

Modelos de Negocio que Construyen un Mercado Civil

María Fernanda Figueroa (FCE, Universidad Austral)
mariafernanda.figueroaherrera@gmail.com

Recibido: 6 de septiembre de 2018

Aceptado: 18 de noviembre de 2018

Resumen

Zamagni afirma que debe cambiarse el paradigma del *homo oeconomicus* por el del *homo reciprocans*, es decir, pasar de la racionalidad del intercambio utilitarista de la lógica capitalista (dar o hacer algo por alguien sólo cuando se recibe algo a cambio por el valor equivalente), a la racionalidad de la reciprocidad que construye la lógica del mercado civil (dar o hacer algo por alguien, permitiendo que el otro devuelva en proporción a sus posibilidades y esa devolución podrá ser a la persona que le dio en principio o a un tercero) (Zamagni 2014, p. 20-21).

El objetivo del presente trabajo es explorar los modelos de negocio de las Empresas Híbridas (EH), a fin de detectar estrategias organizacionales que promuevan la lógica de la reciprocidad en el mercado. Para ello, se analizará en profundidad la tipología desarrollada por Santos, Pache y Birkholz (2015) y se describirán ejemplos de EH (argentinas en su mayoría) que reflejan dicha tipología.

Palabras Clave: empresas híbridas, modelos de negocio, reciprocidad, mercado civil.

Business Models that Build a Civil Market

Summary

Zamagni affirms that the paradigm of *homo oeconomicus* should be changed to that of *homo reciprocans*, that is, to pass from the rationality of the utilitarian exchange of capitalist logic (giving or doing something for someone only when something is received in exchange for the equivalent value), to the rationality of reciprocity that builds the logic of the civil market (giving or doing something for someone, allowing the other person to return in proportion to his possibilities and that return may be to the person who gave it in principle or to a third party) (Zamagni 2014, p. 20-21).

The objective of this paper is to explore the Hybrid Enterprises' (HE) business models, in order to detect organizational strategies that promote the reciprocity's logic in the market. Therefore, the typology developed by Santos, Pache and Birkholz (2015) will be analyzed in depth and examples of HE (most of them Argentineans) that reflect this typology will be described.

Keywords: hybrid enterprises, business model, reciprocity, civil market.

A. EMPRESAS HÍBRIDAS

1. Marco Conceptual

La teoría del Emprendedorismo Social (ES) ha crecido exponencialmente en todo el mundo, especialmente en Europa y Estados Unidos las últimas tres décadas y posteriormente en Latinoamérica y Asia (Huybrechts and Defourny 2008).

Actualmente, se afirma que es una teoría en desarrollo, una estructura paraguas que engloba diversos fenómenos de estudio, tales como el emprendedorismo social o comunitario, los agentes de cambio social, las empresas sociales, las organizaciones híbridas, la innovación social, entre otros (Mair 2010).

Existen numerosas definiciones del ES, no habiéndose alcanzado aún una común. No obstante, los autores más destacados coinciden en que se trata de todas aquellas acciones y oportunidades que impulsan la actividad económica hacia la consecución de objetivos sociales y la creación de valor social, no sólo valor privado (Dees 1998; Austin, et. al. 2006; Mair, et. al. 2012), mediante el uso innovador de los recursos disponibles (Mair and Martí 2004; Austin, et.al. 2006) y estableciendo un nuevo equilibrio más justo como alternativa a los actuales equilibrios que causan exclusión, marginación o sufrimiento a un segmento de la humanidad (Martin and Osberg 2007).

Así como es amplia su definición, también lo es el abanico de formas organizacionales que encarnan este tipo de iniciativas (Mair, et.al. 2012): organizaciones sin fines de lucro, empresas con fines de lucro, organizaciones públicas, organizaciones híbridas y alianzas estratégicas entre los diferentes tipos de organizaciones.

Lo propio del ES no radica en el modo organizacional que adopta, sino en cómo se diferencia del emprendedorismo tradicional (empresarial), de la filantropía y de la responsabilidad social empresaria.

A diferencia del emprendedorismo tradicional, el ES prioriza la creación de valor social frente a la creación de riqueza económica. El tradicional, considera que el valor social es un sub-producto de la creación de valor económico, en cambio para el ES el valor social está implícito en el modelo de negocio de inicio a fin.

Asimismo, el diferencial frente a la filantropía y los servicios o movimiento sociales, radica en la propuesta de soluciones innovadoras que resuelven las necesidades de manera más sostenible.

