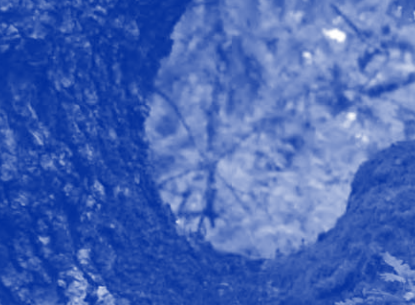




Revista Española del

Tercer Sector

Nº17 ENERO-ABRIL 2011

Emprendimiento Social

- *Artículos*

Patricia Moreira y Lourdes Urriolagoitia

Ramón Fisac, Ana Moreno, Carlos Mataix
y Miguel Palacios Fernández

Alfred Vernis Domènech y Clara Navarro Colomer

- *Panorama*

Rocío Nogales

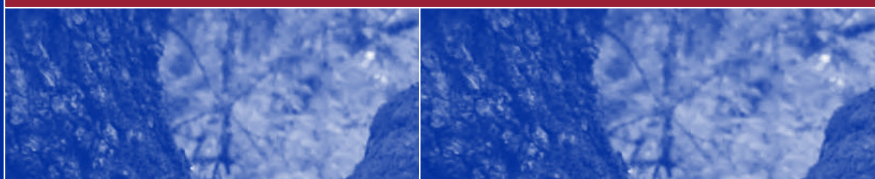
J. Gregory Dees



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro



Fundación Luis Vives





Fundación Luis Vives

Misión:

Apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector Social

Ejes de actuación:

- Información y sensibilización
- Formación
- Asistencia técnica y asesoramiento
- Análisis, investigación y debate

Patronato

Presidente

D. Oscar Alzaga Villaamil

Vocales

D. Eloy Domínguez- Adame y Cobos

D. José Antonio Escartín Ipiens

D.^a Simoneta Gómez-Acebo Borbón

D. Manuel Gala Muñoz

D. José Luis Leal Maldonado

D. Juan Iranzo Martín

D^a Carmen de Posadas Mañé

Directora Gerente de la Fundación Luis Vives

D^a Josefa Torres Martínez

Subdirectora de la Fundación Luis Vives

D^a Paula Cisneros del Prado

REVISTA ESPAÑOLA DEL Tercer Sector

La Revista Española del Tercer Sector es una publicación académica con vocación científica, que nació a finales del año 2005 para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector.

La Revista se dirige a todas las personas e instituciones que trabajan en el Tercer Sector y a los estudiosos de los problemas derivados de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social, del análisis de las causas y efectos, así como de las políticas y medidas que pueden corregirlos. También a cuantos se relacionan con tales entidades y tales áreas de interés general, desde los responsables de las políticas relacionadas, a las empresas que interactúan con aquellas entidades.

Revista incluida en el Catálogo del sistema de información Latindex.

Nº17 ENERO-ABRIL 2011

Versión accesible para personas con discapacidad en:

www.fundacionluisvives.org

Coordinador del número:

Alfred Vernis

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España – Printed in Spain

Dirección de Arte y Producción:

Carlos Halcón de Villavicencio

ISSN:1886/0400

Depósito legal: NA-611/2006

Fundación Luis Vives

Plaza de Oriente, 7. Bajo izq

28013 Madrid

915400878

rets@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA:

Suscripción anual: 25 €

Números sueltos: 12 €

Publicación cofinanciada por el Fondo social Europeo dentro del Programa Operativo Lucha contra la discriminación 2007-2013



Fundación Luis Vives

CONSEJO DE REDACCIÓN

Director: D. Gregorio Rodríguez Cabrero.
Catedrático de Sociología de la Universidad de Alcalá.
Subdirector: D. Vicente Marbán Gallego.
Profesor titular de la Universidad de Alcalá
Secretaría: D^a. Esther Camuñas Hernaiz
Coordinadora de Comunicación de la Fundación Luis Vives
Consejo de Redacción:

