



# **Empresas Sociales**

**Aprendizajes Sobre la Práctica de  
Emprendedores Sociales**





# **Algunas Cuestiones Generales**



## I. Qué es un negocio social?

Antes de llegar al encuentro habíamos hecho un ejercicio entre todos: cada uno hizo su propia definición de lo que es un negocio social. Como si no sobraran ya definiciones en este abordaje que se está comenzando a perfilar, que además de definiciones distintas tiene nombres diversos: negocios sociales, empresas sociales, negocios inclusivos, y así seguimos. No es la definición lo que importa, sino el común de nominador, el punto esencial en el que todos acordamos: un negocio o empresa social **utiliza mecanismos de mercado** –esto es, ofrece un bien o servicio por el cual recibe un pago que cubre sus costos y genera excedentes- **para brindar mayores beneficios a sectores de la sociedad que hoy están excluidos**. O sea, un negocio social **es un medio, no un fin en sí mismo**.

De qué manera un negocio social logra generar estos mayores beneficios sociales? Puede hacerlo porque su **proceso productivo o de distribución** genera oportunidades de empleo o de mejora de ingresos a personas en situación de vulnerabilidad: pequeños productores, mujeres que sufren de violencia doméstica, personas con discapacidad intelectual, jóvenes en situación de riesgo u otros grupos que no tienen posibilidades reales de acceder al mercado de trabajo. En este grupo están Agencia Mandalla [www.agenciamandalla.org.br](http://www.agenciamandalla.org.br), El Arca [www.elarcamendoza.com.ar](http://www.elarcamendoza.com.ar), Granja Andar [www.productosdeandar.blogspot.com](http://www.productosdeandar.blogspot.com), Naidí [www.espave.org.co](http://www.espave.org.co), Instituto Papel Solidario [www.papelsolidario.org.br](http://www.papelsolidario.org.br), Lua Nova [www.luanova.org.br](http://www.luanova.org.br), Aliança Empreendedora [www.aliancaempreendedora.org.br](http://www.aliancaempreendedora.org.br), o Interrupción [www.interrupcion.net](http://www.interrupcion.net).

Otra manera en la que un negocio social genera estos mayores beneficios es **logrando que los sectores más pobres puedan acceder a productos y servicios que son críticos para mejorar su calidad de vida**, vinculados con la salud, el acceso al agua, la energía, la vivienda y otros. Así trabajan Community Enterprise Solutions - CES [www.cesolutions.org](http://www.cesolutions.org), ETV [www.etvida.com.ar](http://www.etvida.com.ar), ASEMBIS [www.asebriscr.com](http://www.asebriscr.com), Ama - gi [www.lausina.org](http://www.lausina.org), o Solar Ear [www.institutocefac.org.br](http://www.institutocefac.org.br)

Muhammad Yunus, en su libro Creando un Mundo sin Pobreza, menciona un tercer tipo de negocio social, en el cual el beneficio social no está dado por el producto, el servicio o la operación del negocio, sino por **su propiedad**. Por el hecho de que la propiedad de las acciones de este tipo de negocio es de personas pobres o en alguna situación de vulnerabilidad, cualquier ganancia generada por las operaciones de la empresa se destinará a mejorar la calidad de vida de sus dueños.

Negocios o empresas sociales, es un abordaje que ya está totalmente definido? No. Que tiene un potencial de impacto muy alto, ya que intenta combinar lo mejor de las organizaciones sociales con la empresa privada? Sin duda, y para ello basta mirar la experiencia de estos y muchos otros emprendedores que se animaron a encarar este camino. Sin embargo, quedan por delante importantes desafíos vinculados con la producción, a la legislación, los indicadores, a la gobernanza o al acceso al financiamiento de estos negocios sociales, entre otros temas. Sobre todos ellos hablaremos en estos días en este espacio.

## 2. Qué Diferencia a un Negocio Social de uno 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](http://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 persiguiendo<sup>1</sup>. Un ejemplo simple pero muy gráfico es un dilema que se planteó hace muy poco a Granja Andar [www.productosdeandar.blogspot.com](http://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 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**.

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](http://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](http://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,

---

<sup>1</sup> 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](http://www.venturesome.org)



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](http://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.

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](http://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.asebriscr.com](http://www.asebriscr.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.



### 3. Oportunidades y Barreras para los Negocios Sociales

¿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**”<sup>2</sup>.

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>3</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 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, préstamos 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**

<sup>2</sup> Lo Pequeño es Hermoso, E. F. Schumajer

<sup>3</sup> El Desarrollo como Libertad, 1999, Amartya Sen



**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 el 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, **qué 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 commercial / 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.





# **El Financiamiento de Empresas Sociales**



## I. Inversión en Empresas Sociales. Cuáles son los desafíos?

En los últimos dos meses participé de diferentes reuniones -en Sao Paulo, en Mexico DF, en Buenos Aires- entre emprendedores sociales y potenciales inversores en negocios sociales –Vox Capital <http://www.voxcapital.com.br/>, Instituto Ventura [www.ventura.org.br](http://www.ventura.org.br), IJPartners [www.ijpartners.com](http://www.ijpartners.com), Fundación Kellog [www.wkkf.org](http://www.wkkf.org), Ignia Fund [www.ignia.com.mx](http://www.ignia.com.mx), Banco Columbia, por mencionar algunos-. Si bien las personas y las organizaciones eran diferentes en cada reunión<sup>4</sup>, es notable chequear que cuando hablamos de inversión en negocios sociales en América Latina, las preguntas, discusiones y tensiones entre emprendedores y potenciales inversores se repiten.

Estas son algunas: Cuál es el retorno económico que deberíamos esperar de un negocio social? Si hablamos de un 30-40%, estamos frente a un negocio social o uno tradicional? No deberían los negocios sociales tener un retorno económico *menor*? Otras voces son incluso más radicales: un negocio social debería distribuir dividendos? O no?. Si consideramos la gobernabilidad: cómo se negocia el gobierno de un negocio social que tiene un 50% de participación accionaria de un inversor externo? Será posible, en este contexto, seguir respetando las voces de todos los *stakeholders*? Se deberían instalar topes a la participación externa para evitar problemas de control sobre la compañía, y garantizar de esta manera el objetivo social del negocio? Una vez que acordamos el porcentaje de participación, qué mecanismos usamos para valuar a la empresa social? Vamos a usar TIR/VAN o algún otro indicador financiero tradicional solamente, o también incluiremos variables para medir el capital social que trae la empresa social a la negociación, sus redes, su conocimiento, su capacidad efectiva para brindar servicios y productos a sectores de menores ingresos? Cómo serían esos indicadores?.

Y siguen las preguntas. Sin duda, no son fáciles, ni tampoco tienen una respuesta única, porque tanto del lado de los inversores como de los negocios sociales, el rango de actores que está emergiendo es altamente diverso. Como veremos más adelante, no todos los inversores en negocios sociales tienen el mismo objetivo al invertir en este campo ni están dispuestos a asumir el mismo nivel de riesgo –mientras que unos buscan solamente recuperar el capital, otros buscan rentabilidad-. Lo mismo se aplica a los negocios sociales: algunos distribuyen dividendos a inversores externos, otros no; algunos están dispuestos a ceder parte de la propiedad de la empresa o la toma de decisiones, y otros no. Y así podríamos seguir. Empezar a reconocer estas diferencias es un punto clave para desentrañar las diferentes posibilidades de este mercado, como así también poder empezar a construir un ecosistema efectivo

Veamos algunas cuestiones específicas

**Volumen del financiamiento** disponible: Existe una brecha entre la necesidad promedio de capital de la mayoría de los negocios sociales liderados por organizaciones sociales –entre 50 mil y 500 mil dólares, aproximadamente-, y los mínimos ofrecidos por fondos de capital de riesgo como Ignia Fund o la Fundación Kellog, por mencionar algunos. Y si los emprendedores sostienen que “*es más fácil conseguir 2 millones que 70 mil dólares*”, por su parte los representantes de los fondos, como Alejandro Villanueva de Fundación Kellog, sostienen “*no hemos encontrado demasiadas organizaciones en América Latina que puedan recibir una inversión de USD 2 millones, y para nosotros es muy alto el costo de operación de invertir US\$200 mil; aún tenemos que encontrar la manera de hacerlo sin que sea tan costoso*”. Un camino en este campo podría ser intentar una sindicación, o en otras palabras, “*que una organización pudiera agregar la demanda de 10 negocios sociales que necesiten USD 100,000,*

---

<sup>4</sup> Diálogo entre Inversores y Emprendedores para la inversión en Negocios Sociales Ashoka Artemisia, Sao Paulo/16 Sept 09; Foro de Negocios Sustentables/Mexico DF, 5 Nov 09; Desayuno Ashoka IJPartners/Mexico DF, 5 Nov 09; Desayuno Ashoka IJPartners/Buenos Aires, 10 Nov 09; Reunión Fondo de Capital Paciente, Mendoza 12 Nov 09.



y actuar como una suerte de intermediario”, tal como propuso Rodrigo Britto de Alianza Emprendedora. O pensar en algún tipo de plataforma que baje los costos de evaluación y operación de los fondos.

**Diferentes tipos de inversores con distinta tolerancia al riesgo;** en términos muy generales, podríamos dividir en dos tipos a los inversores sociales: aquel que invierte en este campo porque busca rentabilidad con impacto social, y aquel a quien le interesa solamente recuperar su capital porque estima que su retorno ya está implícito en el impacto social del negocio en cuestión. Daniel González, de Avina, comenta que para él existen tres categorías: inversor **con ánimo de lucro** –busca una rentabilidad similar a la de un negocio tradicional-, inversor **con ánimo de retorno** –busca una rentabilidad menor a la de mercado, hasta un 10%-, e inversor **sin ánimo de retorno**. Todos estos tipos de inversores conforman un mercado de oferta de capital que es necesario para los diferentes estadios de un negocio social. Alvaro Rodríguez, de Fondo Ignia, comenta que **“la clave es dejar de enfocarnos en la rentabilidad y en el retorno, y empezar a hablar de la tolerancia al riesgo de un inversor”**. En su presentación desarrolló un esquema interesante sobre los diferentes niveles de riesgo que tiene un negocio social –dependiendo su estadio, o la industria en la que se desarrolla-, explicitando *“En términos de nivel de riesgo, Fondo Ignia se ubica en un escalón anterior al de un fondo de capital de riesgo tradicional. Las inversiones de mayor riesgo en negocios sociales deberían ser hechas por inversores que no busquen tanta rentabilidad, pero sí retorno social, o incluso por fundaciones donantes. Ese es un rol que las fundaciones donantes más tradicionales deberían asumir en este mercado, el de mitigar el riesgo de la inversión”*. Un punto importante, que aunque es obvio no siempre es considerado, es que tiene que estar muy claro el nivel de riesgo del negocio social. Desde el lado de los emprendedores, para saber a qué tipo de inversor acudir. Y desde los inversores, para poder tomar decisiones según el nivel de riesgo que ellos mismos estén dispuestos a asumir.

**Distintas herramientas financieras, dependiendo la etapa en la que se encuentra la empresa social:** las empresas sociales tienen diferentes figuras y modelos 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, préstamos blandos, aportes de capital, créditos subordinados-. Si bien hay inversores que están incursionando creativamente en este tipo de mecanismos financieros combinados, como Instituto Ventura o Fondo Inversor [www.compartamos.org](http://www.compartamos.org), aún hay mucho camino por andar en este sentido, y la estructura financiera más adecuada para cada negocio debe ser mejor comprendida tanto por los financiadores como por los propios emprendedores.

**El dilema de la propiedad y la toma de decisiones:** Mientras que algunos fondos como Ignia compran un 50% de una empresa social, otros, como Fondo Inversor, de Compartamos con Colombia se plantean nunca hacer aportes de capital que superen el 25% del negocio, como para no tener una participación demasiado alta. Esta situación, absolutamente válida desde el lado de la inversión, muchas veces se ve como un riesgo por parte de los emprendedores, sobre todo en la cuestión del gobierno del negocio: cómo se distribuirá la toma de decisiones bajo este nuevo esquema, cómo se garantizará que el objetivo social del negocio siga estando por sobre la maximización de la renta?. Otra cuestión vinculada a la participación de un inversor externo es la “estrategia de salida”, ya que muchos emprendedores tienen claro que ellos hoy no tienen interés en vender la empresa social. Nuevamente, la clave está en hacerse todas estas preguntas y poder negociarlas desde el principio de la relación con el potencial inversor. Cada uno tiene que tener claro qué aporta y que recibe y a qué costo. La semana pasada conversaba con un emprendedor que suspendió sus negociaciones con un fondo muy interesado en invertir en su negocio porque mientras que él solicitaba el capital para mejorar la calidad de su producto, el inversor condicionó la inversión a que él la utilizara para mejorar su estrategia comercial. Otro modelo en este sentido es el que está desarrollando el emprendedor Ashoka Sergio Oceransky, del Grupo Yansa [www.yansa.eu](http://www.yansa.eu), una empresa social que producirá turbinas eólicas para que comunidades rurales organizadas puedan manejar parte del recurso renovable. Para financiarse, Yansa está creando dos Fondos de



Inversión –uno de mayor riesgo y otro de riesgo casi cero- que no tendrán participación en la toma de decisiones de la empresa.

