

41 Jornadas Nacionales de Administración Financiera
Septiembre 30 y Octubre 1, 2021

Modelo de empresas sociales

Jorge Basualdo

Universidad Nacional de San Juan

Gustavo Tapia

Universidad de Buenos Aires

SUMARIO

1. Empresas sociales
2. Estrategias de las empresas B
3. Empresa social: Postura de Enrique Barrera Duque
4. ¿Qué estrategia puedo hacer para no fracasar si en mi país no hay un ecosistema de emprendimiento social?
5. Modelos de negocio en innovación social
6. Consideraciones finales

Para comentarios:
jorgeabasualdo@gmail.com
gustavo.tapia1@gmail.com

1. Empresas sociales

En los últimos años ha surgido un nuevo modelo de organización que combina los mejores elementos tanto de las organizaciones sin fines de lucro como de las empresas tradicionales:

- *Organizaciones sin fines de lucro*: su principal objetivo es resolver problemas sociales. Necesitan conocer a la comunidad y verdaderamente entender el problema para erradicarlo de raíz.
- *Empresas tradicionales*: utilizan las herramientas de mercado (ventas, mercadotecnia, etc.) para llevar sus productos o servicios a todos los clientes. Generan utilidad con la que pueden re invertir en su empresa y seguir creciendo.

La suma de estos elementos, crea empresas enfocadas en resolver los problemas sociales con un modelo de negocio que le permite ser escalable, sustentable y generar utilidades



El principal objetivo de estas organizaciones es resolver una necesidad social, y para hacerlo utilizan las herramientas de los negocios (utilidades, inversión, ventas, producción, mercadotecnia, etc.). Estas organizaciones se llaman Empresas Sociales.

1.1 Opiniones calificadas

- Ashoka: “El emprendimiento social es el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones o sistemas para resolver problemas sociales. Implica la creación de nuevos equipos y recursos que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas y así, maximizar el impacto social a través de la sustentabilidad y la sostenibilidad.”
- Scwhab Foundation: “El Emprendimiento Social es un término un acercamiento práctico, innovador y sustentable a los problemas económicos y sociales, un acercamiento que divide sectores y disciplinas basándose en ciertos valores y procesos comunes para todos los emprendedores sociales independientemente de cual sea su enfoque, o si su organización es con fines de lucro o sin fines de lucro.”
- Grameen creative lab: “A diferencia de los negocios tradicionales, una empresa social opera por el beneficio de atender necesidades sociales que permiten a las comunidades funcionar de manera más eficiente. Las empresas sociales proveen un marco necesario para atender problemáticas sociales combinando el conocimiento de los negocios con el deseo de mejorar la calidad de vida.”
- David Bornstein //Social Entrepreneurship: “Un emprendedor social es una persona que tiene tanto una idea poderosa para causar cambio social positivo y la creatividad, habilidades, determinación y empuje para transformar la idea en realidad. Los

emprendedores sociales combinan comprensión, oportunismo, optimismo e ingenio de emprendedores de negocios, pero se dedican a perseguir cambio social o “utilidad social” en lugar de utilidad financiera.”

Distinguiendo entre:

- **Emprendedor Social:** Es la persona que busca resolver los problemas sociales o ambientales más apremiantes de manera innovadora y con un enfoque de impacto sistémico.
- **Emprendimiento Social:** El acto de iniciar algo, sea un proyecto o negocio con impacto.
- **Empresa Social:** Organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios que busca tener un impacto social o ambiental positivo y medible. Dicho impacto debe ser de forma sostenible, es decir, que genere sus propios recursos para seguir desarrollando sus actividades.



Aunque parece que es una pequeña diferencia la que existe entre las empresas que crean negocios con las personas vulnerables y las personas que usan los negocios para resolver los problemas sociales, en verdad existe un abismo entre las dos. La diferencia es que existen empresas que se aprovechan de las condiciones vulnerables de las personas para generar negocio, ofrecen servicios y productos de baja calidad debido a que saben que las personas no tienen diferentes opciones y obtienen un beneficio de su situación. Estas empresas no buscan resolver los problemas que afectan a los grupos vulnerables, si no que necesitan que estos se mantengan así para que sigan comprando sus productos. Las empresas sociales, ven a los negocios como una herramienta para resolver problemas sociales, buscan erradicar estos problemas y mejorar la calidad de vida de sus clientes, la utilidad es un beneficio secundario, e incluso es una herramienta para crecer y llegar a más personas, no es un fin en sí mismo.

1.2 Empresas B

A raíz de la falta de una estructura legal especial para las empresas sociales, se creó en Estados Unidos una certificación para distinguir a las empresas sociales que verdaderamente están generando una gran diferencia. Esta certificación es conocida como “Empresa B,” y es otorgada por la organización Sistema B. Cualquier empresa social puede aplicar a la certificación de Sistema B, y si cumple los requisitos necesarios, entre ellos una modificación a sus

estatutos legales enfocada en privilegiar el impacto antes que la utilidad, puede obtener el certificado de Empresa B, y así ser reconocido en todo el mundo.

Las empresas sociales pueden ser confundidas con organizaciones sin fines de lucro (ONG, AC, etc.) o con empresas socialmente responsables; sin embargo no son ninguna de las dos. En realidad son un nuevo modelo de empresa.

Las empresas sociales toman algunas características de las organizaciones de la sociedad civil aunque en otros casos son muy distintas. Por eso es muy importante entender que las organizaciones filantrópicas (Fundaciones, ONGs, OSCs, IAPs, etc.) no son empresas sociales.

Las organizaciones filantrópicas no tienen fines de lucro, y en su mayoría dependen del apoyo de externos para poder llevar a cabo su trabajo: donativos de grandes empresas, fondos de gobierno; eventos de recaudación, colectas, donaciones pequeñas y caridad. Todas estas son fuentes de ingreso para las organizaciones pero son distintas a su operación. Es decir, sus ingresos no están directamente relacionados con su trabajo si no que dependen de terceros para financiarse.

Dan Pallotta menciona 5 puntos que limitan el trabajo de las organizaciones filantrópicas.

- a) *La compensación del talento:* Las organizaciones filantrópicas tienen limitado el poder pagar buenos sueldos a sus empleados. Incluso existen donantes que se rehúsan a que parte de sus donativos se destinen a pagar salarios, lo que genera: a) que las fundaciones estén en desventaja para encontrar al mejor talento y b) que las personas que quieran tener un empleo que genere impacto tengan que asumir un sacrificio económico para hacerlo. Así entonces, este límite genera una gran incongruencia: por un lado, se está dispuesto a pagarle al director de Mercadotecnia de una empresa de refrescos muchísimo dinero para que genere estrategias para vender sus refrescos a todos los niños del país, pero no se está dispuesto a pagar un sueldo competitivo a una persona que esté interesada en dirigir una fundación enfocada en resolver el problema de obesidad infantil. Frente a la resolución de problemas sociales el talento aparece como un bien escaso en muchas ocasiones.
- b) *No se puede invertir en publicidad y mercadotecnia:* usualmente, existe una visión cortoplacista en lo que respecta al impacto social y no se ve bien que las organizaciones filantrópicas inviertan en publicidad y mercadotecnia.
- c) *No se asumen tomar riesgos:* se considera que se malgastan los fondos cuando se utiliza financiación para aplicarla a iniciativas que no garantizan buenos resultados. En cambio en los emprendimientos, el fracaso es parte natural del desarrollo del nuevo modelo.
- d) *Prisa por los resultados:* A diferencia de las empresas tradicionales, las organizaciones filantrópicas están bajo presión permanente y necesitan demostrar de inmediato el resultado de sus recursos.
- e) *No poder generar utilidad:* la limitante de generar retorno de utilidad a inversionistas que tienen las organizaciones sin fines de lucro, limita a que la única fuente de ingresos sean donativos que normalmente vienen del dinero “extra” que a una empresa o persona no le importa perder. En cambio, cuando una empresa puede generar utilidad tiene acceso a mucho más capital dado que puede generar un retorno.

Las empresas sociales, a diferencia de las organizaciones sin fines de lucro, tienen modelos que no dependen de donativos de terceros para poder llevar a cabo su trabajo, sino que, como las empresas, buscan generar ingresos mediante la venta de un producto o servicio, con los cuales puedan ser sustentables (cubrir todos sus gastos con ingresos) y generar utilidad que se reparta entre los fundadores y accionistas de la empresa. Las empresas sociales tienen modelos comerciales como el de cualquier empresa tradicional en el que venden un producto o un servicio a un precio definido y obtienen un beneficio económico.

Al igual que las empresas, utilizan la mercadotecnia, las finanzas, el talento, la innovación y la tecnología para llegar a la mayor cantidad de clientes posible; sin embargo, las Empresas Sociales difieren de las empresas tradicionales en un punto clave: Su principal objetivo es generar impacto social, mientras que el principal objetivo de las empresas tradicionales es maximizar sus utilidades. Esta diferencia es clave ya que define todas las actividades, la cultura y la identidad de una empresa, por lo que definirá las decisiones que se tomen.

Una empresa tradicional, cuyo objetivo es maximizar las utilidades, ajustará todas sus actividades con respecto al impacto que estas tengan en la utilidad final. Esto incluso podría generar impacto negativo en el medio ambiente, en sus trabajadores, en la comunidad donde desempeñan sus actividades, e incluso, en algunos casos, en sus clientes. Por otro lado, una empresa social tiene como principal objetivo generar impacto social, por lo que está dispuesta a sacrificar sus utilidades para maximizar el impacto positivo que está generando.



