



GLOBAL  
ENTREPRENEURSHIP  
MONITOR

# EMPRESA SOCIAL... ¿UNA CATEGORÍA DE EMPRESA DIFERENTE?

OCTUBRE 2019

**UFM**  
UNIVERSIDAD  
FRANCISCO  
MARROQUÍN



**UFM**  
UNIVERSIDAD  
FRANCISCO  
MARROQUÍN

VERITAS • LIBERTAS • JUSTITIA

Centro de   
**EMPRENDIMIENTO**  
**Kirzner** FACULTAD de CIENCIAS ECONÓMICAS

# Empresa Social... ¿Una categoría de empresa diferente?

Nota al Lector .....	2
Introducción .....	3
Evolución del Abordaje Social/Ambiental a nivel Empresarial .....	3
La Filantropía Empresarial.....	4
La Responsabilidad Social Empresarial .....	5
Empresas que Crean Valor Compartido.....	6
La Empresa Social.....	9
a.    Empresas Sociales cuyos consumidores son principalmente el segmento de bajos ingresos o “base de la pirámide” .....	11
b.    Empresas Sociales que integran a las personas de la “base de la pirámide” como proveedores en su cadena de valor. ....	13
c.    Conglomerado/Grupos Empresariales -Modelo Híbrido- .....	15
d.    Emprendimiento Social creado y gobernado por personas de la “base de la pirámide”. 17	
La Reflexión .....	18
Comentario Final .....	19

---

Este documento fue escrito por Ligia Chinchilla con la guía y apoyo del Lic. David Casasola, como parte del trabajo investigativo de la Universidad Francisco Marroquín, en la carrera de emprendimiento de la Escuela de Ciencias Económicas. Su objetivo es servir de base para la discusión.

Octubre 2019

## Empresa Social... ¿Una categoría de empresa diferente?

*¿Será que la llamada “empresa social” es una nueva forma empresarial? O ¿Será que lo social es una dimensión intrínseca del qué hacer de cualquier empresa?*

### Nota al Lector

Después de muchos años en la gerencia de algunas organizaciones empresariales con operaciones en Centro y Sur América, decidí comenzar una nueva aventura empresarial que fuera propia y con mucho más significado del que había tenido hasta entonces. Sin saberlo, me convertí en socia y gerente de una empresa completamente diferente en su ADN, pues su objetivo principal era resolver un profundo problema social en Guatemala: *la pobreza rural especialmente en mujeres*.

Por muchos años, escuché que era imposible afrontar un problema como éste de acuerdo a las reglas del mercado que utilizan otras empresas; escuché también que semejante objetivo no sería sostenible financieramente desde la operación de una organización con fines de lucro; y también escuché que si teníamos éxito, sería a costa de la explotación de la mano de obra de las personas que eran calificadas como “*las beneficiarias*”.

Hasta no ser empresaria, no había percibido que ser empresario tenía una connotación negativa en la sociedad guatemalteca... seguramente en otros países también. Para muchos, los empresarios somos personas que no encontramos trabajo en otro lugar; para otros, somos personas que buscamos libertad y hacer negocios a toda costa, sin importar los medios; o bien que la generación de empleo que hacemos no genera valor, ni dignidad; los Gobiernos desconfían tanto de las empresas que adoptan medidas que frenan su crecimiento.

En mi fuero interno me preguntaba si era válido el concepto de empresa que tuve desde la infancia, viendo a mis padres empresarios desarrollarse profesionalmente y ganarse su vida y la mía. Yo aprendí que la empresa es la única entidad capaz de crear valor y que este valor genera bienestar para toda la sociedad. Nunca consideré que el comercio en general y, la empresa en particular, era la causa de los problemas sociales, ambientales y económicos de nuestra sociedad.

Sin embargo, estoy consciente que la legitimidad de los negocios ha caído más que nunca después de publicaciones sobre vinculaciones específicas casos de corrupción y que existen empresas que quedaron atrapadas en un concepto estrecho de “creación de valor económico”, privilegiando la sostenibilidad financiera de corto plazo a costa de las necesidades de sus clientes o mal usando recursos finitos en el largo plazo.

Es en este contexto en donde, como empresa, a finales del 2010 nos convertimos en parte de un grupo de empresas que hacían negocios exitosos de forma diferente en Latinoamérica... el grupo de las “empresas sociales”. Esta calificación, me motivó a investigar, compartir mis reflexiones y aprendizajes con otros empresarios latinoamericanos y a hacer osadas propuestas en diferentes foros académicos y empresariales. Este documento trata de resumir el camino que recorrí para proponer esta reflexión.

## Introducción

El objetivo de este documento es servir de base para la reflexión y discusión sobre la forma en que las empresas han contribuido a resolver problemas sociales y más específicamente sobre el concepto “empresa social” que se ha venido utilizando como un vehículo que tiene potencial y capacidad para resolver los problemas humanos, sociales y ambientales que se afrontan en pleno siglo XXI.

No es que los problemas sociales sean un elemento nuevo en nuestra sociedad, puesto que han estado presente en la historia de la humanidad, pero sí como brechas sociales, económicas y ambientales que pese a los esfuerzos de gobiernos y sectores privados hoy ha aumentado de tamaño y visibilidad a nivel mundial.

Para fines de este documento definiremos problema social como “una situación en la que el bienestar de los individuos de una sociedad está reducido porque no pueden satisfacer sus necesidades básicas mínimas –bienes, servicios y oportunidades para tener una vida digna y plena”<sup>1</sup>. Aunque se ha tratado de establecer con mayor precisión, los problemas sociales tienen dimensiones subjetivas y valoraciones diferentes para comprender lo que significa “lo valioso” y “lo necesario” para tener una vida plena, así como contextos culturales y socioeconómicos diferentes.

Un elemento importante que se encuentra en el telón de fondo de este documento, es que en el pensamiento tradicional se ve que la creación de valor se puede representar como un espacio continuo cuyos extremos son el valor puramente económico y el puramente social<sup>2</sup>. En este sentido, el retorno financiero y el impacto social son suma cero; es decir que el aumento marginal de uno implica la reducción del otro. Sin embargo, en la gestión de cualquier empresa se ha demostrado que ambos valores son interdependientes y compatibles. Las empresas “sociales” que deliberadamente son creadas para generar este impacto en el largo plazo, refuerzan que ambos valores no son opuestos, pues en la medida que uno aumenta, el otro tiene mayor capacidad de aumentar.

Este documento está ordenado cronológicamente para describir el actuar de las empresas en función de generar valor social/ambiental positivo, iniciando como modelos filantrópicos hasta llegar a mostrar ejemplos latinoamericanos de empresas sociales exitosas, describiendo un modelo conceptual útil para su comprensión y futuras aplicaciones. Finalmente, el documento presenta las reflexiones del autor surgidas de este recorrido.

## Evolución del Abordaje Social/Ambiental a nivel Empresarial

Los problemas sociales y ambientales han sido abordados por las empresas de forma diferente a lo largo de la historia:

---

<sup>1</sup> “La Creación de Valor Social” de Ramon Fisac y Ana Moreno, ambos de la Universidad Politécnica de Madrid. Junio 2015

<sup>2</sup> Dees 1998; Chell 2007.