**La transferencia de conocimientos:** Por lo general los inversores ofrecen, en conjunto con el capital, asesoramiento de alta calidad y valor agregado para enriquecer la gestión de los negocios sociales. Este es el caso de Vox Capital. Este recurso es muy valorado por los emprendedores, ya que incorpora a sus propios equipos herramientas que permiten dar escala al negocio social. Uno de los planteos que se genera en este sentido es que la transferencia de conocimiento debería hacerse también en el sentido contrario: que los negocios sociales pudieran transferir sus conocimientos en abordajes de combate a la pobreza a los fondos. De esta manera se estaría construyendo realmente un nuevo paradigma.

**La valuación de la empresa social.** Ya he mencionado esto en otras ocasiones, pero es suficientemente importante como para volver a traerlo. Rodrigo Viera, de Electrocooperativa [www.electrocooperativa.org.br](http://www.electrocooperativa.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. 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 que facilitaría mucho el diálogo entre inversores y emprendedores. Existen ya metodologías como el SROI para medir el impacto de las empresas sociales, pero muchas veces su alto costo de aplicación los hace inviables. Creemos que en este punto, el rol de la academia es indispensable para apoyarnos en la construcción de indicadores o parámetros que puedan definir estándares.*

Nuevamente, son más los dilemas que las respuestas. Muchos de los fondos de inversión que operan en América Latina aun tienen que ganar experiencia en el financiamiento de negocios sociales y, citando a Alvaro Rodríguez nuevamente “si para combatir la pobreza necesitamos una caja de herramientas, esto es sólo una herramienta”. Sin embargo, creo que este tipo de diálogos y reuniones son clave para que los inversores puedan conocer las necesidades y expectativas de los emprendedores –y viceversa-, y entre ambos se pueda ir construyendo un mercado de oferta de capital para negocios sociales que contribuya a escalar los modelos de una manera que sea efectiva para generar más y mejores oportunidades para las comunidades que hoy están excluidas.

## 2. Creatividad para financiar empresas sociales

Uno de los temas que se discutieron en Tech4Society fue la necesidad de generar mecanismos financieros creativos para los negocios sociales. Mathew Bishop, en su artículo La Curva del Capital para un Mundo Mejor [http://tech.ashoka.org/innovations\\_hyderabad\\_2010](http://tech.ashoka.org/innovations_hyderabad_2010), argumenta que es clave entender cómo funciona la curva del capital para negocios sociales, e insiste que “Los desafíos de los emprendedores sociales son mucho más difíciles que los de los emprendedores comerciales, en particular porque su objetivo principal no es generar beneficios económicos, sino retornos al capital que son menos tangibles financieramente pero de mayor valor social”. David Green <https://www.changemakers.com/es/user/2947> dice lo mismo, pero de otra manera “Lo que diferencia a una empresa social de una tradicional es que maximiza la *distribución* en lugar de maximizar beneficios”.

Priorizar el impacto social sobre la maximización de ganancias tiene una relación directa con el modelo de negocios, y por ello una empresa social no puede obtener capital con la misma lógica que una empresa



tradicional. Necesitamos pensar en herramientas financieras que contemplen, entre otras cosas, retornos financieros menores que el mercado, estrategias de salida basadas en el flujo de caja y no en la venta de la empresa, colchones de pérdida que mitiguen el riesgo y atraigan a inversores más tradicionales.

Una mirada típica de los inversores hacia las empresas sociales es que “no están listas” para una inversión de capital. Sin embargo Mark Cheng – Managing Director de Chelwood Capital, que trabajó con una decena de emprendedores sociales que buscan atraer capitales para incrementar su escala- aporta una nueva mirada: “No se trata solamente de cuán lista está una empresa social para recibir inversiones, el problema también está en la estructura misma de un fondo de inversión. El fondo es un negocio en sí mismo, y esto le genera barreras claras para financiar a una empresa social: 1) necesita una estrategia de salida a los 5/7 años, y es muy difícil que una empresa social pueda madurar en ese período, 2) retorno: típicamente, un fondo de esta naturaleza tendría un tercio de las inversiones de su cartera que falla, un tercio que recupera capital pero no genera ganancias, y un tercio que es exitoso. Con lo cual, el éxito del fondo como negocio depende del éxito de este último tercio de inversiones. Esto ya es una presión grande para cualquier negocio, y lo es mucho más en los negocios sociales. 3. Por último, qué emprendedor social quiere vender su empresa?.”

Es por eso que la estructura misma de un fondo de “venture capital” típico, que pone una carga muy pesada en las empresas sociales, hace inviable que puedan ser un mecanismo de financiamiento adecuado. Mark nos invita a ser más creativos a la hora de diseñar instrumentos financieros. Sostiene que ya están empezándose a ver rasgos de evolución en este campo, y que una herramienta financiera de este tipo debería tener los siguientes elementos 1. Un horizonte de tiempo lo suficientemente extenso como para permitir que la empresa pueda comenzar a repagar; 2. Una estrategia de salida negociada en base al repago al inversor a partir del flujo de caja, y no a raíz de la venta de la empresa; y 3. Retornos financieros menores a los del mercado. Un fondo que está estructurado con muchos de estos elementos es el Fondo Inversor, de Compartamos con Colombia.

David Green, que ha creado varias empresas sociales y además está probando mecanismos de financiamiento diferentes, comparte que “una estrategia interesante es usar el dinero de donaciones para impulsar iniciativas con potencial de negocios. Nosotros estructuramos un Eye Fund (Fondo para la Visión) de 15 millones de dólares, en un proceso complejo que duró 3 años. Lo empezamos con una donación inicial para “capacity building/generación de capacidades”. Luego, el Deutsche Bank decidió entrar con capital, pero tomando un riesgo alto –esperando un retorno de sólo el 1%-; con ellos y con otros hemos construido un “colchón de pérdida” de 2 millones de dólares. El hecho de que estos fondos participaran a un riesgo tan alto permitió que más tarde, otros inversores más tradicionales se sumaran asumiendo un riesgo menor, un retorno del 4,5% o más. Así, con la donación inicial y el colchón de pérdida lo que hicimos fue reducir el riesgo para otros inversores, y la construcción final del fondo se terminó pareciendo a un fondo típico, atractivo para inversores típicos.

Más allá de esta experiencia, David comparte su frustración a la hora de conseguir capital “para las empresas sociales es relativamente fácil conseguir capital semilla o inversión ángel, y mezzanine<sup>5</sup>; pero en el medio de eso hay una brecha, es muy difícil acceder a capital cuando la empresa aún no tiene ventas y necesita entrar en el mercado, y por eso necesita la inversión de manera crítica”. Además, incluye dos aspectos esenciales a la hora de sumar a un inversor: 1. Es importante diseñar un modelo de gobierno de la empresa social que continúe con la misión social por encima de la maximización de beneficios, y 2. Es clave encontrar al inversor adecuado, que respete la misión social de la empresa y tenga expectativas de retorno financiero menores a las de mercado. “La confianza del inversor es absolutamente clave, te permite permanecer juntos en los momentos complicados, y

---

<sup>5</sup> Un mecanismo de financiamiento híbrido que combina deuda y capital, típicamente utilizado para financiar la expansión de compañías existentes.



esto crea la resiliencia que se necesita para crear una empresa social. Yo comparto con los inversores desde el principio todas las cosas que pueden salir mal, porque quiero que se sumen los que realmente quieren hacerlo, y no se van a poner nerviosos o querer salir de repente, cuando la cosa se pone fea –y se puede poner muy fea, particularmente en los primeros años-”. 3. Negociar con los inversores que en caso que decidan vender su participación, lo harán a inversores con un perfil comprometido similar al de ellos.

Otro mecanismo de financiamiento a empresas sociales que está surgiendo de a poco es el llamado “**Program Related Investment**”(PRI), por el cual algunas fundaciones tradicionalmente filantrópicas como Lemelson, Kellogg, Knight, Skoll, están volcándose a realizar inversiones de riesgo a empresas sociales. Como para ello usan fondos que de otra manera donarían, pueden darse el lujo de asumir riesgos altos, y de esta manera ser primeros “colchones de pérdida” para atraer a otros inversores más tradicionales, del estilo de los que mencionaba antes David Green. Mayur Patel, Director de Estrategias de Fundación Knight, comparte su visión: “El PRI ha crecido en un 16% en los últimos 5 años, financiando áreas como tecnologías limpias, microfinanzas o desarrollo comunitario, y eso es una muy buena noticia. Sin embargo, hasta ahora el PRI es muy esporádico y todavía no está integrado a la estrategia de las fundaciones que lo implementan, ni tampoco hay una articulación entre las pocas fundaciones que lo están haciendo, como para compartir experiencias”. Desde el punto de vista de Mayur, hay varias cuestiones que hoy demoran el mayor desarrollo de esta estrategia al interior de las fundaciones: Por una parte, aún no tienen conocimiento especializado en inversiones de riesgo, y por el otro, a veces una cultura organizacional conservadora no acompaña estas innovaciones “hay una creencia de que involucrarse con negocios sociales es más riesgoso que dar donaciones, y esto es bastante paradójico, ya en una donación el dinero no se recupera, mientras que en una inversión de riesgo, la expectativa es que sí”. Además, debido a la falta de intermediarios en este campo, todavía los costos de transacción de este tipo de inversiones son muy altos para las grandes fundaciones. Mayur sostiene que “En definitiva, esto es un llamado de atención a las fundaciones, tenemos que mejorar nuestra capacidad para aplicar este tipo de inversiones de alto riesgo que juega un rol clave para atraer a donantes más tradicionales a las empresas sociales”. Patrick Maloney, de Fundación Lemelson, propone “deberíamos juntarnos fundaciones y empresas sociales para determinar cuál es la estructura de inversión adecuada. Una vez que le dediquemos tiempo a entender cómo funciona una empresa social, entonces estaremos listos para financiar otras varias relativamente rápido”. Julia Novy-Hildesley, Directora Ejecutiva de la Fundación Lemelson, agrega “testear este tipo de nuevas herramientas financieras es muy importante para nosotros, porque las empresas sociales hoy son punta de lanza para que más adelante muchas más puedan entrar en el mercado; en ese sentido, estamos contribuyendo a construir un nuevo campo”.

Estrechamente vinculado con el financiamiento de una empresa social está su figura legal. Sergio Oceransky, fundador del Grupo Yansa [www.yansa.eu](http://www.yansa.eu), creó una empresa social con una estructura legal integrada (una CIC<sup>6</sup> y una L3C<sup>7</sup>) que en teoría facilitaría el flujo de capital, pero comparte su preocupación de que aún a pesar de ello, hasta ahora no ha tenido todo el éxito esperado. Según Mark Cheng, la CIC es un híbrido que no está funcionando “no tiene los beneficios de la exención impositiva, y por otra parte no permite la distribución de dividendos a los accionistas, con lo cual no es una figura atractiva para inversores más tradicionales”. En relación a la L3C “supuestamente iba a facilitar el PRI de manera tal que se pudiera hacer casi en forma automática, pero

---

<sup>6</sup> L3C (low-profit limited liability company), una compañía de bajo ánimo de lucro de responsabilidad limitada es una forma jurídica empresarial en los Estados Unidos que se creó para cerrar la brecha entre la inversión sin y con fines de lucro proporcionando una estructura que facilite las inversiones en empresas rentables con objetivo social, y al mismo tiempo simplificar el cumplimiento de las normas de IRS (Servicio de Rentas Interno) para Program Related Investment.

<sup>7</sup> CIC (Community Interest Companies), Compañías de Interés Comunitario es una figura legal empresarial en Inglaterra creada para empresas cuyo foco principal es el impacto social. Entre algunas características, no pueden distribuir beneficios a sus accionistas, sino que ellos deben ser reinvertidos en la empresa social.



estoy escuchando que las inversiones de riesgo en L3C están siendo tan burocráticas como cualquiera, con lo cual esa figura entonces no representa ningún beneficio adicional. Estas nuevas figuras legales no son tan efectivas como se pensaba que iban a ser, con lo cual hasta ahora, constituir una empresa común (LLC, etc.) sigue siendo lo mejor, en parte porque los inversionistas lo comprenden mejor. En definitiva, una de las maneras más efectivas para potenciar una empresa social es constituir dos organizaciones independientes, también llamado “holding social” integrado por una organización social y una empresa; esto te da mucha mayor flexibilidad para tomar capital o donaciones dependiendo de las necesidades específicas. Luego el desafío es construir una relación sana entre ambas organizaciones”.

Ahora bien, si miramos a los negocios sociales y a estos nuevos mecanismos de financiamiento desde un lugar diferente, existe un riesgo que muchos emprendedores sociales mencionan, y Alice Freitas puso claramente sobre la mesa en la Miami SVC SE Conference el pasado marzo: “yo creé una empresa social que va a ser rentable dentro de dos años, y creo en ella como una herramienta de generar impacto social. Sin embargo, me da mucho miedo que ahora todos pensemos que la única solución al desarrollo son las empresas sociales, y entonces las fundaciones que antes hacían donaciones dejen de donar, o los gobiernos dejen de dar subsidios”. En su libro “Small Change, Why Business won’t Save the World”, Michael Edwards justamente pone en perspectiva el valor de los negocios sociales como una herramienta más para contribuir al impacto social y la escala, pero no como generadores de transformación social o cambio sistémico en sí mismos.