1.3 Empresas Socialmente Responsables

Decir que las empresas tradicionales tienen modelos que se ajustan a su utilidad no es necesariamente negativo. Las empresas han generado la mayoría de los avances tecnológicos, no obstante las empresas no están resolviendo los grandes problemas sociales a los que nos enfrentamos, aun cuando puedan tener un gran compromiso con la sociedad y desarrollen estrategias y programas que las conviertan en *empresas socialmente responsables*. Ser una empresa socialmente responsable no es lo mismo que ser una empresa social.

Existen dos puntos clave que nos ayudarán a entender la diferencia:

1. La responsabilidad social no es la principal actividad de una empresa: la responsabilidad social es una estrategia creada por la empresa para generar impacto positivo, pero es independiente a su actividad principal. Por ejemplo, una empresa puede dedicarse a la venta de teléfonos celulares de lujo; su objetivo principal es tener el mayor número de clientes que compren sus productos, y su mercado son personas que tienen alto poder adquisitivo. La empresa utiliza sus ganancias para apoyar a fundaciones que cuiden a las especies en peligro de extinción en el país en el que opera. La empresa puede estar generando un impacto muy positivo al cuidar a estas especies; sin embargo, no es su actividad principal si no que es una estrategia aparte. La empresa

podría dejar de apoyar estos proyectos y seguir vendiendo sus celulares. Además, el dinero que invierte en sus proyectos de responsabilidad social se destina una vez que se han cumplido todos los diferentes objetivos de la empresa, por lo que si hay una crisis económica, o las ventas del año están mal, la empresa podría cortar sus donativos con tal de mantener sus utilidades.

2. La responsabilidad social no es la razón por la que la empresa fue creada: puede haber muchas motivaciones por las que la empresa haya creado sus estrategias de responsabilidad social.

Existen razones buenas:

- Los dueños han sido muy exitosos y ahora están muy interesados en devolver algo a la sociedad.
- La empresa tienen un verdadero compromiso con su país y la comunidad donde se desarrolla.
- Los empleados de la empresa son muy proactivos y exigen a la empresa llevar a cabo actividades positivas.

Existen razones no tan buenas:

- Los clientes son muy conscientes y, si la empresa no hace responsabilidad social, entonces sus ventas bajarán.
- La empresa necesita deducir impuestos, por lo que un donativo es una excelente forma de hacerlo.
- La empresa necesita limpiar su imagen ya que ha generado impacto negativo con sus actividades.

Ser socialmente responsable es algo muy importante y es algo que como consumidores se debe exigir a todas las empresas que nos venden productos y servicios, incluso, podemos decir que la responsabilidad social de las empresas ha generado grandes avances en el trabajo social. El punto es: aunque cualquier razón para hacer algo que genere impacto positivo es buena, ninguna de éstas es la razón por la que se creó la empresa, sino que acompañan y aportan a la misión de la empresa que es maximizar utilidades. La misión principal de una empresa social es resolver los grandes problemas que afectan a los más vulnerables.

Para el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin, 2013) las empresas B constituyen un vehículo de emprendimiento e innovación dentro del ecosistema (empresarial) que persigue un triple impacto:

- a) Solucionar problemas sociales y ambientales mediante los productos y servicios que comercializan, pero también gracias a sus prácticas profesionales y ambientales, y las relaciones cultivadas con comunidades, proveedores y diferentes grupos de intereses.
- b) Aprobar un riguroso proceso de certificación que valide el cumplimiento de estándares mínimos de desempeño, así como el ejercicio de labores con total transparencia—incluso con publicación de resultados— y calidad en el impacto de los resultados sociales y ambientales.
- c) Incorporar modificaciones legales para proteger la misión o el propósito empresarial, en cuyo enunciado se combinan el interés público y el privado.

La empresa B es un nuevo fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Su objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Su filosofía es que la mejor manera de provocar un cambio social o ambiental es a través del mercado. En este sentido, la empresa B considera las utilidades como la herramienta para lograr sus objetivos y no como un fin en sí mismas. De acuerdo con esta definición, las empresas B buscan tanto impacto positivo como rendimiento financiero: dentro del sistema empresarial se convierte en un vehículo de emprendimiento e innovación y persigue un triple impacto:

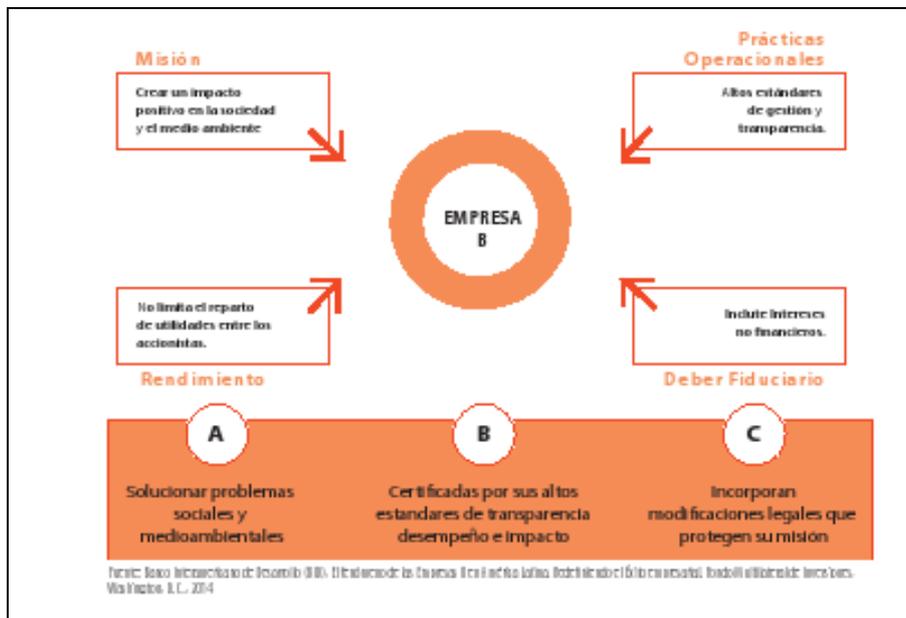
1. Soluciona problemas sociales y ambientales con los productos y servicios que comercializa, y también a través de sus prácticas profesionales y ambientales, su relación con la comunidad, proveedores y diferentes públicos de interés.
2. Pasa un riguroso proceso de certificación que valida: el cumplimiento de estándares mínimos de desempeño, el ejercicio de sus labores con transparencia, a través de la publicación de sus resultados, y el impacto de sus resultados sociales y medioambientales.

Ilustración 1



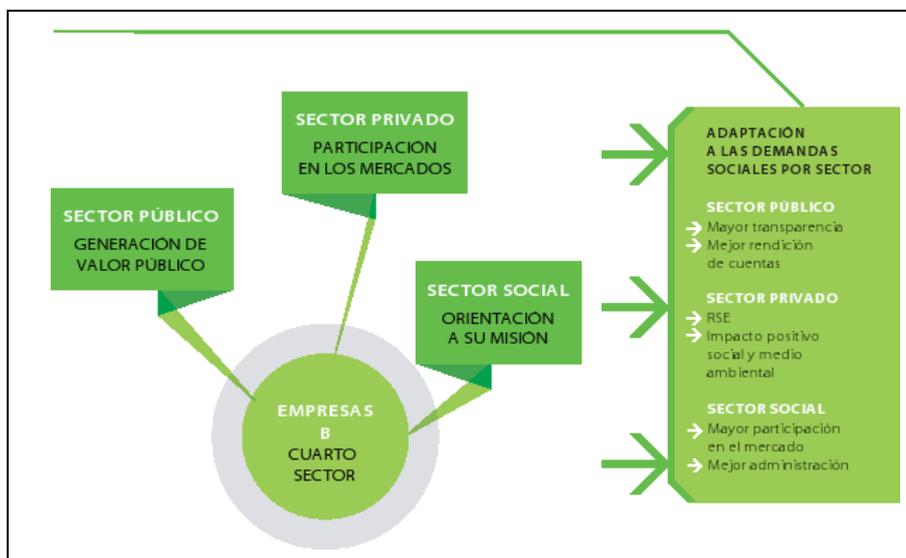
3. Incorpora modificaciones legales para proteger su misión o su propósito empresarial en el que se combina el interés público y privado.

Ilustración 2



Cuentan con una gran capacidad de obtener resultados y el mercado es muy eficaz para repartir bienes y servicios, pero aún los esfuerzos voluntarios más comprometidos no son suficientes.