- **D. Silverio Agea Rodríguez,**
Director General de la Asociación Española de Fundaciones
- **D. Óscar Alzaga Villaamil,**
Presidente de la Fundación Luis Vives
- **D. Luis Ayala Cañón,**
Profesor de la Universidad Rey Juan Carlos
- **D. Luis Cayo Pérez Bueno,**
Presidente del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)
- **D^a Paula Cisneros del Prado,**
Subdirectora de la Fundación Luis Vives
- **D^a. Carmen Comos Tovar,**
Coordinadora General de la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)
- **D. Rafael de Lorenzo García,**
Secretario General del Consejo General de la ONCE
- **D. Juan A. Gimeno Ullastres,**
Rector de la Universidad Nacional de Educación a Distancia
- **D. Carlos Mataix Aldeanueva,**
Profesor de la Universidad Politécnica de Madrid
- **D. Sebastián Mora Rosado,**
Secretario General de Cáritas Española
- **D. José Luis Piñar Mañas,**
Catedrático de Derecho Administrativo en la Universidad San Pablo - CEU de Madrid
- **D. Víctor Renes Ayala,**
Coordinador del Equipo Relaciones Externas de Cáritas Española
- **D. Joan Subirats Humet,**
Catedrático de Ciencia Política de la Universidad Autónoma de Barcelona
- **D^a. Pepa Torres Martínez,**
Directora Gerente de la Fundación Luis Vives
- **D. Tymen J. van der Ploeg,**
Profesor titular de la VU-University en Amsterdam
- **D. Alfred Vernis Doménech,**
Profesor de ESADE, Universidad Ramón Llull

	COMITÉ CIENTÍFICO	
	Carmen Alemán Luís A. Aranguren Gonzalo Pedro J. Cabrera Cabrera Demetrio Casado Marta de la Cuesta Carmen Marcuello Julia Montserrat Luís Moreno Fernández Azucena Penelas Leguía Manuel Pérez Yruela Pilar Pujol Furriols Jesús Ruíz Huerta J. Ignacio Ruiz Olabuénaga Carmen Valor Martínez Fernando Velasco Imanol Zubero	
	COMITÉ ASESOR	
	Comisión Española de Ayuda al Refugiado, <i>Alfredo Abad Heras</i> Asociación Española de Fundaciones, <i>Silverio Agea Rodríguez</i> Obra Social de Caixa Galicia, <i>Manuel Aguilar López</i> Obra Social Ibercaja, <i>Román Alcalá Pérez</i> Confederación Estatal de de Personas Sordas, <i>Mar Amate García</i> Confederación española de organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual, <i>Paulino Azúa Berra</i> Confederación Española de Cajas de Ahorro, <i>Carlos Balado García</i> Unión Romani, <i>Mª Carmen Bastante García</i> Federación Nacional de la Mujer Rural, <i>Juana Borrego Izquierdo</i> Organización Juvenil Española, <i>José Antonio Callen Larraz</i> Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, <i>Luis Cayo Pérez Bueno</i> Obra Social de Caja Madrid, <i>Carmen Contreras Gómez</i> Price WaterHouse, <i>Miguel Cruz Amorós</i> Obra Social de CAM, <i>Carlos de la Torre Sánchez</i> Obra Social de Unicaja, <i>Francisco de Paula Molina</i> Federación de Scouts de España, <i>Julio del Valle Iscar</i> Kutxa – Obra Social, <i>Francisco Esquiroz Fernandino</i> Organización Nacional de Ciegos Españoles, <i>Carlos Rubén Fernández Gutiérrez</i> Obra Social Caixa Catalunya, <i>Angel Font i Vidal</i> BBK Solidaria Fundación, <i>Arantza Gandariasbeitia Ugalde</i>	

