





EMPRESAS PARA TODOS



MUHAMMAD YUNUS
con Karl Weber

EMPRESAS PARA TODOS

Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende
las necesidades más urgentes de la humanidad

Traducción
Affán Buitrago

GRUPO
EDITORIAL
norma

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lima,
México, Panamá, Quito, San José, San Juan, Santiago de Chile

Yunus, Muhammad, 1940-

Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad / Yunus Muhammad ; traducción Affán Buitrago. -- Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2010.

248 p. ; 23 cm. -- (Gerencia)

Título original : Building social business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs
ISBN 978-958-45-2943-5

1. Responsabilidad social empresarial 2. Ética de los negocios
3. Empresas - Aspectos sociales I. Buitrago, Affán, tr. II. Tít. III. Serie.
658.408 cd 21 ed.

A1255500

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Edición original en inglés:
BUILDING SOCIAL BUSINESS
The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs
de Muhammad Yunus.

Una publicación de PublicAffairs™,
una división de Perseus Books Group.
Copyright © 2010 por Muhammad Yunus.

Copyright © 2010 para América Latina
por Editorial Norma S. A.
Avenida El Dorado No. 90-10, Bogotá, Colombia

www.librerianorma.com

Reservados todos los derechos.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por
Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Agosto, 2010

Copiedición, Fabián Bonnett Vélez
Adaptación de cubierta, María Clara Salazar
Fotografía de cubierta, Ene / Shutterstock
Diagramación, Andrea Rincón Granados

ISBN 978-958-45-2943-5

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	ix
Empresa social — del sueño a la realidad	
CAPÍTULO 1	
¿Por qué empresa social?	1
CAPÍTULO 2	
Los dolores del crecimiento	35
<i>Lecciones de adaptación y cambio derivadas de la historia de Grameen-Danone</i>	
CAPÍTULO 3	
Lanzar una empresa social	61
CAPÍTULO 4	
Curar un niño	99
<i>Un caso de empresa social en atención médica</i>	
CAPÍTULO 5	
Marcos de referencia legal y financiero para la empresa social	115
CAPÍTULO 6	
Grameen-Veolia Water	139
<i>Un proyecto social de investigación y desarrollo para enfrentar la crisis mundial de agua</i>	

CAPÍTULO 7	
La creación de una infraestructura global para las empresas sociales	159
CAPÍTULO 8	
Vistazos del mañana	179
<i>Más empresas sociales están en el camino</i>	
Capítulo 9	
El fin de la pobreza	201
<i>Llegó la hora</i>	
SOBRE EL AUTOR	215

INTRODUCCIÓN

Empresa social — del sueño a la realidad

Comienzo con un pequeño paso

Me involucré en el problema de la pobreza, por primera vez, como profesor universitario, y luego personalmente, casi por accidente. Me involucré porque la pobreza me rodeaba por completo en Bangladesh. Especialmente, la hambruna de 1974 me empujó fuera del campus universitario y me forzó a convertirme en activista social, sin dejar de ser profesor.

Esta es, por supuesto, una experiencia común. En situaciones de desastre, la mayoría de nosotros desempeñamos sin vacilación los papeles de asistencia social que nos exige la compasión humana. Sin embargo, en mi caso, lo que empezó en un momento de crisis se convirtió en una vocación vitalicia. Abandoné mi posición académica y fundé un banco — un banco para los pobres.

Ese fue el primer paso de un viaje que continúa hasta hoy. La última etapa de ese viaje, como lo explicaré en este libro, es la de crear y materializar la idea de una nueva forma de capitalismo y una nueva clase de empresa, que se basa en el desinterés de la gente, lo que yo llamo empresa social. Es un tipo de empresa dedicada a resolver esos problemas sociales, económicos y medioambientales que han afectado

INTRODUCCIÓN

gravemente a la humanidad durante mucho tiempo: el hambre, la falta de hogar, las enfermedades, la contaminación, la ignorancia.

Hace ya tiempo, en los años 70, el recientemente independizado país de Bangladesh atravesaba una situación terrible. Tras nuestra guerra de liberación, la destrucción causada por el ejército paquistaní —combinada con inundaciones, sequías y monzones— creó una situación desesperada para millones de personas. Luego llegó la hambruna. Y me pareció cada vez más difícil seguir enseñando elegantes teorías económicas en el aula, mientras una terrible hambruna hacía estragos ahí afuera. De repente me di cuenta de lo vacíos que parecían los conceptos económicos tradicionales frente al hambre y a la aplastante pobreza. Me di cuenta de que tenía que estar con los atribulados pobladores de Jobra, la aldea que quedaba justo fuera de la Universidad de Chittagong, y que, de alguna forma, tenía que hacer algo por ellos, aunque apenas fuera servirle a una sola persona por día.

Tratando de descubrir qué podía hacer para ayudar, supe muchas cosas sobre Jobra, sobre los pobres que vivían allí y sobre su desesperanza. Me vi cara a cara con la enorme lucha de los pobres por conseguir el poquísimos dinero que necesitaban para sobrevivir.

Especialmente, me abrumó encontrar una mujer que había tomado prestadas sólo 5 takas (equivalentes a unos 7 centavos de dólar) de un comerciante prestamista. Necesitaba esa pequeña suma de dinero para comprar bambú, con el que fabricaba taburetes para vender. La tasa de interés en esos préstamos era sumamente alta —casi un 10% semanal—, pero todavía peor era la condición especial impuesta sobre el préstamo: ella tendría que venderle sus productos al prestamista al precio que este quisiera fijar.

