

Liderar responsablemente negocios inclusivos: más allá de la pasión y la voluntad¹

María Helena Jaén y Omar Cifuentes

Octubre 30 de 2018.

Emprender e innovar para generar negocios inclusivos requiere de un liderazgo particular, según una investigación de más de 20 empresas con modelos de negocio sostenible y redes de distribución inclusivas en América Latina².

Al ejercer liderazgo responsable, los emprendedores o gerentes de esas iniciativas cumplen los roles de visionario, servidor público, guía, buen ciudadano, agente de cambio, *storyteller*, constructor de significado y *networker*. Las experiencias estudiadas muestran que sus líderes van más allá de ser agentes de cambio al buscar respuestas novedosas y efectivas a los problemas sociales. ¿Qué tipo de liderazgo se requiere para asegurar la sostenibilidad de los negocios inclusivos? No obstante los diversos perfiles de los líderes estudiados, la mayoría comparte la práctica de la introspección, la búsqueda del autoconocimiento y la autocrítica. Tyler Gage, cofundador de Runa, lo expresa de esta manera: “estaba consciente de que tenía que abrazar la vulnerabilidad y la humildad, ...escuchar las diversas ideas ofrecidas por una multiplicidad de *stakeholders*”³.

1. El ejercicio de un liderazgo responsable

Al mostrar los roles asumidos por los gerentes para desarrollar negocios inclusivos, partimos del supuesto de que ejercen distintos papeles con base en las relaciones con su red de *stakeholders*. ¿Cómo se comportan los líderes para que una red compleja de actores (trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, consumidores, competidores, pares, familia, comunidad, ambiente, entre otros) con múltiples intereses y expectativas -en ocasiones conflictivas- trabajen juntos y colaboren en negocios que creen no solo valor económico sino social? Para responder a esta pregunta, nos inspiramos en el modelo de liderazgo responsable propuesto por Maak and Pless (2006)⁴.

¹ Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación City. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visiten: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>. El texto de este ensayo dirigido a emprendedores está basado en un artículo original que será publicado en una revista académica arbitrada y en el documento sobre negocios y redes de distribución inclusiva que formará parte del libro del Observatorio SCALA. Agradecemos a los profesores Nunzia Auletta del IESA y Gabriel Berger de UdeSA, investigadores del Observatorio SCALA y de SEKN, por sus valiosos comentarios para la preparación de este ensayo. El profesor Henry Gómez de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes preparó este resumen.

² Estas investigaciones se han realizado en el marco del proyecto Observatorio SCALA (<https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>) y la red SEKN/Social Enterprise Knowledge Network (<http://www.sekn.org/>).

³ Para la preparación de este documento utilizamos las siguientes fuentes de información: (i) **Runa**: Jaén M. & Auletta N. (2017). *Runa: modelar un negocio sostenible en la Amazonía*. Social Enterprise Knowledge Network (En vía de publicación en HBP); <https://www.bevnet.com/news/2017/runa-hires-galindez-ceo-gage-takes-role-chairman>, consultado el 03/08/2018; (ii) **Nutrivida**: Prado A., Avalos B. & Ickis J. (2017). Documento Analítico Nutrivida; Prado A., Avalos B. & Ickis J. (2017). Caso Nutrivida, empresa social. Observatorio SCALA. Observatorio SCALA; <https://nutrivida.co.cr/quienes-somos/>, consultado el 03/08/2018; <http://www.vivaidea.org/recursos/recurso/nutrivida>, consultado el 03/08/2018; (iii) **Supply Hope**: Abenzoza S. & Zelaya M. (2018). Documento Analítico Supply Hope. Observatorio SCALA; (iv) **Wok**: Lobo I.; (vi) Reficco E. & Rueda, A. (2014). Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenibles? Cladea Balas Case Consortium (HBP): AN0003-PDF-ENG; <http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/origen>, consultado el 03/08/2018; (v) **Banca Comunitaria Banesco**: Auletta N., González R. & Armas V. (2017). Documento Analítico Banca Comunitaria Banesco: la banca va al barrio. Observatorio SCALA. Las citas en cursiva y entre comillas son textuales.

⁴ Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99-115.