Fundación Bancaja y Fundació Caixa Castelló, *José Fernando García Checa*
Médicos del Mundo, *Antonio González*
Consultor social para IMSERSO, CERMI, Fundación ONCE, *Antonio Jiménez Lara*
Organización Iberoamericana de Seguridad Social, *Adolfo Jiménez Fernández*
Fundación La Caixa, *Jaime Lanaspa Gatnau*
Plataforma de ONG de Acción Social, *Juan Lara Crevillén*
Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, *Carmen Laviña Bellido*
Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias, *Herminia Lozano*
Fundación ESPLAI, *María Jesús Manovel Báez*
Asociación Española Contra el Cáncer, *Isabel Oriol Díaz de Bustamante*
Plataforma de Organizaciones de Infancia, *Juan Merín Reig*
La Caja de Canarias – Obra Social, *Magaly Miranda Ferrero*
Caja de Badajoz, *Mª José Pajuelo Lebrato*
Universidad Carlos III, *Agustina Palacios Rizzo*
CEPES, *Antonio Pedreño Frutos*
Cruz Roja Española, *Leopoldo Pérez Suárez*
Unión de Asociaciones Familiares, *Isabel Pizarro*
Fundación Juan Ciudad Orden Hospitalaria San Juan de Dios, *Calixto Plumed Moreno*
Confederación de Centros de Desarrollo Rural, *Juan Manuel Polentinos Castellanos*
Fundación Caixa Sabadell, *Fermí Pons- Pons*
Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención
al Drogodependiente, *Luciano Poyato Roca*
Asociación de Trabajadores Inmigrantes Marroquíes en España, *Kamal Rahmouni*
Fundación Secretariado Gitano, *Isidro Rodríguez Hernández*
Confederación Coordinadora de Minusválidos Físicos de España, *Roser Romero Soldevilla*
Fundación Viure i Conviure, *Josep Solans I Domínguez*
Federación de Mujeres Progresistas, *Carmen Toledano Rico*
Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados, *Paca Tricio Gómez*
Asociación UNIVER-SIDA, *Gema Vela López*
Fundación Caja Granada, *José Villalba García*

ÍNDICE:

EDITORIAL

.....	11
-------	----

ARTÍCULOS

Patricia Moreira y Lourdes Urriolagoitia	
<i>El Emprendimiento Social</i>	17
Ramón Fisac, Ana Moreno, Carlos Mataix y Miguel Palacios Fernández	
<i>La empresa social: Revisión de conceptos</i> <i>y modelo para el análisis organizativo</i>	41
Alfred Vernis Domènech y Clara Navarro Colomer	
<i>El concepto de ecosistema para el emprendimiento social</i>	67

PANORAMA

Rocío Nogales	
<i>La empresa social en la lucha contra la exclusión:</i> <i>Tres casos innovadores en el campo de la cultura</i>	87
J. Gregory Dees	
<i>El significado del "emprendimiento social"</i>	111

NOTAS DE INVESTIGACIÓN

Sophie Robin	
<i>Stone Soup Consulting</i>	125
Scarlata, M.R. y Alemany, L.	
<i>London School of Economics y ESADE</i>	139
Conchi Gallego García	
<i>Fundación Ashoka en España</i>	149
José María Franco Barroso	
<i>Director general de Lantegi Batuak</i>	163

RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL	
<i>Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)</i>	173
<i>La Red Europea de Investigación EMES y su contribución a la construcción de Europa mediante el estudio de la empresa social y del Tercer Sector.....</i>	179
DOCUMENTOS	
<i>Documentos de la Unión Europea</i>	189
BIBLIOGRAFÍA	
.....	197
NORMAS DE PUBLICACIÓN	
.....	217

INDEX:

NOTE OF EDITOR

.....	11
-------	----

ARTICLES

Patricia Moreira y Lourdes Urriolagoitia	
<i>Social Entrepreneurship</i>	17
Ramón Fisac, Ana Moreno, Carlos Mataix y Miguel Palacios Fernández	
<i>Social enterprise: Concepts review</i> <i>and model for organizational analysis</i>	41
Alfred Vernis Domènech y Clara Navarro Colomer.	
<i>The concept of ecosystem for social entrepreneurship</i>	67

INTERNATIONAL SCENE

Rocío Nogales	
<i>The social enterprise against social exclusion:</i> <i>Three innovative cases in the culture field</i>	87
J. Gregory Dees	
<i>The Meaning of Social Entrepreneurship</i>	111