Ese préstamo de 5 takas la convertía virtualmente en una esclava, no importaba qué tan duro trabajara, ella y su familia no podrían escapar jamás de la pobreza.

Para comprender el alcance de esta práctica de préstamos en la aldea, hice una lista de las personas que habían pedido prestado a los prestamistas. Cuando la completé, tenía cuarenta y dos nombres. Estas personas habían tomado prestado un total de 856 takas —aproximadamente unos 27 dólares— a las tasas de interés vigentes entonces.

¡Parecía absurdo que una suma tan pequeña de dinero hubiera creado tanta miseria!

Para liberar a esas cuarenta y dos personas de las garras de los prestamistas, me metí la mano al bolsillo y les di el dinero para que pagaran el préstamo. El entusiasmo que este sencillo acto suscitó en la aldea me emocionó profundamente, y pensé: *Si esta pequeña intervención hace tan feliz a tanta gente, ¿por qué no hacer más de lo mismo?*

Y eso es lo que he estado tratando de hacer desde entonces.

Lo primero que hice fue intentar persuadir al banco localizado en el campus universitario de que les prestara a los pobres, pero el gerente rehusó, diciendo: "Los pobres no califican para otorgarles préstamos, no tienen capacidad de pago". Le argumenté en contra pero sin resultado. Me reuní con varios altos funcionarios bancarios en busca de alguno que estuviera dispuesto a abrirles las puertas del banco a los pobres. Esto ocurrió durante varios meses, pero no pude hacerles cambiar de parecer.

Finalmente, se me ocurrió una idea. Me ofrecí como fiador o codeudor de los préstamos que les hicieran a los pobres. Tras mucha vacilación, el banco aceptó mi propuesta. A mediados de 1976, yo empecé a procurar préstamos para los pobres de la aldea, firmando todos los papeles que el banco me daba para garantizar personalmente esos préstamos, y actuando como una especie de banquero informal por mi cuenta. Yo quería asegurarme de que los prestatarios pobres pudieran pagar fácilmente los préstamos, de modo que se me ocurrieron unas reglas sencillas, tales como que la gente pagara en pequeñas cuotas semanales y lograr que el funcionario del banco fuera a la casa de los aldeanos en lugar de hacerlos ir al banco. Estas ideas funcionaron. La gente pagaba los préstamos a tiempo, todas y cada una de las veces.

Me pareció entonces que prestarles dinero a los pobres no era tan difícil como se pensaba generalmente. Incluso me parecía que atender sus necesidades financieras podría ser un negocio viable. Usted pensaría que un banquero avisado habría reconocido esa oportunidad, mucho antes que un profesor de economía sin experiencia bancaria. Pero no. Yo seguía encontrando dificultades cuando trataba de expandir el programa a través de los bancos existentes.

INTRODUCCIÓN

Finalmente, no teniendo otra alternativa, decidí crear un banco aparte para los pobres. Fue un proceso largo y arduo. No obstante, con el respaldo del entonces ministro de hacienda de Bangladesh, pude crear un banco nuevo, un banco dedicado a atender a los pobres. Lo llamamos Grameen Bank — que quiere decir “banco aldeano”, en idioma bengalí.

Hoy en día, el Grameen Bank es un banco a escala nacional que atiende a los pobres en todas y cada una de las aldeas de Bangladesh. De sus 8 millones de prestatarios, un 97% son mujeres. Cuando empezó el banco, decidimos deliberadamente concentrarnos en las mujeres — inicialmente como protesta contra las prácticas de los bancos convencionales, que rehusaban prestar dinero a las mujeres, incluso si estas pertenecían a un estrato de altos ingresos. También vimos que las mujeres de Bangladesh tenían el talento y la destreza para ganar ingresos por su cuenta. Nuestra meta inicial era asegurarnos de tener como prestatarios tanto hombres como mujeres, pero pronto descubrimos, por experiencia, que las mujeres aportaban mucho más beneficio a sus familias que los varones. Los niños se beneficiaban inmediatamente del ingreso de sus madres. Las mujeres tenían más empuje para superar la pobreza. Nos dimos cuenta de que prestar a las mujeres de las aldeas pobres de Bangladesh era una poderosa manera de combatir la pobreza de toda la sociedad.

El banco Grameen es distinto. En realidad es propiedad de los prestatarios, quienes como accionistas eligen nueve de los trece miembros de la junta directiva. El Grameen Bank presta más de 100 millones de dólares mensuales, en préstamos sin garantía de unos 200 dólares en promedio. La tasa de cancelación de esos préstamos sigue siendo muy alta, alrededor del 98%, a pesar del hecho de que el Grameen Bank se concentra en la gente más pobre — aquella que los bancos convencionales siguen considerando sin capacidad de pago.

El banco Grameen les presta incluso a mendigos, quienes usan los préstamos para entrar en el negocio de vender cosas —juguetes, artículos domésticos, víveres y abarrotes— puerta a puerta mientras piden limosna. Al contrario de lo que cierta gente supone, a los mendigos les gusta la idea de sostenerse a través de esas ventas en lugar de depender

de la caridad. Tenemos ahora más de 100 000 mendigos en este programa. Durante los cuatro años posteriores a que fuera lanzado, más de 18 000 han dejado de mendigar. La mayoría de los mendigos va ahora por su segundo o tercer préstamo.

