

del qual podem elaborar estratègies industrials-ambientals; és a dir, estratègies que uneixin la recerca de la sostenibilitat amb la de nous negocis.

Per exemple, i esmentant únicament quelcom ben conegut, sols en el terreny de l'aplicació de la tecnologia telemàtica a la gestió de la mobilitat urbana es pot parlar de gestió centralitzada i flexible dels mitjans públics, de sistemes semafòrics avançats per a augmentar la fluïdesa del trànsit, de sistemes de gestió de les zones de trànsit limitat, de sistemes de guia per a aparcament, de sistemes avançats d'informació sobre els impostos... Totes aquestes em semblen propostes innovadores amb les quals la nova potencialitat de la tècnica i el tema de la sostenibilitat ambiental es trobaran incidint amb prou profunditat en l'existent i, al mateix temps, proposant una gamma de productes, de serveis, d'oportunitats de treball i de negocis del tot noves.

Riscs, oportunitat i creativitat

Al meu parer, respondre als interrogants del paràgraf anterior significa delimitar una idea positiva i propositiva de sostenibilitat: una sostenibilitat difícil de practicar, però no apocalíptica. Una perspectiva que trenca amb el *business as usual*, però sense reclamar a les empreses que canviïn la seva naturalesa. Aquesta idea de sostenibilitat demana, sobretot, intel·ligència, capacitat d'arriscar i, bàsicament, molta creativitat.

Proposar productes-serveis que es posin en aquesta perspectiva és difícil, però no impossible. De fet, ja s'ha dit que no es tracta de trobar «la» solució capaç de respondre a totes les demandes plantejades actualment; es tracta, més modestament, de proposar solucions que almenys presentin una espurna d'innovació; és a dir, que donin, si més no, una oportunitat a maneres diferents de comportar-se o de veure les coses.

I del conjunt d'aquestes solucions parcials n'emergiran una nova cultura i una nova pràctica social i productiva: el nou model de desenvolupament que, en qualsevol cas, s'haurà de definir aviat; no naixerà del fet d'asseure's a escriure un teorema general i únic perfectament conclòs, sinó que sorgirà del diàleg i del conflicte entre una multiplicitat d'idees, de visions, de propostes. Naixerà, en suma, d'una àmplia innovació que citarà a judici tots els actors socials. I, entre aquests, la funció específica que les empreses hauran de desenvolupar és pròpiament proposar solucions i oferir oportunitats.

Projectar la ecoeficiència. Del rediseño de lo existente a la proyección de estrategias industriales/ambientales

Síntesis

La ecoeficiencia se puede buscar siguiendo caminos diversos en función de los diferentes posibles objetivos: desde aquellos que implican elecciones que no perturban significativamente el *business as usual* (definibles como el «rediseño ecológico de lo existente») hasta aquellos que demandan a la empresa una gran capacidad innovadora tanto en el plano técnico como en el cultural (definibles como la «proyección de estrategias industriales-ambientales» en el campo de los nuevos productos y de los nuevos servicios).

En este último camino es donde la búsqueda de la ecoeficiencia puede conducir a resultados más interesantes desde el punto de vista del medio ambiente, dado que afronta con mayor decisión el tema de la transición hacia la sociedad sostenible. Y desde el punto de vista de las empresas, ya que la capacidad de proceder en sintonía con esta transición (y con los cambios sociales y culturales que esto entraña) también puede constituir una gran oportunidad en concepto de *new business*.

«Ecoeficiencia» es el término que el Business Council for Sustainable Development¹ ha propuesto para indicar lo que debiera ser el objetivo estratégico de las empresas en el marco de la investigación de un desarrollo sostenible.

De la ya amplia gama de nuevas palabras que la cuestión medioambiental ha introducido en el léxico de las empresas, ésta me parece que presenta un notable interés y merece, por tanto, profundizar en ella.

Su primer punto de interés viene dado por el hecho

1. El Business Council for Sustainable Development (BCSD) es un organismo al cual se adhieren los responsables de algunas de las compañías más grandes del mundo (actualmente son 48), cuyo fin es la promoción de iniciativas en la perspectiva del desarrollo sostenible. Fundado por Stephan Schmidheiny, que realizó la función de organizador y coordinador de la participación de las compañías en la Conferencia de Río en 1992.

de que conlleva el concepto de «eficiencia», es decir, un término conocido y aceptado por la cultura de empresa, el conjunto de temas referentes a la cuestión de producir en la perspectiva de la sostenibilidad. Adoptarla (como principio y guía de la propia actividad) significaría, pues, dar a la empresa una finalidad que está, al mismo tiempo, en continuidad con el pasado y es sensible a las nuevas emergencias: la función de la empresa es (como siempre) buscar la eficiencia productiva. Pero la eficiencia productiva (hoy, y a diferencia del pasado) ha de tener en cuenta también los costes ambientales.

