



## La Gobernanza de los Negocios Sociales<sup>1</sup>

Uno de los grandes desafíos de los emprendedores que se lanzan en el campo de los negocios sociales es definir su modelo de gobernanza, o sea, sus procesos, acuerdos, políticas y leyes que regularán la forma en la que su institución (sea empresa u organización social) será dirigida, la relación con eventuales socios y las premisas de distribución de poder entre los diversos stakeholders. Entre las ideas compartidas por el grupo, podemos destacar:

- **La gobernanza es la espina vertebral de un negocio social** y un factor crítico de transformación efectiva de la sociedad. Esto significa que no basta solamente con incluir personas en la cadena productiva o garantizar productos y servicios accesibles a personas de baja renta. Igualmente importante es crear modelos innovadores de gobernanza que realmente garanticen una distribución equitativa de poder y riqueza a lo largo de la cadena.
- **Los negocios sociales deben buscar generar bienestar y calidad de vida, a partir de lo que las propias comunidades desean para sí.** Para que esto suceda, es importante crear espacios formales de toma de decisión que conecten e integren, en forma virtuosa, a todos aquellos involucrados en el negocio. La Comercializadora El Arca, [www.elarcamendoza.com.ar](http://www.elarcamendoza.com.ar), creada por el emprendedor argentino Pablo Ordóñez, tiene una experiencia bastante exitosa en la creación de una comunidad de prosumidores (productores-consumidores) que, en conjunto, definen los atributos de los productos y servicios a ser comercializados, su forma de distribución, y los precios más justos. Además de garantizar que las necesidades e intereses de ambos lados sean entendidas y atendidas, este modelo también estimula la búsqueda de soluciones de interés colectivo, contribuyendo a la promoción del desarrollo local.
- **Los modelos jurídicos e impositivos existentes muchas veces restringen la creación de modelos de gobernanza más inclusivos.** Tiago Dalvi, de la red de Artemisia y emprendedor que está al frente de Solidarium, una empresa social de comercio justo [www.solidarium.com.br](http://www.solidarium.com.br), comentó el desafío de formalizar a los productores como socios en el momento de la creación de su empresa, una sociedad limitada (Ltda.). Para hacer esto, él tendría que optar por el modelo de sociedad anónima (S.A), que implicaría un aumento sustancial en los impuestos y haría inviable el negocio económicamente. La salida elegida en esta situación fue la elaboración de un plan de metas para ampliar las ventas, aumentar la facturación y buscar un modelo financiero que torne ventajoso el cambio para el formato de SA en el corto plazo, y de esta manera posibilitar la inclusión de los productores como socios.
- **La creación de modelos intersectoriales debe ser una de las alternativas a ser considerada en el desarrollo de los negocios sociales.** Uno de los secretos del éxito de esta alianza es permitir que cada una de las instituciones se haga responsable por lo que sabe hacer mejor, a partir de un modelo de negocio diseñado y definido con la participación de todos. De esta forma, las empresas pueden, por ejemplo, ocuparse de la comercialización de los productos, mientras que las organizaciones

---

<sup>1</sup> Este tema fue discutido en uno de los dos grupos de trabajo en los que se trabajó durante la mañana del día 15 de Septiembre de 2009, en el Encuentro de Emprendedores Sociales Ashoka Lemelson Artemisia, en Sao Paulo. La sistematización fue realizada por Vivianne Naigeborin.

de la sociedad civil se ocupan del acompañamiento de los productores y del desarrollo de la comunidad. **Aún así, la sociedad con empresas tradicionales para la creación de un negocio social ha sido un desafío enorme para los emprendedores sociales.** Sergio Arango, emprendedor de Ashoka Colombia ([www.espave.org.co](http://www.espave.org.co)), creó Naidí S.A., empresa de producción y comercialización de pulpa congelada de açaí para exportación, que tiene como accionistas una organización de la sociedad civil, recolectores de açaí y una empresa privada. Sergio remarca la importancia de trabajar continuamente en quebrar preconceptos entre las partes, y de preparar a la comunidad para el diálogo con las empresas para asegurar que el poder sea ejercido realmente en forma compartida. Y apunta como principal desafío, la necesidad de integrar ritmos y lógicas distintas, e intereses que no siempre son convergentes.