El banco Grameen también estimula a los hijos de sus prestatarios a ir a la escuela, ofreciéndoles préstamos accesibles para continuar su educación. Más de 50 000 estudiantes estudian actualmente en escuelas de medicina o de ingeniería, en diversas universidades, con financiamiento del banco Grameen.

Incitamos a esos jóvenes a comprometerse a no entrar jamás en el mercado laboral para pedir empleo. Han de ser dadores de empleo, no buscadores de empleo. Les explicamos: “Sus madres son dueñas de un gran banco, el banco Grameen, que tiene suficiente dinero para financiar cualquier empresa que ustedes quieran montar, entonces ¿por qué perder el tiempo en busca de un empleo para trabajar con otros, pudiendo ser usted un empleador en lugar de un empleado?”. El banco Grameen está empeñado en estimular el espíritu empresarial y la autoconfianza entre la gente de Bangladesh — no la dependencia.

El banco Grameen es financieramente independiente. Todos sus fondos provienen de depósitos. Más de la mitad de estos depósitos provienen de los mismos prestatarios que tienen la obligación de ahorrar algo cada semana. Entre todos tienen un saldo de ahorros de más de 500 millones de dólares estadounidenses.

Todo esto sería por sí mismo un logro suficientemente impresionante si se tiene en cuenta que se basó en esa chispita que lo inició todo: los 27 dólares que valían los préstamos que yo pagué por los pobres de Jobra, pero lo que hace el banco Grameen en Bangladesh ha llegado a ser solo el comienzo de algo mayor.

Hoy en día, la idea de pequeños préstamos sin fiador para mujeres pobres, conocida como microcrédito o microfinanciamiento, se ha propagado por todo el mundo. Ahora existen programas similares al del Grameen en casi todos los países del mundo. Nosotros incluso manejamos un programa llamado Grameen America en la ciudad de Nueva York. Su primera sucursal se abrió en el distrito de Queens, en el 2008, para suministrar pequeños préstamos sin garantía (de unos 1500 dólares

INTRODUCCIÓN

en promedio) a mujeres de la localidad para que empezaran modestos negocios o ampliaran los que tenían. La mayoría de ellas son madres cabezas de familia que luchan por ganarse dignamente la vida.

Grameen America se está extendiendo a nuevas localidades como Brooklyn, Nueva York, Omaha, Nebraska y San Francisco, California. Su éxito demuestra que incluso en el país más rico del mundo, con el sistema bancario más sofisticado, hay una gran necesidad de bancos que se dediquen a atender a millones de personas desatendidas o mal atendidas.

¿Por qué le doy tanta importancia a la idea de suministrar servicios bancarios a los pobres? En parte, por supuesto, debido a la manera como me tropecé con la forma en que los prestamistas atrapaban a la gente en la pobreza, pero también porque estoy cada vez más convencido de que la pobreza no la crean los mismos pobres.

Cuando encuentro a prestatarios del Grameen, frecuentemente son parejas de madre e hija o madre e hijo, en las que la madre es totalmente analfabeta, mientras que la hija o el hijo son médicos o ingenieros, y me cruza la mente un pensamiento: La madre también hubiera podido ser una médica o una ingeniera. Tenía la misma capacidad de su hija o de su hijo. La única razón por la cual no pudo liberar su potencial es que la sociedad jamás le dio una oportunidad. No pudo siquiera ir a la escuela a aprender el alfabeto.

Mientras más tiempo se pasa entre los pobres, más se convence uno de que la pobreza no es resultado de ninguna incapacidad de parte de ellos. Los pobres no crean la pobreza. Esta la crea el sistema que hemos construido, las instituciones que hemos diseñado y los conceptos que hemos formulado.

La pobreza la crean las deficiencias de las instituciones que hemos levantado — por ejemplo, las instituciones financieras. Estos bancos no aceptan suministrar servicios financieros a casi dos terceras partes de la población mundial. Durante generaciones sostuvieron que no se podía hacer, y todo el mundo aceptó esa explicación. Esto permitió prosperar a los tiburones prestamistas en todo el mundo. El banco Grameen ha puesto en duda ese supuesto y demostrado que prestar dinero a los más pobres no solo es posible sino lucrativo.

Durante la crisis financiera que empezó en el 2008, la falacia de los viejos supuestos se hizo todavía más notoria. Mientras los grandes bancos convencionales, con todas sus supuestas garantías, estaban colapsando, en todo el mundo, los programas de microcrédito, que no dependen de garantía, seguían siendo tan fuertes como siempre. ¿Logrará esta demostración cambiar la mentalidad de las instituciones financieras tradicionales en cuanto a su tradicional definición de capacidad de pago? ¿Abrirán por fin sus puertas a los pobres?

Hago esta pregunta con toda seriedad (aunque sé muy bien cuál es la probable respuesta). Cuando una crisis está en lo más profundo, puede ofrecer una enorme oportunidad. Cuando las cosas se desbaratan, podemos rediseñar, rearmar y reedificar. No debemos perder esa oportunidad para convertir nuestras instituciones financieras en instituciones incluyentes. A nadie debería negársele acceso a los servicios financieros. Debido a que esos servicios son vitales para la autorrealización de las personas, yo pienso sinceramente que al crédito debería dársele el estatus de uno de los derechos humanos.