Finalmente, la diferencia con la responsabilidad social empresaria está en la ambición de transformación social que caracteriza al ES, que no se satisface sólo con responder a las demandas de los stakeholders, sino que pretende alterar el equilibrio institucional o económico y gestar un nuevo equilibrio más justo (Ortiz, Mercado, and Scotti 2016; Mair, et.al. 2012).

2. Definición

El ES puede abordarse desde dos niveles, el individual y el organizacional. El individual estudia el proceso emprendedor, enfocándose en el emprendedor social y

sus características. El nivel organizacional se ocupa de las organizaciones creadas como consecuencia de ese proceso emprendedor (Mair, et. al. 2006).

Dentro del nivel organizacional del ES se encuentran las organizaciones híbridas (OH) que serán explicadas a continuación y las EH son una forma de OH, en consecuencia están dentro del fenómeno del ES.

Gráfico I: Espectro de las Organizaciones Híbridas (OH)



Fuente: Elaborado en base a (Alter 2007) y a (Haro Pastor 2016)

Nota: BoP es la abreviatura de *Base of the Pyramid* que significa Base de la Pirámide¹

En el Gráfico I puede observarse un espectro de organizaciones que van desde las sin fines de lucro, cuyo principal objetivo organizacional es la creación de valor social (impacto), hasta las con fines de lucro, cuyo objetivo es la creación y captura de valor económico/financiero (ganancias). En el medio se van intercalando diferentes tipos organizacionales, que varían en compromiso social y actividad comercial.

Aquellas organizaciones sin fines de lucro que tienen actividades comerciales continuas (no esporádicas) como fuente de ingresos, desarrolladas estratégicamente a fin de que estén 100% relacionadas con el corazón de su actividad social, son consideradas OH. Así también lo son las empresas comerciales que, tienen un modelo de negocio comercial como fuente de ingresos y como sostén de una misión social/medioambiental marcada.

¹ se refiere a las personas que se encuentran en condiciones de pobreza, sin acceso a los servicios básicos de sanidad, educación, seguridad, salud, entre otros. Generalmente están ubicadas en los países subdesarrollados y en desarrollo (Prahalad and Hammond 2002, p. 5)

Las OH combinan diferentes lógicas institucionales de maneras desconocidas, lógicas del desarrollo y comerciales (Battilana and Dorado 2010, p. 1419). Son la combinación de dos especies organizacionales, organizaciones que expanden las barreras institucionales y se desarrollan entre al menos dos sectores, lógicas o sistema de valores distintos (privado, público y sin fines de lucro) (Doherty, et. al. 2014, p. 418-419).

De este modo, las EH son OH constituidas como empresas con fines de lucro, que persiguen una misión social y/o medioambiental, confiando el sostenimiento de dicha misión a la ganancia proveniente de actividades comerciales, sin implicar maximización de las ganancias a cualquier costo (Bacq, et. al, 2015, p.5; Battilana, et. al, 2012, p. 52; Doherty, et. al, 2014, p. 420; Haigh, et. al, 2015, p.60; Hockerts, 2015, p.84).

Según Santos, Pache y Birkholz (en adelante los autores), las EH intentan combinar lo mejor de dos mundos: crear valor para la sociedad en áreas donde los mercados y los gobiernos están fallando (actividad comúnmente asociada al sector social, sin fines de lucro), al tiempo que desarrollan operaciones financieramente sostenibles que permiten alcanzar escala, eficiencia y productividad (actividad vinculada al sector comercial-empresarial, con fines de lucro) (Santos et. al. 2015, p. 37).

Si bien se espera que las organizaciones comerciales prioricen la captura de valor para sus propietarios (ganancia) y que las organizaciones del sector social prioricen la creación de valor para sus beneficiarios (impacto), las EH pretenden reconciliar estas expectativas contrapuestas y buscan hacerlo de forma sistémica (Santos et. al. 2015, p. 38-39).

Son empresas comerciales que consideran el interés colectivo como parte integral de su negocio, junto al interés privado de sus dueños (Ministerio de Producción de la Nación y el Poder Ejecutivo Nacional de Argentina, 2016; ENI Di Tella et.al., 2016).

3. Rol de las EH en el capitalismo moderno: servir a los más vulnerables, encontrando alternativas a las fallas de mercado

En la definición de las EH ya se mencionaba que las mismas se crean para responder a deficiencias que los mercados y los gobiernos no pueden, no saben o no quieren cubrir.

Los autores hablan concretamente de estas deficiencias y las identifican con dos dimensiones: derrames de valor y eficiencia en las transacciones comerciales, que serán explicadas a continuación ya que su entendimiento es esencial para comprender luego la tipología desarrollada por ellos (Santos et al. 2015, p.40-44):

3. 1. Derrames de valor.