- **Es importante traer a los clientes y a representantes de las comunidades beneficiadas por el negocio a la comisión directiva de las instituciones.** Beatriz Pellizari, emprendedora argentina y creadora de Ama-gi ([www.lausina.org](http://www.lausina.org)), empresa argentina de diseño y comercialización de ropa adecuada para personas con discapacidad motriz a precios accesibles, optó por constituir una comisión directiva que incluye, además de personas con experiencia en negocios, una persona con discapacidad. La presencia de potenciales clientes en la comisión directiva fue fundamental para sensibilizar a los demás miembros con la causa y contribuyó a que las discusiones no se limitaran solamente a la rentabilidad del negocio. El resultado es la creación de un diseño de negocio que consigue equilibrar la búsqueda de lucro y el impacto social. Beatriz refuerza que fue importante enfatizar que el compromiso del negocio es prioritariamente con el impacto social. Esto disminuye el riesgo de que el negocio, que tiene un buen potencial de rentabilidad, se distancie, a lo largo del tiempo, de sus principios y valores originales.
- **Es fundamental y, al mismo tiempo, desafiante, transferir el liderazgo y la responsabilidad del negocio para los beneficiarios.** Raquel Barros, emprendedora de Ashoka Brasil y fundadora de la Asociación Lua Nova ([www.luanova.org.br](http://www.luanova.org.br)), percibió, al planear el cambio en el control de los pequeños negocios que ayudó a crear (producción de muñecas, panadería, etc.), que eran las jóvenes madres, ya involucradas en los negocios, quienes deberían sucederla en el liderazgo y en la toma de decisiones. Sin embargo, se dio cuenta que muchas de ellas, a pesar de tener experiencia en los procesos de producción, distribución y ventas, no querían o no se sentían capaces de liderar la gestión del negocio. A partir de esta experiencia, Raquel percibió que era necesario prepararlas no solamente para las funciones inherentes a la implementación del negocio, sino también para su gerenciamiento más estratégico. Para ello, Lua Nova está actualmente involucrada en la creación de una escuela de negocios sociales para personas de baja escolaridad.
- **La contratación de personas jóvenes, acompañada por la inversión en su formación personal y profesional, puede ser una solución eficiente para emprendedores que están planeando su sucesión.** Rebeca Villalobos, fundadora de ASEMBIS – red de Clínicas de Especialidades Médicas en Costa Rica ([www.asembiscr.com](http://www.asembiscr.com)) y emprendedora de Ashoka, optó por seleccionar jóvenes talentosos y capaces, pero sin tantos años de experiencia, apostando a la idea de formarlos y capacitarlos “llevándolos de la mano”, como ella misma dice. El objetivo de este proceso muy cuidadoso, y casi individualizado, es asegurar que la visión de la institución, líder en el mercado de Costa Rica, se mantenga (un modelo de salud a nivel internacional, en el que todas las poblaciones, especialmente aquellas en condiciones de pobreza, tengan acceso a servicios médicos de alta calidad). En el 2009, Rebeca está finalmente experimentando la transición; ha seleccionado como su sucesor a uno de los jóvenes contratados, además de incluir a otros dos en la coordinación de áreas estratégicas.
- **El fomento del emprendedorismo y la formación de liderazgos locales es fundamental para el éxito de un negocio social.** Si, en la mayoría de los casos, un emprendedor asume el liderazgo de un negocio social en la fase de su creación, es importante que su modelo tenga como visión y estrategia

crear, desde el inicio, espacio para el desarrollo de nuevos emprendedores y liderazgos locales. Greg van Kirk, fundador de Community Enterprise Solutions – CES ([www.cesolutions.org](http://www.cesolutions.org)), con actuación en Guatemala, sostiene que el desarrollo es, sobre todo, hacer que las personas crezcan. Por eso, su modelo identifica y desarrolla liderazgos locales que asumen diferentes instancias de toma de decisiones del negocio, garantizando una gobernanza descentralizada. Refuerza la importancia de delegar poder para crear un negocio eficiente.

- Finalmente, los emprendedores concluyeron que un **negocio social puede ser realmente considerado un modelo exitoso cuando, además de presentar resultados sociales, ambientales y económicos relevantes, su credibilidad viene de la mano no ya del emprendedor que la creó, sino de la gobernanza y de la visión de desarrollo social que el propio negocio ayudó a convertir en realidad.** Un objetivo osado e inspirador a ser perseguido por todos.