El segundo aspecto interesante viene dado por el hecho de que, en la definición propuesta, esta nueva acepción de eficiencia no está restringida a las dimensiones puramente locales y al campo estrictamente técnico. «Ecoeficiencia», para el Business Council for Sustainable Development, es la «capacidad de ofrecer a la mayoría de los consumidores bienes y servicios a un coste económicamente abordable y con un perjuicio ecológico significativamente menor».²

Por tanto, si aceptamos esta acepción, el objetivo de la ecoeficiencia puede ser definido a diversas escalas, desde la de la empresa hasta la de todo el sistema productivo y de consumo. En otras palabras: la ecoeficiencia también puede ser planteada como objetivo estratégico de toda la sociedad industrial.³

Por tanto, entendida como declaración de intenciones, esta definición de ecoeficiencia es ciertamente de gran relevancia.⁴ Pero cuando se pretende utilizarla como instrumento preciso de trabajo, nos encontramos con no pocas dificultades.

La idea de eficiencia, por definición, remite a la relación entre lo que se quiere obtener y lo que se ha de dar para obtenerlo. Tradicionalmente, este concepto ha sido aplicado considerando como establecido y claro el numerador (el resultado que hay que obtener) y poniendo en el denominador valores económicos o cantidades físicas fácilmente cuantificables (energía, materia, etc.).

Ampliando esta definición del concepto de ecoeficiencia, la primera dificultad que encontramos (la más evidente y la más debatida, pero no por ello próxima a ser superada) pone en el denominador las relaciones antes indicadas; si la valoración del coste económico es una operación del todo controlable, la de su «gravamen ecológico» todavía está por definir: ¿Cuánto cargará en cuenta el impacto ambiental para llegar al resultado esperado? ¿Cómo se traduce este valor en

unidades de medida económica? Y ¿cómo y a quién se carga este coste? Estos interrogantes, como es sabido, son la base de un gran número de investigaciones relativas a las metodologías de impacto ambiental, la relación ecología-economía y la eficacia de las medidas (normativas, fiscales u otras) que se pueden tomar en este campo. Es evidente que de los resultados de estas investigaciones dependerá la posible utilización del concepto de ecoeficiencia como instrumento preciso de trabajo.

Pero, como decía, también existe otro campo de dificultad, bastante menos evidente pero no menos esencial: ¿Cómo definir lo que se pone en el numerador? Es decir, ¿cuáles son los resultados que se desean obtener? Y, por tanto, ¿cuáles son los bienes y servicios que, según la definición del Business Council for Sustainable Development, se quieren ofrecer a «la mayoría de los consumidores»? La respuesta a estos interrogantes, que en una situación estática podría ser considerada como claramente establecida, ya no lo está en una situación caracterizada por una fuerte dinámica económica y social. En otras palabras: al definir los resultados que se quieren obtener, se han de explicitar los contornos de la sociedad sostenible frente a los que se quiere avanzar (lo que es como decir del modelo de desarrollo que se quiere perseguir). Sin entrar a fondo en una problemática tan vasta, inmediatamente se plantean algunas consideraciones limitadas a los productos y servicios ofrecidos y a los comportamientos individuales y colectivos relacionados con éstos. Lo que se intentará poner en evidencia es cómo la búsqueda de un alto nivel de ecoeficiencia exige la puesta a punto de una nueva generación de productos y servicios.

2. Business Council for Sustainable Development, opúsculo de presentación del «Eco-efficiency Workshop», noviembre de 1993.

3. Esta ampliación del concepto de eficiencia reclamaría una reflexión más profunda sobre su significado y, en particular, sobre la relación resultados - proceso para obtenerlos. Este tema lo trata E. Manzini, «Design and Sustainability: Environmental Quality and Social Quality», en *Industrieeel Ontwerpen*, octubre de 1993.

4. La relevancia de esta propuesta ha sido subrayada también por Enrico Sassoon en el artículo: «I nuovi traguardi del management ambientale», *L'Impresa Ambiente*, n. 5, 1993.