Que la pobreza no es creada por los pobres sino por sus circunstancias nos dice algo más que es importante— algo acerca del potencial de los propios seres humanos: Todo ser humano nace y llega a este mundo completamente equipado no solo para cuidarse a sí mismo sino para contribuir al bienestar del mundo como un todo. Algunos tienen la oportunidad de explorar su potencial pero muchos otros nunca tienen la oportunidad de descubrir los maravillosos dones con que nacieron. Mueren con esos dones inexplorados, y el mundo sigue privado de su contribución.

El Grameen me ha dado una inquebrantable fe en la creatividad humana y la firme creencia de que los seres humanos no han nacido para sufrir la miseria del hambre y de la pobreza. La pobreza es una imposición artificial y externa sobre una persona y, dado que es externa, puede removerse.

Podemos crear un mundo libre de pobreza si rediseñamos nuestro sistema para tener en cuenta sus graves fallas, que son las que crean pobreza. Podemos crear un mundo en el que el único lugar en que pueda verse pobreza sea en los museos de pobreza. Algún día se llevará

INTRODUCCIÓN

a los niños de las escuelas a visitar esos museos. Ellos se horrorizarán viendo la miseria y la indignidad por las que tuvieron que atravesar innumerables personas sin tener ninguna culpa, y maldecirán a sus antepasados, con toda la razón, por haber tolerado durante tanto tiempo esta condición inhumana.

Para mí, la gente pobre es como los árboles bonsái: cuando uno siembra la mejor semilla del árbol más alto en una maceta pequeña, obtiene una réplica de ese árbol, pero en pequeño, de solo unas cuantas pulgadas de alto. No había nada malo con la semilla sembrada, pero la cantidad de tierra que se le dio para crecer era inadecuada. Los pobres son gente bonsái. No hay nada equivocado con sus semillas, pero la sociedad nunca les dio una base suficiente para crecer. Todo lo que se necesita para sacar a los pobres de la pobreza es crear un entorno que les permita desarrollarse. Tan pronto los pobres puedan liberar su energía y creatividad, la pobreza desaparecerá rápidamente.

EL CONCEPTO DE EMPRESA SOCIAL

Yo di el primer paso orientado a ayudar a los pobres a mediados de los años 70. Aunque la pobreza ha seguido siendo mi principal preocupación desde entonces, he pasado a otros asuntos porque he descubierto que están muy relacionados con esa preocupación. A lo largo del tiempo me he visto involucrado en agricultura, ganadería, pesca, energía renovable, tecnología de la información, educación, salud, textiles tejidos a mano, servicios de empleo, y muchas otras áreas y subáreas parecidas. Cada una, pensaba, podía ayudar a superar la pobreza si se diseñaba de la manera correcta. Para cada sector o subsector yo establecí una compañía para ver si podía abordar el problema de la pobreza de manera sostenible. La pobreza es una forma de vida. Tiene muchas facetas. Debe ser abordada desde muchas direcciones, y ningún enfoque es insignificante.

Mientras trataba de aplicar esos enfoques, me vi a mí mismo pasando de un nivel a otro dentro de mi marco de referencia conceptual. Pasé del microcrédito a un concepto mucho más amplio, que casi siempre incluye el mismo microcrédito. Este nuevo concepto traerá consigo

un cambio fundamental en la arquitectura de nuestra economía capitalista, al llevarla a un marco de referencia completo y satisfactorio, liberándola de las fallas básicas que conducen a la pobreza y a otras falencias sociales y medioambientales. Este concepto es el de *empresa social*, que es el tema de este libro.

Permítaseme volver por un momento a la crisis financiera acaecida a partir del 2008. Desgraciadamente, el cubrimiento de los medios de comunicación ha dado la impresión de que una vez que hayamos resuelto esta crisis, habrán terminado todos nuestros problemas: la economía volverá a crecer y podremos regresar pronta y cómodamente a “los negocios como siempre han sido”.

Pero incluso si fuera deseable, los negocios como siempre han sido no son una opción viable. Olvidamos que la crisis financiera es solo una de las muchas crisis que amenazan a la humanidad. También estamos sufriendo una crisis global de alimentos, una crisis energética, una crisis medioambiental, una crisis en la atención a la salud, y la continua crisis económica y social de una pobreza mundial masiva. Estas crisis son tan importantes como la crisis financiera, aunque no hayan recibido la misma atención.

Más aún, el cubrimiento de los medios puede dar la impresión de que estas crisis están desconectadas y que están ocurriendo simultáneamente solo por accidente. Por supuesto, esto no es verdad. De hecho, estas crisis surgen de la misma raíz: una falla fundamental en el modelo teórico del capitalismo.

El mayor defecto de nuestra actual teoría del capitalismo reside en su falsa representación de la naturaleza humana. Conforme a la interpretación actual del capitalismo, los seres humanos dedicados a los negocios se representan como seres unidimensionales cuya misión es maximizar las utilidades. Supuestamente, los seres humanos persiguen esa meta económica de manera decidida e inequívoca.

Esta es una representación groseramente distorsionada del ser humano. Como lo sugiere incluso un breve momento de reflexión, los seres humanos no son unos robots fabricantes de dinero. El hecho esencial respecto a los seres humanos es que son seres multidimensionales. Su felicidad proviene de muchas fuentes, no solo de hacer dinero.

INTRODUCCIÓN

Sin embargo, los economistas han armado sus teorías empresariales sobre el supuesto de que los seres humanos no hacen nada en su vida económica distinto a procurar intereses egoístas. La teoría concluye que el resultado óptimo para la sociedad se dará cuando tenga vía franca la búsqueda del beneficio egoísta de cada uno. Esta interpretación de los seres humanos niega cualquier otro papel que desempeñen en otros aspectos de la vida: político, social, emocional, espiritual, medioambiental, etc.