Los derrames de valor *-value spill overs* como lo llaman los autores- son las comúnmente conocidas externalidades. Son el aumento o disminución del valor (derrame de valor positivo o negativo, respectivamente) percibido por los agentes económicos que se encuentran por fuera de la transacción comercial (no son el comprador ni el vendedor).

Generalmente los empresarios centran su actividad en maximizar el valor creado para sus clientes y la capacidad de capturar el valor que dichos clientes están dispuestos a pagar, dejando de lado la gestión de cualquier externalidad.

La EH se enfoca en el valor total generado para la sociedad, esto implica el valor para el cliente, más los derrames de valor positivo para la sociedad, menos cualquier externalidad negativa que pueda ocurrir como fruto de la transacción comercial.

Existen transacciones donde el derrame de valor positivo es significativo y sucede automáticamente por el hecho de que la empresa provea el producto o servicio al cliente. En este caso la ganancia está altamente alineada con el impacto y el modelo de negocio de la EH es más simple y cercano a un modelo comercial.

No obstante, existen transacciones donde los derrames de valor positivos son contingentes, es decir que para que el impacto suceda, se requieren esfuerzos adicionales (acciones de capacitación, acompañamiento de los beneficiarios, etc) y la ganancia y el impacto no están tan directamente asociados.

Las empresas comerciales generalmente no ingresan en un negocio donde la ganancia no puede captarse automáticamente como fruto de la transacción comercial. En este caso, las personas que necesitan de un producto o servicio determinado no podrán adquirirlo porque no es un negocio “automáticamente” rentable para el mercado.

Aquí es donde entran en juego las EH y sus modelos de negocio que pretenden trascender la lógica del mercado tradicional y construir un mercado civil, ofreciendo productos y servicios que ciertas poblaciones necesitan y no consiguen en el mercado, ya sea porque no existen o porque no pueden acceder a ellos.

3. 2. Obstáculos a la eficiencia en las transacciones comerciales y grado de solapamiento entre clientes y beneficiarios.

La eficiencia de los modelos comerciales depende de que los clientes puedan participar en la transacción y estar dispuestos a pagar un precio superior al costo de entregar el producto o servicio, lo que permite que ambas partes del proceso capturen el valor generado.

Sin embargo, en las poblaciones más vulnerables, pueden aparecer dificultades al acceso de productos o servicios, debido a: la imposibilidad de pagar por parte del beneficiario; la dificultad del beneficiario para acceder al producto (canales de distribución) o la falta de voluntad de pago del beneficiario (distorsión en la percepción del valor del producto o servicio).

Frente a estos obstáculos, las EH desarrollan innovaciones en costos, canales de distribución, entre otros, para así alcanzar la misión social vendiendo productos o servicios a sus beneficiarios, que al mismo tiempo se convierten en sus clientes.

Pero existen situaciones en las que no pueden disminuirse los costos o hacer innovaciones en el producto a fin de que los beneficiarios puedan pagarlo o acceder a él.

Una solución utilizada por las EH frente a estas situaciones es desarrollar modelos de negocio con un grupo de clientes que pueden pagar el valor del producto o servicio, distinto al grupo de beneficiarios. La complejidad de estos modelos es mayor a aquellos donde cliente y beneficiario son la misma persona.

A continuación se describirán estos modelos de negocio y se expondrán ejemplos concretos para su mejor entendimiento.

4. Tipología

En el estudio de las organizaciones, las tipologías se refieren a conjuntos de organizaciones interrelacionados entre sí, no exhaustivos, derivados de la identificación de “*tipos ideales*” que representan una combinación única de atributos organizacionales. La clasificación, en cambio, se refiere a categorizar organizaciones en conjuntos mutuamente excluyentes y exhaustivos mediante la imposición de criterios de clasificación arbitrariamente establecidos (Doty and Glick 1994).

En la literatura del emprendedorismo social existen diversas tipologías de las OH. Las mismas son desarrolladas en base a diferentes dimensiones, cada una de las cuales responde a diversos objetivos. Algunas se basan en el propósito u objetivo principal de la organización (Teasdale 2010; Alter 2007; Yunus 2007), otras pretenden determinar si la organización distribuye o no ganancias (Michellini and Fiorentino 2012), en las formas legales (Haigh, et. al. 2015), en si los clientes son los beneficiarios o no (Dees 1998; Battilana et al. 2012; Santos, et. al. 2015), en el sector, público al que apuntan y las acciones que realizan (Mair, Battilana, and Cardenas 2012), entre otros.