## La Filantropía Empresarial

La filantropía, etimológicamente “amor a la humanidad”, surge como resultado de la expansión de la religión que promulga la solidaridad como concepto moral. Ante vacíos de política y de acción de los gobiernos, la solidaridad promueve el apoyo voluntario a los menos favorecidos.

El concepto filantropía empresarial se acuñó en 1889, con la publicación del libro “El Evangelio de la Riqueza” de Andrew Carnegie, empresario estadounidense del sector de acero, quien además de ser fiel creyente de la ley de la competencia como la base del modelo capitalista, consideraba que la empresa podía crear valor y riqueza y que este resultado debía ser **utilizado y distribuido** para crear un mayor valor social. En su libro, Carnegie insta a los creadores de valor a reconocer y a aceptar la obligación de usar la riqueza con fines filantrópicos. Carnegie donó más de US\$ 350 millones para el sistema de bibliotecas en Estados Unidos, y después de su muerte, se creó la Fundación Carnegie como vehículo vinculado a la empresa, para canalizar recursos a causas sociales.

Bajo la visión de la filantropía, la empresa es la entidad que genera principalmente un valor económico que debe ser redistribuido en favor de las causas sociales que existen ya sea por desatención del Estado benefactor, o por interés específico de crear o desarrollar áreas de bienestar.

En Guatemala, el modelo filantrópico se desarrolló desde principios del siglo XX, época en la que se crean instituciones sin fines de lucro relacionadas con temas de salud y educación principalmente, tales como: Asociación Ayúdame a Vivir –**AYUVI**- enfocada en niños con cáncer, Fundación **Teletón Fundabien** dedicada a niños con discapacidad, **TECHO** dedicada a construir vivienda a personas con escasos ingresos, etc. Una de las organizaciones más antiguas en el país y que continúa su tarea es **La Sociedad Protectora del Niño**. Creada como una organización sin fines de lucro en 1920, se orienta a dar atención y asistencia a niños, de 0 a 6 años de edad, cuyos padres trabajan y necesitan tener la tranquilidad de dejar a sus hijos en un lugar seguro, donde se les proporciona atención, cuidado de su salud, alimentación y educación para su desarrollo físico, mental, emocional y social. Las 6 “Casas del Niño” que existen en el 2019, operan principalmente gracias a donaciones empresariales, religiosas e individuales, así como a extensos programas de voluntariado.

La mayor parte de las Organizaciones sin fines de lucro –ONG’s- creadas desde principios hasta mediados del siglo XX en Guatemala, fueron atendiendo problemas sociales específicos pero crecientes, incluso abordando áreas en donde el Estado tiene una clara responsabilidad pero una ineficacia probada.

Según David Korten, graduado en negocios de Standfor University, profesor asociado en Harvard Business School y estudioso del tema, estas ONG’s se conocen como de Primera Generación o de Primer Grado, pues son claramente organizaciones voluntarias que persiguen una misión social en función de un objetivo explícito.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Según David Korten, existen 4 tipos de ONG’s: 1) Organizaciones voluntarias: Persiguen una misión social en función de un objetivo explícito; 2) Agencias u organismos de servicios: Consultoras u organismos no lucrativos, pero que funcionan según la lógica de mercado y son contratadas por organismos públicos, nacionales e internacionales, para cumplir con finalidades públicas; 3) Organizaciones comunitarias o populares: Representan los intereses de sus miembros, tienen liderazgo definido y son en buena medida

## La Responsabilidad Social Empresarial

Howard R. Bowen, es el primer académico que discute el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en su libro “Las Responsabilidades Sociales del Hombre de Negocios” publicado en 1953, en Estados Unidos. Según Bowen, la RSC expresa una moral fundamental en la forma en que una empresa se comporta con la sociedad, reconociendo además que el contexto legal y normativo es la base del comportamiento ético. El término “*stakeholders*” que significa “todos los interesados en la prosperidad que crea una empresa”, no se circunscribe únicamente a los dueños/accionistas de las empresas sino también a sus trabajadores, a sus clientes y a su entorno. Lo que hoy conocemos como “política de buen vecino” nace con Howard Bowen y se consolida más adelante en el Siglo XX.

Algunos autores, sin embargo, afirman que la RSC subyace en los principios planteados por Adam Smith en el siglo XVIII, especialmente en lo que se refiere a la aprobación social que necesitan las empresas para ser legítimas instituciones de la sociedad. Según Smith, la “mano invisible” del mercado consigue que la búsqueda del interés personal beneficie a toda la sociedad, o dicho en otras palabras, que las empresas no tienen por qué explicitar sus objetivos sociales ya que estos se logran a través de los mecanismos del mercado, recurriendo a la intervención del Estado, solamente cuando éstos mecanismos fallen – papel subsidiario del Estado-.<sup>4</sup>

En todo caso, es posterior a la propuesta de Howard Bowen, que el concepto de RSC o Responsabilidad Social Empresarial –RSE- se ve impulsado por los movimientos sociales en áreas como derechos civiles, derechos de la mujer, derechos del consumidor y el movimiento en pro de la conservación del medio ambiente, entre otros. Evoluciona el concepto por sanciones legislativas alrededor del mundo y en la década de los 90’s es cuando el concepto se promueve fuertemente a lo largo y ancho del mundo.

En Guatemala, en la década de los 90’s un grupo de empresarios íconos de la economía ordenan una investigación profunda del tema, y como consecuencia se creó el **Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial –CentraRSE-**. Según CentraRE, la RSE es el: “**Hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley**”. La empresa -no el empresario- tiene un rol ante la sociedad o ante el entorno en el cual opera.

Según CentraRSE, la decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basados en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará:

- Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a una mayor retención de talentos y por ende menores índices de rotación;
- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras;

---

autosuficientes; y 4) Organizaciones no gubernamentales: Oficiosamente gubernamentales. Han sido creadas por gobiernos, y aunque formalmente sean independientes, sirven como instrumentos de sus políticas. En sentido estricto pueden considerarse realmente ONGs sólo las organizaciones voluntarias y excepcionalmente en algunos casos las organizaciones comunitarias o populares.

<sup>4</sup> “La Riqueza de las Naciones”, Adam Smith. 1776.

- Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores; y
- Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

La RSE no es una cultura de la filantropía pues no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, porque las empresas están hechas para ser rentables. La RSE implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones y que sea esta cultura la que garantice la sostenibilidad y el crecimiento empresarial en el largo plazo.<sup>5</sup>

En el 2019, CentraRSE trabajaba con más de 100 empresas en 5 áreas: i) gobierno corporativo; ii) dimensión económica; iii) dimensión social; iv) dimensión ambiental, y v) incidencia. Estas áreas se trabajan en mesas técnicas, así como la creación e implementación de estándares, procesos de capacitación y foros nacionales. Muchas de las empresas socias de CentraRSE han creado organizaciones sin fines de lucro de 3r. Grado, según la definición propuesta por David Korten<sup>6</sup>, en el apoyo de causas sociales específicas y se financian a través de contribuciones empresariales, vinculadas a la operación de la empresa.<sup>7</sup>

### Empresas que Crean Valor Compartido

Hacia finales de la década del 2010, Michael E. Porter y Mark R. Kramer propusieron el concepto de Creación de Valor Compartido<sup>8</sup>, concepto que va más allá de la Responsabilidad Social Empresarial, y que según los autores, deja los problemas sociales/ambientales en la periferia y no en el centro de la empresa. La primera discusión del valor compartido fue como éste es una parte integral de la competitividad y la estrategia empresarial<sup>9</sup>.