Estas experiencias y comentarios son sólo una pequeña muestra de algunas discusiones que se están dando en torno a nuevos mecanismos de inversión en negocios sociales. Con riesgos, con potencialidades, con desafíos. No está dicha la última palabra, y la mayoría de os involucrados están haciendo camino al andar. En Ashoka creemos en el poder de la inspiración que se genera al compartir experiencias y aprendizajes. Por lo tanto, si tienes alguna experiencia vinculada con este tema para compartir, te invito a que lo hagas a [pcardenau@ashoka.org](mailto:pcardenau@ashoka.org)

### 3. Los emprendedores sociales como CoDiseñadores del Instrumento de Inversión

Cómo crear instrumentos financieros que sean realmente adecuados para acompañar a una empresa social ha sido objeto de discusiones muy intensas en los últimos meses; para mencionar algunas, la reunión del Community Impact Development Group organizada por Ashoka y Siemens Stiftung en Munich en Octubre pasado, <http://www.siemens-stiftung.org/en/basic-services-social-structures-encourage/community-impact-development-group/technology-for-human-needs.html>, la reciente discusión virtual que se dio en Social Edge “Recuperando el Diálogo de la Inversión para los Emprendedores Sociales” <http://www.socialedge.org/discussions/success-metrics/investment-dialogue>, o algunas sesiones de SoCap <http://www.nextbillion.net/blog/2011/06/02/tough-love-for-impact-investors--the-europe-session-at-socap>

En estos intercambios, siempre está la tensión entre las necesidades específicas de los emprendedores sociales – menor capital que el que en general están pensando los grandes fondos de inversión de impacto, mayor flexibilidad, capital paciente, estrategias de salida que no contemplen la venta de la empresa, un menor retorno financiero balanceado con un mayor impacto social-, y las expectativas de retorno económico de los inversores de impacto. Cómo lograr, entonces que la Inversión de Impacto *realmente* acompañe el impacto? Lisa Kleissner, fundadora de la KL Felicitas Foundation, comentó en SoCap Europa “Necesitamos brindar a la empresa social la herramienta que sea la adecuada para habilitar el cambio social que ella quiera lograr”. Impresionante. Ahora bien, cómo se llega, en una negociación, a la “herramienta más adecuada”? Un elemento clave para lograrlo es que los emprendedores sociales sean más proactivos en la negociación de los acuerdos de inversión, trayendo a la



conversación nuevas ideas o conocimientos que le permitan al potencial inversor entender la complejidad y la especificidad de la empresa social –no solamente por la industria en la que se desarrolla, sino también por el hecho de ser una empresa social y estar, en la mayoría de los casos, creando nuevos mercados-. En definitiva, los emprendedores sociales necesitan posicionarse como CoDiseñadores de la herramienta de Inversión.

Y esto, cómo se hace? Me gustaría compartir con ustedes la historia que hay detrás del acuerdo entre Gustavo Gennuso (Emprendedor Ashoka que fundó Emprendimientos de Tecnologías para la Vida [www.etvida.com.ar](http://www.etvida.com.ar), una empresa social que distribuye tecnología apropiada en comunidades rurales aisladas), y Equitas Ventures [www.equitasventures.com](http://www.equitasventures.com), la administradora de fondos de inversión en proyectos sustentables pionera en Argentina.

En sus primeras reuniones con Equitas Ventures, Gustavo percibió que su enfoque de inversión era muy similar al de otros inversores sociales con los que él había estado en conversaciones en sus esfuerzos de levantar capital paciente para ETV. *"Ellos estaban dispuestos a innovar, pero en ese momento su enfoque era bastante tradicional: esperaban un 20% de retorno sobre la inversión; estaban más interesados en invertir en capital (equity), cosa que no era útil para ETV, ya que no distribuimos beneficios a accionistas; con una estrategia de salida típica de venta de la empresa –que no es algo que yo tenga en mente para ETV-. Sin embargo, el equipo de Equitas demostró una enorme flexibilidad y creatividad para desarrollar nuevas soluciones<sup>8</sup> y, al cabo de seis meses, ambas partes habían cerrado un acuerdo a la medida de las necesidades financieras de ETV: un préstamo de USD 120K sin garantía, con una estructura de pago basado en un porcentaje fijo (5%) de las ventas brutas, a partir del año de haber recibido el primer desembolso.*

¿Cómo se dio este cambio? ¿Cuál es la historia detrás de él? Hubo varios elementos clave que, en su conjunto, permitieron a ambas partes encontrar una solución mutuamente beneficiosa. Uno de estos elementos fue el hecho de que Gustavo les hizo una contrapropuesta para cambiar, de una inversión en capital, a un préstamo de riesgo, posicionándose como co-creador de la herramienta financiera y, de manera muy proactiva, puso sobre la mesa sus conocimientos específicos y puntos de vista, en lugar de tener una actitud pasiva.

¿Cuáles son las principales lecciones de este proceso exitoso que Gustavo puede compartir con nosotros?

- **Ponerse en los zapatos de los inversionistas:** es clave que, al negociar con un potencial inversor, en determinado momento seamos capaces de ponernos en sus zapatos y tratemos de entender sus restricciones o su situación. *"En el caso de Equitas, comprendí que a pesar de que estaban totalmente dispuestos a ofrecer el mejor acuerdo posible para ETV y para ello flexibilizar lo más posible las condiciones, de todas maneras debían cobrar una tasa de interés por dos razones: el contexto inflacionario en la Argentina, y el hecho de necesitaban cubrir sus costos".*
- **Ser proactivo y aportar datos específicos sobre sus propias necesidades, pero al mismo tiempo, tener una disposición a escuchar y aprender:** *"El nuestro fue un proceso de colaboración mutua, que fuimos construyendo hasta que llegamos a una situación de mutuo beneficio".* Gustavo fue claro desde el principio respecto del hecho de que ETV no podía ofrecer un equity tradicional, pero sí era capaz de ofrecer un instrumento financiero que brindara un retorno del 30% nominal (equivalente a alrededor del 5% de rentabilidad real después de ajustar por inflación) con el repago vinculado a las ventas –una estructura flexible pero justa para ambas partes-.

---

<sup>8</sup> de hecho hoy tienen un concepto de inversión de acuerdo al “biorritmo del proyecto” sobre el cual voy a escribir en breve



- **Generar confianza** “Ambas partes estuvimos dispuestas a tomar el riesgo, no fui solamente yo. Se trata de un riesgo compartido, y esto hace toda la diferencia. En particular, porque es la primera vez que tomamos deuda de este tamaño; por otra parte, como nuestra experiencia está basada en organizaciones sin fines de lucro, estamos más acostumbrados a recibir donaciones o subsidios. Este tipo de financiación tiene un mayor riesgo. Por eso es tan importante saber que no estamos solos”
- **Ser abierto y transparente** “A pesar de que Equitas no es parte de nuestro consejo -como habría sido si hubieran hecho una inversión de capital-, de todas maneras tienen acceso a toda nuestra información financiera. Construimos con ellos parte de nuestro plan de negocios”.

#### 4. Las empresas sociales tienen que llegar a ser un “asset class”<sup>9</sup>

A fines del año pasado, Ashoka organizó un evento “Construyendo el Ecosistema de la Inversión Social en México y Centroamérica”, en el cual se generaron discusiones muy interesantes sobre la inversión social en la región. Uno de los participantes fue **David Green** <http://www.changemakers.com/user/2947>, a quien ya muchos de ustedes conocen. David es de las pocas personas que, cuando hablamos de inversión social y sus desafíos, tiene la legitimidad para hablar desde “los dos lados del mostrador”: por una parte, fundó varias empresas sociales, y por otra, desarrolló dos fondos de inversión para empresas sociales vinculadas con la energía solar y con la atención oftalmológica.

#### **David, cuáles son las limitaciones o barreras a tu entender más críticas que enfrentan hoy las empresas sociales?**

Estas son algunas de mis ideas –si son correctas o no, eso está por verse!- sobre las limitaciones que hoy deben encarar las soluciones a problemas sociales basadas en el mercado. Todavía hay muy pocos ejemplos de organizaciones que maximicen su distribución en pos de un beneficio social, y al mismo tiempo sean rentables. La mayoría de las corporaciones se enfocan en el retorno económico de la inversión, más aún, tienen una responsabilidad ética/legal/fiduciaria de hacer eso. En el otro extremo del abanico están las agencias de desarrollo o los organismos multilaterales, que se financian a través de donantes o contribuyentes para “generar desarrollo”, pero los fondos a menudo no llegan a sus beneficiarios, y por lo general no logran soluciones sustentables en el tiempo. El centrarnos en empresas sociales que sean rentables al mismo tiempo que socialmente transformadoras, va a ayudar a expandir la conciencia del mundo respecto de una manera de alcanzar un mayor desarrollo.

Muchas empresas anuncian al mundo su "responsabilidad social corporativa". Sin embargo, en su mayor parte no es nada más que filantropía corporativa disfrazada, incorporando además prácticas que no dañen al medio ambiente o perjudiquen a sus empleados.

Hay otro tipo de negocio que está emergiendo que va mucho más allá de la RSE y que se puede definir como "socialmente transformador". Esta nueva entidad usa sus activos y competencias esenciales, en primer lugar, para generar impacto social, pero a la vez son rentables. El impacto social no es un aspecto secundario que se utiliza con objetivos de marketing, sino que es esencial al sistema de valores y a la operación diaria del negocio.

---

<sup>9</sup> Asset class se traduce al español como “clase de activos”, que son los valores que presentan características parcidas, se comportan de manera similar en el mercado, y están sujetos a las mismas leyes y regulaciones. Las tres clases de activos principales son las acciones, los bonos y los equivalentes a efectivo. Algunos profesionales de las finanzas también incluyen al desarrollo inmobiliario y a las commodities. Cada clase de activo ofrece una expectativa de retorno en la inversión y un riesgo diferentes, y reacciona de distinta manera a los cambios en la economía.



Sin embargo, para que la empresa social adquiera identidad a nivel global, necesita convertirse en sí misma en un asset class. Y para que esto suceda, deben ocurrir dos cosas fundamentales: las empresas sociales tienen que tomar la forma de empresas comerciales (for profit) con un modelo de gobierno adecuado que garantice su fidelidad a su misión social, y tienen que poder acceder a financiamiento adecuado. El eslabón que falta es el financiamiento, particularmente el financiamiento "A" Round, para aumentar los ejemplos de negocios que son socialmente transformadores, a la vez que son rentables.

El sector social se ve frenado en su crecimiento por el hecho de que la mayor parte de los esfuerzos son sin fines de lucro, y por lo tanto no tienen la ventaja de apalancarse en un incremento en su valuación como lo hacen las empresas comerciales (por ejemplo, Google tenía un capital de \$25M pre-IPO, y rápidamente se convirtió en una compañía de \$66B luego de su IPO). Por lo tanto, hay una necesidad de que las empresas sociales sean capaces de escalar a un volumen suficiente como para crear un nuevo asset class de lo que yo llamo "empresas de impacto social", o "empresas socialmente transformadoras" (para diferenciarlas de la RSE).

Las empresas sociales se caracterizan por no depender de donaciones para sus operaciones (aunque sí precisan capital proveniente de donaciones para su etapa de start-up). Su mandato organizacional no es maximizar el retorno de la inversión a los accionistas, sino maximizar la distribución de productos y servicios que generen beneficios sociales, a la vez que son rentables y logran un retorno razonable para sus inversores.

### **Cuáles son los principales desafíos para que emerja este nuevo "asset class" de empresas sociales?**

- Las empresas de impacto social necesitan ayuda en su valuación cuando están levantando fondos en el mercado comercial, y en saber cuánto y qué tipo de financiamiento es el indicado para estar capitalizados adecuadamente en cada etapa. Por lo general, deben caminar en la cuerda floja o el delgado equilibrio entre estar capitalizados adecuadamente en cada etapa, y al mismo tiempo minimizar la dispersión con una valuación sólida que evite la pérdida del control en una etapa muy temprana de la empresa.
- Es clave diseñar adecuadamente los tipos de controles y modelo de gobierno y toma de decisiones que asegure la fidelidad a los objetivos de impacto social de la compañía.
- Necesitan del tipo de inversores apropiados, que estén plenamente convencidos de los objetivos sociales de la empresa, y que tengan expectativas de retorno a la inversión similares a las del emprendedor social fundador de la empresa.
- Financiamiento no tradicional, que es casi siempre una combinación de donaciones, PRI y MRI equity, y equity tradicional.
- El acceso a financiamiento "A" round es otro obstáculo importante. En general, hay fondos disponibles para financiamiento semilla o ángel (cuando los fondos son pequeños, y por lo tanto el monto en riesgo no es significativo), o financiamiento mezzanine (cuando ya se están generando ingresos por ventas). Sin embargo, la financiación para el start up de una compañía cuando ya está lista para salir al mercado (el producto y el sistema de distribución ya han sido testeados en un piloto y están en instancia de prototipo), pero aún no genera ingresos, es muchísimo más difícil de consumir porque el monto necesario es más alto que una inversión semilla o ángel, y los inversores ven un alto riesgo en estos start ups pre-ingresos.