Dentro de todas estas tipologías, se decidió tomar la de Santos, Pache y Birkholz (2015) ya que es la que más profundiza en los modelos de negocios y las formas organizacionales adoptadas por las EH, basándose en dos características cruciales de la hibridez, explicados previamente: los derrames de valor (automáticos o contingentes) y el grado de solapamiento entre clientes y beneficiarios.

A continuación se describirán las cuatro tipologías desarrolladas por los autores. Luego se expondrán casos de EH que responden a cada tipología, en su mayoría empresas argentinas.

Al ir detallando cada tipología se pretenden mostrar las estrategias organizacionales desarrolladas por los empresarios sociales a fin de resolver las fallas de mercado mencionadas en la sección anterior.

Tabla I: Tipología de las EH

DIMENSIONES	CLIENTES = BENEFICIARIOS	CLIENTES<>BENEFICIARIOS
DERRAMES AUTOMÁTICOS	Híbridos de mercado	Híbridos puente
	Riesgo de desvinc: Bajo Sustentab. Financiera: Fácil	Riesgo de desvinc: Intermedio Sustentab. Financiera: Moderadamente Difícil
DERRAMES CONTINGENTES	Híbridos mezcla	Híbridos de acople
	Riesgo de desvinc: Intermedio Sustentab. Financiera: Moderadamente Difícil	Riesgo de desvinc: Alto Sustentab. Financiera: Difícil

Fuente: Extraído y traducido de (Santos, Pache, and Birkholz 2015, p. 45)

4.1. Híbridos de mercado

Aquí el cliente es el mismo beneficiario y el derrame de valor es automático, es decir que el impacto social sucede a la vez que se captura el valor económico (ganancia). Ambos valores se derraman en la misma transacción, esto indica que mientras más productos o servicios se venden, más personas son beneficiadas. Se los llama híbridos de mercado porque son modelos de negocio comerciales que no requieren esfuerzos adicionales por parte del empresario social y su equipo y son fácilmente escalables.

Asimismo, el riesgo de desvincular la misión social del modelo comercial (y descuidar a los beneficiarios) es muy bajo, ya que se encuentran íntimamente ligados.

✓ Caso 1: Usound²

En 2013 cuatro Ingenieros Informáticos de Jujuy vieron la dificultad de un compañero de clase para continuar sus estudios debido a sus problemas de audición y desarrollaron una app que permite mejorar la audición del usuario y adapta todos los sonidos intra celular y del entorno a sus necesidades, entre otras funciones. Todo esto a un costo de 30 dólares anuales de acceso a la aplicación más la compra del auricular *bluetooth* por 200 dólares, frente al costo de un audífono tradicional que ronda los 2 mil a 5 mil dólares.

Ante el problema de la discapacidad auditiva y los altos costos de los audífonos tradicionales, Usound plantea su misión social, que es mejorar la calidad auditiva de las personas, favoreciendo la accesibilidad a un servicio mediante un costo menor. El cliente es el mismo beneficiario, las personas con discapacidad auditiva. El derrame de valor es automático ya que el impacto social y la ganancia suceden en la misma transacción, mientras más aplicaciones se descargan, más personas son beneficiadas.

² Los datos fueron relevados de las siguientes fuentes online: <https://www.usound.co/es/>; <https://www.youtube.com/watch?v=e3s5fkmTgtY>; <https://www.crunchbase.com/organization/usound-4d15>

No requiere esfuerzos adicionales por parte de la empresa, basta con que los recursos humanos tengan experiencia comercial y se sigan indicadores de desempeño comerciales.

4.2. Híbridos mezcla

En este caso el cliente también es el beneficiario pero el derrame de valor no es automático, sino contingente. El impacto social requiere mayores esfuerzos para ser efectivo (educación, cambio de hábitos, mentoreo y acompañamiento de los beneficiarios), lo que implica mayores costos para el empresario y un precio más alto para el beneficiario. Se requiere personal no sólo con experiencia comercial sino también con conocimiento de impacto social. Esto a su vez, implica que la estructura de la empresa puede estar integrada (personal con ambas cualidades bajo la misma estructura) o diferenciada (la labor comercial se lleva adelante por la empresa y la social por otra organización de apoyo, propia o tercerizada).

✓ Caso 2: FIS Empresa Social S.A.

Fondo de Inversión Social (FIS) inició sus actividades en 2001, llegando a ser el primer fideicomiso de inversión social de Argentina, permitiendo que sus inversores (inversores sociales), obtuviesen al mismo tiempo un rendimiento privado o financiero y otro rendimiento de tipo social.