Niveles de intervención

Los interrogantes relativos a los resultados que, en el espíritu de la ecoeficiencia, se intentan obtener, pueden hallar respuestas correspondientes a los diferentes niveles de intervención, en particular:

1. Los resultados se materializan en *los mismos productos/servicios disponibles ya hoy*.⁵ Por tanto, el problema es rediseñar la forma de hacerlos más ecoeficientes: un problema que conviene resolver es su técnica, cuyo aspecto económico radica en las inversiones necesarias y en los eventuales mayores costos de producción (problema que se ha demostrado con frecuencia inexistente, ya que estos tipos de re-proyección, si se realizan con mucho cuidado, pueden conducir a soluciones cuyo proceso productivo resulta más económico que el adoptado anteriormente).⁶

Con esta intervención, el producto-servicio re-proyectado tiene (aparentemente) las mismas características de antes y se incluye en el mismo mercado. Cosa que implica que no se presentan problemas relevantes de aceptación por parte de la demanda (ya que, si el precio no muestra sensibles variaciones, su aceptabilidad debería ser como mínimo la misma que la del producto/servicio de partida).⁷

Por otro lado, y por las mismas razones, el «plus competitivo» obtenible también es limitado y está en relación con la capacidad comunicativa del productor. Es decir, con su capacidad de hacer «visible lo invisible» comunicando claramente el valor de una innovación escondida.⁸

En términos generales, el marco cultural y operativo en el que se sitúan estas respuestas y este nivel de intervención puede ser definido como *el escenario del rediseño ecológico de lo existente*.

2. Los resultados que se quieren obtener operando al segundo nivel de intervención responden sustancialmente a la misma demanda social que hemos conocido y analizado hasta hoy (y aquí corresponden a los mismos modelos de comportamiento y a los mismos estilos de vida de los usuarios), pero se obtienen con *productos y servicios nuevos y más ecoeficientes*.⁹

El problema es definir estos nuevos productos y servicios integrando las motivaciones de carácter ambiental en todo el arco de las cuestiones proyectuales y de dirección que nos conducen a la definición de una nueva propuesta: el riesgo empresarial está en el nivel de

aceptación de un producto/servicio que entra con una alta tasa de innovación en el interior de un mercado consolidado. La oportunidad se encuentra en la evidencia de los valores ambientales de la propuesta y en el posible «plus competitivo» que de ella se puede derivar.¹⁰

Este tipo de propuestas se pueden colocar en un marco general definible como *el escenario de los nuevos ecoproductos*.

3. Los resultados que se quiere obtener operando en el tercer nivel de intervención no son los mismos que hoy se ofrecen: lo que en este caso se configura es *la existencia de una nueva demanda (explícita o implícita)*.

5. El concepto de producto/servicio sintetiza una forma diferida para intentar que madure el conjunto más integrado de productos y servicios que hoy caracteriza el mercado en la sociedad industrial. Su relevancia cuando trata políticas ambientales también ha sido recogida por M. Fioruzzi, de McKinsey & Co., en el artículo «L'impresa scopre la gestione attiva dell'ambiente», *L'Impresa Ambiente*, n. 3, 1993.

6. Que en algunos casos el rediseño ecológico conlleve soluciones conjuntas y más provechosas incluso desde el punto de vista de una tradicional valoración económica es un dato recogido por muchos autores. Véase, por ejemplo, las *Actas de la Convención «Fare e Disfare»*, promovido por el Politécnico de Milán, Assoplast y Fiat Auto, Milán, 1993.

7. De hecho, Peter Winsemius, de McKinsey & Co., afirma: «Por lo que respecta a los bienes de consumo, existen numerosos estudios empíricos que muestran una falta de sensibilidad general (por parte de los consumidores) hacia las oscilaciones de los precios igual a, más o menos, el 5%», «L'impresa ecologica sta diventando realtà», *L'Impresa Ambiente*, n. 8, 1993.

8. La correcta comunicación en estos casos es considerarse parte integrante de la propuesta: de hecho, no solamente se refiere a las innovaciones poco «visibles», sino también a lo relacionado con los problemas que puedan ser poco notorios o muy controvertidos. Todo esto crea posibles ambigüedades y confusiones que la introducción de los «mercados ambientales» deberá poner un poco en orden.

9. Aquí se refiere a productos/servicios totalmente proyectados teniendo en cuenta la problemática ambiental. En el estadio actual, la casuística relativa a este nivel de intervención se refiere a productos de serie pequeña (como el coche eléctrico de Fiat), prototipos de productos de gran serie (como el frigorífico «monomaterico», y por tanto económicamente reciclable, propuesto por Enichem) y algunos productos de gran distribución (como algunas líneas de detergentes y de cosméticos).