1.1. Los líderes como visionarios

Muchos de los gerentes mostraron tener un sentido de dirección; sabían adónde querían ir y fueron capaces de conectar a las personas con una visión compartida del futuro⁵. Este sentido de propósito se nota en las palabras de Gisela Sánchez, Gerente de Relaciones Institucionales de *Florida Ice and Farm Company* (FIFCO) y líder de Nutrivida, una empresa social en Costa Rica que incorpora en su modelo de negocios a mujeres pobres en redes de distribución inclusiva: *“Cuando uno se pregunta... [cómo] romper el ciclo de pobreza, ... [piensa] que la educación es el camino a seguir. Sin embargo, hay un paso anterior a la educación y es el tema de la nutrición. La misión de Nutrivida es erradicar deficiencia de micronutrientes en Costa Rica y reducir significativamente la desnutrición en Centroamérica y Haití”*.

1.2. Los líderes como servidores públicos

Los gerentes de las iniciativas se comportaron como servidores públicos que tuvieron en cuenta a sus *stakeholders* y seguidores, y fueron capaces de reconocer, respetar y atender sus necesidades, con la intención de lograr un propósito común. Son elocuentes las reflexiones de Beth Meadows, líder del proyecto Mercado Fresco, *Supply Hope* en Nicaragua, cuyo objetivo es instalar micro franquicias en las casas de mujeres que vendan productos de alimentación, cuidado personal y del hogar: *“...aquel que tiene mucho, tiene la obligación de dar... mi camino solo cobra sentido pleno [al] poner mis recursos –económicos y de conocimiento- al servicio de otras personas”*.

1.3. Los líderes como guía

Muchos de los gerentes estudiados actuaron como guías (*stewards*). Probaron ser defensores de la integridad profesional y personal; dirigen el negocio de manera responsable y respetuosa incluso en momentos difíciles, y protegen y preservan lo que se les ha confiado. Benjamín Villegas, líder de la cadena colombiana de restaurantes “Wok”, expresa su visión del negocio: “Wok es un derecho de todos” y comenta: *“ser sano es un asunto de respeto, ante la gente, el cliente, el proveedor, la comunidad y el medio ambiente”*.

1.4. El líder como buen ciudadano y agente de cambio

Los emprendedores estudiados comparten la vocación por la producción de bienes públicos y les preocupa la salud pública; tienen un sentido de responsabilidad y pertenencia con su comunidad. Utilizan su influencia para movilizar una red compleja de actores a fin de actuar de manera coordinada para la consecución de un propósito común. En el caso de Benjamín Villegas, Wok solo utilizaba el pescado de temporada, con el propósito de apostar a la sostenibilidad de los proveedores locales.

1.5. El líder como contador de historias (storyteller) y constructor de significado

Los emprendedores analizados transmiten pasión e inspiran a las personas con una comunicación clara y persuasiva, a través de historias poderosas que dan sentido a la vida y al trabajo. Esta capacidad de transmitir una historia que merece ser contada, se ve reflejada en el pensamiento de Tyler Gage (Runa): *“Los productores pasaron de ser meros proveedores, a convertirse en socios del negocio. Cuando vendemos ... nuestro producto en EE. UU., todas las hojas de guayusa que entraron en esta botella vinieron de los productores nativos del Ecuador... Cada botella que se vende genera ingresos e impacto para los productores”*.

⁵ De ahora en adelante cuando definimos los roles de los líderes, utilizamos como fuente el trabajo de Pless, 2007. Los textos son una traducción libre, una adaptación o un parafraseo de los autores. Si usted está interesado en el texto original de Pless, le sugerimos guiarse por los títulos que reflejan los roles en el documento mencionado. Los textos citados están en las páginas 445 a 449.

1.6. El líder como creador de redes (networker)

Los emprendedores analizados entienden el liderazgo como una plataforma o red de inclusión a través de la cual actúan como *networkers*, constructores y tejedores de relaciones, en las cuales ellos mismos se posicionan como iguales. *“Beth Meadows recaudaba fondos públicos y privados para apoyar proyectos de ONG dirigidos a la niñez en países como Nicaragua, El Salvador y Kenia... trabajaba en colaboración con la Administración Pública en Nicaragua... y consiguió apoyo financiero de instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)”*.

2. Los líderes como innovadores sociales

Lo anterior muestra que el desarrollo de iniciativas de inclusión de la población vulnerable en la cadena de valor de las empresas -en la distribución o en la proveeduría- está sustentado en el ejercicio de un liderazgo responsable. Sin embargo, esa actuación parece ser condición necesaria pero no suficiente. Avanzar en la transformación de las empresas, a fin de combinar la generación de beneficio económico con compromiso social, exige a los gerentes organizar personas, ideas, recursos y herramientas en la búsqueda de soluciones prácticas a problemas sociales⁶; es decir, hacer uso creativo de los recursos y la tecnología existentes, así como de colaboraciones intersectoriales e inter-organizacionales. En palabras de los fundadores de Runa: *“[Trabajamos] para innovar en la categoría de bebidas energéticas, ...ofrecemos productos 100% orgánicos. Además de [su] excelente sabor, ofrecemos viajes a la Amazonía para que los consumidores visiten a nuestros productores... Bajo la dirección de la científico principal de investigación en silvicultura tropical en la Universidad de Yale, Runa Foundation fomentó la investigación sobre cómo aumentar la producción de guayusa con certificación orgánica... en la Amazonía ecuatoriana”*.