El valor compartido se centra en expandir y profundizar las conexiones entre el progreso social y el económico, promulgando que cuando una empresa coloca la creación de valor social **en el centro de su estrategia**, generará mayores beneficios de forma sostenida en el tiempo. El valor se define como beneficios en relación a costos, no solo los ingresos. De esta cuenta, el valor compartido es “una estrategia que se compone de políticas y prácticas operativas que optimizan la competitividad de una empresa y al mismo tiempo mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades donde operan”.

Según los autores, hay tres diferentes estrategias para lograr el objetivo: i) repensando los productos y los mercados; ii) redefiniendo la productividad en la cadena de valor; y iii) construyendo grupos industriales de apoyo –*clusters*– en los sitios donde se encuentra la compañía. Cada uno de

---

<sup>5</sup> Publicación de CentaRSE, 2006

<sup>6</sup> Ídem, David Korten.

<sup>7</sup> Por ejemplo: Fundazucar, enfocada en la promoción de programas de salud para personas en el área de influencia del cultivo. Se financia con contribuciones de las empresas del sector azucarero, así como la venta de proyectos relacionados.

<sup>8</sup> “La Creación del Valor Compartido” Michael E. Porter y Mark R. Kramer, Harvard Business Review, enero-febrero 2011.

<sup>9</sup> “Estrategia y sociedad: la relación entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social compartida”. Michael E. Porter y Mark R. Kramer, Harvard Business Review, diciembre 2006.

esta forma parte del círculo virtuoso del valor compartido; al mejorar el valor en un área, se generan oportunidades en las otras.

- **Repensando los productos y los mercados.**

El punto de partida para crear este tipo de valor compartido es identificar todas las necesidades sociales, los beneficios y los daños que tienen o pueden tener los productos que las empresas ofrecen. Según los autores: *“una exploración actualizada de las necesidades sociales llevaría a las compañías a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, y a reconocer el potencial de los nuevos mercados que anteriormente fueron pasados por alto. Cubrir las necesidades de mercados desfavorecidos a menudo requiere de productos rediseñados o diferentes métodos de distribución. Tales requisitos pueden desencadenar innovaciones fundamentales que pueden aplicarse a los mercados tradicionales”*.

- **Redefiniendo la productividad de la cadena de valor**

La cadena de valor de una compañía inevitablemente afecta – y es afectada por– numerosas cuestiones sociales/ambientales, tales como los recursos naturales y el uso del agua, la salud y la seguridad, las condiciones de trabajo, y un tratamiento igualitario en los lugares de trabajo. Para los autores, *“las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas sociales pueden crear costos económicos en la cadena de valor de una compañía. Muchas de las llamadas externalidades en realidad les ocasionan costos internos a las firmas, aun cuando no haya regulaciones o impuestos a los recursos.”*

Un profundo análisis de la cadena de valor, desde la perspectiva de valor compartido, abre enormes oportunidades a la innovación y a la elevación de la productividad, pues se busca evitar costos y daños a las comunidades de donde proviene la materia prima, o el mejor aprovechamiento en el uso de tecnologías limpias en energía, transporte y mantenimiento, por ejemplo.

- **El desarrollo de “clusters”<sup>10</sup> locales**

En los negocios, un “cluster” es un conglomerado de empresas y de instituciones de apoyo que proveen servicios indispensables para el crecimiento de empresas. En un cluster se incluyen instituciones de investigación y capacitación, proveedores de servicios que pueden ser sub-contratados, proveedores de infraestructura y asociaciones gremiales o empresariales a nivel local, entre otras. De esta cuenta, el éxito en la creación de valor compartido—entendida como el aumento de la productividad, la innovación y la especialidad—no proviene solo de la empresa misma, sino de la existencia e interacción de un cluster dinámico.

Según los autores, *“Las deficiencias en el marco de trabajo en torno al cluster también generan costos internos para las empresas. Una educación pública pobre impone costos en la productividad y en el entrenamiento. Una infraestructura de transporte deficiente eleva los costos de la logística. La discriminación por género o raza limita la cantidad de empleados capacitados. La pobreza limita la demanda de productos y acarrea degradación ambiental, trabajadores poco saludables y costos de seguridad más altos. Sin embargo,*

---

<sup>10</sup> La palabra “cluster” es un palabra inglés que literalmente significa “un grupo de cosas similares que se encuentran cercanas unas de otras; es un conjunto, grupo o racimo”.

*como las compañías se han desconectado cada vez más de sus comunidades, su influencia en resolver estos problemas se ha desvanecido, aun cuando sus costos han aumentado.”*

Por último, en la propuesta de la creación de valor compartido, los autores hacen una comparación entre lo que para ellos son las diferencias entre la Responsabilidad Social Empresarial y la evolución que ellos proponen del enfoque social en los negocios. Las principales diferencias se pueden apreciar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1:  
Diferencia entre la responsabilidad social corporativa y la creación de valor compartido**

RSE		CSV
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor: éxito</li> <li>• Enfoque: Ciudadanía, apoyo, sustentabilidad</li> <li>• Discrecionalidad o respuesta a la presión externa</li> <li>• Separada de la maximización de las ganancias</li> <li>• La agenda es determinada por reportes externos y preferencias personales.</li> <li>• Impacto limitado por el impacto corporativo y el presupuesto de CSR</li> <li>• Ejemplo: Comercio justo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor: beneficios económicos y sociales relativos al costo</li> <li>• Enfoque: Creación de valor conjunto entre la compañía y la comunidad</li> <li>• Competencia integral</li> <li>• Integral a la maximización de las ganancias</li> <li>• La agenda es específica de la compañía y se genera internamente</li> <li>• Realigna el presupuesto total de la compañía</li> <li>• Ejemplo: Transformación de las adquisiciones para incrementar la calidad y el rendimiento.</li> </ul>

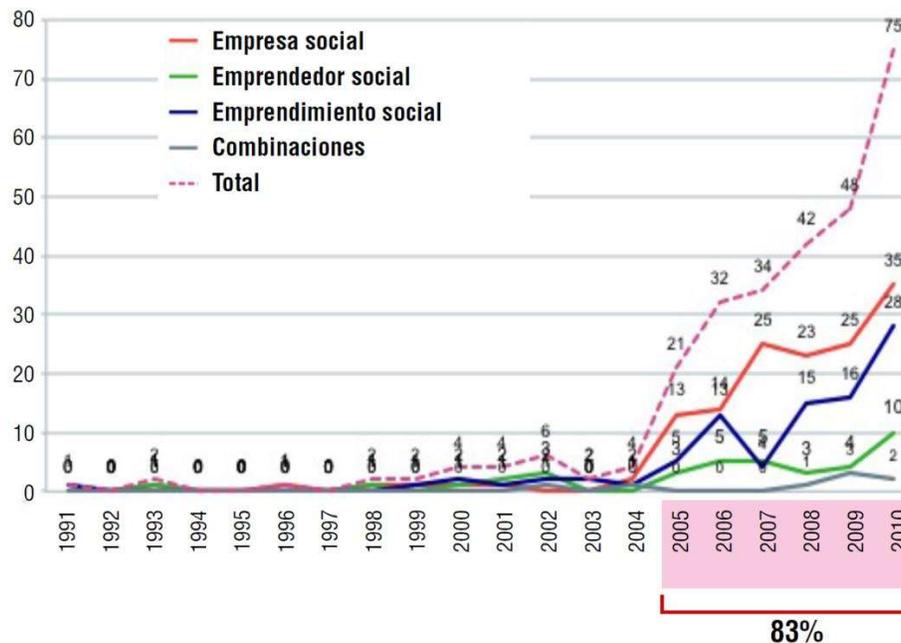
Fuente: “La Creación de Valor Compartido” M. Porter y M.R. Kramer. HBR, enero 2011

