

# Laboratorio práctico



**El empresariado social ofrece soluciones para el desarrollo que son novedosas y eficaces en función de los costos**

*J. Gregory Dees*

Niños en Lucknow, India, estudian a la luz de una lámpara de queroseno.

**U**NA MADRE sudafricana, embarazada y diagnosticada con VIH, está asustada y no sabe qué hacer. Se tranquiliza al conocer a su “madre mentora” de la organización sin fines de lucro *mothers2mothers*, que también tiene VIH y cuyos consejos la ayudarán a tener más probabilidades de sobrevivir, y menos de contagiar a su bebé.

Una joven camboyana se enfrenta a un futuro sombrío de pobreza y un mercado laboral terrible hasta que se encuentra con la oportunidad de aprender sobre digitalización de datos y consigue un empleo en la empresa social *Digital Divide Data (DDD)*, al tiempo que se gana una beca para acceder a la educación superior.

En India, un padre descubre una tienda que vende lámparas alimentadas por energía solar, fabricadas por la empresa con fines de lucro *d.light*. Como no tiene electricidad en casa, compra una para reemplazar la lámpara de queroseno, ahorrándose el dinero que le cuesta el combustible y permitiéndoles a sus hijos estudiar de noche con mejor luz.

Estos son solo tres de los miles de ejemplos de lo que hace el empresariado social para subsanar problemas como el VIH/SIDA, el desempleo juvenil y el suministro irregular de electricidad. Sus actividades prácticamente no conocen límites: microfinanciamiento, silvicultura sostenible, depuración de agua, saneamiento, produc-

tividad agrícola, empleo femenino, educación, atención de la salud (desde la creación de fármacos y tecnologías hasta la entrega de suministros, la venta de productos y la prestación de cuidados) y mucho más. Algunos productos son eficaces; otros, no. El éxito suele depender de la credibilidad y las relaciones con los principales agentes: organismos gubernamentales, fundaciones reconocidas, organizaciones multilaterales de desarrollo, grandes y destacadas organizaciones no gubernamentales (ONG), y empresas. Si estas instituciones logran ver más allá de la publicidad y de anécdotas conmovedoras para extraer y aplicar lecciones duras sobre soluciones eficaces y adaptables, los beneficios pueden ser sustanciales.

Los empresarios sociales aportan recursos privados, ingenio, determinación, aptitud para los negocios y, en algunos casos, un profundo conocimiento de la situación local para solucionar los problemas que impiden el avance de una sociedad. Innovan, hacen pruebas y afinan métodos nuevos. Una vez identificados, tanto sus éxitos como sus fracasos son útiles porque revelan qué funcionó y qué no. Estas empresas sociales constituyen un laboratorio práctico y viviente —sumamente desaprovechado— para la innovación en el desarrollo. Queda mucho por hacer para que los gobiernos y las instituciones de desarrollo aprovechen al máximo esta actividad creativa dedicada a la solución de problemas. Pero a medida que las

evaluaciones rigurosas se hacen más comunes, podemos comenzar a decidir qué soluciones son eficaces y pueden desplegarse, y aprender lo que sea posible de las ideas que parecían prometedoras pero que no produjeron resultados eficaces en función del costo (véase “De alguna manera podremos” en esta edición de *F&D*).

### Concepto malinterpretado

Mucha gente confunde el empresariado social con el concepto más limitado del “emprendimiento social”, que abarca a empresas que producen utilidades y también promueven el bien social. Combinar una innovación social vigorosa con un modelo comercial completamente redituable puede ser el objetivo último de muchos empresarios sociales, pero no es una característica esencial, como lo demuestran las definiciones utilizadas por los principales proponentes (véase el recuadro). Lo esencial es buscar nuevas maneras de atacar un problema social. Los modelos de negocio van desde instituciones sin fines de lucro que dependen de donaciones hasta empresas con fines de lucro comercialmente viables.

Sea cual fuere el modelo, los empresarios sociales hacen un uso creativo de herramientas corporativas para encontrar soluciones más económicas, sostenibles y adaptables. Muchas veces se inspiran en modelos de negocio creativos para incrementar el rendimiento social de la inversión. Aunque no es necesario generar utilidades, estos empresarios deben saber sobre estructura de costos, corrientes de ingresos y necesidades de capitalización. Si lo que buscan es cambiar el mundo, necesitan encontrar una senda económicamente viable para hacerlo.