10. También en este caso, el éxito de la iniciativa depende tanto de la calidad del producto como de la eficacia de la comunicación: de hecho, el «plus competitivo» solamente se obtiene si está bien clara la calidad ambiental y global de la propuesta.

ta) a la que responder con nuevos productos/servicios en un «marco sistémico» en conjunto más ecoeficiente.¹¹

El problema en este caso es captar a tiempo las señales de aquello «nuevo» que la sociedad envía, y redefinir y, eventualmente, reorientar la estrategia del conjunto de la empresa en el marco de las grandes transformaciones que la actual fase histórica requiere. Todo esto a partir de la oferta de productos y servicios que hagan referencia a comportamientos en su conjunto más ecoeficientes.

El riesgo empresarial al operar a este nivel es ciertamente muy elevado. Pero igualmente elevadas son las oportunidades; si es verdad que estamos viviendo la transición hacia la sociedad sostenible, moverse en este camino significa no solamente prepararse para tiempos futuros, sino también ser coprotagonistas del cambio (y, por lo tanto, en cierta medida, ser capaces de dirigirlo).

Todo esto se puede definir como actuar coherentemente con *el escenario de la sociedad en transición*: el escenario en el que se toma en serio el hecho de que, en perspectiva, estilos de vida, juicios de valor, criterios de calidad y modelos de consumo están destinados a cambiar.

La centralidad del producto/servicio

Los tres niveles de intervención, aunque presentados de forma hipotética, se prestan a algunas consideraciones que intentan relacionar la realidad actual y lo que (de forma deseable) debería pasar.

La primera consideración es que éstos, los tres, se refieren a una «tercera fase» de la relación entre empresa y ambiente: si la primera fase ha sido la que se ha centrado en las intervenciones en el valle de los procesos (tratamiento de los afluentes contaminantes y «negocio ambiental» relacionado) y la segunda ha sido la de la intervención sobre los procesos (tecnología limpia según las tres P: *preventing pollution pays*, «prevenir la polución es rentable»), la tercera fase es la que se centra en la revisión, en términos ambientales, de los mismos productos/servicios.¹²

Además, se observa una gran continuidad en la línea que une entre sí las tres «fases» y los niveles de intervención propuestos para la «tercera fase».

De hecho, la secuencia de las tres fases corresponde

a las evoluciones de las políticas ambientales que, tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto, han ampliado poco a poco sus objetivos de «valle a montaña» (de los afluentes a los procesos que generan, a los productos que requieren los citados procesos). Y es concretamente esta tendencia a intentar incidir en el terreno siempre más próximo a las raíces del problema la que también continúa en los niveles de intervención de la «tercera fase», una revisión técnico-ecológica de los productos/servicios existentes en el mercado, y una propuesta de los nuevos productos/servicios en relación a una demanda del mercado considerada como establecida, y una rediscusión de esta misma demanda en el marco de las dinámicas socioculturales y económicas que atraviesa la sociedad.

La segunda constatación que se puede avanzar es la siguiente: si bien es verdad que hoy muchos analistas y algunos empresarios están de acuerdo al juzgar razonable esta «tercera fase», también es verdad que, en general, tanto para unos como para otros, el horizonte se acaba en el primer nivel de intervención (el rediseño ecológico de lo existente), con alguna rara incursión en el segundo (la propuesta de los nuevos productos).¹³

Sin subvalorar la importancia de este campo (al contrario, subrayando la necesidad de que, por encima

11. La casuística de la iniciativa que se puede implantar en este nivel de intervención, en el momento actual, no es amplia y los casos únicos también pueden resultar discutibles. Como ejemplos que presentan características, aunque mínimas, que los hacen asimilables a esta categoría de propuestas, se puede citar: la venta de detergentes en forma concentrada (que debe diluir el usuario) y el hecho de disponer de productos líquidos (con los cuales el usuario debe extraer el producto de la misma botella); en ambos casos se pide al usuario un comportamiento diferente y más «participativo» del considerado estándar. Para un tratamiento más amplio del tema véase Manzini, E., «Values, Quality and Sustainable Development. The Role of the Cultural Factor in the Environmental Reorientation of the System of Production and Consumption», en Jackson, T. (ed.), *Clean Production Strategies*, Lewis Publishers, Boca Raton, 1993.

