una falta de innovación sostenida y a gran escala. El sector requiere con urgencia inventar para evitar el colapso inminente.

Mantener aparejada la información sobre el origen del pescado y su captura requiere de grandes esfuerzos, casi heroicos. Actualmente, los actores pertenecientes a cualquier cadena de suministro de pescado no siguen una rutina para aparejar la información sobre la captura y el origen del pescado. Hay casos en los que se proporciona esta información, pero solo porque alguien en uno de los extremos de la cadena (un pescador o un vendedor) elimina el punto intermedio. Debemos encontrar una forma de aumentar estas cadenas “desintermediadas” (que actualmente son las cadenas de suministro más pequeñas y locales) u obligar a que la parte intermedia de la cadena cambie su proceder.

TIPOLOGÍA DE LOS USUARIOS

Al tiempo que descubríamos problemas y realidades, también buscábamos elementos comunes en la forma de pensar de quienes encuestamos. Entender mejor cuáles son los tipos de persona que más prevalecen en el sistema, nos ayudaría a orientar la búsqueda de soluciones ajustadas a la naturaleza de cada grupo. Es así como, partiendo de la gran cantidad de ejecutivos, pescadores, acuicultores y vendedores a los que entrevistamos, creamos varios subgrupos y desarrollamos un marco de trabajo.

Con base en las diferencias observadas, construimos dos espectros de valoración. En primer lugar, consideramos el factor "flexibilidad", y con ello nos referimos a la disposición al cambio. Los dos extremos de este espectro son "el *statu quo*" y "la próxima generación". La otra categoría la denominamos "amplitud de miras", es decir, el ámbito en el que los participantes delimitan sus acciones. ¿Comprenden su propia importancia y el efecto que tienen sobre un sistema más amplio, o solo les interesa el control e influencia que pueden ejercer sobre sus propias circunstancias? Los dos extremos de ese espectro son el "pensamiento sistémico" de quienes específicamente vinculan sus acciones a una realidad más amplia que ellos mismos, y las "transacciones del día a día" donde se sitúan quienes muestran un marco de interés limitado y motivado por necesidades pragmáticas e inmediatas.

Al graficar estos dos ejes, obtuvimos cuatro grupos en función de ciertas mentalidades claramente diferenciadas:

EL CONSEJERO: Los consejeros son excelentes asesores y normalmente ocupan cargos de mercadeo o de ventas, empezando por aquellos que orientan o informan a los clientes. No les interesa quebrantar las normas del sistema o del ámbito en el que se desenvuelven, aunque es común que promuevan con vehemencia la sostenibilidad en sus esferas de acción. No suelen tener un cargo o disponer de una plataforma que les permita emprender grandes cambios, pero sus narrativas son excelentes.

EL CATALIZADOR: Son emprendedores. Con frecuencia están al frente de alguna empresa emergente o *startup* y su objetivo es mejorar la sostenibilidad o resolver algún otro problema sistémico que hayan identificado. No trabajan en grandes compañías o en gigantes de la industria pesquera. Marcan tendencias y centran su trabajo deliberadamente en provocar cambios.

EL DIRIGENTE: Estos participantes son muy organizados y orientan su atención a los detalles. Propician acuerdos y movilizan transacciones que mantienen activo el negocio. Son absolutamente confiables y poseen un amplio conocimiento de la empresa y de los elementos históricos. Los dirigentes normalmente desempeñan cargos clave en las grandes compañías y son los primeros a quienes se les consulta cuando el objetivo es concretar alguna propuesta. Los dirigentes gozan de importantes plataformas, pero rara vez poseen alguna narrativa.

EL EJECUTOR: Los ejecutores son reparadores. Son innovadores, pero responden a problemas inmediatos dentro de su esfera de acción. No se autoidentifican como personas a favor de la sostenibilidad, pero fácilmente podrían asumir ese enfoque si les resultara interesante a efecto de sus intereses. La mayoría de los participantes de esta categoría son pescadores o procesadoras chinas.

A partir de estas categorías, desarrollamos varios principios de diseño para identificar el resultado que queremos alcanzar con nuestra propuesta.