Su misión social era brindar acceso al crédito, primero a grupos productivos rurales en Santiago del Estero y luego fueron creciendo hacia microempresarios de comercio, producción o servicios residentes en áreas urbanas periféricas de diferentes localidades de la provincia de Buenos Aires.

Los clientes son los beneficiarios, los grupos productivos o microempresarios, pero el derrame de valor, principalmente el social, es contingente, ya que para que dicho impacto sea efectivo, el personal de FIS, como el de cualquier entidad de microcréditos, debe realizar grandes esfuerzos para que los beneficiarios sepan cómo invertir eficientemente los fondos obtenidos. Esto implica capacitación en finanzas, costos, emprendedorismo, entre otros.

A este tipo de empresa no le basta con poseer personal con experiencia comercial, sino que deben contar además con personas con conocimientos de impacto social. Asimismo, los indicadores sociales de desempeño deberán sumarse a los indicadores comerciales a monitorear. Todo esto implica gestionar una organización más compleja que la descripta para los híbridos de mercado.

4.3. Híbridos puente

En este caso el cliente ya no es el beneficiario, y el derrame de valor puede ser automático o semiautomático.

4.3.1. Automático: Algunas EH implementan la estrategia llamada “*unión de necesidades complementarias*” donde unen en una misma transacción la necesidad de sus clientes con la de sus beneficiarios, que generalmente son los empleados. A mayor cantidad de transacciones, mayor beneficio para ambos grupos.

Aquí, el modelo del híbrido puente se asemeja al de mercado porque la empresa debe gestionarse como un modelo comercial tradicional, haciendo foco en los indicadores comerciales (íntimamente ligados con los de impacto), se mantiene una sola estructura organizacional con empleados con conocimientos comerciales, aunque se recomienda invitar a representantes de los beneficiarios a participar de los órganos de gobierno, a fin de no perder de vista sus necesidades.

✓ *Caso 3: Arbusta*³

Creada por Njambre, brinda servicios de testing de calidad de software y gestión de contenidos digitales, empleando a jóvenes y mujeres en barrios marginados.

Sus clientes (Mercado Libre, Natura, Globant, Directv, entre otros) reciben un servicio de calidad en tiempo y forma, empoderando personas de sectores con menores oportunidades.

Actualmente cuentan con sede en Bs As y Medellín (Colombia).

Arbusta detectó el problema, los jóvenes y mujeres ni-ni (ni estudian ni trabajan) que por diferentes circunstancias no pueden acceder a empleos en condiciones dignas. Pensó en un negocio que pudiese generar ingresos a la vez que les brindara empleo, para ello divisó a los potenciales clientes e ideó un modelo de negocio que complementara las necesidades de ambos grupos en una misma transacción.

El derrame de valor es automático porque a medida que se generan más clientes y se venden más servicios, más beneficiarios son empleados.

Otros casos de este tipo son Inluyeme.com (Argentina)⁴, un portal de empleo para personas con discapacidad y Specialisterne (Suecia)⁵, una empresa que brinda servicios de software empleando a personas con Asperger-TEA.

4.3.2. Semiautomático: En este caso, los segmentos de beneficiarios y clientes también son diferentes, pero la estrategia que se implementa se llama “*subsidio de segmentos cruzados*”.

La empresa cuenta con dos segmentos de clientes que acceden a productos o servicios similares, la diferencia entre ambos segmentos es que un grupo de clientes

³ <http://arbusta.org/quienes-somos/> ; <https://www.youtube.com/watch?v=jjRoNlpwAMU>

⁴ <https://www.inluyeme.com.ar/>

⁵ <http://es.specialisterne.com/>

tiene mayor poder adquisitivo y puede pagar el valor del producto o servicio adquirido (por lo tanto se transforma en el cliente, considerando el concepto tradicional del término) y el otro grupo de clientes no puede pagar por el producto o servicio y por lo tanto es considerado el grupo beneficiario.

Los clientes con mayor poder adquisitivo subsidian con su compra a los de menores ingresos. Impacto y ganancia no se dan en una misma transacción aunque se mantiene la oferta de un mismo producto o servicio (misma cadena de valor).

Al tener grupos diferenciados de clientes y beneficiarios, la empresa corre el riesgo de descuidar a los últimos por estar muy enfocados en los primeros. Para evitar este riesgo, generalmente se procura que en los organismos de gobierno participen representantes del grupo de beneficiarios y, además, monitorear indicadores no sólo comerciales sino también de impacto.