Por lo tanto, sugiero que las agendas se enfoquen en cómo hacer crecer un nueva asset class de empresas sociales que está emergiendo, junto a nuevos tipos de instrumentos financieros para hacer crecer el campo.

Cuál es tu opinión sobre estas reflexiones de David Green? Por favor comparte tus reflexiones o experiencias en [pcardenau@ashoka.org](mailto:pcardenau@ashoka.org).





# **El Gobierno de una Empresa Social**



## I. La Gobernanza en los Negocios Sociales<sup>10</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, el 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 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

---

<sup>10</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.



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.asembis.cr](http://www.asembis.cr)) 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.

## **2.Caso La Usina-RedActivos-AmaGi**





# **Sistemas Productivos Inclusivos**



Algunas de las preguntas que quisimos responder en esta discusión estuvieron vinculadas con los sistemas productivos de los negocios sociales. Por ser un negocio social, tienen diferencias con un negocio convencional? Cómo se organiza la producción, cómo se trabaja en capacitación y asistencia técnica? Cómo se organiza la logística? Cómo una cadena productiva inclusiva apunta a mejorar la calidad de vida de las personas involucradas? Qué desafíos tiene gestionar una cadena productiva inclusiva? Cómo es la relación de los productores con los consumidores?. Muchos emprendedores vinculados a Ashoka y a Artemisia tienen experiencia en este sentido. A modo de disparadores de la discusión, pedimos a Pablo Ordóñez de El Arca y Diego Carvajal, de Interrupción que compartieran sus aprendizajes en este sentido.

## I. El Arca

**Pablo Ordóñez** creó **El Arca** [www.elarcamendoza.com.ar](http://www.elarcamendoza.com.ar), una comercializadora no tradicional que permite la interacción virtuosa entre pequeños productores que no tienen acceso al mercado y consumidores responsables. Cuenta con 5 áreas de producción: Textil, Agrícola, Alimentos, Artesanías y Servicios. La comercialización está a cargo de El Arca, que coordina las operaciones entre los productores y los consumidores, y obtiene un 15% del valor de las transacciones para mantener la estructura y fomentar nuevos negocios. Los canales de venta son: una red de familias (300 permanentes) para el área agrícola y alimentos, y una red de empresas (15) para las áreas textil y de servicios. La estrategia de El Arca es poder llegar al punto de equilibrio en el año 2010. Para ello debe incrementar su facturación actual en un 35%. Una vez alcanzado este punto, los excedentes serán reinvertidos en proyectos de la comunidad definidos por los mismos productores.

### Principales aprendizajes

- El Arca es una comercializadora no tradicional, una gran constructora de tejido social de la cual participan **diferentes redes para facilitar una red prosumidora**. Los excedentes se invierten en las necesidades de la comunidad. Su cadena de producción es parte de un **sistema** que fomenta relaciones potenciadoras entre productores y consumidores –y también con los inversionistas-. Estas relaciones inciden de una manera positiva en el sistema productivo. Un ejemplo, entre muchos, de esto, es el **InverSol**: una persona invierte USD25 y compra una línea de tomate; al cabo de la cosecha se devuelve el dinero más interés en salsa de tomate. El inversor puede ver la movilización de recursos que su dinero produjo –toda la cadena desde la producción de los plantines, hasta el trabajo en la chacra, la cosecha, la elaboración de la salsa, la comercialización en el Arca-. Se siente parte. La idea es visibilizar el todo, pero a la vez generar una red de tejido social.
- Es muy importante **generar confianza con los potenciales productores**. Se trata de sectores muy vulnerables que no creen que se puede salir de esa situación a partir del trabajo y educación. Entonces, el primer escalón es que la gente decida participar, salir adelante a partir del trabajo. Es un proceso productivo como cualquier otro, pero sí **genera confianza y diálogo entre gente que nunca hubiera tenido contacto**. Es una nueva forma de integración económica en la cual, como el productor y el consumidor son partes del mismo sistema, a los consumidores les importa que a los productores les vaya bien y viceversa. Se generan nuevas reglas de mercado. **Si no hay confianza, este sistema no se logra**. Al inicio no hay lenguajes comunes; la energía tiene que estar en concentrar “enchufes” –o sea, cuál es la manera concreta en la cual cada uno puede participar del sistema a partir de su interés-.



- La organización juega un rol clave. **En muchos casos El Arca opera como una empresa tradicional, pero en otras cuestiones es diferente.** No se trata simplemente de resolver el tema del trabajo de las personas, sino que hay muchos otros aspectos a tener en cuenta, por la particular situación de vulnerabilidad que tienen esas personas: cómo transferir conocimiento que mejore su producción desde lo técnico pero a la vez respete su saber hacer, su cultura; cómo desarrollar tecnologías adecuadas para que esa producción, que no es masiva, sea eficiente; cómo facilitar el acceso a financiamiento o crédito para capital de trabajo; cómo lograr una calidad sostenida y que esto sea un bien no negociable. El objetivo es producir algo de valor económico, que satisfaga necesidades reales, y esto sucede ocurre a partir de un escenario de confianza entre todos.
- un negocio en sí mismo, es replicable. *“Para nosotros, la escala no tiene que ver con enormes estructuras, sino con la suma de lo pequeño”.*
- Para El Arca, la **transparencia** en todo el proceso es un valor fundamental, pero también una forma de generar poder en todos los involucrados: por ejemplo, se trabaja con el sistema de presupuesto abierto cuya información es construida y conocida tanto por los pequeños productores como por los consumidores. **Las reglas de juego tienen que estar consensuadas entre todos**, sobre todo en lo relacionado a cómo se genera el ingreso y cómo se redistribuye.
- Los **sistemas de calidad** son clave para generar la confianza de los consumidores. Se trabaja entonces con los productores para formarlos en forma gradual para alcanzar los niveles de calidad adecuados. El consumidor también participa en este proceso de calidad, su devolución es clave.
- El sistema **busca respetar los códigos culturales**, las expectativas de los grupos de productores. Que realmente para ellos participar de este sistema sea una mejora a su calidad de vida –con indicadores que miden más que el incremento en sus ingresos, como una mayor participación, capacidad de tomar decisiones y autogestión-. *“Las formas de diseño y las cadenas productivas van a variar según las industrias, pero en algunos nudos le tenemos que poner cabeza para mejorar la calidad de vida de las personas que participan del sistema”.*
- Promueve **sistemas productivos asociados**: En sus años iniciales, El Arca sostuvo una relación directa con cada uno de los productores, tanto en lo vinculado a la capacitación o el apoyo al desarrollo del producto, como al proceso productivo y a la asignación de trabajo a tal o cual grupo de productores cuando llegaba una orden de compra. A medida de que el número de productores fue creciendo, encaró una nueva estrategia –organizar cada área productiva en una pequeña unidad de negocios o clusters-, con el objetivo de potenciar la gestión asociada en lo comercial y e incrementar los espacios de participación y la toma de decisiones. Cada una de las cinco áreas de producción -textil, servicios, alimentos, agrícola, servicios, y artesanías-, funciona como una unidad de negocios, formada por los productores y por un coordinador. Cuando reciben una orden de compra de El Arca, entre ellos mismos toman la decisión acerca de quién realiza el prototipo y cómo comprarán los insumos, elaboran el presupuesto y acuerdan cómo será la distribución del trabajo. Este sistema descentralizado de toma de decisiones potencia un círculo virtuoso en el cual los grupos se autorregulan, en lugar de que exista un externo tomando decisiones por ellos; se instala un espíritu de asociación entre los productores–no siempre es el más fuerte el que logra el trabajo, sino que todos tienen la posibilidad de participar-; se rompe el monopolio natural de que los grupos consolidados sean los que toman los pedidos de compra de mayor volumen –porque son quienes tienen la capacidad de hacerlo-: el sistema permite que ante una orden de compra de gran volumen, los grupos más fuertes tomen los trabajos de mayor complejidad, y los grupos nuevos tomen las tareas más simples; se genera un círculo virtuoso en el cual los grupos nuevos aprenden de los errores de los más antiguos, se da una transferencia de conocimientos horizontal para la mejora de la calidad de la producción; se genera escala.



- El Arca fomenta la **Inclusión** de cada vez más productores en el sistema. Acepta una enorme variedad de productos, y si bien esto podría ir contra la lógica económica de comercializar solamente los productos que más se venden, es la variedad de productos lo que garantiza la participación de más pequeños productores en el mercado

Para ver parte de la presentación: <http://www.emprendedor.tv/video765.html>

## 2. Interrupción

**Interrupción** [www.interrupcion.net](http://www.interrupcion.net) trabaja en el desarrollo sustentable de pequeños y medianos productores a través del comercio justo y la agricultura orgánica. La producción de más de 2,000 productores –peras, manzanas, blueberries, uvas, frutas tropicales, miel, aceite de oliva- se comercializa en los 2,500 puntos de venta en Estados Unidos y Canadá. Interrupción garantiza que los productores cumplan con estándares de comercio justo; que el dinero de las primas se reinviertan razonablemente; que las condiciones de comercialización sean justas y que los productos certificados tengan acceso a mercados globales; y que los productores reciban asistencia para crecer. Con las primas de comercio justo que reciben los pequeños productores, se organizaron distintos fondos: uno de medicamentos y hierbas medicinales, uno de becas educativas para los hijos de los productores, uno para comprar insumos orgánicos, y un programa de micro finanzas rurales para la compra de tierra, nuevas plantaciones, capital de trabajo y cosecha. Los mismos productores y sus familias son dueños de estas iniciativas.

### Principales aprendizajes

- Interrupción nació en base a dos diagnósticos. El primero es que **si todos produjéramos, consumiéramos, invirtiéramos, y tomáramos en forma responsable las decisiones cotidianas, el mundo sería diferente.** El segundo es la importancia del desarrollo de los pequeños productores y la agricultura en las economías regionales en la Argentina. Su misión es crear un sistema de comercio global de interacción entre productores, consumidores y supermercados que tenga un impacto positivo económico y ambiental en el mundo. Hoy Interrupción está en 8 provincias de Argentina, con 4 líneas de productos que requieren de conocimiento técnico y gestión de la producción bien diferenciados. También trabaja en alianza con productores en Costa Rica y en México. Trabaja con más de 2,000 productores distribuidos en 100 asambleas
- Introdujo una innovación en el mercado de peras y manzanas, **eliminó los intermediarios** en una cadena en la que tradicionalmente hay muchos – a veces hasta 7 entre empaques, procesadores, brokers, importadores, exportadores, distribuidores. Esto les permite ser competitivos en sus costos, a pesar de ser una organización pequeña con altos costos de logística.
- En relación a la situación de los productores, utiliza **4 marcas y precios:**
  1. **mercado**
  2. **sustentable:** son los productores que están en transición hacia el comercio justo y la certificación orgánica. Sus productos se comercializan a precios de mercado, y se trabaja con ellos para acompañarlos en el proceso de mejora de prácticas y calidad para que puedan certificar. Utilizan un



sistema de microfinanzas o microcréditos rurales -adelantos de cosecha para disponer de capital de trabajo, que se repagan con mercadería-

3. **Fair Trade/de comercio justo:** cuando los productores llegan a certificar comercio justo, cobran un precio de mercado + USD3 por caja de manzanas/peras
  4. **Orgánico:** Si además de comercio justo tiene la certificación orgánica, se cobra, además de esos USD3, una prima por producción orgánica
- En el 2008 tuvieron USD: 140,000 de primas.
  - Cómo se reinvierten esos USD3 de comercio justo?
    - 90 ctvos en **proyectos de salud y educación, lo deciden los productores en asamblea, todos los años la comunidad tiene un presupuesto que va creciendo y van mejorando sus proyectos**
    - 90 ctvos en producción orgánica, cultivos orgánicos, impacto de uso de agroquímicos en chacras; ambiente de productores –por ejemplo, se descontaminan canales de irrigación-
    - 90 ctvos en campaña de consumo responsable;
    - 30 ctvos a desarrollo de nuevos productores y certificación.

Para ver parte de la presentación <http://www.emprendedor.tv/video763.html>

### 3. El Rol de las Empresas Sociales en la Generación de Empleo

Las empresas sociales son actores claves en la generación de empleo de empleo digno. Por qué? Como primer punto, recordemos ¿qué es una empresa social? Más allá de las definiciones diversas y debates apasionados que se dan acerca de qué es y qué no es una empresa social, como ya he comentado muchas veces, lo que importa no es la definición, sino el común de nominador, el punto esencial en el que todos acordamos: un negocio o empresa social **utiliza mecanismos de mercado** –esto es, ofrece un bien o servicio por el cual recibe un pago que cubre sus costos- **para brindar mayores beneficios a sectores de la sociedad que hoy están excluidos.** De qué manera una empresa social logra generar estos mayores beneficios sociales? Podemos identificar dos tipos de empresas sociales en este sentido. Por un lado, están aquellas que **bajan las barreras de acceso a productos y servicios críticos para personas pobres o excluidas;** son empresas que instalan mecanismos de acceso a la salud, la educación, la vivienda digna, la energía, el agua potable y otros.