12. El ingreso en esta «tercera fase» de la cuestión ambiental se evidencia sobre todo observando la tendencia evolutiva de las legislaciones ambientales (en esto tienden más hacia la introducción de los mercados de calidad ambiental —*ecolabel*— que a la aplicación del principio de la «responsabilidad extendida del productor» —*extended producer responsibility*—, que va desde los embalajes hasta los bienes duraderos. Véase las *Actas de la Convención «Fare e Disfare»*, op. cit., 1993). Ante este marco normativo, los productores también se están moviendo, aunque más lentamente de lo ideal. Véase Fioruzzi, M., op. cit., 1993.

13. Véase sobre este particular las notas 6, 8 y 10.

de éste, se creen las condiciones para un paso más sustancial del debatido y de las declaraciones de intenciones en la práctica), mi opinión es que existen diversas buenas razones para afrontar rápidamente también el tercer nivel, las que se refieren al «escenario de la sociedad en transición». Por otro lado, me parece que no soy el único que tiene esta convicción:

Si yo dirigiese los negocios de una compañía —afirma, por ejemplo, Peter Winsemius, de McKinsey & Co., en una entrevista de un número reciente de *L'Impresa Ambiente*—,¹⁴ reflexionaría seriamente sobre posibles evoluciones de mi sector y sobre la potencial influencia que se puede ejercer sobre el reto ambiental... Y si viéramos que todas las señales llevan a la misma dirección, podríamos considerar la hipótesis de impulsar nosotros mismos el cambio.

En otras palabras, en las situaciones de alta complejidad y turbulencia, la única posibilidad de prever el futuro consiste en contribuir y protegerlo. Y para las empresas proteger el futuro significa, en gran medida, introducir en el presente nuevos productos y nuevos servicios.

Nuevas tecnologías, innovaciones y sostenibilidad

«Si la actual tendencia continúa, el 50% de los productos que estarán en uso de aquí a quince años todavía no existen.»¹⁵ Esta previsión, elaborada a partir de una valoración de las posibles recaídas de la innovación tecnológica en diversos ámbitos productivos, fue presentada ya hace un par de años en un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos de las Naciones Unidas (OCDE) y propone de una forma muy pragmática la importancia del cambio inducido por el desarrollo de las nuevas tecnologías.¹⁶ Un cambio que, en términos más generales, se define a sí mismo como la transición hacia una nueva sociedad: la sociedad de la «información». Tampoco en este caso es necesario estar plenamente de acuerdo con este análisis para llegar a la convicción de que la innovación tecnológica está cambiando y cambiará muchos de los rasgos que caracterizan el actual sistema productivo y de consumo.

Esta perspectiva «segura» de cambio es ciertamente evidente para todos los empresarios (aunque posiblemente no todos extraigan las oportunas consecuen-

cias). Es evidente para todos que este mismo fenómeno modificará, ya ha modificado, la sociedad y, con ésta, los estilos de vida, el comportamiento y las formas de presentarse en el mercado de los consumidores/usuarios.¹⁷

Pero cuando se habla de políticas ambientales, tales conocimientos parecen entrar en un cono de sombra. *Cuando se trata de ambiente, hasta ahora, el tema de la innovación técnica se ha planteado solamente (o casi solamente) en relación con la reorientación ecológica de lo existente;* «lo existente» que (más o menos aceptable en términos ambientales), por todo lo que se ha recordado antes, está de alguna manera destinado a cambiar rápida y profundamente, investido de la acción sinérgica de factores muy potentes, entre los que se encuentra, precisamente, la innovación tecnológica.

Por tanto, si la intersección entre tecnología y sociedad, considerándolo también aisladamente, ya indica con claridad las dimensiones del cambio en curso, ¿por qué no unir de forma más incisiva esta temática con la ambiental? ¿Por qué no ver la convergencia y las posibles interacciones entre la transición hacia la «sociedad de la información» y la que va hacia la «sociedad sostenible»? Y, más concretamente, ¿por qué no ponerse como objetivo la entrada en los nuevos mercados que se crearán en torno a aquel 50% de los productos/servicios todavía no existentes de los que habla la OCDE, y entrar en ellos teniendo muy claro que éstos no sólo deberán ser «nuevos», sino también «sostenibles»?