✓ *Caso 4: Aravind Eye Care System*⁶

Aravind es un sistema de cuidado oftalmológico diseñado en 1976 en la India por el Dr. G. Venkataswamy, quien al ver la cantidad de personas de bajos recursos que quedaban ciegas en la India por la imposibilidad de acceder a consultas de prevención o cirugías de cataratas, diseñó la respuesta a varias debilidades del sistema de salud tradicional. El pilar de Aravind es que las personas de bajos recursos puedan acceder a la salud a muy bajo costo o de manera gratuita, subsidiados por aquellos clientes que pueden pagar el precio de mercado por los mismos tratamientos (Kasturi 1993).

Hace más de 40 años que Aravind viene creciendo en cantidad de pacientes y cirugías en toda India, África, Asia y América Latina, su modelo es seguido por muchísimas clínicas en todo el mundo, demostrando que un modelo enfocado en la accesibilidad a la salud de los más necesitados puede ser financieramente sostenible.

El impacto en los beneficiarios no sucede en el mismo momento que se obtiene la ganancia (cobro a aquellos pacientes de mayores ingresos), no obstante, se mantiene una misma cadena de valor. Esto hace de los híbridos puente un intermedio entre los de mercado y los de acople.

A medida que más clientes pagan por ser atendidos, más beneficiarios pueden acceder al servicio de manera gratuita, pero al no suceder en la misma transacción, existe un mayor riesgo de beneficiar a los clientes por encima de los beneficiarios.

El funcionamiento de este subsidio cruzado es sencillo, por un lado los clientes de mayores ingresos asisten a una consulta o cirugía con los médicos de Aravind y pagan como contraprestación. Con ese dinero Aravind cubre los costos del servicio

⁶[https://www.aravind.org/default/Index/default:](https://www.aravind.org/default/Index/default)
<https://www.forbes.com/global/2010/0315/companies-india-madurai-blindness-nam-family-vision.html#7075635f5c7e> ; <https://www.youtube.com/watch?v=3lYyfZuTOh4>

brindado a sus clientes y también el ofrecido a sus beneficiarios, quienes son atendidos por los mismos médicos.

Además, para ofrecer asistencia a los beneficiarios que se encuentran en comunidades rurales muy alejadas y que no pueden acceder a los centros de atención de alta complejidad, Aravind cuenta con voluntarios de las mismas comunidades que son capacitados para brindar asistencia ambulatoria y también tienen apoyo financiero de otras organizaciones (ONGs⁷, gobiernos, etc) que les permite trasladar los casos más urgentes a los hospitales de la ciudad.

4.4. Híbridos de acople

Este es el híbrido más complejo de gestionar ya que posee segmentos de clientes y beneficiarios diferenciados y, además, no se mantiene una misma cadena de valor (productos o servicios diferentes) o incluso se necesitan constituir organizaciones diferenciadas. El derrame de valor es siempre contingente, es decir que requiere de esfuerzos extra para tener el impacto social deseado.

El riesgo de desvincular la misión social del modelo comercial (y descuidar a los beneficiarios) es muy alto. Se requiere personal diferenciado (comercial y social) y seguimiento de indicadores comerciales y sociales. Tal como en el los híbridos puente, se recomienda que los beneficiarios participen de los órganos de gobierno a fin de no perder de vista sus necesidades.

4.4.1. Cadenas de valor diferenciadas: desarrollan una cadena de valor para los clientes totalmente diferente a la que genera impacto para los beneficiarios, por lo tanto el impacto y la ganancia se dan en distintos momentos. Este modelo se utiliza generalmente en centros especiales de empleo para adictos, ex convictos o personas con capacidades diferentes donde se requieren muchas actividades de capacitación, acompañamiento para el cambio de hábitos, entre otros y los productos o servicios generados por ellos no alcanzan la calidad exigida por los clientes que pueden pagar el precio.

Por lo tanto, existe una cadena de valor para brindar empleo a estos beneficiarios durante un período determinado, pero la venta de estos productos no alcanza a cubrir los costos de las actividades de apoyo necesarias para generar el impacto social. Así, se desarrolla otra cadena de valor, con personal diferenciado para cautivar un segmento de clientes que genere ingresos para cubrir los costos de ambas cadenas o, los costos adicionales se cubren mediante donaciones o subsidios.

⁷ Organizaciones No Gubernamentales

✓ Caso 5: Agua Segura S.A.⁸

Es una EH que pretende resolver el problema del acceso al agua potable de las comunidades más desfavorecidas de Argentina, mediante la tecnología (instalación de filtros de agua) y la educación (como herramienta para el cambio de hábitos).

