



Negocios Sociales. Qué los Diferencia de un Negocio Tradicional

Como muchas veces lo hemos comentado en discusiones con emprendedores sociales de Ashoka y en otros ámbitos, cuando hablamos de negocios sociales, muchos creemos que estamos frente a un nuevo paradigma. Qué significa esto? Que un negocio social no es ni una organización social utilizando herramientas de mercado para ser sostenible, ni una empresa con impacto social, **sino que implica una nueva manera de hacer negocios**, con elementos que lo hacen esencialmente diferentes de un negocio tradicional. “Tenemos que ensayar nuevas formas”, insiste Pablo Ordóñez www.elarcamendoza.com.ar.

Por qué esta es una nueva forma de hacer negocios? La diferencia está marcada por la misión: en los negocios o empresas sociales, **el beneficio social, la inclusión y la apertura de nuevas oportunidades es su razón de ser, y la generación de excedentes económicos, un medio para conseguirlo**. Esto se dice simple, pero a la hora de hacerlo realidad, modifica de manera esencial toda la operación de una empresa social, incide en su forma de gobierno, en su cadena productiva, en su relación con todos los grupos afectados por él, en cómo define sus precios o en su manera de distribuir sus excedentes. Influye en los procesos de toma de decisión y de distribución de poder, el liderazgo y la formación de equipos cobra una nueva dimensión. Algunos van más allá, y promueven, incluso, una nueva conciencia de consumo.

Muchas veces, el hecho de que la empresa sea rentable, pero su objetivo social esté por sobre el económico, genera no pocas tensiones para quienes lo lideran, ya que en algunas ocasiones incrementar el lucro puede perjudicar el beneficio social que está persiguiendo¹. Un ejemplo simple pero muy gráfico es un dilema que se planteó hace muy poco a Granja Andar www.productosdeandar.blogspot.com, que brinda un servicio de catering en el que trabajan personas con discapacidad intelectual. Un cliente nuevo le pidió un servicio de catering un día domingo. La decisión de Raúl Lucero no era fácil, por un lado, los ingresos que este cliente generaría para la organización y para los jóvenes con discapacidad sin duda eran atractivos, y probablemente abriría puertas a otras oportunidades. Por otro, que los jóvenes con discapacidad trabajen un domingo no es exactamente su idea de mejorar su calidad de vida –que, en definitiva, es para lo cual el negocio se originó-. Con este tipo de decisiones cotidianas y otras similares a nivel estratégico se enfrentan todo el tiempo quienes gerencian negocios sociales, que necesariamente tienen que tener el discernimiento y la visión necesaria como para hacer **el necesario balance entre la rentabilidad de la empresa y la transformación positiva que buscan con la empresa**.

¹ Es lo que en inglés se denomina “trade-off” model, para más detalle sobre este modelo, leer *The 3 Models of Social Enterprises: Creating social impact through trading activities, Part 1 and Part 2*, 2008, P Cheng, J Ludlow, Venturesome. Disponible en www.venturesome.org

En una **empresa social**, es probable que el **punto de equilibrio económico se alcance más tarde** que en una empresa tradicional. Esto no está relacionado con la mayor o menor capacidad de una organización social para encarar un negocio, sino con cuestiones específicas del motivo para el que el negocio social fue creado. Si en su cadena productiva emplea a personas con discapacidad o a personas que sufren de violencia doméstica –usa el trabajo como un medio para incluirlas-, quién absorbe estos mayores “costos” de producción que implica acompañarlas y capacitarlas para que sean realmente capaces de participar de un proceso productivo? En otro sentido, Greg van Kirk www.cesolutions.org mencionaba los mayores costos que tiene el ser la primera empresa, desarrollar un nuevo mercado en donde no existe la competencia. Gustavo Gennuso www.etvida.com.ar, por su parte, compartió que en sus inicios, ETV distribuyó las tecnologías sociales que produce a través de alianzas con organizaciones sociales que trabajan en el territorio; si bien esta estrategia fue clave para que hoy la empresa esté en condiciones de encarar un nuevo modelo de distribución más eficiente –la microconsignación-, de todas maneras el costo económico del modelo inicial fue muy alto.