NOTES AND CONTRIBUTIONS

Sophie Robin	
<i>Stone Soup Consulting</i>	125
Scarlata, M.R. y Alemany, L.	
<i>London School of Economics y ESADE</i>	139
Conchi Gallego García	
<i>Fundación Ashoka en España</i>	149
José María Franco Barroso	
<i>Director general de Lantegi Batuak</i>	163

BIBLIOGRAPHIC REVIEWS AND INTERNATIONAL LIBRARY	
<i>Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)</i>	<i>173</i>
<i>La Red Europea de Investigación EMES y su contribución a la construcción de Europa mediante el estudio de la empresa social y del Tercer Sector.....</i>	<i>179</i>
DOCUMENTS	
<i>Documentos de la Unión Europea</i>	<i>189</i>
BIBLIOGRAPHIC	
<i>.....</i>	<i>197</i>
ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES	
<i>.....</i>	<i>217</i>

EDITORIAL

El número 17 de la Revista Española del Tercer Sector sobre emprendimiento social abre el año 2011. Este número ha sido coordinado por el profesor Alfred Vernis, de ESADE. Se trata de un número monográfico dedicado a analizar la naturaleza y desarrollo de los llamados empresarios sociales y, en general, del emprendimiento social. Esta expresión es utilizada unánimemente en América Latina y muy ampliamente en España. En mucha menor medida se utilizan otras expresiones, como emprendizaje, que aparece en una de las notas de investigación. En la tradición del castellano la expresión emprendimiento se ajusta plenamente a la denominación y significado de la expresión inglesa *entrepreneurship*.

En la **sección de artículos** el número 17 incluye tres trabajos. En primer lugar, el trabajo de **Patricia Moreira y Lourdes Urriolagoitia, de Ayuda en Acción y ESADE**, respectivamente, en el que se aborda el concepto y naturaleza del emprendimiento social. Es un trabajo de revisión de la literatura existente sobre el tema de forma que el lector tendrá una panorámica conceptual tan extensa como intensa. La definición de qué es el emprendimiento social no es sencilla ya que la diversidad tipológica del emprendimiento social junto a la inevitable pluralidad de enfoques hace difícil cualquier cierre conceptual, lo que no constituye un problema sino una riqueza. En general el emprendimiento social no es sino la búsqueda de la autonomía financiera por parte de las organizaciones no lucrativas a la vez que busca innovación social y nuevos valores añadidos a la sociedad. Pero no se trata solo de búsqueda de recursos financieros sino de un estilo propio en la construcción de la autonomía relativa del sector social que sin renuncia a las necesarias

redes de colaboración trata de forjar un espacio de autonomía en base a la innovación social permanente y a la creación de valor social sostenible y escalable.

El trabajo de **Ana Moreno, Ramón Fisac, Carlos Mataix y Miguel Palacios**, todos ellos profesores **de la Universidad Politécnica de Madrid**, aborda el modelo organizativo de la llamada “empresa social” o empresa dirigida a la creación de oportunidades para aquellas personas que sufren exclusión social. Los autores la definen como una empresa que crea valor en actividades económicas sostenibles, socialmente útil y apoyada por actores sociales variados desde la perspectiva de la inserción social, máxime en períodos de crisis económica y financiera. Después de revisar el concepto de empresa social los autores definen un modelo de empresa social basada en una tipología de elementos. Después de comparar la tradición de la economía social europea y el modelo del profesor Yunus definen un modelo de empresa social bajo un entorno ecológico de colaboración, con un amplio elenco de *stakeholders* que hacen posible el emprendimiento social.

Finalmente la sección de artículos concluye con el trabajo **El concepto de ecosistema para el emprendimiento social, de los profesores Alfred Vernis Doménech y Clara Navarro Colomer, de ESADE**, en el que analizan las buenas prácticas a escala internacional del emprendimiento social basándose en la idea de ecosistema de apoyo al emprendimiento. La diversidad de empresas y emprendedores permite la creación de redes, un sistema ecológico empresarial, fruto de la práctica social y de la propia maduración de experiencias. Los autores apuestan en su trabajo por la generación de ecosistemas de emprendimiento en España que sean tan exitosos como innovadores social y económicamente a la vez que viables.