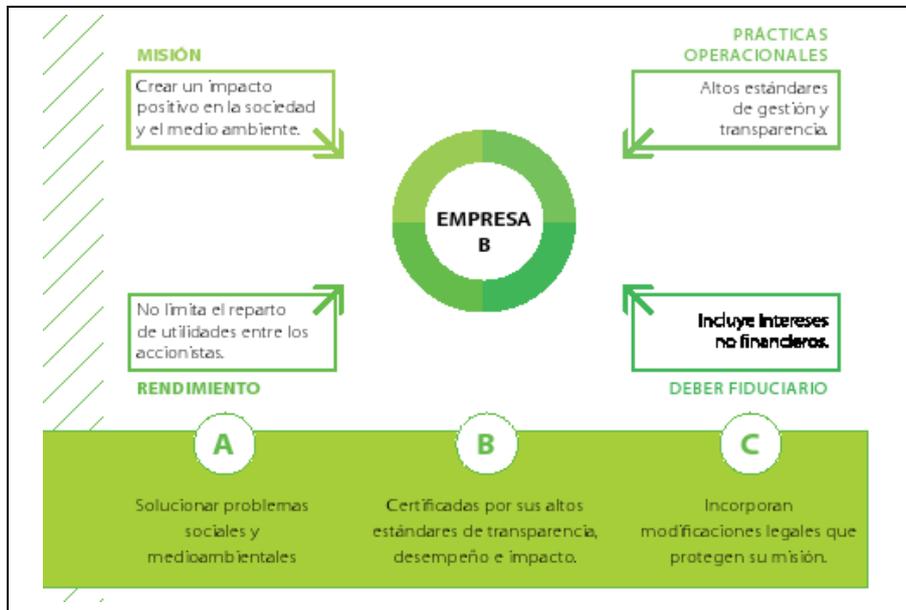
Ilustración 3



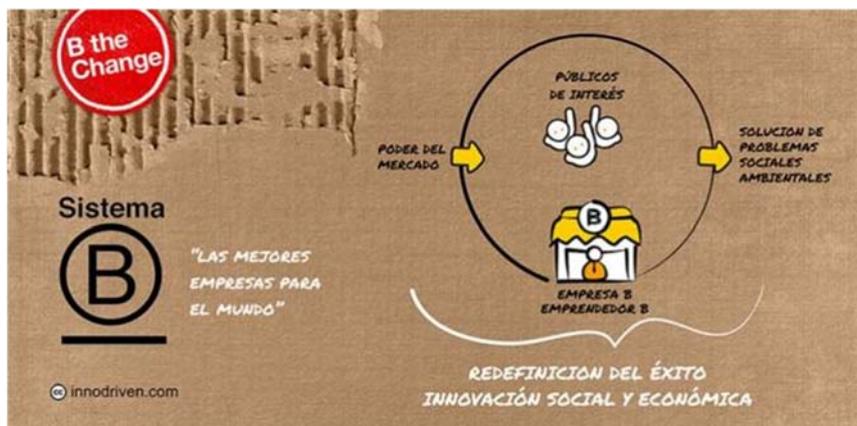
Las empresas B o empresas híbridas se encuentran en un escalafón más alto de la cadena de valor social en el que confluyen las mejores prácticas de los sectores público, privado y social. Este nuevo modelo empresarial está propiciando la formación de un sector emergente o cuarto sector que no pretende ser un nicho más dentro del ecosistema, sino transformar la concepción del éxito empresarial. El denominado cuarto sector incorpora del sector privado,

la participación regular en los mercados; del sector público, la naturaleza asociada a la generación de valor público; y del sector social, la orientación a su misión. La razón de ser de las empresas B se transforma y tiene como propósito crear un entorno favorable para la solución de problemas sociales y medioambientales. (BID, 2014)

Ilustración 4



Las empresas B fueron creadas inicialmente en Estados Unidos de la mano de tres emprendedores de éxito: Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy. Estos empresarios sintieron una gran frustración cuando vendieron su empresa y vieron cómo los nuevos propietarios desmontaron rápidamente las buenas prácticas de impacto social y medioambiental que ellos mantenían. Decidieron buscar una alternativa de hacer negocios en la que se pudiera mantener una aportación positiva a la sociedad, además de la generación de rendimientos financieros, desarrollando dos iniciativas para crear una comunidad de empresas responsables: por un lado, crearon un sistema de certificación de Empresas B conocido como B-Lab y por otro, promovieron cambios legislativos para crear un nuevo tipo de empresa legal, las “Benefit Corporations”, que se constituyen desde su inicio como Empresas B.



Mejor calidad de trabajo. Las Empresas B certificadas crean empleos de mayor calidad y mejoran la calidad de vida en nuestra comunidad. Además, a medida que el movimiento ha ido creciendo, se ha convertido en un agente de cambio cada vez más poderoso. Estamos motivando nuevas políticas públicas. Estamos movilizando capital.

Creadoras de valores. El gobierno y el sector no lucrativo son necesarios, pero insuficientes para abordar los mayores desafíos de la sociedad. Los negocios, la invención humana más poderosa en el planeta, deben crear valores para la sociedad, no solo para los accionistas. Los desafíos sistémicos requieren soluciones sistémicas y la comunidad de Empresas B certificadas ofrecen una solución concreta, de mercado y con escalabilidad.

Una comunidad que crece. Motivan al resto de empresas a competir para ser mejores y como resultado del éxito colectivo que se obtenga, tanto individuos como comunidades disfrutarán de mejores oportunidades económicas, la sociedad afrontará sus mayores problemas ambientales y más personas encontrarán satisfacción personal al entregarse por completo a su trabajo.

Ser parte de la Comunidad Global de Empresas B reporta múltiples beneficios. A continuación presentamos los más relevantes.

Ilustración 5

<p>Movimiento global Las Empresas B son líderes de las fuerzas económicas, logrando inspirar a muchos a unirse.</p>	<p>Protección de Misión El propósito de las Empresas B perdura el tiempo, al protegerse legalmente.</p>
<p>Mejora Continua La certificación es una herramienta de mejora continua, que permite que las Empresas B aumenten su impacto positivo de manera permanente.</p>	<p>Acceso a Inversionistas Las Empresas B son tremendamente atractivas para los inversionistas de impacto, una nueva clase de inversionistas que invierte en empresas rentables, pero de alto impacto social y ambiental.</p>
<p>Acceso a nuevos Clientes Las Empresas B se integran a la cadena de valores de grandes Empresas y además se movían comercialmente con otras Empresas B.</p>	<p>Atraen Talentos Las Empresas B atraen talentos profesionales que buscan trabajar en Empresas con un propósito.</p>
<p>Posicionamiento Las Empresas B se posicionan fuertemente en los medios de comunicación, eventos masivos, foros y seminarios.</p>	<p>Ahorro Las Empresas B obtienen múltiples beneficios de ahorro otorgados por el Lab y sistemas B, tales como: exención probono, descuentos en programas informáticos, entre otros.</p>

1.4 Fases del proceso de creación de una Empresa Social

- ❖ La idea
- ❖ La búsqueda de información
- ❖ El plan de la empresa
- ❖ La estructura administrativa para funcionar
- ❖ La financiación
- ❖ La consolidación empresarial

1.5 Perfil del emprendedor social

La persona más importante en la creación de una empresa social es el emprendedor, quien decide desarrollar su idea y convertirla en un proyecto enfocado en resolver una problemática. Del emprendedor o emprendedores depende que la empresa logre generar un producto o servicio que resuelva la problemática, y que en el largo plazo ésta mantenga el cambio social como su misión y principal prioridad. Existen emprendedores con perfiles muy distintos, no importa la carrera que hayan estudiado, o la experiencia laboral que tengan, un emprendedor social puede venir de cualquier parte.

Los emprendedores comparten ciertas características clave;

- ✓ *Alto compromiso social* – Tiene una gran sensibilidad por los problemas que afectan a otros, y su principal motivación es trabajar para generar un cambio positivo en su comunidad.
- ✓ *Visión de negocios* – Entiende el potencial que tiene atender los problemas sociales con una visión de negocios. Buscará usar sus recursos de la mejor manera para obtener el mayor beneficio posible para todas las partes.
- ✓ *Innovador* – Siempre encuentra nuevas maneras para resolver los problemas que se le presentan, utiliza la tecnología en su favor para crear nuevas soluciones que sean accesibles a las personas que las necesitan.

1.6 Ecosistema del emprendimiento social

- Aceleradoras e incubadoras.
- Fondos de inversión de impacto y organizaciones de financiamiento
- Asociaciones enfocadas en la creación del ecosistema
- Instituciones gubernamentales
- Eventos
- Medios de emprendimiento social
- Mapeo del Ecosistema de Emprendimiento

Aceleradoras e incubadoras: son organizaciones enfocadas en ayudar a los emprendedores a desarrollar ideas y convertirlas en negocios sustentables, con impacto y escalables. Existen algunas que se centran en etapas tempranas y otras en etapas más maduras; cada una tiene un enfoque distinto.

Fondos de inversión de impacto y organizaciones de financiamiento: el financiamiento es clave en la creación y el escalamiento de nuevos emprendimientos. Existen instituciones dedicadas a ofrecer las herramientas financieras necesarias para la creación de negocios con valor.

Asociaciones enfocadas en la creación del ecosistema: son organizaciones que apoyan la creación del ecosistema de diferentes maneras. Por ejemplo, conformando redes, organizando foros, vinculando organizaciones e incluso financiando diferentes iniciativas.

Instituciones gubernamentales: el gobierno juega un papel clave en el fortalecimiento del ecosistema de impacto. Es por eso que cuenta con algunas instituciones enfocadas en el trabajo con emprendedores sociales.

Eventos: una excelente manera de involucrarse en este sector es asistir a los eventos en los que se discute y promueve el emprendimiento social.

Medios de emprendimiento social: son medios especializados en promover el trabajo de los emprendedores sociales y en difundir las oportunidades y herramientas que existen para nuevos emprendedores.

Mapeo General del Ecosistema de Emprendimiento Social: Mapeo del Sector de Inversión de Impacto, en la que puedes conocer a todos los actores del ecosistema y cómo interactúan entre ellos

1.7 Oportunidades para las empresas (B y no B)

¿Por dónde empezar la construcción de un ecosistema de empresas B? La experiencia latinoamericana sugiere identificar audiencias que compartan los objetivos B.