Otra característica de los negocios sociales es su **modelo de gobierno**. En ellos, el poder de toma de decisiones no está directamente vinculado a la titularidad del capital. Más aún, justamente porque entre los objetivos explícitos de muchos de ellos se encuentra el generar protagonismo en las comunidades beneficiadas, se caracterizan por involucrar activamente a los diferentes grupos afectados por el negocio –clientes, socios, trabajadores- en las decisiones. Sergio Arango, de Naidí www.espave.org.co, que produce y comercializa pulpa congelada de acaí, está creando un modelo en el cual los recolectores de acaí del Pacífico colombiano son accionistas de la empresa. “La gobernanza es la espina vertebral de un negocio social y un factor crítico de transformación efectiva de la sociedad”, sostiene Vivianne Naigeborin http://tech.ashoka.org/governance_social_entrepreneurship.

Vinculado a este punto, **definir un precio accesible de los productos y servicios** también juega un rol clave. ¿Cómo establecer un sistema de precios logrando “que los números del negocio cierren”, y a la vez que los productos sean realmente accesibles? ¿Cómo juega todo esto en la rentabilidad de un negocio social? ¿Quién decide el precio de un producto? El Arca www.elarcamendoza.com.ar, por ejemplo, desarrolló un sistema de precios abierto, en el cual tanto los productores como los consumidores saben cómo está compuesto el precio, y esto facilita el diálogo y la posibilidad de negociar un precio justo para todos los involucrados. ASEMBIS www.asembis.com, por su parte, maneja un sistema de tarifas diferenciadas según las poblaciones que atienden y su capacidad de pago.

Como en cualquier negocio, **el equipo** que lo lleva adelante es crítico para su desempeño. Ahora bien, qué perfil necesita una empresa que debe enfrentar el doble desafío de ser rentable y generar transformación social positiva? Personas con amplia experiencia en generar mecanismos de inclusión y protagonismo de personas que están en una situación vulnerable? Si. Personas con perfil comercial, expertos en marketing, en finanzas, en administración? También. Uno de los **grandes desafíos de los negocios sociales sumar gente con este “doble” perfil**. Otros optan por incorporar equipos con un perfil comercial al equipo social que ya viene trabajando en la organización, y esto genera no pocas tensiones que deben ser resueltas necesariamente. Este es el caso de Fundación Solidaridad <http://www.fundacionsolidaridad.cl/>, que busca mejorar los ingresos de pequeños productores a través de su inserción en el mercado internacional. En ella trabajan profesionales con dos perfiles diferentes. Por un lado están los "sociales", que trabajan en el área de producción con los productores, y por otra parte están los "comerciales", abocados a vender los productos. Constantemente se genera una tensión entre ambos: mientras que unos defienden los ritmos y los hábitos ancestrales de producción de las mujeres sabiendo que

mantener este proceso es clave para el impacto social de la iniciativa, el grupo comercial presiona para que los tiempos de entrega sean más cortos o los volúmenes de producción más altos, o los precios más bajos para atender la demanda, por ejemplo. En un momento el conflicto fue tan fuerte que el Consejo Directivo sugirió a Winnie Lira, fundadora de la iniciativa, que dividiera la Fundación y creara una empresa para el área comercial. Para ella, esto es impensable "Yo necesito las peleas de las reuniones de los lunes; son necesarias para que ambos grupos lleguen a un acuerdo y sean capaces de integrar el negocio a la organización con el sentido que verdaderamente tiene, que es la mejora en la calidad de vida de las productoras".

El campo de los negocios sociales está recorriendo un camino, muchas de sus formas deben ser todavía repensadas. Nada está totalmente definido. "Las empresas sociales son un cambio en la concepción total de algo, no sólo de una parte; tienen que entrar actores distintos que aun desconocemos", comenta Gustavo Gennuso. Lo que sí es un hecho es que si gerenciar una empresa o una organización social es complejo, liderar una empresa social lo es aún más, por todos los aspectos que hemos analizado, además de otros que continuaremos discutiendo. Y que todos aquellos emprendedores y sus equipos, que hoy están transitando este camino, están asumiendo el costo de ser los que "hacen punta de lanza", pero también están probando que es posible un nuevo modelo de desarrollo que genere mayores niveles de protagonismo, inclusión y oportunidades para todos.

Paula Cardenau

Octubre 2009

pcardenau@ashoka.org