Dada la potencialidad de la telemática y de los nuevos materiales, por ejemplo, ¿por qué no desarrollar de forma más incisiva una política industrial-ambiental en la que se consideren seriamente los potenciales am-

14. Véase «L'impresa ecologica sta diventando realtà», *L'Impresa Ambiente*, n. 8, 1993.

15. OCDE, *The State of the Environment*, París, 1991.

16. Además se subraya que este 50% de productos «que todavía no existen» no serán únicamente «nuevos productos», sino que serán en gran medida «productos de nuevo tipo». Es decir, productos cuya naturaleza técnica y prestaciones podrán ser muy diferentes de las de los productos que hasta ahora habíamos conocido.

17. Este cambio puede ser observado a nivel social y antropológico (sobre este tema ya existe una extensa literatura), pero ya puede ser leído también en términos de tendencias del mercado (sobre este campo véase, por ejemplo, Morace, P., *Contratendenze*, XX Academy, Milán, 1991; y Cove, B., *Le Neo-marketing*, ESF Éditeur, París, 1992).

bientales, en términos de reducción del consumo de materiales y energía, oferta del aumento de la capacidad de administrar, transmitir y elaborar información? (El campo de intervención podría ser la movilidad urbana, los transportes de mercaderías, el péndulo casa-trabajo, la distribución grande y pequeña, la «logística del retorno» de los productos en desuso...)

O sea: frente a las mismas tecnologías, ¿por qué no desarrollar a fondo la potencialidad ambiental innata en la tendencia hacia la sociedad de los servicios (y, por tanto, en el paso de una economía basada en el consumo de los productos a una economía basada en la utilización de los servicios) con todas las implicaciones en términos de ecoeficiencia sistémica que se puedan recaudar?¹⁸

Cada uno de estos ámbitos de intervención ofrece, bajo mi punto de vista, un amplio espectro de posibilidades a partir del cual se pueden elaborar estrategias industriales-ambientales; es decir, estrategias que unan la búsqueda de la sostenibilidad con la de nuevos negocios.

Por ejemplo, y citando únicamente algo bien conocido, sólo en el terreno de la aplicación de la tecnología telemática en la gestión de la movilidad urbana, se puede hablar de gestión centralizada y flexible de los medios públicos, de sistemas semafóricos avanzados para aumentar la fluidez del tráfico, de sistemas de gestión de las zonas de tránsito limitado, de sistemas de guías para aparcamiento, de sistemas avanzados de información sobre los impuestos... Todas éstas me parecen propuestas innovadoras con las cuales la nueva potencialidad de la técnica y el tema de la sostenibilidad ambiental se encontrarán incidiendo con suficiente profundidad en lo existente y, al mismo tiempo, proponiendo una gama de productos, servicios, oportunidades de trabajo y de negocios absolutamente nuevos.

Riesgos, oportunidad y creatividad

A mi entender, responder a los interrogantes del párrafo anterior significa delimitar una idea positiva y propositiva de sostenibilidad: una sostenibilidad difícil de practicar pero no apocalíptica. Una perspectiva que rompe con el *business as usual*, pero sin reclamar a las empresas que cambien su naturaleza. Lo que esta idea de sostenibilidad pide es, sobre todo, inteligencia, capacidad de arriesgar y, básicamente, mucha creatividad.

Proponer productos/servicios que se pongan en esta perspectiva es ciertamente difícil, pero no imposible. De hecho, ya se ha dicho que no se trata de encontrar «la» solución capaz de responder a todas las demandas planteadas actualmente; se trata, más modestamente, de proponer soluciones que al menos presenten una chispa de innovación, es decir, que den como mínimo una pequeña oportunidad a distintas formas de comportarse o de ver las cosas.

Y del conjunto de estas soluciones parciales emergerá una nueva cultura y una nueva práctica social y productiva: el nuevo modelo de desarrollo, que, en cualquier caso, se tendrá que definir pronto, no nacerá del hecho de sentarse a escribir un teorema general y único perfectamente concluido, sino que surgirá del diálogo y del conflicto entre una multiplicidad de ideas, de visiones, de propuestas. Nacerá, en suma, de una amplia innovación que citará a juicio a todos los actores sociales. Y, entre éstos, la función específica que las empresas deberán desarrollar es propiamente la de proponer soluciones y ofrecer oportunidades.

18. Sobre estos temas véase Manzini, E., «Lo scenario del prodotto-servizio. Il design dei servizi come politica ambientale», *Area*, junio de 1993; Glarini, O., y Stahel, W., *The Limits of Certainty. Facing Risks in the New Service Economy*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, 1989, y, más en general, todo el trabajo del Product-Life Institute de Ginebra.