Por otro lado –y estas son las que juegan un rol más crítico en la generación de empleo-, están las empresas sociales que a lo largo de su **proceso productivo o de distribución** generan oportunidades de empleo o de mejora de ingresos a personas en situación de vulnerabilidad. Y qué diferencia tienen –en términos de brindar empleo- con PyMEs u otras empresas más tradicionales? Es una diferencia esencial: su punto de partida no es el negocio en sí mismo; su prioridad es brindar oportunidades y mejorar la calidad de vida de personas en situación de exclusión: pequeños productores, recicladores, mujeres abusadas, personas con discapacidad, jóvenes en riesgo, personas privadas de su libertad, y otros grupos que no tienen posibilidades reales de acceder al mercado de trabajo. Y esto tiene consecuencias en el *tipo* de empleo que generan. Retomaré ese punto más adelante.

Por mencionar sólo algunos ejemplos de este tipo de empresas en América Latina, encontramos a Interrupción [www.interrupcion.net](http://www.interrupcion.net), que mejora los ingresos de más de 11,000 pequeños productores en Argentina, Chile, Colombia y México; Granja Andar [www.granjaandar.org.ar](http://www.granjaandar.org.ar), que genera un empleo permanente y digno a 70



personas con discapacidad mental; Lua Nova [www.luanova.org.br](http://www.luanova.org.br), que incuba empresas para que 100 madres adolescentes se conviertan en dueñas de empresas; Ciudad Saludable <http://www.ciudadsaludable.org/>, que promovió la creación de 35 microempresas y más de 40 asociaciones de recicladores informales; RedActivos [www.redactivos.org.ar](http://www.redactivos.org.ar), que mejora los ingresos y las destrezas de más de 350 personas con discapacidad mental comercializando productos elaborados por ellos; o Soluciones Comunitarias, que impulsa a mujeres amas de casa a iniciar su propio negocio de MicroConsignación sin más riesgo para ellas que su tiempo y su trabajo –sólo en el 2010, 100 mujeres mejoraron sus ingresos-. Estos son sólo algunos ejemplos de esta tendencia que es creciente en el mundo –y la gran cantidad de propuestas que se están presentando en esta Competencia de EBay son una evidencia de ello!-.

Ahora bien, las empresas sociales no solamente contribuyen a *reducir* el desempleo, sino que generan *nuevos tipos de empleo*: esto es, por un lado, brindan oportunidades de mejora de sus ingresos a personas que no accederían a él por ningún otro mecanismo –para una PyME tradicional, emplear a personas con discapacidad mental, o que están en un proceso de recuperación de haber sufrido de violencia doméstica, resultaría muy costoso en términos de capacitación y acompañamiento adecuado-; y además, generan empleos *que dignifican a personas en situación de exclusión*: el foco no está tan puesto en el producto o servicio final, sino que el proceso productivo se convierte en una excusa para la inclusión, y el aumento de la autoestima, una mayor autonomía de las personas, y otras dimensiones sociales asociadas a obtener un empleo o iniciar una producción propia son indicadores de éxito en una empresa de este tipo-. Desde una “eficiencia productiva” tradicional, emplear a estas personas es más caro porque su capacitación y acompañamiento son más intensos; sin embargo, esto hace todo el sentido cuando justamente la prioridad de la empresa es abrir nuevas posibilidades para estos grupos excluidos.

Por otra parte, las empresas sociales que generan empleo o promueven el autoempleo en sectores vulnerables tienen un rol importante asociado a la dimensión cultural. A veces, el mejorar los ingresos de personas no incluidas en el sistema –el que una mujer empiece a ser más independiente de su grupo familiar, o un joven con discapacidad genere un ingreso mayor al de su padre, por poner algún ejemplo-, genera resistencias y tensiones; la empresa debe gerenciar estas tensiones. Otra implicancia cultural está relacionada con el respeto a los hábitos y los ritmos productivos de la comunidad involucrada; por un lado se debe alinear la producción a la demanda, pero por otro, a veces apresurar el ritmo de producción de una comunidad puede implicar no respetar su tradición y provocar un cambio negativo. La empresa debe lograr crear internamente una cultura que integre armoniosamente el negocio con el beneficio social que está buscando.

Es claro que las empresas sociales cumplen un rol crítico, no solamente en aumentar el empleo, sino en generar oportunidades dignas y adecuadas para comunidades excluidas. Cuál es tu opinión sobre estas reflexiones? Tienes algunos otros ejemplos acerca de cómo las empresas sociales generan nuevos *tipos de empleo*?





# Distribución para el Acceso



- **La “última milla” es la primera: Cadenas de Distribución Inclusivas**

"¿Por qué estas soluciones que parecen tan llenas de posibilidades pocas veces están a la altura de su potencial? ¿Es que estamos tan obsesionados con nuestros propios inventos que no nos preocupamos por su diseminación?" desafió Ravi Ventakesan, presidente de Microsoft India <http://www.emprendedor.tv/video833.html>, a la audiencia en la apertura de Tech4Society <http://tech.ashoka.org/tech4society> en febrero pasado. El evento, organizado por Ashoka y la Fundación Lemelson en Hyderabad, India, reunió a más de 200 participantes, entre Fellows Ashoka-Lemelson <http://www.ashoka.org/lemelson>, y expertos y líderes de opinión en temáticas como agua potable, cambio climático, energía alternativa, agricultura sostenible, tecnologías móviles, capital de riesgo para empresas sociales, y otros.

Volviendo a la pregunta del Sr. Ventakesan, una de las cuestiones centrales que se conversaron en el encuentro fue cómo hacer para que las invenciones y tecnologías sociales lleguen a ser realmente *accesibles* a las comunidades para quienes fueron diseñadas. Y aquí, **la accesibilidad tiene diferentes dimensiones, cada una de las cuales es igualmente pertinente**. El acceso no está solamente vinculado a cómo llegar a zonas remotas y geográficamente dispersas con costos accesibles. El acceso también supone descubrir cuáles son las necesidades reales de una comunidad determinada —y no las que asume el inventor-, o generar mecanismos adecuados para que esa misma comunidad comprenda que tal o cual producto o servicio, que es nuevo y al cual nunca tuvo acceso antes, es realmente útil para mejorar su calidad de vida. Otra dimensión del *acceso* está vinculada a entender cuál es el mecanismo de distribución más efectivo en un contexto determinado —un kiosko, una camioneta móvil, asesores comunitarios?-, y a partir de allí, seleccionar los emprendedores locales adecuados, incubar microempresas, definir un precio accesible a esa comunidad, y orquestar un sistema financiero que, partiendo de ese precio bajo, haga que el modelo de negocio sea viable. La integración de todas estas piezas en un sistema de distribución eficaz es la ruta crítica para facilitar el *acceso*.

**De esta manera, el producto o servicio en sí mismo termina siendo menos importante que el canal de distribución.** Uno de los Emprendedores Sociales de Ashoka Lemelson que expresó esto con más claridad es Satyan Mishra <http://www.ashoka.org/node/2623>, cuya organización <http://www.drishtee.com/> llega a comunidades rurales remotas en India con productos y servicios básicos "al principio, nos centramos en brindar conexiones a Internet e información accesible a zonas extremadamente aisladas. Identificamos emprendedores locales, los capacitamos para iniciar un negocio —un kiosko-, y les brindamos un valor agregado en capital, desarrollo de habilidades y asesoramiento técnico. Una vez que alcanzamos el punto de equilibrio económico del negocio, nos dimos cuenta de que con este modelo sólo estábamos incidiendo en un porcentaje muy pequeño de la población de cada comunidad; entonces, para tener un impacto más profundo nos transformamos en una cadena de suministro de una amplia gama de productos y servicios vinculados a la educación, la salud, la generación de empleo, las microfinanzas y la banca, entre otros. Hoy somos una red de distribución alternativa eficaz y de bajo costo para zonas rurales de la India. Pasamos de ser un McDonald's a un Fedex".

Entonces, ¿cuál es el rompe cabeza creativo que es necesario poner en marcha para abordar los *retos de una cadena de distribución que genere acceso*, logrando al mismo tiempo que el *modelo de negocios funcione*?

**Comenzar desde la comunidad (e influenciar su percepción)**

"Todo el sistema se monta alrededor de las necesidades básicas de una comunidad, para lograr que la calidad de vida de las personas mejore. Esto significa que la “última milla” tiene que ser la primera que se recorre. Nos centramos primero en la necesidad de la gente, y a partir de ahí diseñamos el sistema adecuado para



satisfacerla”, dice Satyan Mishra. Gustavo Gennuso <http://www.etvida.com.ar/> , reflexiona que "la comunidad es parte del problema y a la vez parte de la solución".

A menudo, esa *necesidad no es evidente* para la comunidad. "Identificar que tal o cual producto o servicio puede solucionar una necesidad básica y mejorará la calidad de vida a veces requiere tiempo, requiere de concientización, porque son productos o servicios a los que no tenían acceso antes. Una vez que podemos modificar esa percepción, entonces la necesidad se convierte en el centro del modelo”, refuerza Satyan Mishra.

Lo remoto no sólo está *ligado a la distancia geográfica*, sino a las barreras psicológicas culturales o a la falta de información. "A veces una comunidad está cercana en el territorio, pero en su gente hay temores, prejuicios, autoestima baja y desconfianza en la capacidad propia. Eso también es lejanía. Y crear acceso significa derribar esas barreras ", reflexiona Greg Van Kirk <http://www.ashoka.org/gvankirk>

### **Los emprendedores locales: la clave para que esto ocurra**

Quioscos comunitarios, micro consignación, micro franquicias, unidades móviles de salud o de servicios; no importa cuál sea la figura del punto de distribución, la clave está en que los emprendedores locales *sean parte de la comunidad*

*Conocen el mercado*, viven en la comunidad, comparten sus necesidades, deseos y motivaciones de compra. Proporcionan la necesaria retroalimentación del consumidor. Greg Van Kirk afirma que "tenemos que aprender de los emprendedores locales; ellos son quienes mejor conocen el mercado. Con este conocimiento invaluable cualquier empresa podría instalar toda una cadena de distribución sin riesgo a fallar”.

*Expanden el mercado* diversificando los productos o servicios "Este es un modelo que estimula a las comunidades a abordar los problemas que están viendo. Ahora, por ejemplo, las asesoras comunitarias hacen exámenes de ojos; no son médicas pero pueden darse cuenta si una persona tiene problemas de visión y la refieren a una clínica. De esta manera, comienzan a tener un rol en la salud de la comunidad. Esta forma de identificar necesidades reduce el costo de hacer correr la voz y, al mismo tiempo contribuye a concientizar a las personas sobre los beneficios de los servicios”, subraya Greg Van Kirk

*Generan confianza* entre los consumidores locales, hablan el mismo idioma y comparten valores, los asesoran sobre los beneficios del producto. "Los emprendedores locales son nuestros socios, ya que nos aportan información relevante sobre las necesidades locales, y por otro lado desempeñan un papel clave en hacer comprender a la gente cómo este nuevo producto o servicio mejorará sus vidas". Satyan Mishra

*Reducen el costo* de introducir estos nuevos productos en el mercado.

*Aumentan la eficiencia de la cadena de distribución*: "Aravind [www.aravind.org](http://www.aravind.org) entrena a mujeres jóvenes de las comunidades como expertas técnicas. La mayoría de las habilidades que necesitan son para hacer mediciones de rutina y se enseñan fácilmente. Las niñas hacen una cosa a la vez y muy bien, lo que abarata los costos y garantiza una mayor eficiencia y mejores resultados. Así no sólo generamos empleo local, sino que nuestro costo unitario es mucho menor que el de la competencia, lo que nos permite atender a una mayor cantidad de personas. Además, las tasas de complicaciones de Aravind son casi la mitad del Reino Unido. "El volumen se traduce en calidad en la cirugía ocular", explica David Green <http://www.ashoka.org/node/3146>

Las *organizaciones de base locales* también son claves para llegar a zonas remotas; tanto Gustavo Gennuso como Greg Van Kirk acuerdan con esto y se asocian con ellas como parte de su modelo de distribución.

En última instancia, el canal de distribución en este contexto no es solamente una forma de hacer accesibles productos y servicios esenciales, sino que también una poderosa herramienta para la inclusión económica y el desarrollo en una comunidad.

### **Encontrar e involucrar el emprendedor local adecuado**



¿Cómo se busca el emprendedor local adecuado para asociar a esta cadena de distribución? En algunos casos, la comunidad lo nombra entre sus propios referentes; por lo general son personas que ya tienen una trayectoria emprendedora (Sathyan Mishra). En otros, sin embargo, la calidad emprendedora no es tan evidente al principio. MicroConsignación busca "a aquellos que quieren una oportunidad de cambiar sus vidas; el único requisito que necesitan es un buen corazón y saber leer y escribir, todo lo demás lo podemos enseñar nosotros". Suelen ser amas de casa, lo cual trae un nuevo desafío, que es que "nadie es profeta en su tierra"; esto significa que cuando una mujer recién se convierte en asesora comunitaria de MicroConsignación, sus propios vecinos no confían en sus habilidades-como es que mi amiga, que siempre fue una ama de casa, ahora me va a prestar un servicio? -. Así que es mejor que ella al principio trabaje en otro pueblo que no es el suyo, y una vez que tiene éxito allí, puede iniciar su actividad en su lugar".