Un caso guatemalteco que ilustra la generación de valor compartido en los 3 sentidos que se propone como “creación de valor compartido”, fue la investigación, la producción y distribución de **Incaparina**, que tiene más de 50 años en Guatemala. Aunque hoy es un producto comercial, fue formulado por el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá –INCAP-, como una respuesta para combatir la desnutrición infantil en el país. La fórmula hoy es producida por una empresa que complementa su portafolio de productos y que cuenta con una red de distribución masiva, comercial y efectiva. El producto llega, gracias a esta red de distribución a todos los puntos del país, a un precio muy accesible para las familias de bajos ingresos, y además, está pensado para ser consumido por su sabor y presentación. Ver <http://www.incaparina.com>

## La Empresa Social

El concepto “empresa social” es de reciente análisis y la mayor parte de la investigación se ha llevado a cabo en los países desarrollados. La ponencia de Fiac, R. y Moreno, A., ambos profesores de la Universidad Politécnica de Madrid, publicada por AECA<sup>11</sup>, muestra que el concepto incrementa las menciones bibliográficas a partir del 2004 debido a que este modelo organizativo tiene potencial de resolver los grandes problemas sociales y ambientales mundiales.

**Gráfico 1**  
**Investigación y Teoría sobre Empresa Social o Emprendimiento Social: Un Análisis Bibliométrico De 1999 a 2011**



Fuente: Granados ML., Hlupic V., Coakes E. Y Souad M., Social Enterprise Journal, 2001, 7 (3) pag. 198-2018.

Más allá de la incorporación de la dimensión social como estrategia empresarial –concepto de valor compartido-, la empresa social se define como **“una organización creada con el objetivo de resolver un problema social bajo las reglas del mercado”**.<sup>12</sup> Las empresas sociales tienen una misión clara y explícita orientada a resolver uno o varios problemas sociales y/o ambientales, buscando además la sostenibilidad económica.

<sup>11</sup> Asociación Española de Contadores y Administradores de Empresa, AECA, Comisión de Responsabilidad Corporativa, Documento No. 9, “La Empresa Social: Marco Conceptual, Contexto e Información”, Junio 2015

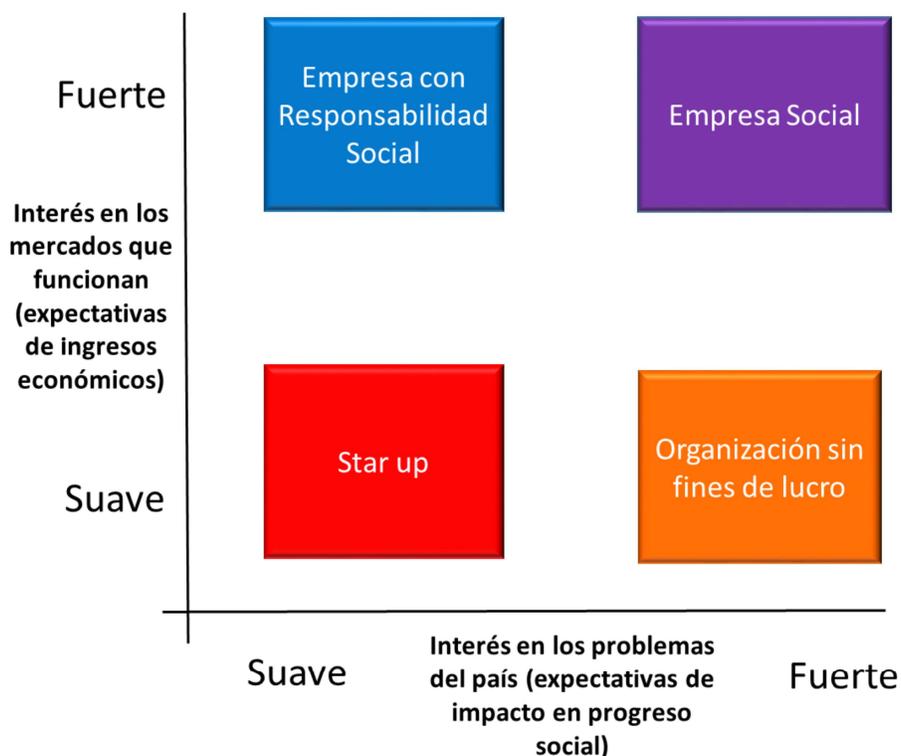
<sup>12</sup> Existen varias definiciones similares de otros autores y otras que incluyen características que en mi experiencia no se aplican de forma generalizada; sin embargo ésta es la definición más simple con la definí a la empresa en la que participé por 10 años y que es aplicable a las empresas sociales que conozco en Latinoamérica.

En este sentido, la misión no es exclusiva de las empresas sociales pues existen organizaciones sin fines de lucro creadas por emprendedores sociales, que por siglos han buscado la resolución de estos problemas, pero que en la parte económica apenas buscan la supervivencia. Lo novedoso del concepto, es que las reglas del mercado y la escala a la cual una empresa puede llevar sus operaciones, hacen que el potencial de resolver problemas sociales y ambientales tenga factibilidad en el largo plazo.

La Fundación Viva Idea<sup>13</sup>, y en particular los profesores Urs Jäger y Felipe Symmes, ambos profesores de INCAE Business School y la Universidad de St. Gallen, Suiza, han estudiado a los emprendedores sociales de y en Latinoamérica por cerca de una década, y proponen no solo el concepto sino también una útil caracterización, así como estrategias para escalar el impacto.

Según Jäger y Symmes, para caracterizar a las organizaciones que se enfocan en los problemas sociales, proponen 2 variables principales: i) el interés en los mercados que funcionan; y ii) el interés en los problemas del país. De esta combinación de variables, se obtiene la clasificación siguiente:

**Gráfico 2**  
**Organizaciones con Interés en Resolver Problemas Sociales**



Fuente: Jäger, Urs, Symmes, Felipe. Taller de Emprendedores Sociales, Viva Idea, Managua 2017.