En la sección de **Panorama** se incluyen dos trabajos. El primero es de **Rocío Nogales, La empresa social en la lucha contra la exclusión: tres casos innovadores en el campo de la cultura** en el que la autora analiza lo que sería la cuarta dimensión del desarrollo sostenible, la cultura, junto a las dimensiones económica, social y medioambiental. A través del estudio de tres casos: la cooperativa social italiana Olinda, la empresa social danesa *Kulturkælder* y la empresa de inserción española Arte de mis Manos, la autora elabora lo que podría definirse como práctica del emprendimiento social. El segundo trabajo es una traducción del trabajo del profesor de **Gregorio Dees: El significado del emprendimiento social**. Pionero en el análisis del emprendimiento social o *social entrepreneurship* y líder en el desarrollo de centros de investigación en la materia, Dees traza los orígenes del emprendimiento social, aborda las distintas teorías explicativas sobre el mismo y define a los emprendedores sociales como agentes de cambio en el sector social y promotores de la innovación social.

En **Notas y Colaboraciones** de investigación se han recogido cuatro trabajos. El primero de **Sophie Robin: Las diferentes caras de la escalabilidad: caminos y desafíos para lograr un mayor impacto social**, analiza a través de varias experiencias

de emprendimiento social cómo operan con el concepto de escalabilidad que no es solo sinónimo de expansión territorial sino de aumento del impacto que una iniciativa está teniendo a nivel social. La nota de **M.R Scarlata y L. Almany, ¿Cómo añaden valor los inversores de capital riesgo filantrópico a los emprendedores sociales?** analiza la tipología de actividades que los inversores de capital riesgo llevan a cabo en sus empresas participadas. En concreto se analiza cómo los inversores facilitan a las empresas sociales el aprendizaje y el acompañamiento en las técnicas de gestión empresarial que permiten desarrollar su actividad de manera exitosa y enfocarse en la maximización de impacto social en lugar de en la búsqueda de financiación. **Conchi Gallego, de la Fundación Ashoka** analiza la actividad de dicha fundación como seleccionadora de emprendedores sociales y sus diferentes acciones en el ámbito de la juventud y la colaboración entre el sector ciudadano y el sector empresarial. Finalmente esta sección se cierra con la nota **El emprendizaje social al servicio de la generación de oportunidades laborales**, de **José María Franco Barroso**, director de Lantegui Batuak, en el que analiza el emprendimiento social en el ámbito del empleo para personas con discapacidad.

En la sección **Reseñas y Hemeroteca** de libros, el número 17 reseña dos trabajos. Por una parte, la reseña de **Dalia Silberstein** sobre la Red Iberoamericana **Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)**, una red de escuelas de negocios sobre emprendimiento social. La segunda reseña, de **Rocío Nogales sobre la Red Europea de Investigación EMES**, analiza brevemente la historia y desarrollo de una red con quince años de existencia que trabaja en el ámbito de la Unión Europea en materia de economía social y empresa social.

En **documentos** se analizan tres textos de la Unión Europea: “**Actualización a 2010 de la valoración conjunta del Comité de Protección Social y de la Comisión Europea sobre el impacto de la crisis económica y las respuestas políticas**”; la “**Opinión del Comité de Protección Social (CPS) sobre la dimensión social de la Estrategia Europea 2020**”; y la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre “**Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020: un compromiso renovado para una Europa sin barreras**”. Todos ellos oportunos para comprender las acciones de la UE en la lucha contra la pobreza y la exclusión social.

El número 17 concluye con una **bibliografía** sobre emprendimientos sociales seleccionada y cuidada a tal fin por **Lourdes Urriolagoitia**. En ella el lector en general y, sobre todo, los expertos e interesados, encontrarán una excelente guía para orientarse en este campo de investigación y práctica social.

El lector dispone de este modo de un número monográfico sobre emprendimiento y empresas sociales que, sin duda, contribuirá a la creación de conocimiento en el Tercer Sector y a profundizar en el debate sobre el desarrollo de la actividad solidaria.