Nuestros tres ejemplos ilustran la variedad de estos modelos.

**mothers2mothers** (m2m) es una ONG con sede en Sudáfrica que emplea madres con VIH como mentoras de embarazadas seropositivas para reducir la transmisión de madre a bebé. Esta ONG ha demostrado que en las clínicas con madres mentoras se incrementa el número de madres que comienzan y mantienen la atención prenatal y se reduce el número de bebés infectados

### ¿Qué es un empresario social?

No todas las instituciones más reconocidas en el campo emplean la misma definición.

**Ashoka: Innovators for the Public:** “Los empresarios sociales son personas con soluciones novedosas a los problemas sociales más apremiantes. Caracterizados por un gran entusiasmo y perseverancia, atacan problemas sociales graves y ofrecen ideas nuevas para el cambio a gran escala”. Véase [www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://www.ashoka.org/social_entrepreneur)

**Skoll Foundation:** “Los empresarios sociales son los agentes del cambio social; innovadores que rompen las estructuras tradicionales para transformar el mundo de manera positiva”. Véase [www.skollfoundation.org/about](http://www.skollfoundation.org/about)

**Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, afiliada al Foro Económico Mundial:** “Las empresas sociales impulsan la innovación social y la transformación en ámbitos variados como la enseñanza, la salud, el medio ambiente y el desarrollo empresarial. Persiguen los objetivos de la lucha contra la pobreza con afán y métodos empresariales, así como la valentía de innovar y trascender las prácticas tradicionales”. Véase [www.schwabfound.org/sfi/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm](http://www.schwabfound.org/sfi/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm)

con VIH. Sin tratamiento, se contagian 20%-45% de los bebés de madres seropositivas (alrededor de 390.000 bebés al año a nivel mundial en 2008), y aproximadamente la mitad muere antes de cumplir los dos años. Con tratamiento, la transmisión puede reducirse a alrededor de 1%-2% en las poblaciones donde no se acostumbra amamantar y a menos de 5% en las demás.

Fundada en 2001, m2m opera hoy en más de 600 localidades de siete países de África subsahariana y emplea a casi 1.500 madres mentoras que atienden a más de 240.000 embarazadas según las cifras de participación en el programa de 2011. La madre mentora educa y empodera, y es un recurso más eficaz y económico que una enfermera o una profesional de la salud.

El financiamiento de m2m proviene principalmente de organizaciones de ayuda, donaciones de gobiernos extranjeros, aportes de empresas y otras contribuciones parecidas, y su modelo les ahorra a los sistemas sanitarios el considerable gasto que implica tratar a una generación nacida con VIH. m2m ha ampliado su modelo y, además de la prestación directa de servicios, asesora a los gobiernos interesados en incorporar al sistema nacional de salud el programa de madres mentoras; así lo hizo Kenya en 2010 con la ayuda de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID). En 2011, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA avaló el programa de madres mentoras como una práctica óptima.

**DDD** es una empresa social que brinda servicios de ingreso de datos, conversión y conservación digital a un amplio abanico de clientes. Capacita, emplea y ofrece becas para la educación superior a jóvenes desfavorecidos de Camboya, Kenya y Laos para permitirles adquirir aptitudes laborales y salir de la pobreza. Fundada en 2001 en Camboya, DDD se extendió a Laos en 2003 y a Kenya en 2011. En 11 años, ha formado a más de 2.500 jóvenes, 900 de los cuales ahora trabajan en sus tres oficinas. Estas cifras pueden parecer pequeñas dada la magnitud de los problemas de estos países, pero DDD está reconocida como pionera y modelo en el campo extenso y creciente de la “externalización de impacto” (la tercerización de procesos empresariales que también produce un impacto social positivo al emplear a gente pobre y vulnerable). Según un informe reciente de la consultora Avasant, encargado por la Fundación Rockefeller, este sector emplea a más de 560.000 personas, cifra que podría aumentar a 2,9 millones para 2020.