En cuanto al proceso de formación de los emprendedores, la mayoría coincide en apostar a la formación en el trabajo, ya que esto les da la posibilidad de tener experiencia en poco tiempo, y además los ayuda a tomar decisiones bien informadas respecto del esfuerzo que requiere llevar adelante un emprendimiento y asociarse a la cadena de distribución, y promueve la auto-selección.

### **El rompecabezas financiero: ¿cómo lograr la accesibilidad en forma económicamente viable (y sin comprometer la calidad)?**

Desde una perspectiva financiera, el *acceso* tiene implicancias para todos actores involucrados –los *usuarios* necesitan de un precio accesible para el producto o servicio, e incluso de sistemas de financiamiento; los *emprendedores locales* necesitan apoyo financiero inicial para poner en marcha sus microempresas; los *Fellows Ashoka Lemelson* necesitan resolver estas cuestiones de accesibilidad, y al mismo tiempo hacer que el modelo de negocios funcione –no solamente para garantizar la permanencia del modelo, sino también para atraer capitales externos que puedan garantizar la escala del negocio social-.

#### **1. Lograr un precio accesible para quien va a utilizar el producto o servicio: ¿Qué significa esto?**

¿Cómo se establece? ¿Cómo se relaciona con el ahorro que este producto o servicio implica en relación con el gasto en el que actualmente incurre la familia por no tener acceso a él? ¿Cómo podría funcionar un sistema de micro-financiación?

Los Fellows Ashoka Lemelson acuerdan que para definir un precio adecuado es necesario contemplar dos dimensiones: una *objetiva* –el ingreso de la gente-, y otra *subjetiva* –la *percepción* de la gente-. Los clientes de Pradip Sarmah <http://www.ashoka.org/node/2582> comentan “yo puedo gastar 10 rupias por día, pero 300 rupias por mes es demasiado caro”. David Green, por su parte, sostiene que "la capacidad de pago tiene que traducirse en la disposición a pagar; las personas están dispuestas a pagar su ingreso mensual promedio para recuperar su vista o capacidad de oír”.

¿Cómo garantizar la accesibilidad en precios que personas de baja renta *puedan* realmente *pagar*?. David Green dice "Nos fijamos en lo que el cliente puede pagar; se hace un estudio en cada país que define qué significa accesibilidad en términos de precios”. Con un enfoque diferente, Fabio Rosa [www.ideaas.org](http://www.ideaas.org), en Brasil, calcula el precio de pago de las cuotas del micro-leasing de paneles solares sumando el promedio de gastos mensuales que las familias rurales *ya están haciendo* en otras fuentes de energía -baterías, combustible, otros -, de esta manera, sólo reemplaza los gastos del hogar, sin aumentarlos.

#### **2. Establecer el entorno accesible para los emprendedores locales**

Satyan Mishra dice que "el costo de llegar a una pequeña tienda de Kerala que vende 30.000 rupias al mes es tan alto que queda fuera del mercado. Tenemos que fortalecer los desafíos de distribución a través de emprendedores locales, y ayudarlos a bajar el costo de entrada en el mercado. Una vez allí, pueden diversificar a otras industrias como la salud o la educación para fortalecer el negocio”.



¿Cuáles son las formas en que los Fellows Ashoka Lemelson estimulan el entorno financiero adecuado para incentivar a los emprendedores locales? Mientras que algunos incorporan facilidades financieras dentro del mismo sistema de distribución –ya sea ofreciendo financiación a individuos o a grupos de prestatarios, sobre todo para los insumos- “manteniéndolo informal, no demasiado burocrático”, otros como Gustavo Gennuso prefieren terciarizar la financiación asociándose a instituciones de microfinanzas.

Greg Van Kirk hace una observación acerca del riesgo que un microempresario puede o no puede permitirse correr a la hora de introducir nuevos productos en el mercado. Considera que el sistema de MicroConsignación es menos riesgoso para los emprendedores locales que otros modelos existentes – microcréditos, microfranquicias-, porque en ellos, el emprendedor compra los productos con un crédito, y cuando los vende, paga el préstamo. Sin embargo, cuando un producto es nuevo en un mercado, su venta no está garantizada: "Hay una diferencia fundamental entre el riesgo y la incertidumbre: el riesgo significa que puedes calcular las probabilidades de los posibles resultados, mientras que la incertidumbre significa que no tienes la información para saber qué va a pasar". Por eso, en el modelo Micro Consignación quien toma el riesgo es Soluciones Comunitarias-que proporciona los productos sin costo alguno, y sólo recibe su porcentaje después de las ventas-. Los emprendedores invierten tiempo y trabajo.

### **3. Lograr que el modelo funcione sin que exista un *trade-off* entre accesibilidad y calidad**

Una vez definido el precio accesible para los consumidores, y trasladado un riesgo mínimo a lo largo de la cadena para los emprendedores locales, ¿cómo pueden los Emprendedores Sociales de Ashoka ser capaces de lograr que todo el modelo de negocios funcione, sin comprometer la calidad del producto o servicio, o la alta calidad de los recursos humanos necesarios para gerenciar este tipo de negocios sociales? Cómo es que cierran los costos? Algunos de ellos tienen ideas muy concretas:

*Controlar la cadena de suministro:* David Green cuenta que "Entre Aurolab y Aravind controlamos la cadena de suministro: es un enfoque de ecosistema. Controlar la producción para tener el control de precios y de distribución, donde tu objetivo es maximizar la distribución".

*Bajar creativamente los costos de producción:* "A veces los costos de los productos no son tan caros como se cree generalmente. En nuestro caso, un camino que nos ayudó a reducir fuertemente los costos de producción fue "de-medicalizar nuestra cadena de suministro". Esto significa que en lugar de comprar algunos de nuestros insumos específicos dentro de la industria médica -donde los márgenes son muy altos-, empezamos a comprarlos en otras industrias donde los costos eran más bajos".

*Establecer precios diferenciados:* Tanto Rebeca Villalobos en ASEMBIS como David Green en Aravind, brindan un mismo tratamiento médico con un precio diferenciado en función del nivel de ingresos del cliente. En el caso de Aravind, el 60% de los pacientes obtiene el servicio de manera gratuita o muy subvencionada, y el 40% lo paga. Pudieron implementar con éxito un sistema de precios diferenciados creando una eficaz diferenciación de producto: personas de nivel de ingreso alto y medio pagan por la experiencia que reciben, pero el tratamiento médico es el mismo para todos los clientes.

*Obtener márgenes más bajos que la competencia comercial:* Según David Green, "Nuestro enfoque consiste en analizar lo que el cliente puede pagar, ya partir de ahí, construimos modelos económicos en los que capturamos márgenes sólo en algunas áreas, mientras que en otras no. Pero de esta manera nos aseguramos de hacer productos al alcance de todos". Rebeca Villalobos comenta que "mientras que la salud privada es probablemente una de las industrias con mayores márgenes -alrededor de 1.000% sobre un producto o servicio- en Asembis sabemos que con un 150% sobre los costos de producción pagamos los costos de operación e incluso tenemos un margen para la expansión y la reinversión-".



## • El Desafío de la Distribución y Comercialización<sup>11</sup>

La estrategia de distribución del producto o servicio es clave en cualquier negocio. En un negocio social lo es aún más, porque por lo general, además de vender un producto o servicio, cumple una segunda función, lo cual la hace más compleja. A veces, la misma estrategia de distribución en un negocio social genera empleo para personas de menores recursos económicos; otras, al comercializar un producto o servicio elaborado por personas de menores ingresos, está promoviendo el consumo responsable y una nueva conciencia en los consumidores; otras veces, por buscar hacer accesible un producto o servicio en comunidades aisladas, la estrategia de distribución tiene que ser lo suficientemente creativa y basada en lo local como para hacer ese acceso realmente efectivo.

Para disparar la discusión de temas como los principales desafíos según las distintas industrias, la generación de microemprendedores, a logística de distribución, la promoción del comercio justo, el vínculo con consumidores y el desarrollo del mercado nacional e internacional, pedimos a Greg Van Kirk, de Microconsignación, y Tiago Dalvi, de Solidarium, que compartieran su experiencia y aprendizajes.

## • MicroConsignación

**Greg van Kirk** [www.cesolutions.org](http://www.cesolutions.org) desarrolló un sistema de distribución de productos y servicios para el cuidado de la salud y el desarrollo de comunidades rurales aisladas a través de un sistema de **microconsignación** que involucra a mujeres emprendedoras y a organizaciones comunitarias como distribuidoras. Los productos se seleccionan a partir de un relevamiento de las necesidades en cada comunidad. Deben ser transportables, accesibles y de alto impacto social. Entre otros, se distribuyen estufas a leña, anteojos, filtros de agua, semillas y lámparas de bajo consumo. Identifica y capacita emprendedores locales; la transferencia de conocimientos es circular, ya que genera una constante devolución y evaluación de las necesidades en las comunidades. Se vendieron 1,550 estufas a leña, 2,700 anteojos, 5,400 lentes de sol; 2,350 paquetes de semillas, 2,600 lámparas de bajo consumo, entre otros. El modelo ya se expandió a Ecuador y Nicaragua, y planea hacerlo en Argentina y Egipto.

### Principales aprendizajes:

- Community Enterprise Solution está enfocada en brindar acceso a productos y servicios básicos a personas en comunidades aisladas. El desafío es que los productos puedan llegar a estas personas en el lugar, al precio y con la calidad apropiados. *“Todo lo demás, es para que podamos lograr esto, todo empieza y termina con esto. Todo el sistema de logística que hemos montado es para permitirnos brindar acceso a estas personas, de manera continua, sostenida, a escala”*

---

<sup>11</sup> Estas dos presentaciones se dieron en el marco del Encuentro de Emprendedores Sociales Ashoka Lemelson Artemisia, en Septiembre de 2009, en Sao Paulo.



- Los productos que distribuye tienen las siguientes características: deben generar un impacto económico, un impacto en la salud, y también un impacto en el medio ambiente. Por qué eligen estos productos? En primer lugar, porque **cubren una necesidad básica**. CESolutions pone especial énfasis en **generar acceso**. “Cuando hablamos de acceso es importante decir que porque este producto u otro se venda en un pueblo cercano, esto no necesariamente significa acceso, ya que las personas no van a ir a comprarlo si no conocen sus beneficios, o si no lo ha visto antes”. En este sentido, **un elemento clave para generar el acceso son las micro empresarias**, en su mayoría mujeres. Ellas son miembros de cada aldea, comparten la cultura y el lenguaje, conocen la realidad local y sus necesidades básicas no cubiertas. Ellas venden un servicio, no un producto. Además de trabajar con empresarias individuales, también incorporan en el sistema a organizaciones comunitarias que ya están instaladas en el territorio.
- **Cuáles son los beneficios del sistema de Microconsignación respecto de otros? El microcrédito** funciona cuando ya existe un microempresario que necesita dinero para expandir su negocio, o comprar equipamiento; ese microempresario entiende su negocio. Las microfranquicias enfocan sobre todo en un solo producto o en un grupo pequeño de productos. En ambos modelos, el microempresario está tomando el riesgo desde el principio, tiene que vender sí o sí para poder devolver el crédito; para ello tiene que ser capaz de evaluar su riesgo. En el caso de los productos que distribuye CESolutions –purificadores de agua, estufas, lentes-, como son nuevos y la persona no tiene experiencia con los productos, los potenciales clientes no tienen ni siquiera clara su necesidad, las microemprendedoras no pueden evaluar el riesgo. **Hay una diferencia entre riesgo y falta de certeza; falta de certeza es que no puedo evaluar mi riesgo**”. Por eso Microconsignación está diseñado para que la organización tome el riesgo, y no las emprendedoras. Estas emprendedoras son personas que están excluidas del mercado laboral; no solamente no tienen otras oportunidades, ni siquiera se imaginan que tienen la capacidad de hacerlo. Es impensable que ellas tomen el riesgo inicial, por eso el sistema contempla que la CESolutions tome ese riesgo. En la Microconsignación la organización equipa la microempresaria con los productos; una vez que ella los vende, devuelve parte de ese dinero. Entonces **su riesgo es su tiempo y su esfuerzo**
- Otra ventaja de la Microconsignación es que **es un mecanismo de bajo costo para testear nuevos productos**; las emprendedoras no van a vender algo que no sea una necesidad sentida de la comunidad.
- Se hace una fuerte **apuesta de capacitación y acompañamiento** a las emprendedoras o “asesoras” comunitarias. Una de las razones es que ellas son quienes mejor identifican oportunidades de mercado para distribuir productos nuevos. Además, el sistema hace que en un plazo muy corto –un mes después de iniciada la capacitación-, las mujeres ya empiecen a ganar dinero, lo que las incentiva a seguir aprendiendo.
- La **estrategia para alcanzar escala** es la figura de “coordinador regional”. Solo en Guatemala, trabajan en 6 regiones, Cada coordinador regional vive en una zona, identifica asesoras –a su vez, cada asesora tiene su territorio-.
- **“Sin un acto de confianza es imposible el desarrollo, las personas no crecen”**. Convencido de esto, Greg diseñó un sistema organizacional en el que **las dueñas de Soluciones Comunitarias son las propias asesoras comunitarias** que demuestran mayor liderazgo y compromiso. SolCom es una SA local cuyas accionistas son las propias mujeres. Community Enterprise Solutions –una ONG basada en EEUU- apoya el armado de la empresa local, actúa como venture capital donando capital semilla, recursos humanos y apoyo estratégico en la empresa local, con la visión de que luego será autosustentable y puede funcionar sola. Las mujeres son quienes lideran la operación de la empresa, y CES actúa como un socio estratégico –sin participación accionaria-. Las 10 emprendedoras dueñas de Soluciones Comunitarias son mujeres que tienen sólo el primario completo. Para Greg, esto es clave “*en general hay una tendencia hoy a que a que solamente gente que es graduada universitaria en management o marketing puede llevar adelante un negocio social. Nosotros no estamos de acuerdo, sabemos que esos son conocimientos específicos que podemos transferir a las*



mujeres; y lo que ellas ya tienen –el saber hacer en el campo y el compromiso vital con el negocio-, eso sí que es imposible de transferir a otros”.