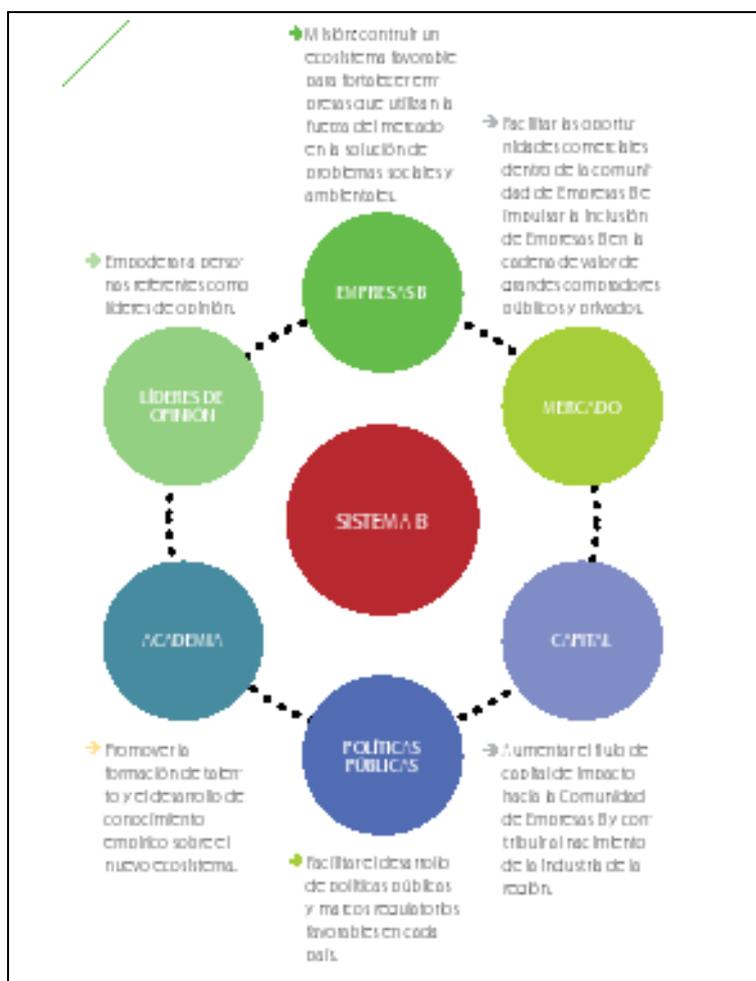
- ✓ Pioneros con propósitos: son empresas que intentan establecer nuevos paradigmas en el mercado tradicional; por ejemplo, empresas de reciclaje que reutilizan material de desecho para productos destinados al consumidor final.
- ✓ Empresas que adoptan el nuevo paradigma: examinan constantemente formas de hacer realidad su compromiso y mantienen vivo el interés en contribuir a la construcción de nuevas economías; por ejemplo, empresas que mejoran los estándares de seguridad o incorporan prácticas más respetuosas con el ambiente.
- ✓ Empresas que funcionan como focos de atracción: son referentes en sus sectores, tienen capacidad para construir nuevas economías y se destacan por su innovación y resultados; por ejemplo, empresas que ejercen liderazgo sustentado en su reputación ética y compromiso social.

Sistema B es la plataforma de lanzamiento y crecimiento de las Empresas B en América Latina e incluye las siguientes áreas de acción:

1. Empresas B. impulsar más Empresas B, así como una comunidad fuerte, diversa y creciente de miles de Empresas B. Fortalecer las Empresas B existentes para apoyar su promesa de triple impacto.
2. Mercado: ampliar las oportunidades comerciales dentro de la comunidad de Empresas B y favorecer su inclusión en la cadena de valor de los principales compradores, tanto en el sector público como en el privado.

3. Capital: dirigir los flujos de capital hacia el Ecosistema B y enfocar la comunidad a la industria de la inversión de impacto.
4. Políticas Públicas: promover y formular políticas públicas y marcos regulatorios favorables a las Empresas B.
5. Academia: explotar el talento y el desarrollo de los conocimientos empíricos sobre el ecosistema B.
6. Líderes de Opinión: generar conciencia y compromiso de las audiencias clave a través de líderes de opinión.

Ilustración 6



1.8 Características de las B Corps de Estados Unidos Beneficio público

Se define como impacto social positivo en la sociedad y el medio ambiente, evaluado frente a un estándar definido por un tercero externo. Esta misión permite a la empresa desarrollar acciones no relacionadas estrictamente con el retorno sobre la inversión de los accionistas, a diferencia de las empresas tradicionales, y amplía la obligación de rendir cuentas.

Transparencia e informes: las B Corps deben poner a disposición del público un informe que detalle su desempeño social y ambiental. El informe debe ser elaborado de acuerdo con un estándar externo con el fin de garantizar la independencia, la objetividad y la transparencia.

Exigibilidad de cumplimiento del propósito: los accionistas pueden ejercer acciones legales contra la empresa para exigir el cumplimiento de su propósito público.

Deberes fiduciarios: tanto el consejo directivo como los administradores de la empresa están obligados a considerar los efectos de sus actividades en una amplia gama de partes interesadas: accionistas, empleados, clientes, la comunidad, el medio ambiente local y mundial, y los intereses a largo y corto plazo de la empresa.

Oferta de Valor: la oferta de valor del Sistema B incluye el fortalecimiento de la comunidad B, mayor potenciación del impacto social y ambiental de las empresas B, más oportunidades de negocio, mejor posicionamiento en el mercado y una mejora continua del ecosistema empresarial para favorecer la consolidación y expansión de las empresas B.

2. Estrategias de las empresas B

2.1 Estrategias para su consolidación

El objetivo último de los empresarios B y Sistema B es tener un impacto más allá de la acción individual y heroica de algunos individuos y conseguir convertirse en un movimiento social. Este nuevo escenario emergente quiere desarrollar un *mainstream* empresarial de Empresas B en el que participen la investigación académica, las autoridades gubernamentales, y las diferentes formas de organización social para contribuir al cambio de cultura de mercado y poner la ética en el corazón de las decisiones económicas. Este movimiento concibe el camino del cambio como necesario para que la economía latinoamericana deje de ser un vector de destrucción de los tejidos sociales y naturales y se convierta en una actividad verdaderamente regenerativa.

La teoría de cambio basada en la obra de Whestley & Frieze y Westley & Antadze, indica que la transformación debe ser sistémica, y requiere la creación y articulación de diferentes plataformas de apoyo que resuelvan las necesidades y generen los suficientes incentivos para lograr la escalabilidad e incidencia de estas empresas.

Existen cuatro pasos para articular las conexiones críticas que permitan el cambio a gran escala:

La comunidad B busca crecer a través de la identificación de otras empresas o audiencias que compartan o sean compatibles con los objetivos B.

Estas iniciativas requieren líderes con credibilidad, prestigio y capacidad de establecer y difundir nuevas narrativas sobre el propio concepto de lo que significa hacer negocios en el continente hoy. Existen, por lo tanto, diferentes estrategias de crecimiento en el ecosistema para la consolidación y el fortalecimiento del liderazgo en esta nueva dirección: promover la innovación con propósito, favorecer las cadenas de valor en los mercados, asegurar las compras públicas sostenibles, buscar alianzas y socios de inversión con propósito, y provocar cambios en la industria y las políticas públicas. Son estrategias de escala innovadoras que

aseguran la consistencia del propósito, el logro de los impactos esperados y el resultado financiero.

Ilustración 7



2.2 Estrategias de crecimiento

- ✓ Promover la innovación con propósito
 - ✓ Inspirar y formar nuevos empresarios;
 - ✓ Consolidar una red internacional de universidades que eduque a futuros empresarios con el fin de desarrollar y profundizar las relaciones entre los participantes de este nuevo sector de la economía.
 - ✓ Promover su inclusión en cadenas de valor
 - ✓ Promover la inclusión de las Empresas B en los programas de compras públicas, de cadenas de valor de las grandes corporaciones y negocios B2B como oportunidades para abrir canales comerciales para las Empresas B.
- ❖ **Compras públicas sostenibles:** las compras públicas y los instrumentos de fomento empresarial por parte de los gobiernos de la región representan una fuente de financiación muy importante para las Empresas B.
 - ❖ **Alianzas y socios de inversión con propósito:** buscar socios y promover alianzas que importen experiencia, conocimiento y compromiso a los sectores donde las empresas con propósito pueden tener un impacto mayor.
 - ❖ **Sectores de interés para las Empresas B:** algunos sectores son especialmente atractivos para el desarrollo de las empresas B. Citamos como ejemplos las economías de la regeneración, las ciudades sostenibles, las nuevas energías, y la protección social.
 - **Economías de la regeneración.** tienen como punto de partida la necesidad urgente de que América Latina transite de una economía de destrucción de la naturaleza a una economía de regeneración. Las empresas agrícolas y forestales podrán pasar de la destrucción del entorno a vincularse a la regeneración de la biodiversidad. Estas

actividades traerán efectos globales por su transformación del suministro mundial de alimentos, energía y fibra.

