



## Negocios Sociales. Oportunidades y Barreras

¿Por qué surgen los negocios sociales? Por qué muchas organizaciones sociales empezaron este camino de combinar herramientas de empresa para incrementar su impacto social? Hay una primera respuesta que es la más evidente, la que salta a primera vista: las organizaciones sociales necesitan generar sus propios ingresos de forma genuina, no pueden seguir dependiendo de donaciones. Sin embargo, hay otra razón, mucho más profunda, que es la que motiva a todos los emprendedores sociales que estamos acompañando en este camino: el mundo así como está no se sostiene, y **necesitamos crear nuevos modelos**. Schumajer sostiene que “tenemos que evolucionar a un nuevo estilo de vida, con nuevos métodos de producción y nuevos esquemas de consumo, **un estilo de vida diseñado para la permanencia**!”.

Hoy la pobreza es la amenaza global más grande, con billones de personas apenas sobreviviendo con el equivalente de 1, 2 o 3 USD / día. Muchos de los problemas más graves del mundo, como el Sida y otras enfermedades infecciosas, el terrorismo, analfabetismo, desnutrición abuso de DDHH, tráfico de drogas y de personas, intolerancia ideológica, entre otros, tienen sus orígenes en la pobreza.

Amartya Sen, Premio Nobel de Economía, plantea que **la pobreza es una no libertad**, y corre el enfoque del desarrollo de una visión más estrecha basada en índices meramente económicos, a una concepción en la cual se mide la libertad y capacidad efectiva que las personas tienen de participar en la vida social, política y económica de una comunidad<sup>2</sup>. Creo que esta visión es absolutamente relevante y plantea una oportunidad para los negocios sociales, ya que todos ellos, en mayor o menor medida, **promuevan que las personas o las comunidades puedan ejercer el control sobre su vida y participen de la sociedad en maneras significativas**.

Ahora bien, cuáles son las barreras o desafíos, los dilemas que enfrentan los negocios sociales para su crecimiento? Algunos de ellos, como el manejo de la tensión y el balance entre los beneficios sociales –objetivo primordial de un negocio social- y su búsqueda de rentabilidad económica, la demora en alcanzar el punto de equilibrio económico debido a los mayores costos que tiene una cadena de producción inclusiva, o los desafíos de formar liderazgos para implementar un negocio social, ya los discutimos en “Negocios Sociales: qué los diferencia de un negocio tradicional”.

Sin embargo, hay barreras que están vinculadas con factores más estructurales, que necesitan ser removidas para crear un entorno o ecosistema más favorable al desarrollo de los negocios sociales:

- **acceso al financiamiento adecuado:** este desafío tiene múltiples causas, entre las que podemos mencionar: a) el mercado emergente de fondos de capital de riesgo social aun no tiene parámetros claros, b) muchas de las instituciones que se están creando no plantean una oferta de capital con mecanismos financieros flexibles a las necesidades específicas de las empresas sociales, c) las empresas sociales tienen diferentes figuras y modelos

<sup>1</sup> Lo Pequeño es Hermoso, E. F. Schumajer

<sup>2</sup> El Desarrollo como Libertad, 1999, Amartya Sen

organizacionales, y se encuentran en distintos estadios –que van desde el start up hasta la expansión-; esta diversidad de situaciones requiere de una amplia flexibilidad en los mecanismos financieros de oferta de capital – combinaciones de donaciones, capital paciente, prestamos blandos, aportes de capital, créditos subordinados- y esto es algo que muchas veces no es absolutamente comprendido ni por los financiadores ni por las propias empresas sociales, d) existen diferentes expectativas entre los inversores potenciales y las empresas sociales en relación al retorno social y económico de la inversión. Así como estamos discutiendo que las empresas sociales son modelos de trabajo relativamente nuevos que buscan mejorar la calidad de vida de los sectores de menores ingresos, entendemos que se deben **crear mecanismos financieros diferentes a los que existen en el mercado**, apropiados a sus necesidades específicas, para apalancarlos.