<sup>13</sup> La Fundación Viva Idea, es una organización sin fines de lucro cuya misión es “inspirar y fortalecer acciones de líderes comprometidos con la sostenibilidad en América Latina, mediante la articulación de la Idea VIVA - la filosofía de Stephan Schmidheiny y las organizaciones relacionadas a VIVA Trust-, y la documentación y difusión del conocimiento generado y el impacto de estas organizaciones. Para conocer más ver <http://www.vivaidea.org>

Si bien no existe una tipología única de empresas sociales, y seguramente puedan existir tantos tipos de empresas como emprendedores sociales y estrategias competitivas existan, es claro que en Guatemala –y probablemente Latinoamérica- existen al menos 4 tipos de empresas sociales: a) las que buscan resolver un problema social produciendo y vendiendo productos y servicios para los segmentos de bajos ingresos –base de la pirámide- que tradicionalmente no son tomados en cuenta como consumidores; b) los que buscan resolver el problema por la vía de incorporar a la población de la base de la pirámide como proveedores en la cadena de producción; c) conglomerados o grupos empresariales que buscan resolver problemas sociales y económicos con entidades legales diferentes –empresa/fundación-; y d) los emprendimientos que surgen de la base de la pirámide y que se organizan para ellos mismos solucionar problemas sociales o ambientales, estableciendo gobiernos corporativos en “empresas inclusivas”<sup>14</sup> Estos tipos de empresas son consideradas dentro de la clasificación de una de las certificaciones más utilizadas por las empresas de “triple impacto” –económico, social y ambiental- en el continente americano: la Certificación B o B-Corp. Es necesario aclarar que B-Corp solamente otorga un tipo de certificación; pero para el análisis utiliza estas 4 categorías para establecer el puntaje mínimo del impacto en las dimensiones sociales, ambientales y económicas.

B-Corp es una organización creada en 2006 en Estados Unidos, con el objetivo de transparentar la información del triple impacto de las empresas, proponiendo una forma coherente de medición, (B Impact Assessment –BIA) que evalúa cómo la empresa interactúa con sus trabajadores, clientes, comunidad y ambiente. A la fecha, B-Corp ha certificado cerca de 2,500 empresas en más de 50 países y más de 50,000 empresas han utilizado la herramienta de evaluación.<sup>15</sup>

Revisemos estos tipos de empresa en detalle.

a. Empresas Sociales cuyos consumidores son principalmente el segmento de bajos ingresos o “base de la pirámide”

Existe una estrecha relación entre los problemas sociales y la mayor incidencia de éstos dentro de la población focalizada o segmentada de bajos ingresos en Latinoamérica. Hasta hace algunos años, esta población se consideraba como “beneficiaria” de proyectos de organizaciones sin fines de lucro –ONG’s- que se relacionaban con educación, salud, seguridad alimentaria y ciudadana, acceso a servicios básicos, reciclaje de basura, etc.

Numerosos estudios indican que el impacto de estos proyectos fue limitado debido a que los *beneficiarios* participaban activamente mientras la ayuda económica o en servicios fluía,

---

<sup>14</sup> “Negocios Inclusivos” es un término que usa la Fundación AVINA para nombrar a las actividades económicas promovidas por organizaciones (sociales o no) que presentan mecanismos para incluir a colectivos vulnerables en el gobierno corporativo y en las cadenas de producción. Textualmente indican “Iniciativas económicamente rentables, y ambiental/socialmente responsables que utilizan mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir: a) su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o b) su acceso a servicios básicos esenciales a menor precio, y/o c) su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socioeconómica.

<sup>15</sup> Para más información ver <https://bcorporation.net>

pero que al terminar el o los proyectos quedaban poca capacidad instalada y población más desencantada. La restricción de fondos de donación, internacional principalmente, ha provocado que muchas de las ONGs locales que implementaban esos proyectos, hoy busquen otras alternativas para continuar con su líneas de acción.

En los principios de la década del 2000, en Guatemala y en Latinoamérica, surgió un grupo de emprendedores sociales, que comenzó a crear empresas cuya misión estaba enfocada en resolver problemas sociales y ambientales, principalmente en el área rural. En Guatemala, se crea **Ecofiltro** como empresa social en el 2010, casi al mismo tiempo que se crea Quetsol, empresa predecesora de **Kingo Energy**; Ecofiltro enfocada en resolver el problema de acceso a agua saludable para bajar los índices de incidencia de enfermedades gastrointestinales en la mortalidad infantil principalmente en el área rural de Guatemala; y Quetsol -hoy Kingo Energy (2013)-, con el compromiso de llevar el progreso a las comunidades fuera de la red eléctrica a través de energía limpia descentralizada.

### **Kingo Energy<sup>16</sup>**

Empresa creada por Juan Fermín Rodríguez, profesional guatemalteco, quien desde muy joven se consideró un emprendedor nato. Tuvo su primer negocio a la edad de 12 años y con solo 16 años creó un nuevo negocio en sociedad con su hermano, cuyas utilidades sirvieron para pagar parte de sus estudios universitarios.

Mientras estudiaba, y con solo 19 años, Juan Fermín comenzó a trabajar para Procter&Gamble (P&G), multinacional que comercializa productos de consumo masivo. Tuvo una carrera en el área de mercadeo por más de 5 años, pero su paso por la empresa también le expuso a la importancia de las políticas, los procesos y el enfoque en resultados. A los 24 años (2008), Juan Fermín entró en una etapa de autorreflexión en la cual se cuestionó su vida profesional, percibiendo que las actividades que realizaba a diario no estaban alineadas con sus valores. A raíz de esta etapa introspectiva, decidió dar un giro a su vida. Juan Fermín reflexionaba: *“Tengo que usar mi experiencia de poder impactar masivamente a miles de millones de personas a través de la venta de champú, para realizar algo que realmente genere un impacto positivo en nuestro planeta y nuestra sociedad.”*

La idea inicial de Juan Fermín era incursionar en el ámbito de las energías renovables, ya que pronosticaba que el sector ganaría relevancia e interés considerable por parte del mercado en las décadas venideras, y estaba seguro del potencial de impacto que el mismo tenía. Fue así como en el 2010, junto a su amigo Antonio Aguilar, crean e inician operaciones de la empresa Quetsol, predecesora de Kingo.

El modelo de Quetsol consistía en un negocio enfocado en vender kits compuestos por una batería, un panel solar y dos bombillas LED a habitantes de comunidades rurales del país, que no contaban con electricidad en sus hogares. Para lograr este objetivo, Quetsol ofrecía financiamiento a estos hogares por medio de alianzas con instituciones microfinancieras y bancos. Quetsol operó durante 3 años, logrando colocar cerca de 5,000 kits gracias a un levantamiento privado de capital. El análisis de los resultados indicaba que el negocio, aunque crecía, no lo hacía como se esperaba, por fallas en el modelo que no se habían considerado en un inicio.

---

<sup>16</sup> Extracto elaborado por el autor. Tomado del Caso “Kingo Energy: Escalando un negocio de energía solar en la base de la pirámide” escrito por Derick Barrios Klie y editado por María Lasa Aresti. Fundación Viva Idea. Septiembre 2017. Para más información ver <http://www.kingoenergy.com>

Es así como Quetsol se disuelve, y Juan Fermín y algunos de sus socios iniciaron Kingo Energy en el 2013. Con base en los aprendizajes, Kingo decide utilizar un modelo de negocio que emulaba el servicio pre-pago de las compañías de telefonía celular. Al replantear este nuevo modelo, se estaban solucionando tanto la necesidad de crear un nexo cercano con los consumidores, como la necesidad de entregarles a los clientes flexibilidad de pago, sin depender de terceros; todos éstos problemas que ocasionaron el lento crecimiento de Quetsol.

Así mismo, la empresa levantó US\$ 1.1 millones a través de una llamativa campaña de *crowdfunding* en donde Juan Fermín se encerró por 23 días en una habitación completamente a oscuras y transmitió en vivo por internet. El capital fresco provino de familiares, amigos, así como de fondos institucionales que operaban en Guatemala. Con este financiamiento, se realizó la prueba piloto con 500 hogares en el país. Además, la empresa conformó un equipo gerencial de muy alto nivel en todas las áreas críticas.