- Ciudades sostenibles. La gran mayoría de las ciudades de la región viven una situación de inmensa desigualdad territorial: los barrios pobres no solo están privados de servicios públicos de calidad, sino que su tejido económico no permite la creación de empleos dignos. Un ejemplo de buenas prácticas en este ámbito es la reciente adjudicación de una licitación pública de remodelación del centro de la ciudad de São Paulo a la ONG URBEN, potencial empresa B. La propuesta de URBEN se basa en que las áreas de la ciudad que no están todavía superpobladas deben ser ocupadas siguiendo un modelo de diversidad: integración entre residencia y comercio, modelos variados de transportes, limitación de la cantidad de estacionamientos para automóviles individuales, y sobre todo, integración de habitantes con varios niveles de ingreso.
- Nuevas energías. América Latina sigue siendo dependiente de la energía fósil, cuya extracción continúa creciendo. Sin embargo, el potencial de la región en energías solar y eólica o el uso de la biomasa no están siendo suficientemente explotados. Esta tendencia está dejando al continente a la cola de un proceso global de fortalecimiento de las energías renovables. Por lo tanto, este sector puede ser una gran oportunidad de negocio para aquellos líderes que se comprometan con la causa de las energías limpias.
- Protección Social. El mercado de los fondos de pensiones y de las empresas de salud representa un espacio de crecimiento para las Empresas B. Un fondo de pensiones B definiría su éxito a partir de la calidad de las pensiones de jubilación de sus afiliados, y una empresa de salud B consideraría como su misión promover la salud, a la vez que logran estos desafíos de forma rentable para sus accionistas.

3. Empresa social: Postura de Enrique Barrera Duque

Alvord (2004), utilizando el concepto de *embeddedness* (cuando un fenómeno penetra a otro y lo influye), definen al *emprendedor social* como aquel que mediante la movilización de recursos locales produce o cataliza algunas transformaciones o cambios sociales en su propio contexto. Para Mair y Martí (2004a), es el creador y ejecutor de modelos de negocios innovadores por medio de los cuales se ofrecen bienes y servicios orientados a la solución eficaz y autosuficiente de los problemas sociales humanos y del medio ambiente.

En Austin (2006) los emprendimientos sociales pueden ser una de las formas de ejercicio de la responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas con ánimo de lucro. Para Yunus (2006), el proceso de emprendimiento está regido por una misión personal, penetrada por el deseo de catalizar un cambio o una transformación social. Esta misión busca un efecto material y un resultado trascendente y contributivo en la comunidad de la cual hace parte, y para cristalizarla moviliza recursos hacia la solución de los problemas sociales y la satisfacción de las necesidades básicas humanas. Dorado (2005) propone que el emprendedor, apoyándose en

su capital social, gestiona un proceso de cambio alrededor de una misión y un proyecto por medio del cual vislumbra un futuro mejor para las personas de su comunidad.

Cuando el emprendedor tiene éxito, comienza el proceso de *institucionalización del emprendimiento*, formalizándose una organización que coordina y organiza los recursos y las capacidades para catalizar y ampliar el cambio social buscado (Austin et al., 2006). Este es el momento en el que surge, por esta vía, la estructuración de una empresa social como forma organizacional ulterior al emprendimiento social.

Como se observa en esta definición, la creación de valor económico en la empresa social no está relacionada o alineada con la perspectiva de la “ideología gerencial” tradicional cuyo propósito es la maximización del beneficio, la riqueza y del valor para el accionista / propietario sino con la reinversión de los beneficios en el negocio mismo y en la comunidad.

Para identificar una “empresa” como “social” se proponen dos matrices. La primera permite ubicar la organización de acuerdo con las siguientes dimensiones tradicionales:

1. Su alta o baja creación de *valor económico* (eje X),
2. Su alta o baja creación de *valor social* (eje Y).

La segunda matriz, que es secuencial, contiene igualmente dos dimensiones: i) la creación de valor económico (eje X), y ii) la *captura de valor económico por los clientes de rentas bajas*. La relación con la primera matriz, en el cuadrante superior izquierdo se ubican las organizaciones con alta creación de valor social y con baja creación de valor económico, y se identifican con la etiqueta “asistencialista”, debido a que su propia operación no produce los beneficios económicos necesarios para la autosuficiencia en el largo plazo: su fuente de ingresos principal son las donaciones y el tiempo de trabajo de los voluntarios. En el cuadrante inferior izquierdo se ubican las organizaciones con bajos niveles de creación de valor social y económico.

Los ingresos recibidos por vía de las donaciones, apoyos gubernamentales, exenciones tributarias o los réditos de capital son absorbidos por los costos de operación (por ejemplo, los salarios de sus directivos y empleados), beneficiando a quienes las constituyeron con motivos ocultos, egoístas, o incluso simplemente tributarios.

Otra manera de comprender las organizaciones ubicadas en este cuadrante consiste en tener presente los malos resultados por una mala planificación, la falta de talento directivo o aun la incursión en un modelo de negocio no viable por motivos de “inocencia” empresarial. Estas organizaciones se identifican con la etiqueta “indigente”. El término “empresa”, dentro de este esquema, implica entonces un modelo de negocio creador de valor económico, es decir, que la comercialización de los bienes y servicios genera flujos económicos suficientes para autofinanciar la actividad empresarial, pero que también tiene la capacidad actual o potencial para generar *flujos económicos excedentes* para apoyar el crecimiento.

Una síntesis de los elementos estratégicos más importantes de las empresas sociales:

- a) una *misión social* (como identidad, contribución y construcción de sentido organizacional) que deriva en *una estrategia social proactiva* orientada a producir, catalizar, cambiar y transformar la sociedad, atendiendo las necesidades básicas humanas y aportando a la solución de los problemas sociales;
- b) un *enfoque* estratégico en los *mercados de bajas rentas*, es decir, una orientación hacia la creación simultánea de valor social y económico para los pobres y marginados (base de la pirámide);

- c) un *modelo de negocio* que impacta en los valores y comportamientos de los actores sociales y, además, adecuado al contexto socioeconómico y cultural donde opera, entendiendo que los clientes son “personas” dignas de respeto como seres humanos únicos e irrepetibles, y
- d) la *autosuficiencia y auto sostenibilidad económica* gracias a la creación de valor económico a partir de la comercialización de los bienes y servicios ofrecidos mediante la propuesta de valor.

En otras palabras, la combinación de estos cuatro elementos estratégicos genera una actividad empresarial auto sostenible donde se materializa la síntesis entre la creación de valor social y valor económico en los mercados de rentas bajas, buscando la inclusión socioeconómica de las personas mediante soluciones de negocio para los problemas sociales fundamentales. En este sentido, una fundación o una ONG *asistencialista* sin ánimo de lucro o de carácter público (alta creación de valor social y baja creación de valor económico), enfocada en la provisión gratuita de alimentos, vivienda y educación para los niños pobres, y cuya supervivencia depende de las donaciones en dinero de los filántropos, los subsidios o del tiempo de los voluntarios, no recorrería la definición de empresa social. Pero en el otro extremo, y teniendo en cuenta los elementos estratégicos característicos de la empresa social, cabe preguntarse lo siguiente: ¿Es “social” una empresa por el hecho de incluir una misión social, tener una estrategia social enfocada en los segmentos de rentas bajas, operar bajo un modelo de negocio creador de valor social, y por lograr la autosuficiencia financiera creadora de valor económico?

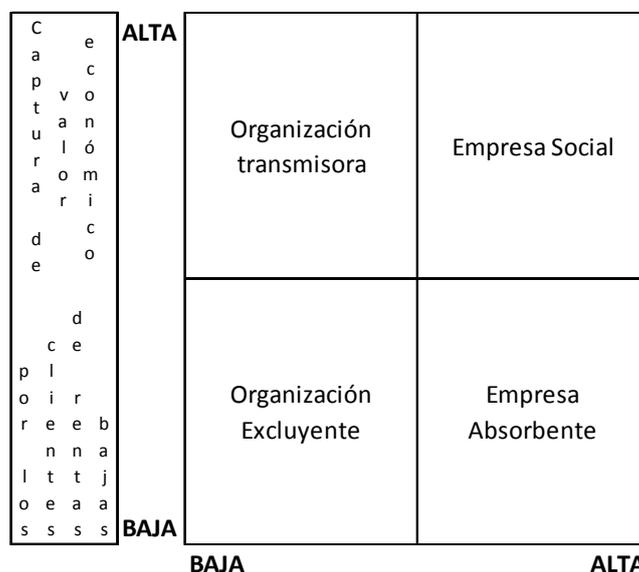
El modelo de negocio y su política de distribución y asignación de los flujos económicos debe permitir a sus clientes de rentas bajas (beneficiarios actuales o futuros) la captura de la mayor parte del valor económico creado por el modelo de negocio, tanto en términos de los ahorros generados por vía de la propuesta de valor, como en términos de la rentabilidad financiera excedente de la empresa: vía la reinversión de los beneficios en el crecimiento y el mejoramiento de la calidad del bien o servicio, o vía de la distribución de dividendos o la valorización de los derechos de propiedad de la organización.

Si la organización se ubica en el cuadrante superior izquierdo, su modelo de negocio no genera los recursos suficientes (por vía de la venta de bienes y servicios) para su auto sostenibilidad; sin embargo, los flujos económicos recibidos por otras fuentes (subsidios cruzados de otras unidades de negocio, donaciones corporativas, subsidios estatales, etc.) se transmiten directamente a sus beneficiarios de rentas bajas. Este es el motivo por el cual se denomina “transmisora” y contiene una marcada naturaleza “asistencialista”. En este sentido, muchas de las institucionalizaciones derivadas de emprendimientos sociales no pueden denominarse empresas sociales sino organizaciones asistencialistas/transmisoras, como por ejemplo en el caso de gran parte de las fundaciones de tipo corporativo con fines filantrópicos. De otro lado, si la organización no crea valor económico y desvía gran parte de sus flujos económicos hacia beneficiarios distintos de los ubicados en la base de la pirámide, se le denomina “excluyente” y se ubica en el cuadrante inferior izquierdo.