Patricia Moreira
pmoreira@ayudaenaccion.org
Lourdes Urriolagoitia
lourdeselvira.urriolagoitia@esade.edu

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Patricia Moreira es Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad de California, Los Ángeles (EEUU); Master en Administración de Empresas (MBA) de INSEAD Fontainebleau (Francia), antes de incorporarse a Ayuda en Acción en 2003, desarrolló durante diez años su carrera profesional en el sector privado y en el campo de la consultoría estratégica. En 2003 se incorpora a Ayuda en Acción como adjunta a la dirección general. Cinco años después, el Patronato de la Organización le confía la responsabilidad de la dirección general de la ONG.

Lourdes Urriolagoitia es *PhD in Management Sciences* por ESADE-Universidad Ramon Llull, Licenciada en Ciencias Económicas y Máster en Gestión y Políticas Públicas. Es investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE en temas de filantropía corporativa. Ha sido ponente en congresos académicos internacionales, como los organizados por la *Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action* (ARNOVA), la *Strategic Management Society* o la *Iberoamerican Academy of Management*; ha publicado el libro *Acción social estratégica* (LID) y artículos en revistas especializadas, como *Business Horizons* o *Strategy & Sponsorship Review*.

RESUMEN

En los últimos años, el emprendimiento social ha empezado a llamar poderosamente la atención del mundo académico por lo que existe un creciente volumen de estudios publicados que se han enfocado en distintos aspectos de este fenómeno y que por tanto,

han abierto diversas líneas de investigación dentro del campo del emprendimiento social. Por tanto, existe cada vez más la imperiosa necesidad de revisar, ordenar y clasificar toda esta literatura con el fin de obtener un panorama global que permita visualizar el estado de la cuestión en el campo del emprendimiento social.

ABSTRACT

During the last years, social entrepreneurship has increasingly attracted the attention of different scholars. As a result, there is a growing volume of published studies focusing on diverse aspects of this new phenomenon that has opened diverse lines of research within this field. Therefore, the necessity of reviewing and classifying this literature is greater than ever. It would provide an overview of the state of the art of research in social entrepreneurship.

PALABRAS CLAVE

revisión de la literatura; emprendimiento social.

KEY WORDS

literature review; social entrepreneurship

SUMARIO:

1. CONCEPTUALIZANDO EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

2. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO PROCESO

El emprendimiento social es un campo que recientemente ha empezado a llamar poderosamente la atención del mundo académico. Leadbeater (1997), uno de los autores más citados por su trabajo seminal *"The rise of social entrepreneurship"*, enfatizó en su obra la creciente necesidad de desarrollar de manera innovadora nuevas formas de capital social que fomenten la erradicación de la pobreza y la solución de los problemas sociales. Los cambios demográficos, la liberalización de los mercados, el fracaso de las instituciones estatales y de los gobiernos en la satisfacción de las necesidades sociales y los avances tecnológicos han impulsado el nacimiento de los emprendimientos sociales (Bull, 2008; Nichols, 2006; Zhara, et.al. 2008).

Sin embargo, a medida que el interés académico en emprendimiento social se ha acentuado en las últimas décadas, se ha generado una gran controversia en torno a su significado exacto. Por este motivo, un importante volumen de la literatura en emprendimiento social se ha concentrado en conceptualizar este fenómeno e intentar encontrar la definición más adecuada.

1. CONCEPTUALIZANDO EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

1.1. Definición de emprendimiento social

A pesar del creciente interés académico en emprendimiento social, muchos autores destacan la falta de una definición clara de este campo. Aseguran que esta tarea se ha complicado por la diversidad de tipos de emprendimientos sociales que se manifiestan y la variedad de comunidades académicas estudiando el tema (Mair & Martí, 2006; Peredo & McLean, 2006; Zahra et al., 2009). Por este motivo, el concepto de emprendimiento social significa diferentes cosas a diferentes personas e investigadores (Dees, 1998b; Mair & Martí, 2006).