Los beneficiarios son escuelas rurales, periurbanas y urbanas, centros comunitarios y hogares que no tienen acceso al agua potable. Éstos no pagan por el servicio, sólo es necesario que participen de los programas educativos.

Los fondos para sostener esta misión son obtenidos mediante servicios brindados a empresas, ONGs nacionales e internacionales y gobiernos de los tres niveles. Éstos son los clientes que, si bien no obtienen el servicio de Agua Segura para sí, lo pagan para sus beneficiarios.

El derrame de valor es contingente porque se requieren esfuerzos adicionales para educar al beneficiario y lograr que el impacto sea efectivo. Las cadenas de valor pueden considerarse diferenciadas, ya que por un lado está el trabajo con los beneficiarios y, por otro, las RR.PP. con empresas, ONGs y gobiernos (clientes).

4.4.2. Organizaciones diferenciadas: Aquí el híbrido está constituido por dos organizaciones diferentes, una con fines de lucro (OCFL) y otra sin fines de lucro (OSFL). La OCFL subsidia a la OSFL y, a su vez, la OSFL puede obtener donaciones como complemento a su estructura de ingresos. Estas organizaciones pueden ofrecer el mismo producto o servicio o no.

✓ Caso 6: Embrace⁹

Embrace desarrolló una incubadora de bajo costo para las poblaciones más vulnerables de India con la finalidad de disminuir la mortalidad infantil. Actualmente desarrolla su modelo mediante dos organizaciones diferenciadas. Por un lado, existe Embrace (OSFL) y por otro, Embrace Innovations (OCFL). La primera se encarga de hacer llegar las incubadoras a los beneficiarios de manera gratuita, que son hospitales en comunidades pobres. La segunda se encarga de producir, distribuir y vender las incubadoras y otros productos asociados a clientes que sí pueden pagar el costo. Por cada venta, Embrace Innovations paga una licencia de uso a Embrace. Con estos ingresos la OSFL puede sostener el esquema de donaciones a sus beneficiarios.

El derrame de valor es contingente ya que además de la donación de las incubadoras Embrace debe desarrollar actividades de capacitación al personal médico y de concientización a las madres en situación de vulnerabilidad. Asimismo, el impacto

⁸<https://www.youtube.com/watch?v=M6UzGGqzELo;>

<https://www.youtube.com/watch?v=MrqqzBsFKml>

⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=LjKpYjCVTMQ>

y la ganancia no suceden en la misma transacción, sino que ocurren en organizaciones diferentes.

B. REFLEXIONES FINALES

Zamagni sostiene que para civilizar los mercados incivilizados son necesarios agentes económicos con actitudes pro-sociales (Zamagni 2014, p. 20-21). Un rasgo claro que distingue al empresario que trabaja para el bien común es que su motivación principal es la persecución de “finalidades ideales o trascendentales” que lo sacan de la lógica instrumental y lo posicionan en una lógica del don y la gratuidad (Groppa y Sluga 2015, p. 22).

Los casos aquí descritos demuestran la existencia de empresas que incorporan la reciprocidad desde lo más profundo de su negocio, constituyéndose en esos agentes económicos pro-sociales. Los fundadores de estas empresas son emprendedores sociales motivados por esas finalidades ideales que no esperan a que la riqueza se distribuya mediante un efecto derrame o por la justicia distributiva a cargo de los gobiernos, sino que pretenden generar un beneficio social desde el centro de su negocio.

Diversas estrategias organizacionales son utilizadas para alcanzar este objetivo, como pudo observarse en cada tipología, trascendiendo los aparentes límites que imponen el mercado y la política y demostrando que la empresa es un agente de impacto social que puede promover la lógica de la reciprocidad en el mercado.

C. BIBLIOGRAFÍA

- Alter, Kim. 2007. “Social Enterprise Typology.” *Virtue Ventures LLC*, 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0234-y>.
- Austin, James, Howard Stevenson, and Jane Wei-Skillern. 2006. “Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?” *Entrepreneurship: Theory and Practice* 30 (1): 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>.
- Bacq, Sophie, Nardia Haigh, Jill Kickul, and John Walker. 2015. “Hybrid Organizations Origins, Strategies, Impacts, and Implications.” *California Management Review* 57 (3): 5-12.
- Battilana, Julie, and Silvia Dorado. 2010. “Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations.” *Academy of Management Journal* 53 (6): 1419-40. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>.
- Battilana, Julie, Matthew Lee, John Walker, and Cheryl Dorsey. 2012. “In Search of the Hybrid Ideal.” *Stanford Social Innovation Review* 10 (3 (Summer)): 51-55. http://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal.
- Dees, G. 1998. “Enterprising Nonprofits.” *Harvard Business Review* 76 (1): 55-66. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deese_EnterprisingNonprofits_1998.pdf.