Si se identifican altos niveles de creación de valor social y económico, pero la captura del valor económico corresponde a unos pocos accionistas de carácter privado, o no se reinvierte la mayor parte de los flujos económicos excedentes en la estrategia social, se le denomina

Ilustración 8

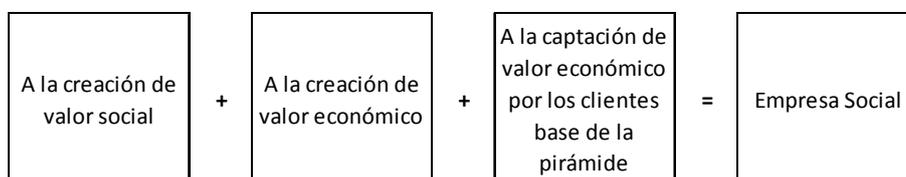
**CREACIÓN Y CAPTURA DE VALOR ECONÓMICO
LA ESPECIFICIDAD DE LA EMPRESA SOCIAL**



“absorbente”, ya que, desde esta perspectiva, no permite a sus clientes de rentas bajas la apropiación o la captura de la mayor parte de la riqueza creada por el modelo de negocio para la empresa social. Y finalmente, si la empresa crea valor económico y social, y entrega a sus clientes la mayor parte de los flujos económicos excedentes, se ubica en el cuadrante superior derecho y recibe legítimamente el atributo “social”.

Ilustración 9

DIMENSIONES ESENCIALES DE LA DEFINICIÓN DE EMPRESA SOCIAL



Por su lado, como ya se introdujo previamente (Manfredi, 2005), la *estrategia social genérica* es la turbina del modelo de negocio de la empresa social, y su contenido se puede expresar de la siguiente manera y en los términos de la argumentación presentada en este artículo de reflexión: generar de manera rentable y autosuficiente (valor económico) soluciones para los problemas sociales (valor social), permitiendo que la sociedad y sus clientes actuales o futuros ubicados en los mercados de rentas bajas capturen la mayor parte del valor económico creado mediante la asignación de los flujos económicos excedentes hacia el crecimiento,

la ampliación de la cobertura (expansión geográfica y aumento del número de beneficiarios) y el mejoramiento de la propuesta de valor.

En otras palabras, si la empresa social invierte *sus propios flujos económicos excedentes* en su estrategia social, está permitiendo a sus clientes base de la pirámide, la captura (apropiación) de la mayor parte del valor económico creado por el modelo de negocio para la empresa social. Por ejemplo, una universidad enfocada en los segmentos de rentas bajas y auto sostenible desde el punto de vista financiero, podría considerarse una empresa social si crea un alto valor social (mejoramiento del capital humano de la comunidad) y al mismo tiempo permite a sus clientes-personas (actuales y futuros) la mayor parte de la captura de valor económico creado, reinvertiendo los beneficios económicos excedentes en el corazón de su negocio social: mejorando su propia infraestructura, abriendo sedes en otras zonas geográficas, apoyando la formación académica de los profesores, financiando investigaciones académicas y sus publicaciones, así como reduciendo el valor de las matrículas.

Y en el caso de las empresas sociales micro crediticias y micro financieras, el valor social creado es el mejoramiento del nivel de vida de los estratos pobres de la población, otorgándoles acceso al crédito y procurando su *empoderamiento* micro empresarial y personal, que impactan en el mejoramiento de su autoestima y auto respeto (Chu, 2007). Así el valor económico capturado por los clientes se mide por medio del crecimiento del ingreso disponible del microempresario y por la reinversión de los beneficios (utilidades o excedentes) en la actividad económica principal, siempre con el objetivo de cumplir e intensificar su estrategia social: aumentar progresivamente la cobertura operacional, disminuir los costos financieros y de trámites para los microempresarios, mejorar la propuesta de valor y el servicio a los clientes actuales.

El concepto de “empresa social” incluye entonces a las ONG, a las fundaciones y a las cooperativas, pero no a las sociedades comerciales, los fideicomisos (*trusts*), las alianzas estratégicas, las *joint-ventures*, las unidades estratégicas de negocio de una multinacional o de cualquier organización, las empresas de servicios públicos domiciliarios, las empresas industriales y comerciales del Estado, las entidades públicas, los programas públicos especializados, entre otros. Pero, para todas ellas, a fin de atribuirse la etiqueta “social”, deben cumplir con el siguiente requisito: su política de asignación de los flujos económicos excedentes deben invertirse en su propia estrategia social, permitiendo a sus clientes la captura de la mayor parte del valor económico creado por el modelo de negocio.

La reflexión sobre la definición de la empresa social, en esta postura, giró alrededor de tres elementos esenciales: la creación de valor social, la creación de valor económico y la captura del valor económico por parte de los clientes. Se identificó en principio la empresa social con las organizaciones donde se produce una síntesis de la dualidad, la dicotomía o la tensión entre beneficio económico y beneficio social, predominando, de todos modos, este último. La empresa social implementa un modelo de negocio que permite a sus clientes ubicados en la base de la pirámide capturar la mayor parte de los flujos económicos residuales de la empresa.

En función de la especificidad de la empresa social, se construye su responsabilidad social, partiendo de los postulados de la *resource-based view* de la firma y de algunas propuestas matizadas de la perspectiva *bottom of the pyramid*. La responsabilidad social consiste en invertir en sus propios recursos y capacidades para desplegar su estrategia social.

En relación a los excedentes económicos y financieros, la empresa social debe reinvertirlos en el crecimiento de su actividad empresarial enfocada en los estratos de ingresos bajos de

la población. Todo esto con el fin de expandir sus capacidades (*empoderarlos*), pero también de captar nuevos beneficiarios (aumentando el impacto social), y entregarles, por diferentes vías, la mayor parte del valor económico creado por el modelo de negocio para la empresa.

4. ¿Qué estrategia puedo hacer para no fracasar si en mi país no hay un ecosistema de emprendimiento social?

La Estrategia más recomendada es:

“Convierte tu emprendimiento social en una Social Startup”

“Una startup es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”.

“Organización temporal”: Una startup solamente lo es durante un tiempo determinado. Pasado este tiempo se convierte en una compañía sostenible o finalmente muere.

“En búsqueda de un modelo de negocio”: Una startup inicialmente no sabe cuál es su modelo de negocio. ¿Por qué? Porque normalmente se crean basadas en productos o mercados no existentes hasta la fecha, en un entorno de alta innovación e incertidumbre, donde todavía es necesario descubrir cómo hacer negocio de un modo sostenible.

“Modelo de negocio escalable y replicable”: Cualquier tipo de negocio no puede ser una startup. Es necesario que tenga un alto potencial de crecimiento y para ello debe ser fácilmente escalable, en cuanto a su tamaño, y replicable, para llevar este modelo de negocio a otros mercados (geográficos, sectoriales, etc.)

Ilustración 10



Emprendimiento Tradicional

Marketing Mix
Financiamiento bancario
Fidelizar clientes
Flujo de efectivo
Voluntarios

Social Start-UP

Growth Hacking
VC (Venture Capital)
Churn
Runway
Crowdsourcing

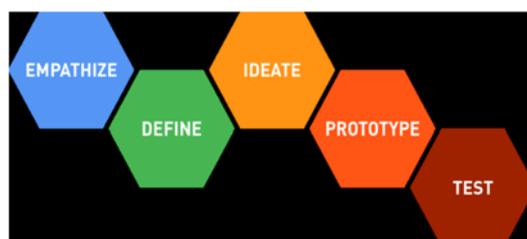
Donaciones	Crowdfunding
Patrocinadores	Crowdfunding
Creatividad	Design Thinking
Técnicas de venta	Elevator Pitch
Accionista	Angel investor
Concursos y eventos	Lean Start-up
Capacitaciones	Customer Development
Modelo de negocios tradicional	Revenue Share
Discurso perfil de la empresa	Lean Canvas
Base de datos de clientes	Accelerator
	Incubator
	Social Lean Canvas
	Storytelling
	CRM
	Ecosistema emprendedor

Social Startup: disminuye la posibilidad de quiebra, mayor posibilidad mundial, mejor posicionamiento en el mercado y fidelización de los clientes o patrocinadores.



Social startup y venture capital

Si quieres conseguir Venture Capital en una aceleradora de un ecosistema emprendedor debes tener habilidades y experiencia en la siguiente escala “*Social Start-up*”.



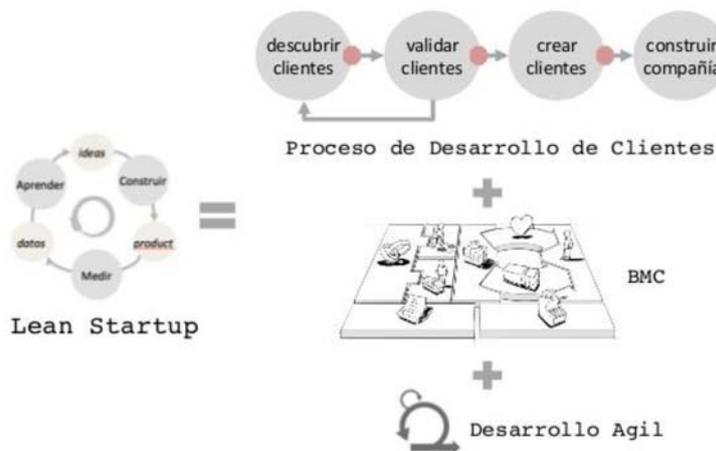
Lean startup

Ilustración 11



Ilustración 12

¿Cómo Lean Startup?