En 1998, en su artículo *"enterprising nonprofits"* Dees notó que frente a los costos cada vez más elevados, a una mayor competición por las contribuciones y a una creciente rivalidad de empresas privadas entrantes en el sector social, las organizaciones no lucrativas empiezan a dejar de lado sus formas tradicionales de obtener fondos. Así, un creciente número de organizaciones no lucrativas han empezado a buscar nuevas formas de obtener ingresos actuando como una organización lucrativa.

El autor asevera que muchos líderes sociales empiezan a confiar más en el poder de la competencia y de la búsqueda de beneficios. Estos líderes sociales buscan proveer bienes y servicios sociales de tal manera que no se incremente la dependencia de sus benefactores y logren la sostenibilidad financiera. Más aún, el autor destaca que un número de organizaciones no lucrativas está empezando a comercializar sus programas principales a través de los cuales alcanza su misión, buscando así depender menos en donaciones y más en contratos. En ese marco, un grupo de investigadores se refiere al emprendimiento social como las iniciativas de las organizaciones no lucrativas que buscan nuevas formas de obtener recursos financieros (Emerson & Twersky, 1996; Norris, 1983; Skloot, 1983).

Sin embargo, ocho años después, el mismo Dees junto con Anderson resaltaron que un emprendimiento social no es un tipo de organización no lucrativa. Lo que diferencia al emprendimiento social de una organización no lucrativa es la idea de utilizar métodos empresariales para crear nuevas maneras de alcanzar objetivos sociales. En efecto, en su artículo *"Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought"* publicado en 2006, Dees y Anderson sugieren que lo que separa a la escuela del emprendimiento social del simple *status* de organización no lucrativa es la forma innovadora en la que se combinan métodos del mundo empresarial y del mundo no lucrativo para crear valor social.

El presente trabajo se centrará en revisar la literatura dentro de esta línea de investigación que se enmarca de acuerdo a Dees y Anderson (2006) en la intersección de dos escuelas dominantes de práctica y de pensamiento: la escuela de la empresa social y la escuela de la innovación social. Siguiendo a estos autores, se repasarán exhaustivamente las publicaciones académicas que se centren en los emprendimientos que incluyen innovaciones, las cuales a su vez utilizan elementos del mundo empresarial y del mundo no lucrativo para crear valor social.

Dentro de esta línea de investigación, una de las grandes preocupaciones de diversos autores ha sido encontrar una definición de emprendimiento social. Entre los trabajos académicos centrados en definir este término (Bloom & Chatterji, 2009; Dees, 1998; Dees & Anderson, 2006; Mair & Marti, 2006; Martin and Osberg, 2007; Murphy & Combs, 2009; Peredo & McLean, 2006; Zahra et al, 2009) existe un amplio consenso en que un emprendimiento social implica la creación de valor social a través de medios innovadores y que a su vez contiene elementos inspirados en el mundo de los negocios.

Martin & Osberg (2007) apuntan que para avanzar en el entendimiento del emprendimiento social es importante establecer límites en su definición. Concretamente, los autores enfatizan que se debe distinguir el emprendimiento social del activismo social y de la provisión social de servicios. El activismo social se diferencia del emprendimiento social por el tipo de acción. En lugar de emprender una acción directa, el activista intenta

influir al gobierno, a las ONG, a los consumidores o a los trabajadores entre otros, con el propósito de que estos realicen acciones directas para resolver un problema social. Aunque los autores señalan que los activistas sociales pueden generar un cambio social, no se les debe considerar emprendedores sociales dada la naturaleza estratégica de su acción.

Por su parte, el proveedor de servicios sociales contribuye a satisfacer una necesidad social siguiendo unos parámetros establecidos y con un impacto reducido, es decir, sin generar un cambio social sostenido. Estos proveedores sociales son vulnerables, lo que implica la posible interrupción del servicio que proveen. Los autores destacan que en el mundo existe una gran cantidad de este tipo de organismos, con buena voluntad y ejemplares en su ejecución, pero que no deben ser confundidas con los emprendimientos sociales.