Sin duda los seres humanos son seres egoístas, pero también son altruistas. Estas dos cualidades coexisten en todos los seres humanos. El propio interés y la búsqueda de la utilidad explican muchas acciones, pero muchas otras no pueden explicarse si solo se ven a través de ese lente distorsionador. Si únicamente el afán de lucro controlara la conducta humana, las únicas instituciones existentes serían las diseñadas para generar la máxima riqueza individual. No habría iglesias o mezquitas o sinagogas, no habría escuelas, museos de arte, parques públicos, clínicas para el cuidado de la salud o centros comunitarios. (Después de todo, instituciones como estas no convierten a nadie en un potentado.) No habría instituciones de caridad, ni fundaciones ni organizaciones sin ánimo de lucro.

Es obvio que a los seres humanos también los mueven motivaciones altruistas. Lo demuestra la existencia de innumerables instituciones caritativas que dependen de la generosidad personal. (Es cierto que, en muchos países, quienes hacen donaciones caritativas reciben beneficios tributarios por ello, pero esas exenciones tributarias apenas resarcan parte del dinero donado. Para que la caridad sea posible sigue requiriéndose una motivación altruista.) Sin embargo, la dimensión altruista no desempeña ningún papel en la economía.

Esta opinión distorsionada de la naturaleza humana es la falla fatal que hace que nuestra manera económica de pensar sea incompleta e imprecisa. Con el tiempo, ha contribuido a producir las múltiples crisis que enfrentamos hoy. Nuestras regulaciones gubernamentales, nuestro sistema educativo, nuestras estructuras sociales, todo se basa en el supuesto de que solo las motivaciones egoístas son "reales" y merecen atención. El resultado es que invertimos grandes cantidades

de tiempo, energía, dinero y otros recursos en el desarrollo y el apoyo de negocios con ánimo de lucro. Suponemos que estos negocios son la fuente principal de la creatividad humana y la única manera de abordar los problemas de la sociedad. E incluso, mientras nuestros problemas se agravan, somos incapaces de cuestionar esos supuestos subyacentes que son los que han contribuido, de entrada, a crear esos mismos problemas.

Tan pronto reconocemos esa falla en nuestra estructura teórica, la solución parece obvia. Debemos reemplazar la persona unidimensional de la teoría económica por la persona multidimensional —que tiene intereses egoístas y altruistas al mismo tiempo.

Cuando hacemos esto, nuestra imagen del mundo empresarial cambia inmediatamente. Vemos la necesidad de *dos* clases de empresas: una para la utilidad personal y otra dedicada a ayudarles a los demás. En la primera clase, el objetivo es maximizar ganancias para los propietarios, sin ninguna o poca consideración por los demás. (De hecho, en procura de la máxima utilidad, a muchos no les importa perjudicar, a sabiendas, la vida de otros.) En la otra clase de empresas, todo se hace para beneficio de los otros y nada para los propietarios — excepto por el placer de servir a la humanidad. A esa segunda clase de empresas, edificadas sobre la parte desinteresada de la naturaleza humana, la he denominado *empresa social*. Esto es lo que le ha venido haciendo falta a nuestra teoría económica.

En una empresa social el inversionista busca ayudar a otros sin hacer ninguna ganancia financiera para él mismo. La empresa social es un negocio porque tiene que ser auto sostenible —esto es, producir suficiente ingreso para cubrir sus propios costos. Parte del superávit económico que produce la empresa social se invierte en expandirla, y parte se reserva para atender imprevistos. Por eso la empresa social podría ser descrita como una “compañía sin pérdidas ni dividendos”, dedicada enteramente a alcanzar un objetivo social.

Podemos considerar una empresa social como una empresa desinteresada cuyo propósito es ponerle fin a un problema social. En esta clase de empresas, la compañía hace una utilidad — pero nadie se la lleva. Como la empresa está dedicada enteramente a una causa social,

INTRODUCCIÓN

la idea de hacer una ganancia personal queda eliminada. El propietario puede recuperar solo la cantidad invertida al cabo de cierto tiempo.

¿Estará alguien en el mundo real interesado en crear empresas con objetivos desinteresados? Lo único que tenemos que hacer es liberar a la gente de la actitud mental que pone el ánimo de lucro en el centro de todo negocio, una idea impuesta por nuestra defectuosa teoría económica.

Usted podría preguntarse: ¿De dónde saldría el dinero para crear una empresa que no tiene intenciones de generar utilidades? La respuesta no es tan misteriosa como podría suponer. Una fuente es el dinero que actualmente se destina a sostener programas filantrópicos. Piense en las grandes fundaciones y las organizaciones sin ánimo de lucro que florecen gracias a la generosidad de millones de donantes, grandes y pequeños. Solo en los Estados Unidos, los recaudos anuales de organizaciones sin ánimo de lucro, en un año reciente, sumaron ¡más de 1,1 millones de millones de dólares!

Como lo muestra esta cifra, muchas personas se complacen sacando dinero de su bolsillo para apoyar organizaciones que creen que contribuyen a hacer del mundo un mejor lugar. Si la gente puede ver que las empresas sociales pueden hacer mejor el trabajo de alcanzar esas mismas metas, ¿por qué no habría de trasladar una parte cada vez mayor de ese dinero a financiar empresas sociales?