Lean business social plan

Sientes que tus esfuerzos no son suficientes para hacer crecer la empresa y conseguir los objetivos de tu visión. Resulta que te has dado cuenta que necesitas financiamiento o patrocinadores, entonces te tocará actualizarte y saber usar tus últimas municiones, a continuación se

muestra una técnica de elaborar un plan de negocios más delgado y eficiente para que puedas negociar con el banco o conseguir patrocinadores (Venture Capital).

Ilustración 13



Una mirada alternativa, el uso de otros lentes, la innovación como eje. Todas las empresas sociales estudiadas comparten un rasgo común, lo que queremos llamar “una mirada alternativa”. Las empresas sociales exitosas construyen así su propuesta de valor y su modelo de negocio partiendo de premisas no habituales, tomando un enfoque, escogiendo unos lentes que les conducen a observar el mercado y los recursos de forma distinta a como lo haría un empresario tradicional o una ONG. Es ese distinto enfoque, esa mirada alternativa, ese punto de partida diverso lo que sitúa la innovación en el centro de todas estas empresas. Creemos que las empresas sociales son así empresas de por sí necesariamente innovadoras. Una innovación que, como decíamos, está íntimamente vinculada a su propuesta de valor y sus puntos de partida básicos, de hecho, constituye generalmente parte inseparable de la visión que mueve a los líderes de las empresas sociales.

Hablamos así de una innovación que se sitúa en el ámbito conceptual y estratégico de la empresa. Una innovación que es así un factor clave de éxito central, en muchos casos podríamos decir un requisito indispensable para el nacimiento, la supervivencia y el éxito de las empresas sociales. Una innovación que como apuntábamos en el capítulo introductorio de este libro permite construir modelos de negocio sostenibles y viables aprovechando los problemas, transformando las limitaciones de recursos y las dificultades en ventajas competitivas clave. Como explican Vernis y Navarro, hablamos de innovación entendida como una combinación más eficaz y eficiente de los elementos existentes en la economía para solucionar un problema social que necesita de la capacidad de los implicados y de la generación de apoyo para poder crear valor sostenible para toda la sociedad.

Pero la capacidad de innovación va más allá de la innovación conceptual y estratégica asociada a la visión o al mismo diseño del modelo de negocio empresarial creando ventajas competitivas clave. La capacidad de reinventarse, de innovar de forma permanente es clave para la supervivencia y el éxito de las empresas sociales.

La habilidad para desvelar capacidades, dinamizar recursos y ponerlos al servicio del negocio. La propuesta de valor se construye a partir de una estrategia empresarial *win-win* que permite que actores que antes podían llegar a tener posiciones “antagónicas” en el mercado

colaboren y obtengan beneficio haciéndolo. Así los productores no se “enfrentan” a los distribuidores, ni las empresas niegan una oportunidad a las personas autistas, ni los financiadores huyen de los pequeños proyectos agrarios. La estrategia empresarial permite así unir distintos actores y capacidades y ponerlas al servicio del negocio.

El convencimiento de que los instrumentos del mercado pueden utilizarse en beneficio de la consecución de un impacto social, convencimiento que está en el eje de nacimiento de las empresas sociales, facilita la conceptualización de nuevas cadenas de valor, el diseño de modelos de negocio que rompen la filosofía de perdedores y ganadores, permitiendo así unir distintos actores del mercado al servicio del mismo proyecto. Encontramos aquí un factor clave distintivo del éxito de las empresas sociales, uno de los tres elementos a los que hacíamos referencia cuando hablábamos de los aprendizajes extraíbles para las empresas tradicionales, y este es la habilidad de las empresas sociales para desvelar capacidades, dinamizar recursos y ponerlos al servicio del negocio.

Una habilidad que pasa por repensar el rol y valor de los distintos actores que se mueven en un determinado sector o alrededor de él. Esa habilidad permite a las empresas sociales en muchas ocasiones construir lo que llamamos un ecosistema de apoyo. Un ecosistema es una comunidad económica sostenida por una base de organizaciones que interactúan y giran en torno de la producción de bienes y servicios (Moore, 1996). El concepto de ecosistema destaca la conexión íntima entre una organización y su contexto, a largo plazo la ausencia de progreso en una condiciona el potencial de otro. Un ecosistema de apoyo es desde esta perspectiva una garantía para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas sociales. Hablamos en este caso de organizaciones de todo tipo —públicas, privadas, otras empresas, ONG— que de alguna forma u otra apoyan el desarrollo del negocio o forman parte de su misma conceptualización.

Un apoyo que puede tomar muchas formas y significar distintos niveles de implicación. Desde la formación, el asesoramiento o la financiación, hasta la participación en el capital o la integración en la cadena de valor de la empresa. La habilidad para desvelar capacidades y dinamizar recursos afecta también evidentemente a los recursos internos de la propia empresa. Estamos ante empresas que en general saben apreciar y desarrollar las capacidades de sus trabajadores. Unos trabajadores que habitualmente tienen un nivel de compromiso muy alto y un vínculo claro con la visión y el proyecto empresarial construido.

La existencia de una visión que tiene claro valor público: el compromiso de los trabajadores, el apoyo de actores externos, la movilización de recursos y la creación de un ecosistema favorable es posible muchas veces gracias a la existencia de una visión que tiene claro valor público. La visión moviliza, la visión vincula, la visión compromete no solo a ajenos, sino también a propios. Recursos humanos motivados y comprometidos; organizaciones y personas externas dispuestas a implicarse y colaborar, son el resultado de visiones que responden a retos, problemas u oportunidades compartidas. Retos, problemas u oportunidades que otros saben apreciar, pero a los que quizás no saben dar respuesta.

Desde esta perspectiva las empresas sociales exitosas son aquellas que consiguen conectar con una preocupación existente en la sociedad. Una preocupación que puede ser mayoritaria o minoritaria pero no exclusiva de su líder. De hecho, convencer del valor público de la visión y de la propuesta de negocio que se ofrece es una tarea central sobre todo en la primera etapa de diseño y nacimiento de las empresas sociales. Sin una visión que consiga aglutinar, atraer y movilizar recursos es altamente improbable, diríamos que seguramente imposible, que una

empresa social sobreviva. Para ello es requisito necesario que la visión ofrezca un claro valor público entendido este como una ganancia o beneficio para la sociedad. Una ganancia o beneficio que evidentemente dicha sociedad debe apreciar considerando así que vale la pena dedicar recursos escasos a generarlo.

La concepción de valor público depende así entre otros, de la sociedad en la que se ubica, el entorno en el que se sitúa así como de los valores básicos que la sustentan. Por lo tanto, evoluciona con el tiempo obligando a las empresas sociales a hacerlo también. La existencia de una visión con claro valor público es una fuente clara de ventaja competitiva para la empresa social.

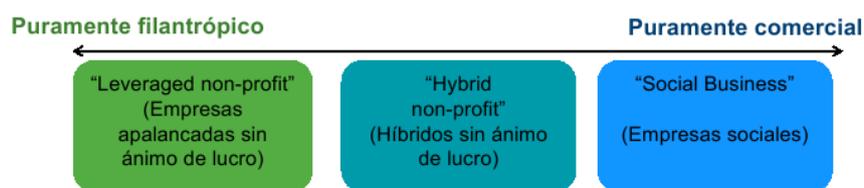
Liderazgo comprometido: la existencia de un liderazgo comprometido es de hecho requisito indispensable, factor clave de éxito básico de las empresas sociales. Se ha convertido el proyecto en una apuesta personal, en ocasiones en un compromiso social y emprendedor. Es un liderazgo visionario.

5. Modelos de negocio en innovación social

La innovación puede presentarse en formas muy variadas que no necesariamente son empresariales. De acuerdo al estudio efectuado por Elkington & Hartigan (2008) *Creating successful business models. Lessons from Social Entrepreneurship* (Capítulo uno en *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the World*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), los emprendedores sociales crean y capturan valor con éxito en mercados que otros suelen considerar no rentables.

Clasifica los modelos de negocio bajo tres tipos:

Ilustración 14



MODELO 1: Leveraged nonprofit ventures

Se basa en proveer un bien público a aquellas personas o colectivos que no se lo pueden permitir o no pueden acceder a él por otros medios. El objetivo es empoderar a los beneficiarios para que hagan el proyecto suyo, lo cual refuerza su sostenibilidad a largo plazo. Requiere involucrar a múltiples aliados externos para apoyar el proyecto financieramente o en especies. La organización social actúa como un catalizador de cambio. Aplica básicamente a ONGs y en ningún caso hay ánimo de lucro.

MODELO 2: Híbridos sin ánimo de lucro

Igual que en el modelo 1, se basa en proveer un bien público a aquellas personas o colectivos que no se lo pueden permitir o no pueden acceder a él por otros medios, con la diferencia de que no se excluye la generación y reinversión de beneficios. La organización recupera parte de sus costes a través de la venta de parte de sus productos o servicios, lo cual en el proceso a menudo permite identificar nuevos mercados. Para financiar las actividades, se movilizan fondos tanto públicos como privados en forma de donativos, subvenciones, crédito o incluso inversión en capital. Cuando entran inversores en capital, a menudo presionan para que estos modelos se conviertan a un modelo 3 de empresa social para asegurar el acceso a nuevas formas de financiación. El riesgo es que se reenfoquen las actividades, desatendiendo a los usuarios con menos recursos.