- Community Enterprise Solutions, por su parte, se sostiene con ingresos provenientes de Social Entrepreneur Corps, una empresa que cobra servicios a estudiantes que pagan por hacer pasantías en Soluciones Comunitarias. Es una empresa que provee financiamiento y capital humano.

Para ver parte de la presentación <http://www.emprendedor.tv/video764.html>

- **Solidarium**

Solidarium [www.solidarium.com.br](http://www.solidarium.com.br) busca fortalecer y ampliar una red de creación, producción y distribución de productos sociales alineados a los principios de Comercio Justo en el ámbito nacional. Sus productos de Solidarium son conocidos por su alto grado de diseño, utilidad y calidad, y por sus precios accesibles. Su diferencial es la articulación y gerenciamiento de todos los elementos de la cadena de valor, lo que proporciona un mayor potencial de escala en las ventas y en el impacto social de la producción. Todos los productos de Solidarium son confeccionados por grupos productivos (asociaciones, cooperativas, grupos informales) de sectores de bajos ingresos cuya necesidad común es el acceso al mercado. Sus clientes son mayormente mujeres de entre 23 y 55 años del segmento socio económico ABC residentes en las principales ciudades de Brasil. Solidarium quiere democratizar el Comercio Justo y tornarlo accesible para la mayor cantidad de brasileños; para ellos enfoca su distribución en redes mayoristas ligadas a Wal-Mart, Renner, Tok & Stok, entre otros. Beneficia directamente a 235 personas miembros de 23 grupos productores de las ciudades de Curitiba, São Paulo y Recife. Se generó un aumento promedio del 175 % en los ingresos de los productores apoyados.

### Principales Aprendizajes

- **Facilitar el acceso para emprender:** Alianza Empreendedora busca reducir barreras para el acceso para que los pequeños emprendedores efectivamente puedan emprender. Solidarium enfoca especialmente en el acceso al mercado. Identificó que muchos productores de comunidades de baja renta tienen muchas dificultades para acceder al mercado y no pueden mejorar sus ingresos. Hoy hay en Brasil aproximadamente 21,000 emprendimientos de este tipo que tienen dificultades de acceso a crédito y al mercado. Allí vieron una gran oportunidad, no sólo de negocio sino también de inclusión a través de un mecanismo de negocio. **“Queremos hacer del mercado un lugar para todos”**
- **Democratizar el comercio justo:** La idea principal es conectar a productores con clientes, e influenciar en cada vez más consumidores para que el comercio justo sea para ellos una práctica cotidiana.
- **Son productos sociales, no artesanías:** Para Solidarium este es un punto clave, porque son productos con una causa social detrás, pero con un alto valor agregado en calidad y diseño *“no queremos que el cliente compre el producto sólo por la causa social, porque está ayudando a una comunidad. Esto es muy importante, sí, pero el primer atributo que queremos que nuestro consumidor perciba es el atributo calidad, el atributo diseño. Esto hace que el sistema sea sustentable”*.
- **Explotar el mercado interno:** Hasta hace un tiempo, Solidarium estaba enfocada en empezar a exportar y desarrollar el mercado internacional, pero luego de una planificación estratégica, hicieron una reformulación clave porque se dieron cuenta que hay un amplio porcentaje del mercado interno en Brasil aun no explotado.



- Solidarium es una empresa social con tres pilares diferentes:

## 1. Desarrollo de productos

- **“Si uno no oxigena el mercado con nuevos productos, queda afuera”**. Por eso el ciclo de vida promedio de un producto de Solidarium en el mercado es de 3-5 meses. Esto requiere que constantemente se estén desarrollando nuevas soluciones. En sus inicios, Solidarium hacía el desarrollo de productos de una manera tradicional –contratando diseñadores que trabajaban para la organización-. Sin embargo, pronto percibieron que no irían a tener el grado de diversidad, calidad y alineamiento con la demanda del mercado que estaban buscando. Al mismo tiempo vieron otra oportunidad de mercado, **que** es el deseo de muchos estudios de diseño de asociarse a desarrollar productos asociados a una causa social. Entonces Solidarium decidió **terciarizar el desarrollo de productos en estudios de diseño**, y de esa manera redujeron su costo fijo a casi cero. Hoy tienen alianzas con 4 estudios de diseño que trabajan desarrollando productos, y ellos cobran un “royalty” por un período determinado de tiempo
- Otro gran aprendizaje de fue que los productos **tienen que tener una utilidad definida**, para que los mayoristas estén interesados en comprarlos aún en tiempos de crisis.

## 2. Producción

- En relación a las **materias primas**, intentan que todas provengan de fuentes renovables, priorizan la reutilización o el reciclaje de materiales; aunque como esto es un proceso gradual, aun no pueden garantizar que el 100% de la materia prima que se usa hoy provenga de esas fuentes.
- Enfocan en productos que los **productores puedan alcanzar mayor escala**, porque ya tienen la técnica de cómo hacerlo, como el caso de los textiles, por ejemplo
- Los productores ganan entre el 30 y el 50% del precio final del producto
- Quienes elaboran los productos son grupos productivos de baja renta, el foco de Alianza Emprendedora. Hoy trabajan con 23 grupos productivos directamente. Estos grupos son bien diferentes entre ellos, un grupo puede tener 25 personas y otro 5, por ejemplo. La estrategia de trabajo es diferente para cada uno de ellos, porque están en estadios diferentes.

## 3. Distribución

- Un canal de distribución por el que optó Solidarium es el de **redes mayoristas**, porque es un canal con una enorme capilaridad. Hoy el principal canal de compra de un producto en Brasil es un supermercado. Por otro lado, hasta ahora el comercio justo había distribuido exclusivamente por tiendas propias, o por catálogos incluso. Pero nunca en escala, a nivel masivo. **Solidarium logró que los productos de comercio justo entren en escala a redes más masivas.**
- Su primera alianza es con WallMart: Solidarium gestiona toda la línea de productos de comercio justo de la cadena. Lograron que WM tenga una cartera de productos de comercio justo. Negociaron un pago a 30 días, no lograron un pago a 10 días, pero de todas maneras es un plazo menor de lo que pagan a otros proveedores. Pero por otra parte, Solidarium es quien define el precio final de cada uno de los productos, hay algunas condiciones básicas que no fueron negociables.
- Esta alianza llamó la atención de otras redes mayoristas, como Lojas Renner, mayoristas de ropa y de decoración.
- Un gran aprendizaje que tuvieron al trabajar con mayoristas es la **diversificación de rubros**. Por ejemplo, introdujeron la línea de fibras naturales-estería, en Toke Stores, de decoración, y como son productos estacionales –hubo dos meses de exceso de lluvia y no se pudo cosechar la fibra-, les costó alcanzar el nivel de producción acordado con la tienda. Entonces se dieron cuenta que es mejor diversificar el foco de la producción, en este caso, no enfocar sólo en cestería sino también incluir productos textiles que no tengan estacionalidad.



- Cuando se trabaja con redes mayoristas, es importante enfocarse en productos que puedan hacerse a escala – para responder a un pedido de Wal-Mart a nivel nacional, por ejemplo, como mínimo se deben confeccionar 30,000 piezas de un solo producto-. Un solo productor no logra hacer esto, por eso Solidarium articula entre los grupos de productores para que la producción sea compartida.
- Otro aprendizaje respecto de trabajar con mayoristas: es importante **contar con un capital de giro significativo** para poder atender a las demandas de los productores. Otro es que los supermercados son meramente distribuidores, no se ocupan de venderlo activamente, con lo cual es importante pensar en algún promotor que pueda estar en la góndola concientizando sobre el comercio justo a clientes.
- De todas maneras, ya que incluso de esta manera, no todos los productores logran esta escala, Solidarium decidió crear **e-commerce** como un canal alternativo, para que productores que no estén en el rubro textil, o no puedan alcanzar la escala, puedan comercializar sus productos. E-commerce no está dentro de Solidarium, sino que es una franquicia y fue terciarizada por una empresa de gestión de negocios online. Ellos hacen la gestión, administración, envío de productos a los clientes; lo que le permite a Solidarium continuar con su core business de diseñar-producir-distribuir para las empresas, y ellos llegan al consumidor final.
- Otro canal de distribución que Alianza Emprendedora probó y no le resultó fueron las **tiendas propias**: No le resultaron un buen canal por sus altos costos fijos, el margen no es tan alto, y su falta de capilaridad. El impacto que genera está limitado al espacio físico.
- La **transparencia es un elemento clave** que atraviesa todo el comercio justo; Solidarium quiso convertir esto en algo bien práctico, que el consumidor pueda experimentar. Por eso creó el programa “Trilha de Produto”, que es simplemente incorporar un código en el producto, a través del cual el consumidor puede identificar su historia: quién lo produjo, con qué materias primas, cómo fue su cadena de distribución, etc. El consumidor puede hacer aportes, comentarios, dar insumos a la cadena de valor. La idea es **hacer que la cadena de valor sea más próxima al cliente**.
- **Todos los nuevos productos se crean a partir de demandas reales de los clientes**. Antiguamente, los productos se creaban en base a un briefing que el mayorista pasaba a Solidarium; sin embargo, a veces esos productos no se vendían y el riesgo era totalmente asumido por Solidarium. Por eso hoy se enfocan en demandas reales de los clientes.
- **Un trade off importante es calidad vs cantidad**: ese fue otro gran aprendizaje. En lugar de crear los 135 productos nuevos que crearon entre enero y septiembre de 2009, van a poner foco en generar 10 productos campeones.
- **Producción compartida**: hoy cada producto es elaborado por diferentes productores.
- **Enfocar o diversificar las técnicas de producción?** Hace dos meses decidieron enfocarse en las técnicas de producción, pero esto podría variar
- Con respecto a la utilidad de los productos: Hace un año, los productos de Solidarium eran bien simples y básicos, en su mayoría artesanías, con un diferencial bajo. Hoy tienen un valor agregado y una utilidad muy específicos
- Se creó una nueva empresa en Alianza Emprendedora, **CompraCentral: aumentar poder de compra de los productores** a partir de compras **colectivas de materia prima**. Logran precios mucho más competitivos al comprar en volumen.

Para ver video de presentación <http://www.emprendedor.tv/video769.html>





# Escala



## Cómo mantener la calidad de producción y distribución en la escala de un negocio social?

Como cualquier negocio, un desafío interesante que tienen los negocios sociales cuando alcanzan cierta escala, es mantener la calidad del producto o servicio que comienzan a distribuir a nivel más masivo. Algunas de las preguntas que surgen son: Cuáles son las estrategias que funcionan para lograr escala? Qué mecanismos se instalan para asegurar que el producto o servicio siga teniendo la misma calidad –y tenga el mismo impacto social positivo- al ser más masivo que en sus orígenes? Se realiza algún tipo de control o monitoreo periódico? Cómo se potencian o interactúan entre sí las nuevas unidades de producción y distribución?Cuál es el rol de la formación de recursos humanos? Cuáles son los desafíos más importantes en este proceso de expansión?

Para disparar la reflexión, dos emprendedores sociales compartieron sus aprendizajes: Rebeca Villalobos, que creó ASEMBIS, y Ederson Lucerna, parte del equipo de Agencia Mandalla..

**Asembis** ofrece una amplia gama de servicios médicos, desde la atención básica hasta cirugías sofisticadas y el diagnóstico por imágenes, cubriendo casi todas las especialidades (oftalmología, otorrinolaringología, cardiología, ginecología, etc.). También provee anteojos, lentes de contacto y audífonos. Tiene un sistema de tarifas diferenciado según poblaciones beneficiadas y su real capacidad de pago. Los sectores de clase media, capaces de pagar precios accesibles – 60% más bajos que el mercado tradicional- sostienen económicamente a ASEMBIS y permiten brindar servicios a personas en zonas rurales con menor o sin capacidad de pago. Un 5% de los pacientes recibe atención gratuita. Es una organización social rentable sin ánimo de lucro, con un presupuesto anual de USD 5,000,000. Para abrir un nuevo servicio analizan la demanda y realizan plan de factibilidad; financian start-up con fondos generados por otros servicios existentes. Proyectan contar con unidades móviles para hacer análisis e intervenciones quirúrgicas en comunidades rurales alejadas, y fabricar lentes para expandir el volumen de ventas en Costa Rica y en Centroamérica. Atiende a 360,000 personas por año en Costa Rica, captando el 60% del mercado de los servicios de salud del país. 8 clínicas cubren geográficamente todo el país.