PRINCIPIOS DE DISEÑO

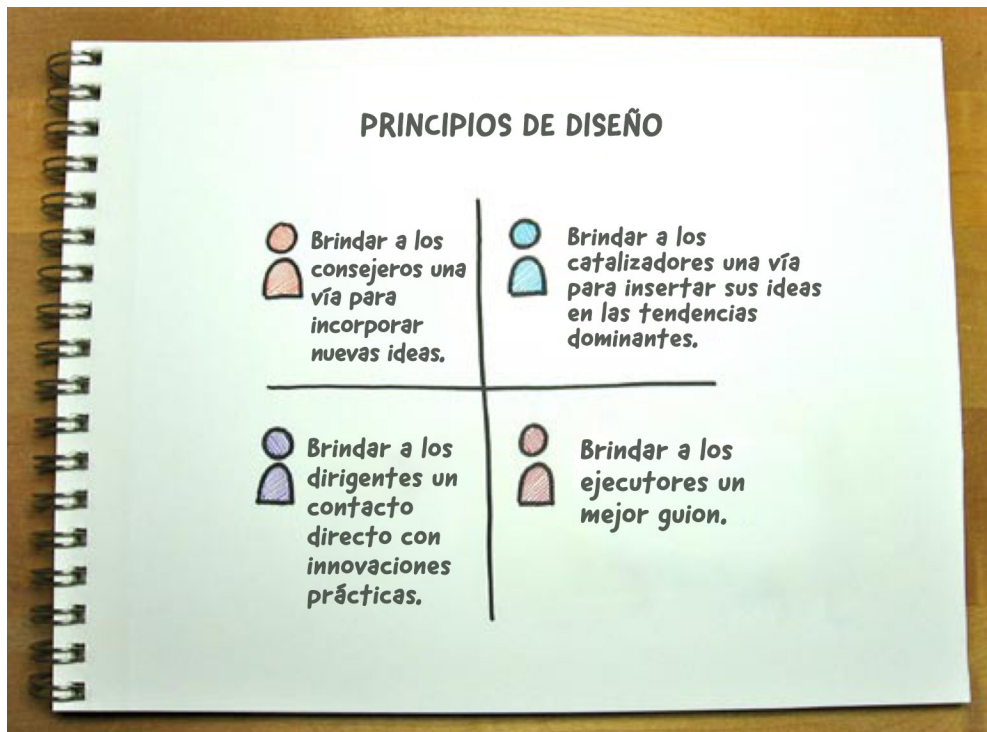
Todos los principios de diseño que elaboramos buscan propiciar el desplazamiento de las personas a lo largo de su espectro de flexibilidad. Queremos que quienes se encuentran en el extremo de mayor flexibilidad puedan entrar en contacto con sistemas menos flexibles y trabajar en ellos de manera más efectiva. Y en cuanto a los que están en el extremo de menor flexibilidad, queremos motivarlos a salir ligeramente de su zona de confort para relacionarse con los innovadores.

Brindar a los consejeros una vía para incorporar nuevas ideas. Los consejeros necesitan estar en contacto con las ideas, las personas y las organizaciones que puedan ayudarlos a ampliar sus puntos de vista y a tener más poder como agentes de cambio. En el caso de los consejeros, esto tiene que ver más que todo con la plataforma: ¿a quiénes se dirigen y por medio de qué canales? ¿Cómo están diseñados esos canales y qué alcance tienen?

Brindar a los catalizadores una vía para insertar sus ideas en las tendencias dominantes. Se trata de que los catalizadores tengan contacto con el apoyo, el conocimiento y la estructura que les sea útil en el desarrollo de ideas de gran impacto. Igualmente, está relacionado con la plataforma: ¿cuál es el potencial de cambio del negocio que el catalizador edificó? ¿Cómo puede crecer y lograr un potencial incluso mayor?

Brindar a los dirigentes un contacto directo con innovaciones de naturaleza práctica. Los conductores necesitan motivación (es decir, una narrativa) para ayudarles a visualizar cómo usar su plataforma de manera diferente. Disponen de gran alcance y poder, solo se trata de inventar (o descubrir) un incentivo que los impulse a cambiar de enfoque.