Además de filántropos acaudalados —como Bill Gates y Warren Buffett—, muchas otras personas invertirán en empresas sociales simplemente para compartir la alegría de marcar una diferencia en la vida de otros. Darán no solo dinero sino que aportarán creatividad, destrezas de funcionamiento en redes, pericia tecnológica, experiencias vitales y otros recursos para crear empresas sociales que pueden cambiar el mundo.

Una vez que la idea de empresas sociales se conozca, muchos trasladarán a ellas parte de su dinero de las empresas con ánimo de lucro. Esta será otra fuente de fondos para las empresas sociales. Parte del dinero del gobierno que tradicionalmente se gasta en programas sociales puede usarse en este nuevo tipo de empresas. Los fondos de responsabilidad social establecidos por compañías con ánimo de lucro pueden también estar disponibles para empresas sociales.

Una vez que nuestra teoría económica se ajuste a la realidad multidimensional de la naturaleza humana, los estudiantes aprenderán en sus escuelas y universidades que hay dos clases de negocios: las empresas tradicionales, que hacen utilidades, y las empresas sociales. A medida que avancen, pensarán sobre la clase de negocios en que invertirán y para qué clase de empresas querrán trabajar. Y muchos jóvenes que sueñan con un mundo mejor pensarán en la clase de empresas sociales que les gustaría crear. Mientras todavía están en la escuela, los jóvenes pueden empezar a diseñar empresas sociales e incluso a lanzarlas individual o colectivamente para expresar su talento creativo en cuanto a cambiar el mundo.

NO ES UN SUEÑO SINO UNA REALIDAD

Como cualquier idea nueva, el concepto de empresa social necesita demostración práctica. De modo que yo he empezado a crear empresas sociales en Bangladesh.

Algunas de ellas llegaron a ser bien conocidas porque fueron creadas como empresas a riesgo compartido entre compañías Grameen y compañías multinacionales reconocidas mundialmente. La primera de esas empresas fue creada, en el 2005, en conjunto con la compañía lechera francesa Danone (mejor conocida por su yogur Dannon), y está orientada a reducir la malnutrición infantil en Bangladesh. Grameen Danone produce un delicioso yogur para niños y lo vende a un precio que pueden pagar los pobres. Este yogur ha sido fortificado con todos los micronutrientes de que carece la dieta infantil ordinaria: hierro, zinc, yodo, etc. Si un niño toma dos vasos de yogur semanales durante ocho o nueve meses, obtiene todos los micronutrientes necesarios y se convierte en un niño sano y activo.

Como empresa social, Grameen Danone sigue los principios básicos de que debe ser sostenible y de que sus propietarios deben seguir comprometidos a no tomar nunca ningún dividendo más allá de la recuperación de la cantidad que invirtieron originalmente. El éxito de la compañía se juzga cada año no por la cantidad de utilidades generada

INTRODUCCIÓN

sino por el número de niños que escapan de la malnutrición en el respectivo año.

Yo conté la historia de la fundación de Grameen Danone en mi último libro, *Creating a World Without Poverty* (Nueva York: PublicAffairs, 2008), y más adelante, en estas páginas, la actualizaré. Como ustedes verán, ha sido una interesante experiencia de aprendizaje, que ofrece muchas lecciones acerca de cómo empezar y desarrollar una empresa social exitosa.

Todavía más importante, Grameen Danone ha servido como modelo, atrayendo la atención alrededor del mundo. Muchas otras grandes compañías están ahora abordando la organización Grameen para crear empresas sociales. Quieren unir fuerzas con Grameen para asegurarse de que lo hacen bien, pues saben que nosotros originamos este nuevo concepto. Una vez que ellas adquieran experiencia en materia de empresa social, llevarán el concepto a donde quiera que exista la necesidad.

Nuestra empresa social conjunta con Veolia, una gran compañía francesa de agua, se llama Grameen Veolia Water Company y se creó para llevar agua potable a las aldeas de Bangladesh donde la contaminación por arsénico es un problema enorme. Los aldeanos compran el agua a la compañía a un precio accesible en vez de tomar agua contaminada. Con el tiempo, mediremos el impacto del suministro de esa mejor agua en la salud de la población local.

Otra gran corporación, BASF, de Alemania, ha firmado un acuerdo a riesgo compartido con Grameen para producir en Bangladesh toldillos antimosquitos químicamente tratados. Cuando esos toldillos se cuelgan encima de las camas, dan protección a los durmientes contra enfermedades transmitidas por los mosquitos, como la malaria. La empresa conjunta BASF-Grameen producirá esos toldillos antimosquitos y los venderá tan baratos como sea posible para poner sus beneficios al alcance de los pobres.

Nuestra empresa conjunta con Intel Corporation, Grameen Intel, procura utilizar tecnologías de información y comunicación para ayudar a resolver los problemas de los pobres de las áreas rurales — por ejemplo, dando atención médica en aldeas del mundo en desarrollo,

donde son escasos los médicos y enfermeras y pocas las clínicas. Como lo explicaré más adelante en este libro, la meta es crear apasionantes tecnologías nuevas que puedan poner los más avanzados conceptos sanitarios al alcance de los aldeanos pobres — y entonces crear un grupo de pequeños empresarios que suministren esos servicios vitales de una manera económicamente sostenible.