Es difícil predecir el efecto a largo plazo de estos empleos, pero la evaluación de impacto realizada hace poco por DDD muestra que sus graduados ganan cuatro veces más que los de una escuela secundaria comparable. Aunque DDD ganó más de US\$2,4 millones en 2011, jurídicamente no tiene fines de lucro, y movilizó otros US\$2 millones en aportes a sus extensos programas de formación y becas. Ese no es el modelo de negocio de todas las organizaciones clasificadas como “proveedores de servicios de externalización de impacto”, que significa que dan empleo a pobres y otras personas vulnerables. Las organizaciones que no proporcionan el mismo nivel de becas o formación quizá no obtengan el mismo resultado, pero para llegar a esa conclusión se necesitan más evaluaciones comparativas

**d.light design, Inc.** es una empresa social con fines de lucro establecida en 2007 para suministrar iluminación asequible a la gente pobre que carece de un suministro eléctrico ininterrumpido. Sus principales productos son lámparas poco costosas alimentadas con energía solar, desde pequeños faroles de mano para lectura

hasta lámparas de alta potencia que ahora también permiten cargar los omnipresentes teléfonos móviles. La empresa vende sus productos en más de 45 países y, pese a ser tan joven, ha llegado a más de 10 millones de personas, cifra que espera incrementar a 50 millones para 2015. Al reemplazar las lámparas de queroseno, las lámparas de esta empresa no solo producen mejor iluminación, sino que también les ahorran dinero a los hogares, previenen la pérdida de vidas por incendios y reducen el costo sanitario de la contaminación en el interior del hogar. La compañía estima haber beneficiado a más de 2,2 millones de niños en edad escolar, haber compensado el equivalente a 276.000 toneladas de dióxido de carbono y haber ahorrado a sus clientes más de US\$100 millones en gasto energético, aunque estas cifras no han sido verificadas de manera independiente. (Según un estudio del FMI —Anand *et al.*, de próxima publicación—, d.light y otras empresas quizás hayan sobreestimado el gasto de los hogares en queroseno, particularmente en mercados como India, en los cuales está sumamente subsidiado por el gobierno). Como d.light es una empresa privada, su información financiera también lo es, pero espera llegar a ser redituable y ha prometido reservar el 10% del producto neto de sus ventas en Estados Unidos y Canadá para suministrar iluminación a comunidades desfavorecidas mediante alianzas con reconocidas ONG de primera línea.

Este es apenas uno de los muchos experimentos realizados para llevar energía solar y otras formas de energía eléctrica distribuida a zonas rurales en países en desarrollo donde hacen falta. Este tipo de intervención de mercado debe primero superar la prueba del mercado. Si los productos no aportan valor —en forma de ahorro o una mejor calidad de vida—, la gente no los comprará. El desempeño en el mercado es una muestra de valor para los clientes, pero desde el punto de vista del desarrollo estos productos deben evaluarse en comparación con otras soluciones. Por ejemplo, la adopción generalizada de los productos de d.light u otras alternativas (como paneles solares para una vivienda entera o microrredes eléctricas para todo un poblado) podría reducir o terminar eliminando la necesidad de subsidios públicos para el queroseno, que constituyen un gasto elevado para el gobierno indio. Incluso este experimento de mercado merece un estudio a fondo desde la perspectiva del desarrollo.

Estos tres proyectos son obras inconclusas que seguramente evolucionarán con el tiempo y generarán nuevas innovaciones, tanto dentro de las empresas como fuera de ellas. Seleccionamos estos ejemplos para ilustrar distintos tipos de empresas en diferentes etapas, en lugar de un éxito de gran envergadura. Este último está ejemplificado por Aravind Eye Care System, el centro de servicios oftalmológicos más grande del mundo, que realiza casi 350.000 intervenciones quirúrgicas por año —la mitad, como mínimo, con pacientes pobres— y por Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC), una ONG que influye en la vida de más de 100 millones de personas en Bangladesh y otros 10 países a través de innovaciones en la educación, la extensión sanitaria y empresas que emplean a pobres. Aravind se financia con lo que pagan los pacientes con los medios para hacerlo, y BRAC sufraga el grueso de sus gastos con el ingreso generado por sus empresas. Algunos experimentos han logrado un gran éxito, pero debemos ser más sistemáticos al cosechar los frutos de este laboratorio práctico.

## Práctica mundial

El concepto del empresariado social es relativamente nuevo, pero su práctica está generalizada, según Global Entrepreneurship Monitor (GEM). En 2009, la red GEM hizo una encuesta sobre la actividad del empresariado social en 49 países como parte de su encuesta general anual, y adoptó una definición amplia del empresariado social: “particulares u organizaciones dedicadas a actividades empresariales con una meta social” (Terjesen *et al.*, 2012, pág. 8). La proporción promedio de la población adulta de 18 a 65 años dedicada a algún tipo de empresariado social (desde empresas recién fundadas hasta empresas establecidas) era un significativo 2,8% —más de 1 adulto en 40— e iba de 0,2% en Malasia a 7,6% en Argentina (véase el gráfico). Las variaciones entre países presentan fascinantes oportunidades de estudio, pero los datos muestran claramente que la actividad está ampliamente distribuida.