Brindar a los ejecutores un mejor guion. Este grupo no tiene ningún inconveniente en funcionar y mejorar dentro de parámetros concretos. Pero esos parámetros tienen que cambiar. Los ejecutores necesitan crear una nueva narrativa que asocie sus intereses a una perspectiva más amplia.



TEORÍA DEL CAMBIO

Uno de los asuntos más espinosos que estudiamos a lo largo de este proyecto fue: ¿qué hace que una solución sea sistémica? ¿La escala del impacto? ¿Eliminar una traba en el sistema y así posibilitar un cambio más significativo? ¿Modificar un proceso fundamental, con lo cual se provocan cambios de comportamiento en muchos grupos? En cualquiera de estos casos, ¿cómo podríamos abordar todos estos escenarios a través de una sola intervención?

Mientras considerábamos estas interrogantes, íbamos elaborando una opinión sobre los criterios que podrían usarse para reconocer cuándo una intervención es sistémica.

Y a medida que buscábamos esos criterios, nos percatamos de que, sobre la base de las áreas problemáticas, teníamos que diseñar no simplemente un nuevo concepto de negocio sino una idea amplia para abordar el intrincado rompecabezas de la innovación a niveles más altos: una idea para aumentar las probabilidades de que las demás ideas generen un impacto, se desarrollen a gran escala y produzcan resultados.

Ese planteamiento lo usamos para calibrar el posible impacto sistémico de las soluciones propuestas.

Una decisión contraintuitiva: magnificar el problema

Al tiempo que analizábamos qué fuerzas llevarían al éxito de cualquiera de las soluciones, con mucho cuidado estudiamos el tema de las partes interesadas: ¿quiénes tienen un interés particular en que la solución surta el efecto deseado? ¿Quiénes aportarán ideas, dinero y buena voluntad para el arranque? Al analizar estas cuestiones, rápidamente concluimos lo siguiente: para que la solución sea más abarcadora, es necesario magnificar el problema.

En otras palabras, hasta este punto habíamos definido el problema en torno al pescado. El sistema que queríamos afectar comprendía los procesos que definen cómo se lleva el pescado del mar al plato. Pero claro está, hay una multitud de otros sistemas que se encuentran en constante choque e interacción con aquel. Y al observar el conjunto, el grupo de partes interesadas que aborda los problemas de los sistemas solapados es más grande que el grupo de los que se ocupan del pescado solamente.

Por otra parte, comenzamos a identificar la existencia de otras relaciones en el sistema. Por ejemplo, muchas de las buenas ideas observadas y ya existentes en el mercado eran de compañías con fines de lucro cuya misión explícita tenía que ver con la sostenibilidad. Las dificultades que enfrentaban para asegurar un financiamiento siendo compañías híbridas, que a menudo no pueden generar ganancias a la tasa del mercado pero que con frecuencia parecen ser una oportunidad de inversión a los ojos del mundo sin fines de lucro,

no eran exclusivas de las compañías con grandes aspiraciones en el sector pesquero. Cualquier compañía híbrida, o las llamadas *for-benefit*, lidia con este asunto. De modo que procedimos a estudiar las estructuras de financiamiento, los sistemas de apoyo y los elementos que conducen a la utilización de la empresa social como una herramienta de cambio.

Finalmente, vimos la posibilidad de magnificar el problema mediante importantes soluciones en cuatro áreas:

PESCADO: Crear competidores más fuertes a través de la incubación de ideas y tecnologías generadoras de cambio, ayudar a que los actores existentes amplíen sus empresas o modifiquen sus prácticas hacia la sostenibilidad y propiciar el diálogo que destaque innovaciones exitosas.

EMPRESA SOCIAL: Participar en un movimiento cuyo objetivo sea desarrollar un mercado más coherente en torno a la participación de las compañías híbridas mediante la creación de una visión sistémica de largo plazo para el cambio, la educación de los financiadores y el establecimiento de un flujo de negociaciones en una plataforma abierta tanto a los inversores con fines de lucro como aquellos sin fines de lucro.

FILANTROPÍA: Desarrollar un proceso riguroso, documentado y replicable a fin de que las fundaciones participen en la investigación y el desarrollo para la incubación de nuevas estrategias de cambio social.