El modelo, el capital y el talento, permitió que Kingo al primer trimestre del 2018, hubiera colocado 56,286 unidades, aumentando en 6 veces la velocidad de la instalación, bajando los costos de instalación; en 39 meses de operación la empresa creció 11,200% y contaba con 3 sedes: Ciudad Capital, Cobán Alta Verapaz, y San Benito Petén. En el 2017, inició operaciones en Colombia y se esperaba que para finales del 2018, la empresa contara con un total de 350 empleados en los dos países y un capital levantado de cerca de US\$ 23 millones.

El modelo de Kingo ha demostrado ser escalable, aunque no por ello libre de complicaciones. La empresa tiene ya un plan de crecimiento claro, previendo cambios tecnológicos, requerimientos de capital, mayor consumo por usuario y no solamente más usuarios, así más personal y mejor entrenado para hacer frente al crecimiento.

b. Empresas Sociales que integran a las personas de la “base de la pirámide” como proveedores en su cadena de valor.

Las empresas sociales que buscan la solución de problemas macro, como la reducción de la pobreza o el mayor impacto ambiental, tienden a reconocer que la incorporación de proveedores cuyos propietarios están en el segmento de bajos ingresos permite que un mayor número de personas involucradas directamente en las soluciones, puedan participar de los beneficios del mercado. Los problemas son tan generalizados y profundos, que la segmentación de proveedores es poco efectiva, por lo que el mayor impacto proviene de un mayor número de incorporados.

De esta cuenta, durante los últimos años de la década de los 2000 y los primeros años de la década del 2010, surgieron en Latinoamérica un importante número de empresas sociales creadas con este modelo. **Wakami**, marca de accesorios de moda en Guatemala, se creó en 2006 con el objetivo de reducir la pobreza en mujeres del área rural; de igual manera **Diseclar**, empresa de fabricación de mobiliario con material reciclado a partir de desechos plásticos y fibras vegetales, se creó en 2014 en Cali Colombia, con el objetivo de mitigar la tala de árboles en la fabricación de productos con este material. En ambas empresas se utilizó un modelo en donde los proveedores de una importante fase de su cadena de producción serían personas de la base de la pirámide. En Wakami, mediante la elaboración

de los accesorios por empresas rurales de mujeres y en Diseclar mediante la compra de materia prima de recolectores de plástico del vertedero departamental.

### **Diseclar<sup>17</sup>**

Creada por Juan Nicolás Suárez, en Cali Colombia en el 2014, Diseclar es una historia que celebra la perseverancia y empuje de un emprendedor social ejemplar.

La historia inicia desde el 2011, cuando Juan Nicolás trabaja temporalmente para la empresa SAB Miller, multinacional que produce y comercializa bebidas, y donde supervisa las campañas y activaciones de la marca Bavaria. En este empleo, Juan Nicolás puede ver el desperdicio que tienen las fábricas así como la red de distribuidores, percatándose que tan solo un pequeño porcentaje de los desechos plásticos era re-utilizado o reciclado en Latinoamérica y particularmente en Cali. Así mismo pudo constatar la necesidad de los distribuidores (restaurantes, tiendas, comedores, etc.) de obtener mobiliario duradero a bajo costo.

Con esta idea de negocio, Juan Nicolás participa y gana el concurso a la innovación de la Pontificia Universidad Javeriana, teniendo como premio el capital semilla para realizar las primeras pruebas de producción, así como la oportunidad de ingresar a Campus Nova, una incubadora y centro de emprendimiento de esta Universidad. El primer paso fue definir qué materiales utilizar y cómo procesarlos, pero por las limitaciones de conocimientos en la incubadora, contactaron al Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- y específicamente al Centro ASTIN, en busca de apoyo.

En el 2012, con un proyecto más definido, Juan Nicolás decidió participar en Fondo Emprender, una iniciativa del gobierno nacional que buscaba apoyar proyectos que mostraran tener un fuerte componente de innovación, o un impacto social o ambiental significativo. Juan Nicolás gana US\$ 50,000 más el apoyo de un año más del SENA. Después de interminables experimentos, en el 2013 Juan Nicolás logró tener la fórmula adecuada –plástico reciclado, pulpa de café, cisco de arroz y bagazo de caña- y la forma de ensamblaje correcto, dado que el costo de una planta tradicional es millonaria.

Después de la búsqueda de fondos para iniciar la producción, Juan Nicolás comienza formalmente las operaciones de Diseclar en 2014, teniendo como misión “aportar a la cultura del reciclaje, la conservación del medio ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía colombiana”. El modelo se enfocó en atender a clientes corporativos (B2B) con mesas, sillas, pisos y pérgolas para exteriores, todo de plástico con apariencia y textura de madera. Al inicio se subcontrató la extrucción para obtener perfiles que permitieran el corte y ensamblado en la planta de Diseclar. Para el aseguramiento de la materia prima, las fibras vegetales, de café o caña de azúcar, no solían ser difíciles de conseguir, dada la tradición agrícola con esos dos productos en la zona de Cali y en toda Colombia. Los plásticos, por otra parte, eran una historia diferente.

La actividad del reciclaje era una fuente considerable de generación de valor económico: para 2011, se estimaba que el oficio principal de más de 50.000 personas en todo el país era el reciclaje y al menos 200.000 personas estaban indirectamente vinculadas con la industria. A pesar de su volumen, el valor económico no se distribuía equitativamente a través de la cadena de valor, y el mercado de reciclaje presentaba retos considerables para cada uno de los actores que lo componían.

---

<sup>17</sup> Extracto escrita por el autor. Tomado del caso Diseclar, elaborado por Randall Trejos, bajo la supervisión del Prof. Urs Jäger. INCAE, 2014. Para más información, ver <https://www.diseclar.com/>

En la recolección, uno de los primeros eslabones de la cadena de valor, el ingreso mensual promedio de los trabajadores y las trabajadoras se ubicaba en el rango mensual de los US\$ 38 a un máximo de US\$ 400 y 80% de ellos percibía ingresos por debajo del mínimo legal, que era de US\$ 500. La gran mayoría de recolectores trabajaba en condiciones precarias, no contaba con cobertura de seguridad social y, como gremio, tenía una asociatividad inferior a 30%, con poca oportunidad de organizarse para mejorar sus condiciones. En el siguiente eslabón, el de las empresas dedicadas al acopio, transporte y procesamiento de materiales, existía una gran concentración económica, con unos pocos actores dominando la fijación de precios. La ausencia de política pública al respecto era entendida por varios sectores como una protección a intereses privados. En el eslabón de la transformación, se requerían altos volúmenes para sostener la actividad, lo cual representaba el principal reto de los recolectores.

La situación del reciclaje y la falta de políticas públicas, permitió que Juan Nicolás negociara con grupos de recicladores a quienes no solo aseguraba la compra sino que competía con mejores precios. Se estimaba la generación de 200 empleos anuales, 45% de éstos son madres cabezas de familia. Estos primeros acuerdos aseguraron el suministro constante y creciente.