## Beneficios generalizados

Desde el punto de vista del desarrollo, los beneficios potenciales del empresariado social se dividen en tres categorías.

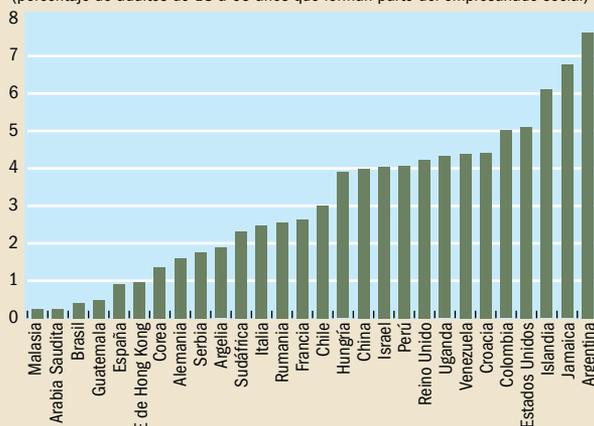
**Probar soluciones novedosas.** Los empresarios sociales pueden aportar una variedad de soluciones posibles a los problemas del desarrollo, que luego pueden examinarse minuciosamente para determinar cuáles son eficaces y adaptables. Ante problemas persistentes y difíciles, tienen la flexibilidad para concebir y probar ideas que una organización más grande sofocaría o ideas que directamente nunca nacerían. Los costos y los riesgos son bajos porque las pruebas son a pequeña escala y se pueden hacer ajustes antes de extenderlas. Las empresas son conscientes del valor del empresariado independiente como campo de prueba y a menudo buscan innovaciones entre las compañías jóvenes del sector. Hasta una empresa tan innovadora como Google ha hecho más de 200 adquisiciones; una de ellas —Android— se convirtió en la plataforma para servicios móviles más grande del mundo.

**Potenciar los recursos.** En un momento en que los recursos públicos son escasos, los empresarios sociales aportan una

### Manos a la obra

La participación en el empresariado social varía mucho entre las economías desarrolladas y en desarrollo.

(porcentaje de adultos de 18 a 65 años que forman parte del empresariado social)



Fuente: Terjesen *et al.* (2012).

mentalidad empresarial ágil y recursos privados tangibles. En muchos casos, los recursos privados financian los experimentos en su totalidad o en parte, y también pueden financiar la expansión. Las innovaciones derivadas del modelo de negocio del empresariado social pueden reducir los costos en función del impacto y contribuir a potenciar los fondos públicos con el ingreso percibido y la filantropía privada. En algunos casos, eliminan por completo la necesidad de subsidios, con modelos de mercado sostenibles y adaptables por sí mismos.

**Realzar la capacidad de adaptación.** Los empresarios sociales ayudan a las sociedades a adaptarse. En una concepción ideal, el desarrollo le infunde a una sociedad capacidad de adaptación. ¿De qué manera? Douglass North, galardonado con el Premio Nobel, sostiene que la “eficiencia adaptativa” se ve reforzada por “procesos decisorios descentralizados que les permitirán a las sociedades aprovechar al máximo los esfuerzos necesarios para encontrar distintas maneras de resolver problemas” (North, 1990, pág. 81). Los empresarios sociales resuelven problemas de manera descentralizada al idear y probar distintas soluciones posibles.

### Construir un laboratorio mejor

Como afirma North, la capacidad para adaptarse “tiene que ver con la voluntad de una sociedad de adquirir conocimientos, poner en marcha la innovación, asumir riesgos y emprender actividades creativas de todo tipo, así como ir resolviendo problemas y eliminando cuellos de botella con el correr del tiempo”. Cuantas más pruebas se hagan en el laboratorio, mejor, *pero únicamente si forman parte de un proceso de aprendizaje*. He aquí el quid de la cuestión.

La solución descentralizada de problemas no basta y, sin una disciplina y un respaldo adecuados, puede ser fragmentada, repetitiva y marginal, traduciéndose —con la excepción de algún que otro éxito— en numerosas decepciones, fracasos que enseñan poco y esfuerzos cuya eficacia es más bien desconocida. Afortunadamente, muchas partes han comenzado a reforzar este laboratorio.