OTROS TEMAS: Atraer la atención, el dinero y el capital intelectual necesarios para promover enfoques holísticos e integrales en el tratamiento de los problemas generados por los sistemas solapados y silos de financiamiento filantrópico.



SOLUCIÓN (un centro para innovaciones)

Nuestro objetivo inicial era elaborar una idea de negocios que contribuyese a solucionar los desafíos de la sostenibilidad en el sector pesquero. Pero en el camino descubrimos, a raíz de nuestra investigación, que ya muchas ideas interesantes y pequeñas innovaciones se venían desarrollando con el mismo objetivo. En el sector, el problema no era la escasez de buenas ideas. El problema era que esas ideas no se estaban desarrollando a gran escala o no lograban generar un impacto sistémico.

A la larga, nos dimos cuenta de que era necesario ir más allá del concepto de crear una compañía novedosa. Había que concebir una idea que fortaleciera, ampliara y mejorara la efectividad de todas las demás ideas en campo.

Diseñamos un centro de innovación para fungir como acelerador de la innovación en el sector. La idea es que este centro apoye sin descanso a los emprendedores para que superen a los actores y las prácticas obsoletas, ineficientes y no sostenibles, desde una posición de influencia. Con ello se espera desarrollar a un conjunto de competidores fuertes en el sector, con objetivos claros, eficientes y sólidos, cuyas prácticas prendan la chispa de la reinención a favor de la sostenibilidad.

¿Cómo sería el mundo con un Centro de innovación?

- La cadena de suministro “alternativa” creada por los pioneros a pequeña escala para eludir a los actores no sostenibles se ampliaría hasta convertirse en un desafío competitivo para los sistemas dominantes.
- Los creadores, pioneros y emprendedores (actualmente huérfanos y marginados del sector) contarían con una sede, una red y una plataforma para reunirse, intercambiar ideas y conseguir lo que necesitan para desarrollarse.
- Las mejores prácticas ya existentes en muchas cadenas de suministro de pescado local serían las que definen a todo el sector.
- Los promotores de la pesca sostenible aprenderían a implementar nuevas formas de vincular su trabajo con otros objetivos sociales, tales como preservar los medios de sustento, impulsar la reactivación económica y la salud pública.

En resumen, el centro respondería a las ya manifiestas exigencias del mercado respecto a conectar y ampliar la innovación. Nuestro equipo concibió cuatro formas a través de las cuales el Centro de Innovación puede convertirse en un “tejido conectivo” para el sector:

ACCELERAR – El centro convocaría a los actuales innovadores con proyectos piloto para ayudarles a acelerar y ampliar sus conocimientos e impactos. Esta función catalizadora sería un área de capacitación en innovación de élite para quienes poseen ideas probadas y quieren ampliarlas. El objetivo de esta unidad sería mejorar la sostenibilidad de los competidores actuales y hacer más competitivos a los ya sostenibles. La implementación supondría un proyecto piloto que asocie a un grupo cuidadosamente seleccionado de actores de la cadena de suministro para propiciar nuevas tecnologías y prácticas.

INCUBAR – El centro diseñaría y lanzaría empresas emergentes o *startups* cuyas ideas apoyen una visión estratégica basada en ecosistemas para reinventar al sector y convertirlo en uno que respalde la sostenibilidad.

DIFUNDIR – El centro haría que los empresarios, los actores del sector y las organizaciones sin fines de lucro pertinentes formen parte de una red de aprendizaje dedicada a crear y compartir las mejores prácticas. Esta función de crear redes y publicar proporcionaría una “estación base” para aquellos innovadores que actualmente sortean solos los retos de recaudar fondos, ampliar la escala e identificar socios.

INTEGRAR – Al magnificar un problema establecido y definido de forma que abarca otras cuestiones sociales, el centro reclutaría a los agentes de cambio de muchos sectores para promover y apoyar a esta iniciativa.

Aparte, en un informe privado presentado a la Fundación Packard, se ha propuesto un plan de negocios detallado con ideas específicas de compañías piloto y colaboraciones.