A casi 4 años de haber iniciado la operación, Diseclar ha logrado posicionarse como una empresa social reconocida que genera círculos virtuosos de prosperidad para todos los eslabones de su cadena de producción; vende actualmente en Colombia y tiene planes de expansión hacia Panamá y otros países latinoamericanos a partir del 2019. Se enfoca en la búsqueda de recursos frescos de capital para sostener el crecimiento.

#### c. Conglomerado/Grupos Empresariales -Modelo Híbrido-

El conglomerado es aquel que combina una o varias organizaciones sin fines de lucro con una o varias empresas. El modelo se crea para que cada organización se concentre en lograr sus objetivos de forma coherente y coordinada, pero separadas legalmente. Este modelo se concibe para que la entidad que genera excedentes pueda financiar las operaciones y/o la administración de la entidad que genera el impacto. Es importante recalcar que la o las ONG's así como la o las empresas tienen misiones sociales complementarias.

El conglomerado más generalizado es resultado de la evolución o crecimiento de la parte social, sin embargo más recientemente el **modelo híbrido es utilizado como una estrategia para escalar el impacto**, pues por una parte del modelo garantiza el impacto social y por otra se enfoca en que los recursos financieros fluyen de acuerdo a las reglas del mercado y no al flujo de donaciones o estrategias de cooperación.

Existen casos exitosos de conglomerados o grupos empresariales en Guatemala, sin embargo, es interesante conocer el caso de Grupo Ciudad Saludable en Perú, que ha sido reconocido a nivel mundial por su coherencia e impacto. El grupo que está conformado por 1 ONG y 2 empresas privadas, una con sede en Lima y la otra con sede en Estados Unidos.

### Grupo Ciudad Saludable<sup>18</sup>

Albina Ruiz, ingeniera, originaria de una comunidad en la selva amazónica del Perú, migró a Lima para realizar sus estudios universitarios. Según cuenta Albina *“La realidad de Lima me impactó. En mi comunidad no existía la basura!!! todo se utilizaba o reciclaba.”* Por ello, inicia labores voluntarias para organizar y resolver el problema en su barrio. Cuenta Albina que después de lograr este primer paso, contacta a la municipalidad para que se reinstale el servicio de recolección, pero la Comuna no está interesada en recolectar la basura, pues el servicio no es rentable. Entonces, Albina inicia un servicio privado de recolección y cobra el servicio con éxito.

Su involucramiento con el problema, le lleva a conocer la realidad de Lima, una ciudad de 2.5 millones de habitantes.... Si bien el país era uno de los que presentaba mayores indicadores de crecimiento económico de América Latina –el PIB creció a un ritmo anual de 6.8% entre 2005 y 2010-, y se había reducido la pobreza en un 11%, acelerando la formación de una clase media, se “enmascararon” dos problemas importantes: a) la pobreza en las zonas rurales aún era superior al 50% de la población, y b) el crecimiento económico era desigual en algunas regiones. Estas diferencias, junto con la ineficacia del gasto público en las regiones montañosas y selváticas, provocaron conflictos sociales en las zonas rurales y un aumento de la migración a las ciudades, lo que a su vez generó otros problemas: mayor desperdicio sólido, combustión de combustibles fósiles, contaminación del aire y del agua, mayores índices de deforestación debido a la expansión agrícola y urbana, contaminación acústica y otros problemas que afectan la salud y disminuyen la calidad de vida de los peruanos.

Para Albina, lo más terrible del panorama era que los municipios carecían de planes integrados para gestionar adecuadamente los residuos. Por lo tanto, era común ver vertederos improvisados en áreas públicas –sin autorización del Ministerio de Salud-. El problema de los desechos causó un aumento de enfermedades epidérmicas y digestivas, así como incidencia en el envenenamiento de algunos residentes de distritos altamente poblados.

Por esta razón, Albina crea Ciudad Saludable en el 2002 junto con 4 profesionales de psicología e ingeniería. Ciudad Saludable nació con el objetivo de construir ciudades saludables a través de un plan de gestión de residuos sólidos inclusivo y ambientalista que abarca la participación de hogares, empresas, gobiernos locales y reciclaje de microempresas. Las áreas de intervención incluían gobernanza social, económica y ambiental; la construcción de una ciudadanía ambiental a través de la educación y comunicación; inclusión económica y social para los recicladores, el uso de tecnologías limpias y de bajo costo; comunicación estratégica entre el sector público y el privado; el diseño de políticas públicas y la implementación de cadenas de reciclaje justas y altamente competitivas.

Después de ganar concursos y propuestas de servicios para la cooperación internacional, así como de recibir donaciones, para el 2008 Ciudad Saludable se embarcó en una sistematización de sus procesos y en la estandarización de sus servicios. A pesar de contar con recursos, el crecimiento financiero era difícil e impedía crecer el impacto; por esta razón en ese mismo año Albina fundó Perú Waste Innovation (PWI), empresa enfocada en servicios de consultoría nacional e internacional en temas de gestión integrada de residuos sólidos. El mercado objetivo fueron empresas mineras, agrícolas y pesqueras. En la actualidad es una de las empresas más reconocidas en la región por su enfoque técnico. En el 2010 fundó Healthy Cities International (HCI), con sede en New York, USA,

---

<sup>18</sup> Extracto escrito por el autor. Tomado del caso “Grupo Ciudad Saludable: Aprovechar la oportunidad de aumentar la inversión, o buscar inversionistas alternativos”, escrito por Felipe Symmes, Us Jäger y Cristina Katsianis. INCAE 2017.

con el objetivo de recaudar fondos, reclutar voluntarios y promover la replicación internacional del modelo de Ciudad Saludable ONG a través de servicios de consultoría a los municipios del mundo.

Para el 2010, el impacto social del Grupo fue evidente: Ciudad Saludable había organizado a 501 recicladores, capacitó a 4.2 millones de personas en el manejo de residuos sólidos a través de campañas educativas y de comunicación y el modelo de intervención se reconoce como una de las mejores prácticas a nivel mundial, recibiendo premios internacionales. Se creó la Red Nacional de Recicladores –RENAREPE-, como organización de segundo nivel que agrupa a 55 organizaciones en todo el país.

Interesante mencionar que gracias a la organización de base y esfuerzos de trabajo de Ciudad Saludable con el sector privado y el sector público, en el 2009 se emite la Ley de Recicladores del Perú, primera ley en el mundo sobre el tema y que fuera emulada por muchos países del continente americano.

d. **Emprendimiento Social creado y gobernado por personas de la “base de la pirámide”.**

Del recorrido por Latinoamérica, este tipo de emprendimiento muchas veces no inicia o termina en la creación de una empresa como tal, sino que se crea otro tipo de organización, tal como cooperativas o asociaciones civiles.

Los modelos cooperativos que prevalecen en la actualidad de Latinoamérica nacieron desde los años 40’s en toda la región. Encontramos cooperativas agrícolas exitosas en países como Guatemala y Perú y pecuarias en Costa Rica y Argentina; así mismo, muchas cooperativas de ahorro y crédito que existen nacieron posteriormente con el auge de las microfinanzas en toda la región centroamericana. En todos los casos, el gobierno corporativo de este tipo de organización está formado por los mismos productores que en su mayoría son personas en el segmento de bajos ingresos y en todos los casos, se cuenta con equipos gerenciales altamente capacitados.