Runa, con base en la colaboración con instituciones académicas locales e internacionales, creó una nueva cadena de valor para un cultivo inexplorado, cuidando el ambiente -la Amazonía ecuatoriana- e impactando la calidad de vida de las comunidades locales.

3. Líderes responsables con mentalidad de negocio

Las experiencias analizadas muestran que si se pretende lograr una transformación de las empresas para crear valor social sostenible y avanzar -sin morir en el intento- es indispensable liderarlas con una visión y estrategias propias de un negocio. Esto se pone en evidencia en las palabras del CEO de una compañía colombiana de distribución que incorpora a mujeres de bajos recursos en su cadena de valor: *Yo tengo claro que lo que quiero es mejorar la calidad de vida de las mujeres pobres de mi región... empecé con muchas ganas... después de haber viajado por el mundo y obtener mi MBA en una escuela prestigiosa en Canadá... quería devolverle a Colombia todo lo que me había dado... Después de muchas pruebas, avances y errores, me he dado cuenta de que no es suficiente tener las ganas y la pasión, se necesita una mentalidad de negocios...*

Claudia Valladares, Vicepresidente de Banca Comunitaria Banesco (BCB) en Venezuela durante el período 2006-2013 resume ese enfoque al referirse a la estrategia del dueño del banco al momento de iniciar el proyecto: *“Creo que a Escotet lo inspiraba el compromiso social puro y duro, además de que entendía que en los sectores populares había un mar de oportunidades... Tenía la paciencia de un inversionista para entender que esto es un negocio. No el gran negocio de la banca privada, pero sí entendía que millones de pequeños clientes podían equivaler a un banco tradicional”*.

⁶ <http://www.socialinnovator.info/>, consultado el 3 de agosto de 2018.

Nutrivida muestra una emprendedora decidida y comprometida con el desarrollo de una empresa social enfrentando dificultades para prosperar. La experiencia permite analizar las implicaciones de negocio que trae consigo el desarrollo de una empresa de esta naturaleza. Según Gisela Sánchez: *“Uno de los retos principales fue crear una organización de cero y enfrentar el reto comercial de vender un producto, que a pesar de ser de muy buena calidad y muy buen sabor, no es conocido por la población, por lo cual ha sido muy difícil venderlo y generar un volumen de ventas que garantice la sostenibilidad financiera de la empresa... este proceso ha sido lento y doloroso, ya que después de los primeros tres meses creíamos que lo íbamos a lograr, pero después de un tiempo, hemos tenido que luchar por mantenernos”*.

Las dificultades confrontadas para lograr el punto de equilibrio luego de cinco años de operación de Nutrivida, representó ser una experiencia de aprendizaje para Gisela Sánchez; se dio cuenta de que había definido una meta demasiado ambiciosa, al proyectar que, en dos años, Nutrivida llegaría al punto de equilibrio. *“El no lograr esta meta y enfrentar la posibilidad de perder el apoyo de FIFCO, fueron dos de las experiencias más complejas que he tenido que afrontar”*.

4. Ejercer un liderazgo responsable e innovador, con mentalidad de negocios: ¿el principal desafío?

La conducción de las organizaciones y empresas que buscan la incorporación de la población excluida en su cadena de valor es, ante todo, un reto de liderazgo. Parafraseando a Pless (2007: 438), requiere de líderes a quienes les importe, que sean conscientes desde el punto de vista ético, abiertos a la diversidad de *stakeholders* -a lo interno y externo de la organización- y que conozcan y entiendan las responsabilidades de los negocios en la sociedad. Se ven a sí mismos como parte de un sistema social, inmersos en una sociedad compleja de *stakeholders*, con múltiples intereses y expectativas. Ejercen un liderazgo basado en valores, tejen relaciones sustentadas en la igualdad y el respeto. Han decidido tomar el camino riesgoso de la construcción de relaciones y operan como movilizadores con el fin de generar compromiso e impulsar transformaciones sociales orientados a la creación de valores sostenibles. Son “líderes responsables” que buscan romper con el *status quo* con el propósito de avanzar en la creación de empresas que buscan la sostenibilidad.