MODELO 3: Empresas sociales

La iniciativa se establece como una empresa con la misión específica de promover un cambio social o medioambiental transformador. Se generan beneficios, aunque el objetivo principal no es maximizar el retorno al inversor, sino conseguir el máximo impacto social y reinvertir los beneficios en el crecimiento de la empresa, permitiéndole así llegar a más beneficiarios. Los emprendedores buscan inversores de impacto, interesados en combinar retorno financiero y social. Las oportunidades de financiación –y por tanto de escalabilidad– son significativamente mayores a las de los otros modelos porque estas empresas pueden conseguir crédito o capital más fácilmente. La tensión entre la sostenibilidad social y económica requiere liderazgos fuertes, lo cual puede suponer un reto mayor que con los otros modelos a la hora de plantear la sucesión.

El consumo responsable: Identificación de proveedores

Fomenta la creación de productos y organizaciones innovadoras a la vez que estimula que estas tengan en consideración las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades. Faculta a los consumidores a tener en consideración esos aspectos a la hora de elegir sus productos e induce a las empresas a que sean socialmente responsables.

Ilustración 15



Criterios de identificación de proveedores

a) Criterios sociales

- Genera valor social a través de un producto o servicio que brinda soluciones o mejoras en lo social, habitacional, en la salud, educación, movilidad y transporte en poblaciones de alta vulnerabilidad.
- Crea puestos de trabajo en zonas de baja oferta de empleo.
- Contrata a personas o proveedores con foco en la inclusión de personas (discapacidad, género, pueblos originarios).
- Contribuye a la reducción de la pobreza.
- Promueve valores de honestidad, cooperación, ética del trabajo.
- Alienta la asociatividad.
- Mejora la educación, capacitación y jerarquización del mercado laboral actual.
- Recupera oficios y valores morales y culturales locales.
- Genera capital social y cultural local, ligando el trabajo y la producción con el acervo cultural y el conocimiento local.
- Produce bajo los parámetros o certifica bajo comercio justo.
- Facilita el acceso a bienes y servicios públicos -agua, transporte, salud, educación- y a los mercados.

b) Criterios ambientales

- Ofrece servicios o productos que promueven las 3r: reducir, reusar y reciclar.
- Incorpora el concepto de producción limpia utilizando insumos y procesos de menor huella de carbono o hídrica.
- Implementa programa interno de 3r: reducir, reutilizar y reciclar.
- Ofrece servicios, tecnologías o productos que promueven la restauración de ecosistemas, de cauces de agua, bosques o pastizales.
- Comercializa o produce productos con certificación orgánica o biodinámica.
- Promueve el cuidado ambiental.

6. Consideraciones finales

La destreza permite a las empresas sociales multiplicar su impacto, incrementar su eficiencia y contribuir a una transformación social a mayor escala. Son los objetivos que sin duda persiguen la mayor parte de empresarios sociales, especialmente una vez se ha conseguido cierta consolidación del modelo de negocio. Detectar aquellos elementos que permiten replicar el modelo, difundirlo y dar a conocer la empresa y sus estrategias, escalar o hasta buscar

Ilustración 16: Oportunidades en la creación de capacidades de proveedores



actores que puedan desarrollar el mismo negocio en otros contextos se convierte así en muchas ocasiones en la prioridad incomprensible desde una perspectiva meramente económica de muchos de los líderes de las empresas sociales una vez superada la etapa de inicio y consolidación. Una prioridad que tiene estrecha relación evidentemente con los objetivos principales y la concepción de éxito inherente a las empresas sociales.

A diferencia de la empresa tradicional tienen en el impacto social y el valor público de su propuesta su principal razón de ser, la clave explicativa de su existencia, el fundamento de su estrategia de negocio. Es ese eje el que explica que a pesar de que en algunos casos alcanzar la sostenibilidad económica supone un esfuerzo permanente sus equipos continúen luchando y trabajando cada día para conseguirlo.

Las empresas sociales son organizaciones que aún en entorno de crisis, se perfilan como un modelo de referencia, una propuesta de la que se pueden extraer sin duda aprendizajes exportables que pueden servir para incrementar la necesaria convergencia entre bienestar social y económico.

REFERENCIAS

- Agencia de Gestión Urbana del Gobierno de la Ciudad de México (CDMX) (2016). Laboratorio para la Ciudad. http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2016/03/0203_IS-TEXT0.pdf <http://labcd.mx/el-laboratorio> ; <http://sabercreativo.labcd.mx/>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2016). *Vivero de iniciativas ciudadanas: transferencia de la innovación ciudadana al espacio público*, <http://viveroiniciativasciudadanas.net/2015/04/20/iniciativas-x-d-f/>

- Alvord, S. H., Brown, D. & Letts, C. (2004). *Social entrepreneurship societal transformation: An exploratory study*. The Journal of Applied Behavioral Science, 40 (3): 260-282.
- Austin, J. y Gutierrez, R., (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil iberoamericana. Un proyecto de investigación colectiva de la SEKN*. Edit. Planeta.
- Barrera Duque, E. (2007). *La empresa social y su responsabilidad social*. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 17 (30): 59-75.
- BID (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*.
- BID (2014). *El fenómeno de las Empresas B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial*, Fondo Multilateral de Inversiones.
- BID (2016). + *Inclusión social. Lecciones de Europa y perspectivas para América Latina*, Pablo Ibararán, Nadin Medellín, Marco Stampini, Patricia Jara, Begoña Pérez y Jana Parsons.
- BID (2016). *Laboratorio de innovación de la División de Competitividad e Innovación*, Sitio web: <http://www.bidinnovacion.org/ayesen/>
- BID (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Social Enterprise Knowledge Network, Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies Harvard University.
- Buckland, H. y D. Murillo (2014). *La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes*, Instituto de Innovación Social-ESADE. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39423645>.
- CAF (2016). Banco de Desarrollo para América Latina, Iniciativa de Innovación Social CAF, Sitio web: <https://www.caf.com/es/temas/i/innovacion-social/>
- CEPAL (2016). Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Innovación CEPAL. Sitio web: <http://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social>
- CEPAL (2009). Banco de Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe, Proyecto: Alimentos nostálgicos mexicanos. <http://dds.cepal.org/innovacionsocial/e/proyectos/mx/remesas/resumen.htm>
- Chu, M. (2007). *Microfinance: Business, profitability, and creation of social value*. En Rangan, K., Quelch, J., Herrero, G. & Barton, B. (Ed), *Business Solutions for the Global Poor*, págs. 309-320.
- Dorado, S. (2005). *Institutional entrepreneurship, partaking, and covening*. Organization Studies, 26 (3): 385-414.
- Fondo Multilateral de Inversiones Banco Interamericano de Desarrollo (2012). *El fenómeno de las empresas B en América Latina*.
- Gartner, W. (1988). *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*, American Journal of Small Business, 12: 11-32.
- Kantis, H. (Ed.) (1998). *Desarrollo y gestión de Pyme: aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Gatto, F. (2000). *Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia?* Trabajo presentado en la Vª Reunión de la Red Pyme Mercosur, Córdoba.
- Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes. Creación de empresas en América Latina y el este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. [Versión en inglés: *Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia*, Inter-American Development Bank, Washington D.C.].

- Lundström, A. & Stevenson, L. (2001). *Entrepreneurship policy for the future*. Special Edition. SME Forum 19-20 March 2001. Swedish Foundation for Small Business Research. Växjö, Sweden.
- Lundström, A. & Stevenson, L. (2002). *On the road to entrepreneurship policy*, vol. 1. Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm.
- Mair, J. & Schoen, O. (2005). *Social entrepreneurial business models: An exploratory study*. Barcelona: Working Paper de la IESE Business School, 20 p.
- Mair, J. & Seelos, C. (2005). *Sustainable development*. European Business Forum, 20: 5 p.
- Mair, J. & Martí, I. (2004). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. Working paper.
- Manfredi, F. (2005). *Social responsibility in the concept of the social enterprise as a cognitive system*. International Journal of Public Administration, 28: 835-848.
- Moore, M.H. (2003). *The public value scorecard: A rejoinder and an alternative to 'strategic performance measurement in nonprofit organizations'*. Working Paper 18. The Hauser Center for Non-profit Organizations, Harvard University.
- Moore, M.H. (2000). *Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations*. En Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 29 (1): 183-204.
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- OCDE (1998a). *Fostering Entrepreneurship, the OECD Jobs Strategy*. OECD, Paris.
- OCDE (1998b). *Assessment of SME Policies: An Analytical Framework, Directorate for Science, Technology and Industry, DSTI/IND/PME (98) 2*, Abril 1998. OECD, Paris.
- OCDE (2000). *Entrepreneurship, Growth and Policy*. OECD, Paris.
- OCDE (2001). *The New Economy: Beyond the Hype – The OECD Growth Project*. OECD Paris.
- OCDE (2002). *High-Growth SMEs and Employment*. OECD, Paris.
- OCDE (2003). *Entrepreneurship and Local Economic Development, Programme and Policy Recommendations*. OECD, Paris.
- Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press [original, 1934].
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. y Saz, A. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Edit. Granica.
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernou, M., Vidal, P. y Urgell, J. (1998). *La gestión en las organizaciones no lucrativas*. Deusto.
- Wheatley, M. & Antadze, N. (2009). *Making a difference: Strategies for scaling social innovation for a greater impact*. The Public Sector Innovation Journal, 15 (2), Article 2.
- Wheatley, M. & Frieze, D. (2009). *Taking social innovation to scale*. Oxford Leadership Journal. 1 (1).
- Yunus, M. (2006). *El banquero de los pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza*. Barcelona: Paidós.
- Zadek, S. (2004). *The path to corporate responsibility*. Harvard Business Review (December 2004).