- Bastante ligado al punto anterior, está la **necesidad de crear indicadores** que permitan captar cómo impactan los negocios sociales en la transformación social que se proponen, y a su vez cómo generan desarrollo económico. Por un lado, tener estos datos más claro facilitará un diálogo necesario entre diferentes actores clave en este campo, entre ellos, los inversionistas. En un Diálogo entre Emprendedores e Inversores, que tuvo lugar en Sao Paulo el 16 de Septiembre, Rodrigo Viera, de Electrocooperativa [www.eletricooperativa.org.br](http://www.eletricooperativa.org.br), planteó a una cuestión bien interesante “En mi experiencia como emprendedor de negocios, una de las principales causas que origina tensiones entre el emprendedor y el inversor, es cuando se negocia la **valuación de la empresa**, ya que obviamente para el emprendedor es mejor que el valor sea más alto, en tanto que al inversor le conviene que el valor sea más bajo, así su nivel de participación sube. Para el caso de las empresas sociales, **que mecanismos de valuación se están pensando?** Además de los indicadores económicos y de evaluación de los equipos más tradicionales, qué mecanismos se están pensando para captar la enorme experiencia que traemos en abordajes y metodologías de combate a la pobreza, de inclusión de personas, o el capital social clave sin el cual ninguna transformación sería posible”. Sin duda, una cuestión pendiente. Creemos que en este punto, el rol de la academia y la universidad es indispensable para poder apoyar en la investigación a partir de la práctica y la construcción de indicadores.
- **Gerenciamiento de “holdings”**: en América Latina **no hay una legislación específica** que ampare a las empresas sociales. Incluso en diferentes países, la legislación y los beneficios impositivos para las organizaciones de la sociedad civil son diferentes –en Costa Rica una entidad de bien público puede recibir aportes de capital, cosa que en Argentina o Colombia sería imposible-. Como consecuencia, las organizaciones sociales que inician negocios sociales adoptan diversas formas legales –asociaciones civiles, entidades de bien público, empresas comerciales, otros- según consideren que mejor les sirve para su doble propósito social y comercial. Más aún, muchas se convierten en “holdings” que integran bajo un mismo paraguas dos o tres organizaciones diferentes y de distinto tipo –con y sin fines de lucro-. Entre otros ejemplos de grupos podemos mencionar a Ciudad Saludable [www.ciudadsaludable.org](http://www.ciudadsaludable.org) (Perú Waste Innovation, empresa comercial / Ciudad Saludable, ONG / Fundación Healthy Cities International); el Holding Social Agencia Mandalla [www.agenciamandalla.org.br](http://www.agenciamandalla.org.br) (3 ONGs: Agencia Mandalla, Alquimia y Unicenter Mandalla / 1 empresa Mandalla Social Trade); Interrupción [www.interruccion.net](http://www.interruccion.net) (2 empresas: Interrupción S.A exportadora e Interrupción Fair Trade LLC, distribuidora / Interrupción Asociación Civil); o La Usina [www.lausina.org](http://www.lausina.org) (2 asociaciones civiles: La Usina y RedACTIVOS / 1 empresa: AmaGi). Este sistema de “holdings” tiene no pocas implicancias, tanto desde un costado gerencial –cuál es el rol de “control social” de la misión y los valores que tiene la organización original, cómo generar una dinámica sana y potenciadora entre las diferentes instituciones, cómo es el gobierno del

holding, cómo minimizar tensiones entre los equipos- pero también desde un lado comunicacional. Albina Ruiz [www.ciudadsaludable.org](http://www.ciudadsaludable.org) sostiene que para ellos es un desafío muy grande comunicar a públicos externos que “somos una empresa pero no tenemos fines de lucro”.

Estos y muchos otros son aspectos pendientes por resolver para el campo de los negocios sociales. No son pocos, pero tampoco somos pocos quienes estamos aportando nuestros saberes y energía para que este campo avance. Como dicen nuestros socios de Avina, es clave **“consolidar un ecosistema”** para facilitar el desarrollo de este nuevo modelo.

Paula Cardenau  
Octubre 2009  
[pcardenau@ashoka.org](mailto:pcardenau@ashoka.org)