Las iniciativas estudiadas muestran que esos líderes realizan esfuerzos incansables en la búsqueda de soluciones que funcionen en la práctica. Pasan por múltiples experiencias de ensayo y error y diseñan actividades, servicios y productos impulsados por el propósito de darle respuesta a necesidades sociales. Y hay algo más; encontramos un mínimo común en todos los líderes estudiados: se enfrentan al ineludible reto de lograr la factibilidad económica de sus emprendimientos. ¿Por qué llegamos a esta conclusión?

Algunos de los líderes analizados se han mantenido dirigiendo el negocio y ha prevalecido su filosofía en la conducción de la empresa; tal es el caso de Wok, cuya página web señala: *“Wok nació en Bogotá en 1998, como un espacio para reinterpretar la comida asiática y ponerla al alcance de todos... Hemos aprendido y difundido buenas prácticas de cocina, de agricultura, de pesca responsable y de desarrollo sostenible. Nuestro menú ofrece platos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, elaborados en la medida de lo posible, con ingredientes... locales. Porque la comida no es lo único importante en nuestro oficio: nuestros empleados, proveedores y clientes son nuestros aliados y el medio ambiente es nuestro hogar”*. El liderazgo de Wok ha logrado consolidar el modelo de negocio sostenible de la empresa. Pero esta realidad no es fácil de replicar, como lo podemos observar en varias de las experiencias estudiadas.

En 2017, Tyler Gage cambia su rol en la dirección de la organización de Runa y contrata a una nueva CEO con amplia experiencia en el negocio de bebidas. Tyler explica: *“se hizo claro que traer a alguien más que pudiera*

dirigir la empresa día a día, ... [con] una experiencia comprobada en bebidas ... podría ayudar a hacer crecer la organización...” Este cambio de dirección plantea interrogantes sobre la estrategia de negocios de Runa a futuro. ¿Prevalecerá la actual visión del negocio? ¿Podrán compatibilizar el crecimiento económico con la creación de valor para los agricultores?

Volviendo a Nutrivida: no ha logrado sostenibilidad financiera; el dilema actual es cómo mantener la estrategia de distribución inclusiva y entrega de valor social y a la vez, generar utilidades y alcanzar el punto de equilibrio.

Por su parte, Beth Meadows, la líder de *Supply Hope*, ve con buenos ojos el impacto positivo sobre las mujeres que han sido capaces de operar y mantener las tiendas (entre 80 y 100) pero está consciente de que, luego de seis años de operación, tampoco han logrado la sostenibilidad financiera.

Finalmente, los líderes de la BCB perciben que había avanzado con buen pie en la estrategia de acercar los servicios de la banca a la población de bajos ingresos, pero reconocen desafíos importantes frente al entorno social venezolano que atentan contra sus operaciones y rentabilidad.

Las historias relatadas plantean los dilemas y desafíos de líderes de empresas que se la están jugando para darle respuesta, desde el ámbito de los negocios, a problemas sociales insoslayables. La mayoría de las organizaciones analizadas no logran la sostenibilidad financiera. Las experiencias muestran que la pregunta central no es nueva: ¿Cómo liderar emprendimientos que generen valor social y al mismo tiempo aseguran el éxito financiero de las empresas? No hay una respuesta correcta, ni una receta única.

Avanzar en la transformación del rol de los negocios en la sociedad, para hacerlos financieramente sostenibles y escalar las iniciativas de negocios inclusivos, requiere de personas emprendedoras y soñadoras, apasionadas por su causa, con sentido de propósito, integridad personal, compromiso, resiliencia y perseverancia. El ejercicio de un liderazgo responsable, así como la pasión y la voluntad, son condiciones indispensables para avanzar, pero no suficientes. Exige arrojo para continuar innovando, y valentía y determinación para repensar y aterrizar los sueños en términos de negocios exitosos.

Mucho se ha avanzado en América Latina en forjar nuevos negocios que buscan un mundo más justo y mejor. Lo que se ha logrado se debe a esas mujeres y hombres que han decidido jugar un rol transformador en la sociedad. Son líderes que han estado dispuestos a arriesgarse, innovar, a “jugársela”, y a ejercer distintos roles en el sistema social donde se desenvuelven – uno de ellos, el rol de empresarios. Esos líderes y sus equipos están conscientes de que falta mucho por hacer y que el camino por recorrer es largo y complejo.