EL SIGUIENTE PASO (poner a prueba el concepto)

La prueba de concepto de Future of Fish está implementando algunos elementos de la solución con el fin de demostrar su viabilidad. La iniciativa encontrará nuevas alternativas que las empresas pesqueras (sobre todo las que se encuentran en la mitad de la cadena de suministro) podrán implementar para apoyar la sostenibilidad de forma rentable. Estamos buscando oportunidades para forjar nuevas alianzas y contactos que permitan la ejecución de soluciones a mayor escala con nuevas fuentes de financiamiento y posibilidades reales de generar un impacto sistémico.

Para ello estamos desarrollando una plataforma que constituirá un nuevo tipo de tejido conectivo en el sector: una lente diferente para enmarcar el desafío, una manera novedosa de participar en la resolución de problemas, una poderosa forma de ampliar las ya impresionantes iniciativas de los emprendedores dedicados al tema de la pesca sostenible. Las dos iniciativas principales son:

Cumbre de nuevas empresas. Este evento convoca a un grupo de empresas élite de la industria pesquera, y el fin es analizar cuáles son las oportunidades de innovación o mejora de las operaciones en la cadena de suministro que también generen beneficios netos para la sostenibilidad. A lo largo de un año, este grupo participará en un programa de co-emprendimiento innovador que brindará posibilidades únicas de colaboración, de apoyo para el pensamiento estratégico de largo plazo, así como de ayuda para la recaudación de fondos.

El objetivo es generar de dos a cuatro planes de negocio o acuerdos de colaboración operativa entre los participantes, con vistas a atraer a los inversores y producir cambios radicales en la cadena de suministro.

El pescado y el desierto alimentario. Este proyecto ha identificado actores cuyo interés principal no es el pescado, pero cuyos objetivos y estrategias se acoplan lo suficientemente como para convertirse en aliados clave. Al asociarnos con los promotores del abastecimiento local de alimentos, la agricultura respaldada por la comunidad y el movimiento de productos orgánicos, esperamos descubrir estrategias que se puedan importar, por así decirlo, así como nuevas ideas que permitan un enfoque más holístico e integrado en la resolución de los problemas.

El reto del desierto alimentario en las zonas urbanas (escasez de alimentos sanos y no procesados en zonas pobres y marginales) engloba una serie de cuestiones fundamentales que también deben ser abordadas por la comunidad de pesca sostenible, tales como: reinventar las cadenas de suministro existentes, dar a conocer productos que los consumidores desconocen y encontrar la manera de que las pequeñas empresas en red se desarrollen y sustituyan a las más grandes.

Estamos convencidos de que las alianzas que adoptan soluciones en temas que van más allá del “pescado solamente” crearán tanto una mayor reserva de financiación y de interesados como una conversación que integre, de forma más adecuada, la pesca sostenible con otros desafíos humanos y sociales. Nuestro objetivo es atraer a un grupo de empresarios y promotores ubicados en el punto en el que se solapan la pesca y el desierto alimentario para lanzar a futuro una Serie de Cumbres de Nuevas Empresas sobre este tema.



EL EQUIPO PARA PONER A PRUEBA EL CONCEPTO

Cheryl Dahle, periodista y emprendedora. Cheryl ha trabajado durante más de una década en la intersección de dos mundos: el empresarial y el de la transformación social. Tiene una amplia experiencia en el análisis de sistemas complejos y en el diseño de soluciones en las que participan varias partes interesadas. Estos análisis se usan en proyectos muy distintos, desde la incubación de nuevas empresas hasta la creación de contenido para medios de comunicación. Se ocupa actualmente del proyecto Future of Fish, una iniciativa que aborda los desafíos de las pesqueras marinas y la industria pesquera, y lo hace recurriendo, en parte, a ampliar la escala de trabajo de los emprendedores. Antes de trabajar con el tema pesquero, trabajó en Ashoka, donde creó un producto de consultoría en el que se sintetizó el conocimiento de los 2 500 emprendedores sociales de la red de la organización, con el fin de brindar orientación filantrópica a otras fundaciones y compañías.