Nuestra empresa conjunta con Adidas apunta a producir zapatos accesibles a la gente de menor ingreso. La meta de Grameen Adidas es asegurarse de que nadie, niño o adulto, vaya descalzo. Por supuesto, es más agradable y cómodo caminar calzado por senderos polvorientos, pero básicamente, esta intervención sanitaria busca garantizar que la gente de las áreas rurales, especialmente los niños, no sufran de enfermedades parasitarias que se transmiten por andar descalzos. Adidas está trabajando con Grameen para llevar esos beneficios a las personas más pobres del mundo en desarrollo, usando un modelo de empresa social económicamente viable.

Otra compañía Grameen, Otto GmbH, líder mundial en el negocio de compras por correo, ansía empezar una empresa social que produzca textiles y prendas de vestir para exportar del sur de Asia al mundo desarrollado. Otto-Grameen planea establecer en Bangladesh una fábrica de ropa que procurará emplear personas consideradas económicamente marginales, entre ellas madres solteras y discapacitados. Las utilidades se destinarán a mejorar la calidad de vida de los empleados, sus hijos y los pobres de la vecindad.

Como lo muestran estas compañías, la empresa social no es solo una agradable idea. Es una realidad que ya está empezando a cambiar positivamente la vida de la gente y atrayendo un serio interés de parte de las más avanzadas corporaciones mundiales.

Muchas otras empresas sociales están en camino. Una atractiva área será crear empleos en ciertas localidades o para gente especialmente discapacitada. Dado que una empresa social funciona libre de la presión de obtener utilidades para sus propietarios, el ámbito de oportunidades de inversión es mucho mayor que el de las compañías que buscan maximizar utilidades. Antes de decidir hacer una inversión, una compañía con ánimo de lucro tiene que estar segura de obtener

INTRODUCCIÓN

un mínimo y predeterminado rendimiento sobre la inversión, digamos del 25%. No seguirá adelante con la inversión si no está disponible ese rendimiento, porque tiene otras oportunidades de inversión que sí se lo darán. Dado que el inversionista busca una utilidad, se orientará hacia proyectos según el tamaño de la misma.

Pero la decisión de invertir tomada en una empresa social no se basa en la posible utilidad. Se basa en una causa social. Si esa causa puede crear empleo, proseguirá con la inversión porque sabe que la empresa es autosostenible. Esto les da a las empresas sociales un poder enorme para crear empleos. Pueden incluso invertir en proyectos en los que el rendimiento sea casi cero, y abrir así oportunidades de empleo para mucha gente. En un mundo exclusivamente buscador de utilidades, esos empleos no se crearían jamás. ¡Qué desgracia!

La atención a la salud es otra área potencial para empresas sociales. En muchos países la provisión pública de cuidado de la salud es muy ineficiente y con frecuencia no le llega a la gente que más la necesita. Los servicios privados de salud atienden preferentemente a gente de alto ingreso. Las empresas sociales podrían llenar el gran espacio entre ambos sectores.

En Bangladesh, la compañía Grameen Healthcare está desarrollando un prototipo de centros de gerencia de salud en las aldeas, que mantendrá sanas a las personas, concentrándose en prevención y en servicios de diagnóstico y verificación, seguros de salud, educación en prácticas sanitarias, nutrición, etc. Grameen Healthcare procura sacar ventaja de la disponibilidad casi universal de teléfonos móviles, y está trabajando con avanzados fabricantes en el diseño de equipo de diagnóstico que pueda transmitir en tiempo real imágenes y datos a expertos en salud localizados en las ciudades. Usando la nueva y asombrosa eficiencia que genera la tecnología, yo creo que Grameen Healthcare puede rebajar tanto los costos de atención en salud, que incluso la aldea más pobre puede ser atendida, al tiempo que se alcanza el objetivo de autosuficiencia que es esencial en las empresas sociales.

Estas también pueden desempeñar un gran papel en la mejora de la infraestructura de los servicios de atención a la salud. Grameen Healthcare está ya en el proceso de establecer escuelas de enfermería

para entrenar como enfermeras a las muchachas de las familias del Grameen Bank. Hay una gran demanda de enfermeras calificadas tanto en Bangladesh como en los países ricos. No hay razón para que grandes cantidades de jovencitas sigan sentadas haciendo nada en las aldeas, mientras siguen vacantes esas atractivas oportunidades de trabajo. Unas escuelas de enfermería manejadas como empresas sociales pueden llenar ese vacío.

Grameen Healthcare también está planeando establecer instalaciones de salud, secundarias y terciarias, diseñadas también como empresas sociales. (Más adelante, en este libro, contaré la historia de una de esas instalaciones que ya está en desarrollo, una unidad donde se ejecutan algunos de los más avanzados procedimientos quirúrgicos del mundo para curar niños que sufren de talasemia, una enfermedad genética que puede ser fatal.) Para entrenar una nueva generación de médicos que atiendan esas instalaciones, Grameen Healthcare planea establecer una Universidad de Ciencias y Tecnología de la Salud.

Muchos otros segmentos de atención a la salud son apropiados para crear en ellos empresas sociales exitosas: nutrición, agua, seguro de salud, educación y entrenamiento en salud, cuidados oftálmicos, atención a la madre y el niño, servicios de diagnóstico, etc. Tomará tiempo desarrollar los prototipos, pero cuando mentes creativas los diseñen con éxito, pueden reproducirse indefinidamente.

Diseñar cada empresa social es como desarrollar una semilla. Una vez que se ha desarrollado, cualquiera puede sembrarla donde se necesite. Como cada unidad es autosostenible, su financiación no es un obstáculo.