La Fundación Skoll, la Fundación Schwab, Ashoka, Echoing Green, el Fondo Acumen, Omidyar Network: estos son algunos de los nombres que están descubriendo y respaldando innovadores con perspectivas prometedoras. Desde la sede de Viena, Austria, HUB está creando una red de incubadoras para innovadores sociales a lo largo y a lo ancho del mundo: hoy hay 25 en cinco continentes, y más en camino. Innovations for Poverty Action (IPA) y Jameel Poverty Action Lab están aplicando rigurosas técnicas de evaluación a muchas innovaciones. IPA lanzó el Proven Impact Fund para apoyar iniciativas con resultados positivos. Impact

Investment Exchange Asia está trabajando en un mercado bursátil para empresas sociales. Algunos países, como Estados Unidos y el Reino Unido, están experimentando con nuevos tipos de entidad jurídica, como empresas de interés comunitario y corporaciones de beneficio, que combinan fines sociales con estructuras empresariales. Los instrumentos financieros creativos como los bonos de impacto social reciben reembolso público únicamente si se alcanzan las metas de desempeño fijadas. Colombia y Estados Unidos han creado órganos nacionales dedicados a la innovación social. Muchas universidades del mundo entero han creado programas de estudio e investigación en este ámbito. Todo esto es un experimento que recién comienza.

¿Cómo integran esta actividad en su trabajo los agentes de desarrollo, públicos y privados, unilaterales y multilaterales?

Paralelamente a los tres beneficios del empresariado social, los agentes de desarrollo pueden tomar estas medidas:

- **Promover la innovación social inteligente.** Facilitar el desarrollo de la innovación social, respaldar evaluaciones rigurosas y promover la adopción de ideas con un impacto comprobado.
- **Avalar enfoques ingeniosos.** Alentar e incentivar la creación de modelos de negocio que utilizan los recursos con eficiencia, especialmente los que no emplean recursos públicos escasos o los emplean de manera eficiente.
- **Potenciar la capacidad de adaptación local.** Invertir en mecanismos locales que promueven la solución descentralizada de problemas y cosechan los frutos, como competencias para encontrar soluciones a problemas acuciantes, financiamiento vinculado al desempeño, evaluación rigurosa e incubadoras para empresarios sociales.

Muchos organismos están dando el primer paso, como USAID lo hizo con m2m en Kenya.

En el segundo paso —avaluar enfoques ingeniosos—, las fundaciones y los promotores de inversión de impacto, entre otros, podrían crear un ambiente propicio para métodos de mercado privados y públicos que permitan reducir los costos a través de empresas sociales híbridas o con fines de lucro. La participación de la Fundación Rockefeller en la externalización de impacto a través de DDD es un ejemplo.

El tercer paso requiere ayudar a los agentes locales (gobiernos, filántropos, inversionistas, universidades) a construir una infraestructura que estimule y potencie el empresariado social; por ejemplo, reuniendo a los protagonistas del ámbito e intercambiando ideas sobre temas como nuevas entidades jurídicas, nuevos mecanismos de financiamiento, órganos nacionales de innovación social, etc. Incluso se podría promover la creación de programas universitarios sobre diseño de asequibilidad extrema, como el de la Universidad de Stanford que dio origen a d.light.

Como laboratorio práctico viviente para la solución de problemas, el empresariado social es fundamental para afianzar la capacidad de adaptación de las sociedades. Pero puede prosperar únicamente si los dirigentes nacionales reconocen su valor y ayudan a forjar instituciones y culturas que combinen en proporciones ideales la disciplina y el respaldo. ■

*J. Gregory Dees es titular de la cátedra de Empresariado Social y cofundador del Center for the Advancement of Social Entrepreneurship de la Facultad de Ciencias Empresariales Fuqua de la Universidad de Duke; actualmente, es profesor visitante en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Stanford.*

#### Referencias:

- Anand, Rahul, Adil Mohommad, James P. Walsh, David Coady y Vimal Thakoor, de próxima publicación, “India’s Fuel Subsidies: Incidence and Reforms”, *IMF Working Paper* (Washington: Fondo Monetario Internacional).
- North, Douglass C., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press).
- Terjesen, Siri, Jan Lepoutre, Rachida Justo, Niels Bosma y Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2012, *Global Entrepreneurship Monitor, 2009 Report on Social Entrepreneurship*.