- Doherty, Bob, Helen Haugh, and Fergus Lyon. 2014. "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda." *International Journal of Management Reviews* 16 (4): 417–36. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>.
- Doty, D. H., and W. H Glick. 1994. "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling." *Academy of Management Review* 19 (2): 230–51. <https://bd.austral.edu.ar:2117/docview/210942854/fulltextPDF/41281B249CD74316PQ/1?accountid=40137>.
- ENI Di Tella, Thomson Reuters Foundation, and Estudio Beccar Varela. 2016. "Guía Legal Para Emprendimientos Sociales En Argentina: ¿Qué Figura Jurídica Elegir Para Crear Empresas de Impacto Social?" <http://www.trust.org/contentAsset/raw-data/3464750c-0cbc-4803-9329-b1996f3b72ba/file>.
- Groppa, Octavio, and María Laura Sluga. 2015. "Empresas y Bien Común. Caracterización de Las Empresas de Economía de Comunión y Empresas B En La Argentina." *Revista Cultura Económica* 33 (89): 8–24.
- Haigh, Nardia, Elena Dowin Kennedy, and John Walker. 2015. "Hybrid Organizations as Shape-Shifters: Altering Legal Structure for Strategic Gain." *California Management Review* 57 (3): 59–82. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.59>.
- Haro Pastor, Gines. 2016. "Organizaciones Híbridas Para El Emprendimiento Social." 2016. <https://emprendedorsocial.org/organizaciones-hibridas/>.
- Hockerts, Kai. 2015. "How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities." *California Management Review* 57 (3): 83–106.
- Huybrechts, Benjamin, and Jacques Defourny. 2008. "Are Fair Trade Organizations Necessarily Social Enterprises?" *Social Enterprise Journal* 4 (3): 186–201. <https://doi.org/10.1108/17508610810922695>.
- Kasturi, Rangan. 1993. The Aravind Eye Hospital, Madurai, India: In Service for Sight, N9-593-098.
- Mair, Johanna. 2010. "Social Entrepreneurship: Taking Stock and Looking Ahead." *IESE Business School*. Vol. WP-888. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1729642>.
- Mair, Johanna, Julie Battilana, and Julian Cardenas. 2012. "Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models." *Journal of Business Ethics* 111 (3): 353–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3>.
- Mair, Johanna, and Ignasi Martí. 2004. "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight." *IESE Business School*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.
- Mair, Johanna, Jeffrey Robinson, and Kai Hockerts. 2006. *Social Entrepreneurship*. Edited by Johanna Mair, Jeffrey Robinson, and Kai Hockerts. 2006th ed. New York: PALGRAVE MACMILLAN. <https://doi.org/10.1057/9780230625655>.
- Martin, Roger L., and Sally Osberg. 2007. "Social Entrepreneurship: The Case for Definition."

- Stanford Social Innovation Review* 5 (2): 28–39.
http://www.ssireview.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf.
- Michelini, Laura, and Daniela Fiorentino. 2012. “New Business Models for Creating Shared Value.” *Social Responsibility Journal* 8 (4): 561–77.
<https://doi.org/10.1108/17471111211272129>.
- Ministerio de Producción de la Nación y el Poder Ejecutivo Nacional (Argentina). 2016. “Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo.” <http://academiab.org/bibliotecab/>.
- Ortiz, Daniela, Juan Mercado, and Bendetta Scotti. 2016. *Business for Good. Perspectives for a More Humane Economy*. MCE Books.
- Prahalad, Coimbatore, and Allen Hammond. 2002. “Serving the World’s Poor, Profitably.” *Harvard Business Review* 80 (9): 48–57.
- Santos, Filipe, Anne-Claire Pache, and Christoph Birkholz. 2015. “Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises.” *California Management Review* 57 (3): 36–59. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>.
- Teasdale, Simon. 2010. “How Can Social Enterprise Address Disadvantage? Evidence from an Inner City Community.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 22 (2): 89–107. <https://doi.org/10.1080/10495141003601278>.
- Yunus, M. 2007. *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. 2007th ed. New York: Public Affairs.
www.globalurban.org/GUDMago8Vol4Iss2/MagHome.htm.
- Zamagni, Stefano. 2014. “Bienes Comunes y Economía Civil.” *Revista Cultura Económica* 32 (87): 8–25.