Entre otras cosas, la empresa social es una manera de poner a trabajar las más potentes tecnologías contemporáneas.

Hoy en día, el mundo está en posesión de tecnologías asombrosamente poderosas. Están creciendo muy rápidamente, potencializándose con cada día que pasa. Casi todas estas tecnologías son de propiedad de empresas con ánimo de lucro, que además las controlan. Todo lo que hacen con estas tecnologías es ganar más dinero, porque ese es el mandato que han recibido de sus accionistas.

INTRODUCCIÓN

No obstante, vista más ampliamente, la tecnología es sencillamente un vehículo. Uno puede conducirlo a cualquier destino que quiera. Dado que los actuales dueños de la tecnología quieren llegar a las más altas cimas de la obtención de utilidades, allá los lleva la tecnología. Si alguien más decide utilizar la tecnología existente para terminar con la pobreza, será llevado en esa dirección. Si otro dueño quiere usarla para suprimir enfermedades, la tecnología irá allí. La elección es nuestra. El único problema es que el actual marco de referencia teórico bajo el cual funciona el capitalismo no nos ofrece esa opción. La inclusión de las empresas sociales la crea.

Otro punto en el que hay que pensar es que realmente no hay necesidad de elegir. Usar la tecnología para un propósito no la hace menos eficaz para atender uno diferente. En realidad, ocurre lo contrario. Mientras más diversos sean los usos que le demos a la tecnología, más potente se hace esta. Usar tecnología para resolver problemas sociales no reducirá su eficacia para hacer dinero, más bien la fortalecerá.

Los dueños de empresas sociales pueden dirigir el poder de la tecnología a la resolución de la creciente lista de problemas sociales y económicos, y lograr pronto resultados. Y mientras tanto, generarán todavía más ideas tecnológicas para que futuras generaciones de científicos e ingenieros las desarrollen. El mundo de las empresas sociales beneficiará no solo a los pobres sino a toda la humanidad.

Una vez que el concepto de las empresas sociales sea ampliamente conocido, la gente creativa producirá atractivos diseños para ellas. La gente joven elaborará planes empresariales que resolverán los más difíciles problemas sociales mediante empresas sociales. Las buenas ideas, por supuesto, tendrán que ser financiadas. Me complace decir que ya hay en Europa y Japón iniciativas para establecer fondos para empresas sociales que les darán activos y apoyo crediticio.

Con el tiempo, se necesitarán más fuentes de financiamiento. Todos los niveles de gobierno —internacionales, nacionales, provinciales o locales— pueden establecer fondos para empresas sociales que pueden incitar a ciudadanos y compañías a crearlas y destinarlas a abordar problemas específicos (desempleo, salud, sanidad, contaminación, vejez, drogas, crimen, necesidades de discapacitados, etc.). Tales fondos

también pueden ser creados por donantes bilaterales y multilaterales. Las fundaciones pueden destinar un porcentaje de sus fondos a apoyar esas empresas sociales, y las compañías industriales y comerciales pueden usar sus presupuestos de responsabilidad social para financiarlas.

Eventualmente tendremos que establecer un mercado de valores separado para facilitar la inversión en empresas sociales. En esa bolsa de valores solo se listarán empresas sociales, y los inversionistas sabrán desde el principio que nunca recibirán ningún dividendo. Su motivación estará en sentirse orgullosos y complacidos de ayudar a resolver problemas sociales difíciles.

La empresa social le da a todo el mundo la oportunidad de participar en la creación de una clase de mundo que todos queremos ver. Gracias al concepto de empresa social, los ciudadanos no tienen que dejar todos los problemas en manos del gobierno (y luego dedicar la vida a criticar al gobierno por no resolverlos). Ahora los ciudadanos pueden disponer de un espacio completamente nuevo para movilizar su creatividad y talento a resolver los problemas de nuestro tiempo. Viendo la eficacia de las empresas sociales, los gobiernos pueden decidir crear las suyas propias, asociarse con las manejadas por los ciudadanos e incorporar las lecciones derivadas de ellas a mejorar la eficiencia de sus propios programas.

En la promoción de empresas sociales, los gobiernos tendrán que desempeñar un papel importante. Tendrán que pasar leyes que les den reconocimiento legal y crear organismos regulatorios que aseguren la transparencia, integridad y honestidad de este sector. También podrán dar incentivos tributarios para invertir en empresas sociales y para esas mismas empresas.

La maravillosa promesa de la empresa social hace que sea más importante redefinir y ampliar nuestro actual marco de referencia económico. Necesitamos una nueva manera de pensar la economía que no nos lleve a producir una nueva serie de crisis sino que sea capaz de terminar con las crisis de una vez por todas. Ha llegado la hora de pensar audaz y creativamente y tenemos que movernos rápidamente porque el mundo está cambiando también rápidamente. La primera

INTRODUCCIÓN

pieza de ese nuevo marco de referencia debe ser acomodar la empresa social como una parte integral de la estructura económica.

En solo unos cuantos años, la empresa social ha pasado de ser una mera idea a ser una realidad viviente que crece rápidamente. Ya está produciendo mejoras en la vida de mucha gente y está en vísperas de convertirse en una de las tendencias económicas y sociales más importantes del mundo. En el resto de este libro explicaré mejor la teoría de la empresa social, contaré historias de algunas empresas sociales que ya están funcionando y haré sugerencias prácticas sobre cómo puede usted apoyar este nuevo movimiento.