### Principales Aprendizajes

Rebeca comenzó explicando que Asembis se inició con USD 700 y hoy tiene un presupuesto de USD 6 millones “Somos un maravilloso equipo de 180 personas, a quienes yo estoy representando en este momento”. Desde su origen, se planteó como una empresa. Si bien su estructura formal es la de una organización no gubernamental, sin fines de lucro, siempre tuvieron el objetivo de ser rentables, ya que no querían depender de donaciones. Para conocer más en detalle el modelo de Asembis, <http://espanol.nextbillion.net/blog/2009/05/01/empresas-sociales-latinoamericanas-entrevista-con-rebeca>,

Un aspecto diferenciador de ASEMBIS es que **sus precios son el 60% más bajos** de lo que cobra cualquier clínica médica privada en Costa Rica. Tiene una estrategia de precios diferenciados, en donde las personas de nivel adquisitivo medio pagan hasta un 60% menos de lo que pagarían en otras clínicas similares y las personas de menor poder adquisitivo pagan incluso menos “definimos nuestros precios en base a los salarios mínimos, nuestras cirugías tienen un precio que es el salario mínimo de un productor agrícola”. El 5% de los pacientes recibe atención gratuita.

Pueden brindar atención médica de alta calidad y aún ser rentables porque sus **márgenes de ganancia no son tan elevados** como los de una clínica privada. Otro aspecto esencial de esta estructura de costos es la venta de



productos - anteojos y audífonos-, además de la prestación de servicios. La venta de anteojos, por ejemplo, representa el 65% del presupuesto de Asembis. Ahora, incluso, abrieron su propia fábrica de lentes, lo que reduce en un 40% sus costos.

Asembis tiene 8 clínicas en diferentes regiones de Costa Rica -cubre geográficamente todo el país-, y brinda una amplia gama de servicios médicos, que van desde la atención básica de la salud hasta cirugías sofisticadas y el diagnóstico por imágenes, cubriendo casi todas las especialidades -oftalmología, otorrinolaringología, cardiología, ginecología, entre otros. Además, provee anteojos, lentes de contacto y audífonos.

Rebeca considera que uno de los principales activos de Asembis es su nombre, y esta es una de las razones por las que pone particular cuidado en mantenerlo, sobre todo a través de una prestación de servicios de calidad. Cómo lo logra?:

- Para tomar la decisión de abrir una nueva clínica, la piensa como un negocio independiente, **es una nueva unidad de negocio**. Esto significa que, en cada caso, realiza un estudio de factibilidad, elabora un plan de negocios, calcula cuánto tiempo le llevará alcanzar el punto de equilibrio, y el capital semilla para llegar a ese punto proviene de excedentes que Asembis genera. Poder iniciar nuevos negocios con fondos propios le permite total independencia y autonomía para operar en cada uno de los casos.
- **Forma liderazgos:** Asembis es una empresa social, y esto implica que el objetivo social de brindar servicios médicos de alta calidad a nivel masivo a personas de menores recursos económicos está por encima de la maximización de los beneficios de la empresa. Más aún, toda la operatoria de la empresa es diferente a la de una clínica privada -“no tenemos horarios, los fines de semana vamos a zonas rurales a brindar atención médica, acá no se cumple un horario como en cualquier clínica”. A medida que se fue expandiendo el modelo a cada vez más clínicas, el desafío era encontrar gerentes que combinaran el perfil comercial con el social. La solución que encontró Rebeca fue identificar personas jóvenes con aptitud de liderazgo, que se forman durante unos años en ASEMBIS y luego están capacitados para dirigir las clínicas. Se aseguran los valores de la organización, la visión, la mística “Capacitamos a las personas para que tengan la visión en su corazón”.
- Los procesos de **capacitación continua** para los miembros de los equipos ayudan a lograr una uniformidad en los servicios.
- **Estandariza procesos** y elabora **manuales de procedimientos:** Hay una persona del equipo que está dedicada a elaborar manuales de procedimiento, en base a la amplia trayectoria de Asembis. Los mismos se van actualizando a medida que pasa el tiempo, pero contar con ellos facilita el trabajo de todos los equipos, la capacitación de los nuevos médicos y personal técnico que ingresa, además de asegurar la calidad y los valores de Asembis en cada una de las prestaciones.
- Ha instalado un sistema de **auditorías semanales** y de **supervisión constante** en cada una de las 8 clínicas.
- La **planificación anual de Asembis se hace entre todos**, todos los miembros del equipo participan y aportan a partir de su experiencia. Estos espacios son clave para el crecimiento orgánico del modelo a medida que va expandiéndose, y para reforzar la mística y los valores de la organización a todos los miembros del equipo.
- Las **compras de insumos y equipamiento** para todas las clínicas **están centralizadas**, así como también el **área administrativa**. Además de generar economía de escala, esta es otra estrategia que garantiza similares niveles de calidad en la atención.
- **Los usuarios guían la operación de la empresa social:** Asembis aplica periódicamente encuestas de satisfacción a los pacientes, para comprobar que la calidad del servicio siga siendo adecuada y efectiva.



## Desafíos de ASEMBIS

Rebeca ya comprobó que ASEMBIS funciona. Dos de los indicadores más fuertes son que **la competencia tuvo que bajar sus precios**, y que **se redujeron las colas en los hospitales públicos** gracias a los servicios de ASEMBIS.

Ahora quiere implementar el modelo en otros países, y sabe que uno de sus grandes desafíos tiene que ver con los contextos diferentes y **la culturización** “en Costa Rica la gente está acostumbrada a pagar por el servicio de salud, pero en otros países no, con lo cual deberíamos ver la viabilidad de este sistema en otra cultura”.

Necesita conseguir capital de trabajo para avanzar más y expandir más rápido. Costa Rica es un país que no es atractivo para inversionistas, pero en Nicaragua, por ejemplo, pueden existir financiadores para este tipo de empresas sociales

Otro desafío que tiene es que Asembis **funciona como una empresa social, pero legalmente es una organización de la sociedad civil**, y como tal tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, si quiere vender los lentes que fabrica en otros países, no puede hacerlo. Una alternativa es, para ello, generar algún tipo de fusión o alianza con empresas privadas. Sin embargo, el riesgo que ve en este sentido es perder la visión de Asembis, que es, sobre todo anteponer la misión social de lograr la salud accesible para los sectores de menores recursos económicos, por sobre la maximización de los beneficios.

**Agencia Mandalla:** Willy Pessoa desarrolló un sistema de producción agropecuario innovador para pequeños espacios rurales y urbanos. El mandalla es una estructura circular de producción agropecuaria que posibilita que en pequeños espacios rurales y urbanos –1/4 hectárea- se planten sinérgicamente frutas, verduras, tubérculos y hortalizas, y se críen pequeños animales. El sistema está acompañado de múltiples tecnologías sociales simples y accesibles -por ejemplo, un sistema de riego que utiliza cotonetes de oído para realizar la micro aspersión-. La producción se destina al autoconsumo y venta. La expansión del modelo se da a través de la Franquicia Social Mandalla: capacita a técnicos locales que se tornan franquiciados y trabajan con pequeños productores en la instalación de los mandallas. En el Centro de investigación y difusión de tecnologías sociales Unicenter Mandalla se forman 6 turnos de 36 multiplicadores por año. Mandalla Social Trade desarrolló la marca Mandalla y comercializará a nivel nacional e internacional la producción de los diferentes mandallas. Ha instalado más de 1,000 mandallas en 18 estados de Brasil, beneficiando a 5,000 familias. Cada mandalla cubre el consumo de la canasta básica de una familia y genera excedentes para la venta por US\$ 1,000 mensuales. Provee alimentación a 53,000 familias urbanas. Se genera una reestructuración productiva, económica y social de las comunidades atendidas

## Principales aprendizajes<sup>12</sup>

- Agencia Mandalla nació con la visión de implantar mandallas a nivel masivo en Brasil y en el exterior. Para ello se planteó desde su nacimiento un **modo organizacional** que les permite ir enfrentando las distintas etapas de ese crecimiento. Ven a la organización como un ser viviente, cuyas células se van dividiendo en

<sup>12</sup> Estos aprendizajes sobre la expansión están tomadas de la presentación de Ederson Lucerna en el Encuentro de Sao Paulo, y también de diálogos con Willy Pessoa y Tarcio Handel en la entrevista de Evaluación de Impacto de Ashoka.



forma orgánica, cada una con su función. A medida que necesita enfrentar nuevos desafíos, va formando nuevas unidades –pequeñas y flexibles- que de manera orgánica pero independiente le permite hacer foco en diferentes acciones. Hoy las organizaciones que forman parte del Holding Social Mandalla son 4, y cada una tiene un rol específico: 1. Agencia Mandalla es la organización líder y enfoca en la implementación de los mandallas y su réplica en Brasil y en el exterior. 2. Unicenter Mandalla es un centro de investigación y desarrollo de tecnologías sociales, que a su vez capacita y entrena a todos aquellos que van a implementar los mandallas; hoy está por convertirse en una Universidad Abierta. 3. Alquimia Social Ventures se enfoca en alianzas con otras instituciones, tejer redes e influenciar en políticas públicas y advocacy. 4. Mandalla Social Trade es una empresa social creada para comercializar a escala la producción de los diferentes mandallas, y para gerenciar las Franquicias Sociales Mandalla

- Cada una de las instituciones del holding responde a una necesidad particular que la expansión del modelo fue planteando: a) la implementación de los Mandallas de una forma estructurada a través de un modelo de franquicias, la necesidad de generar alianzas con otras instituciones y trabajar en red para tener más impacto, c) la comercialización en escala, y d) la capacitación, investigación y desarrollo. **Ante cada desafío o necesidad que se plantea, el equipo de Mandalla da una solución estructural para ello**, crean una organización nueva que sea verdaderamente capaz de responder a esto. Para ellos, esta es la verdadera forma de crear cambio sistémico
- Cuando se planteó implementar masivamente las mandallas, Agencia Mandalla eligió el modelo de **Franquicia Social Mandalla** por varias razones: no querían convertirse en una organización centralizada muy grande, lo que les hacía sentido en su visión orgánica era que otras organizaciones crecieran; están convencidos de que la única manera de lograr escala es entrenando gente; buscaron un mecanismo que hiciera que todo el sistema fuera autosustentable. La Franquicia Social Mandalla opera de esta manera: Seleccionan y entrenan un referente en una comunidad determinada, quien se convierte en un Franquiciado Mandalla. El o ella movilizan a la comunidad local para que se cree un entorno para instalar el sistema mandalla: entrena a otros 8 referentes que estarán, cada uno, a cargo de 24 mandallas; involucra a las familias, pequeños productores, ingenieros agrónomos que serán los asesores. En esta estructura, cada Franquiciado Mandalla opera con 192 mandallas en una comunidad.
- Como los ingresos de los productores no aumentan automáticamente en el momento en el que instalan el mandalla, sino en forma gradual, Agencia Mandalla hace una inversión inicial de un año en el proceso – provista por el PRONAF Programa Nacional de Agricultura Familiar do Governo Federal – para comprar el Kit Mandalla (incluye todo lo necesario para instalar un mandalla), y el salario del franquiciado mandalla y los 8 referentes/gerentes, como una manera de apoyar el start up. La idea es que cada Franquicia Mandalla pueda desarrollar un perfil de negocio agrícola diferente, en el que sea competitivo por la zona en que se encuentra.
- Para acompañar este crecimiento en volumen y calidad de la producción de los diferentes Mandallas, se creó Mandalla Social Trade, una empresa que comenzará a posicionar la marca Mandalla en el mercado interno e internacional de comida orgánica
- Una herramienta que es clave para Agencia Mandalla para replicar el modelo es la formación de personas en la metodología mandalla. Esto lo hace en **Unicenter Mandalla** –un centro de Investigación y Desarrollo de tecnologías sociales-, en donde las personas se instalan por dos semanas y tienen un entrenamiento intensivo en el proceso de mandalla. Este centro tiene una capacidad para entrenar a 6 grupos de 36 personas al año. También desarrollan acciones de capacitación a jóvenes -5,000 por año- en la metodología mandalla en alianza con el gobierno del Estado de Paraíba-. El entrenamiento tiene varios objetivos: que los



jóvenes desarrollen habilidades para el empleo, o que inicien sus propios emprendimientos productivos, o que se conviertan en referentes de la metodología mandalla en sus municipios.

- **Teia Mandalla** es una plataforma virtual que facilita el gerenciamiento de las Franquicias Mandalas. Agencia Mandalla invirtió muchas energías y recursos en esta herramienta, pero evalúan que tuvo sentido, ya que tienen muy buenos resultados en términos de facilitar la interacción con los Franquiciados, resolución de consultas, contactos entre ellos.
- Como organización, Mandalla también se plantea una estructura flexible que le permite, por un lado crecer sin aumentar demasiado su estructura, y a la vez, ser lo suficientemente dinámicos como para ir enfrentando, cada año los nuevos desafíos con la estructura necesaria para ese año. Se maneja con 9 posiciones claves a nivel gerencial, y el resto son personas que se van incorporando o no a medida que sea necesario. Incluso las 9 personas de nivel gerencial no tienen un rol fijo absolutamente determinado, sino que las funciones se van modificando a medida que los desafíos van cambiando.