Como ejemplos sobresalientes del aprovechamiento de las reglas del mercado, se puede mencionar en Guatemala, el caso **Cooperativa Integral Unión de Cuatro Pinos**, fundada en 1979, después del terremoto de 1976 y tras años de organización de los productores de Santiago Sacatepéquez, especialmente para la producción de vegetales. En 1986, se convierte en el mayor productor de hortalizas frescas de exportación del país, garantizando la inocuidad y calidad de los alimentos.

En la actualidad agrupa a más de 5,000 pequeños productores organizados en más de 140 grupos en 16 de los 22 departamentos del país. Destaca en la historia de la Cooperativa 4 pinos la creación de la **Cooperativa Integral Agrícola Mujeres 4 Pinos (2005)**, que inició con 70 mujeres y en la actualidad tienen más de 450 asociadas, tiene más de 428 has. de cultivo, genera 150 empleos permanentes en el área de procesamiento y se encuentra en proceso de tener sus propias instalaciones industriales.

Las cooperativas asociadas a 4 Pinos exportan más de 30 millones de libras de más de 20 tipos diferentes de vegetales al año y generan cerca de 1,200 empleos permanentes y más de 12,000 empleos directos en campo.

Así mismo, en Perú, la **Coopchebi**, en la selva central de Junín, nació en 1942, y que se ha especializado en la producción, transformación y venta de café de especialidad. Coopchebi agrupa a cerca de 200 productores, organizados en 4 cooperativas en 12 comunidades cafetaleras. Exportan cafés finos a clientes directamente en varios continentes (B2C).<sup>19</sup>

En ambos casos, el gobierno corporativo ha sido será formado por los mismos productores, quienes establecen la visión y los programas de desarrollo que desean impulsar. En ambos casos la orientación social está en la colaboración con programas educativos y de salud, así como asistencia técnica y capacitación productiva para transmitir tecnología y certificación agroindustrial.

## La Reflexión

Por muchos años, los Gobiernos y las ONGs han tenido la responsabilidad casi exclusiva en las tareas sociales y para ello movilizaron enormes cantidades de recursos financieros y talento en pro de resolver los problemas sociales/ambientales en el mundo; sin embargo, después de muchos esfuerzos, los problemas están todavía allí y la sostenibilidad financiera de estos modelos, sigue estando en riesgo.

Los hallazgos de esa investigación muestran que al menos en los últimos 100 años de la humanidad, también las empresas han aplicado diferentes modelos para contribuir a la resolución de los problemas sociales y, en la mayor parte de los casos, el impacto generado ha sido importante aunque el ritmo para resolverlos no ha sido el deseado y por lo tanto los problemas no han desaparecido.

En los últimos años, el aumento en la conciencia colectiva de que estos problemas existen ha generado que los individuos, la sociedad y sus instituciones se comiencen a ver como parte de la solución. Gracias al aumento esta conciencia y a las demandas sociales, existen más empresas grandes que comienzan a ofrecer productos con valor nutritivo en territorios rurales que contribuyen con erradicar la desnutrición; hay evidencia de más conglomerados de empresas creando vínculos empresariales con la academia y con el gobierno para resolver problemas de salud; también hay más publicaciones sobre ONG's aplicando soluciones empresariales para extender y/o mantener los programas para atención de niños con síndrome de Down u otros problemas sociales. Y es que las empresas y las reglas del juego de mercado proporcionan una enorme oportunidad:

1. Las empresas son las únicas entidades que pueden crear valor, proporcionan satisfacción de necesidades a cambio de beneficios. Las empresas generan nuevos recursos económicos y las ganancias son las que hacen factible la inversión y la sostenibilidad en el largo plazo.
2. Las empresas pueden alcanzar escala mundial. El comercio mundial aumenta a una velocidad mayor que el crecimiento poblacional y los productos y servicios que las empresas crean llegan a todas partes del planeta, gracias a la tecnología.
3. Las empresas tienen ya un conjunto de herramientas desarrolladas que permiten que alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en sus operaciones.

---

<sup>19</sup> Para mayor información ver <http://www.cuatropinos.com.gt/>  
<https://www.youtube.com/watch?v=nzhiV9pfz9o> y <http://coopchebi.com/>

4. Las empresas son conscientes de las fuentes de sus costos y conocen el impacto de sobre costos por falta de eficiencia o agotamiento de sus recursos.

Con estas condiciones innatas al mundo empresarial, es indudable que las oportunidades para resolver los problemas sociales y ambientales aumentan si las empresas son conscientes de que su participación también posibilita el desarrollo social y ambiental de forma sostenible. Las empresas sociales no solo participan, sino que la resolución de este tipo de problemas es el centro de su ADN y para lograr su objetivo utilizan las fuerzas del mercado.

Las empresas sociales por tanto no son una nueva categoría de empresas pero sí representan una nueva generación de empresas innovadoras con mayor capacidad de ser sostenibles; son aquellas que deliberadamente ven oportunidades **económicas, sociales/ambientales** y corren riesgos para lograrlo en el largo plazo.

Los beneficios para la sociedad y para la empresa son innegables:

1. El éxito de estas empresas implica que los problemas sociales y ambientales disminuyen.
2. La empresa mide sus resultados en función del impacto y del retorno de la inversión.
3. Para la empresa, se crean externalidades positivas por el “good will” del impacto positivo, lo que permite expandirse y crecer.
4. La empresa se convierte en un ente más innovador al buscar soluciones que no solamente resuelvan problemas comerciales y satisfagan necesidades sociales, sino que a su vez, necesitan el talento y la tecnología para que funcionen en el mercado exitosamente.
5. La base de la pirámide está incluida de manera deliberada y permanente en el desarrollo económico, dejando de ser solamente “beneficiario” de las políticas y/o proyectos de corta duración.

Por lo tanto, la creación y crecimiento de empresas sociales más que un fenómeno aislado es una tendencia en el camino correcto para lograr el bienestar como sociedad.

## Comentario Final

Es muy difícil documentar y analizar en esta primera investigación todos los elementos que seguramente deberían estar presentes en la discusión de este tema, y que espero que esta aproximación genere más iniciativas que profundicen sobre algunas preguntas que las que presento a continuación:

- ¿El emprendedor y la empresa social son entes interdependientes? O, ¿se puede ser emprendedor social sin necesidad de haber iniciado una empresa social?
- ¿Cuál es el perfil del emprendedor social? ¿Existe una forma práctica de caracterizarlo?
- ¿Es posible para la academia capacitar jóvenes para que sean emprendedores o empresarios sociales? O, ¿los empresarios sociales o no nacen con este “espíritu”?
- ¿Es importante el tamaño de las empresas para considerarse sociales? ¿Pueden ser sociales las grandes empresas?
- ¿Cómo se mide el éxito de las empresas sociales? ¿Se es exitoso hasta que el problema social/ambiental desaparece?
- ¿Qué rol tienen, o podrían tener, los gobiernos para promover la creación y la inversión en empresas sociales?

Todas éstas son preguntas valiosas, pero seguramente usted lector podrá hacerse otras más interesantes. Para mí y muchos investigadores latinoamericanos siempre nos ha llamado la atención la poca reflexión y documentación que existe en los países en desarrollo sobre temas en donde, por las características de la región, es donde se generan soluciones innovadoras que no son documentadas. Así que me gustaría dejar abierta la puerta para investigar nuevas experiencias en torno a este apasionante tema.