Cheryl dedicó quince años a generar informes sobre emprendimientos sociales y empresas para publicaciones tales como Fast Company, The New York Times y la revista CIO. Antes de trabajar con organizaciones sin fines de lucro, fue parte de un equipo para incubación y *startup* que se creó con el fin de lanzar una revista ambiental en línea, para la cual ella ayudó a obtener doce millones de dólares en financiamiento. Dahle también fundó y dirigió los premios de la revista Social Capitalist de Fast Company, un concurso para dar a conocer a los emprendedores más destacados. A lo largo de sus cuatro años como directora de proyectos, ayudó a diseñar una metodología de evaluación y estudió con detenimiento cientos de solicitudes de organizaciones sin fines de lucro al año para identificar a los ejecutores de primera línea que presentaban convincentes modelos de cambio.

Como consultora, Cheryl ha desempeñado funciones en organizaciones sobresalientes en el ámbito de las soluciones híbridas (social y empresarial), tales como Humanity United, Nike, la Robert Wood Johnson Foundation, la David and Lucile Packard Foundation y el Center for the Advancement of Social Entrepreneurship de la Duke University.

Brett Galimidi, asesor de gerencia ambiental. Brett es un asesor y consultor experto, con una amplia experiencia en el desarrollo de herramientas para evaluar y gerenciar el impacto ambiental y social para empresas sociales, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro y compañías. Como ex socio de Social Venture Technology Group, donde todavía es asesor, Brett posee trece años de experiencia aplicada en el análisis cualitativo y cuantitativo usado para medir el impacto de programas nuevos que carecen de antecedentes. En 2009, Brett fue destacado por Business Week como uno de los emprendedores sociales más prometedores de los Estados Unidos (America's Most Promising Social Entrepreneurs).

Entre sus logros se cuentan ECOframe, un proceso para gerenciar y evaluar el turismo sostenible (proyecto de la

Fundación de la ONU, Rainforest Alliance y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente); y el desarrollo de un sistema para medir el impacto ecológico, económico y social de la compensación de carbono para el comercio premium en el mercado voluntario de carbono, un programa que benefició a más de cien mil personas en la región central de México y que fue presentado en el programa The World de la BBC.

Brett también es coautor de Social Return on Investment: A Guide to SROI Analysis (Retorno social de la inversión o SROI: una guía para el análisis de la SROI).

David Sawyer, presidente, Context. Context es una empresa consultora con experiencia en estrategias, liderazgo y cultura. David se desempeña en todos estos sectores y ha jugado un papel clave en varios ámbitos: agricultura sostenible, reforma educativa, servicio nacional, emprendimientos sociales, filantropía empresarial y la emergente economía verde.

A lo largo de una década, David dirigió programas de liderazgo y servicios de aprendizaje en el Berea College, al tiempo que recibió el más alto reconocimiento nacional por servicio voluntario que otorga la Casa Blanca y premio The Servant Leadership Award del consejo National Youth Leadership Council. David fue asesor de la innovadora escuela Eagle Rock School de Honda, diseñó el programa Save the Children's Appalachian Teen Leadership y fue a la India para reunirse con el Dalai Lama con el fin de ayudar a diseñar un programa de educación para refugiados tibetanos. Sawyer trabajó con el Gobierno de Clinton para ayudar a lanzar el programa nacional Americorps, facilitó el programa The New Generation Training y otros programas nacionales de liderazgo, y en 1997 estuvo a la cabeza de una delegación que asistió a la Cumbre de presidentes para el futuro de América.

David trabajó durante cuatro años con la compañía BP en la asesoría para líderes senior en el diseño de la integración cultural de la fusión BP/ARCO y en la facilitación de una conferencia sobre cambio climático global en Washington. Ayudó a desarrollar la iniciativa Denali Initiative, un programa de subvenciones a nivel nacional para emprendedores sociales, y fungió como ejecutivo residente para la Kauffman Foundation promoviendo la participación ciudadana y la innovación cívica. David fue el primer director ejecutivo de Social Venture Partners Portland y es Jefe de Cultura de gDiapers, la compañía ecológica que fabrica el primer pañal enjuagable y biodegradable. Es el Senior Network Practitioner del Monitor Institute y se encuentra en Portland, Oregon.

Para más información sobre Future of Fish, consulte www.futureoffish.org o envíe un correo electrónico a la líder del proyecto, Cheryl Dahle, a cheryl@spikeanddraft.com.