Otro grupo de autores centró su investigación en la frontera entre las empresas sociales lucrativas y las empresas sociales no lucrativas. Neck, Brush y Allen (2009) afirman que el emprendimiento social se distingue por su misión y por los resultados esperados. Los autores parten de la premisa fundamental que el comportamiento de un emprendimiento está enraizado en su propósito o misión, que constituye la base de su existencia. Al mismo tiempo, los resultados implican el impacto que tiene el emprendimiento en la comunidad y en otros grupos de interés. Con esta premisa, los autores distinguen tres tipos de emprendimientos que se diferencian de un emprendimiento social: Los emprendimientos tradicionales, los emprendimientos con consecuencia social y las organizaciones no lucrativas.

Los emprendimientos tradicionales focalizan sus operaciones en una misión económica y buscan el impacto económico, por lo que no poseen una misión social explícita más allá de gestionar un negocio rentable explotando oportunidades de mercado. Los emprendimientos con consecuencia social son similares a los emprendimientos tradicionales excepto que algunas de sus prácticas pueden generar beneficios sociales. Aunque no sean su objetivo principal, más bien son una consecuencia de su negocio dentro de sus actividades de responsabilidad social. El tercer tipo de emprendimiento según los autores son las organizaciones no lucrativas que inician una actividad comercial para obtener una mayor independencia financiera. Su razón de ser es social y buscan por tanto un impacto social. No obstante, a diferencia de un emprendimiento social, este tipo de organizaciones no lucrativas no generarán un cambio sistémico producido por distintos medios innovadores capaces de generar un valor social en forma sostenible y de gran impacto. Finalmente, los autores destacan también que puede existir una forma híbrida, es decir, un emprendimiento que posea alguna característica de los cuatro tipos de emprendimientos.

Dees y Anderson (2006) distinguen más bien al emprendimiento social dentro de un continuo, el espectro de la empresa social. Dentro de este espectro, en un extremo están

los emprendimientos puramente filantrópicos cuya misión fundamental es la creación de valor social. Estos emprendimientos no cobran a su público objetivo, su capital proviene de donativos, su fuerza de trabajo está formada por voluntarios y sus proveedores igualmente ofrecen donativos en especie. En el otro extremo están los emprendimientos puramente comerciales cuya misión es la creación de valor económico. Por tanto, sus clientes pagan precios de mercado, su capital proviene del mercado financiero, su fuerza de trabajo recibe sueldos determinados en el mercado laboral y sus proveedores cobran igualmente precios de mercado. El emprendimiento social se sitúa en el centro de este continuo, puesto que aunque su misión central es crear valor social, también busca crear valor económico. Sus clientes o público objetivo se divide entre aquellos que pagan precios de mercado, precios subvencionados y los que no pagarán, su capital proviene de una combinación de donativos y del mercado de capitales, su fuerza de trabajo se constituye por voluntarios y empleados con sueldos de mercado o por debajo de las tasas de mercado y sus proveedores cobran precios de mercado, hacen descuentos especiales o donativos en especie.

Continuando con la búsqueda de una definición de emprendimiento, otro grupo de autores se concentró en comparar el emprendimiento social al emprendimiento económico. Para realizar una comparación y encontrar similitudes y diferencias entre el emprendimiento y el emprendimiento social desde un punto de vista teórico, Austin, Stevenson y Skillern (2006), partieron de cuatro variables: falla de mercado, misión, movilización de recursos y medición de resultados. Cuando existe una falla en el mercado, las fuerzas de mercado no satisfacen una necesidad social. Esto se debe generalmente a la incapacidad de pagar de aquellos que lo necesitan. Los autores proponen que una falla de mercado creará diferentes oportunidades para un emprendedor comercial y un emprendedor social. Sobre la segunda variable, la misión, proponen que las diferencias en la misión serán una característica distintiva fundamental entre ambos tipos de emprendimiento, que se manifestará en múltiples áreas de la gestión de la empresa y en la motivación del personal. En cuanto a la tercera variable, los autores sugieren que la movilización de recursos humanos y financieros será una diferencia fundamental que implicará aproximaciones totalmente diferentes en la gestión de estos recursos. Por último, los autores destacan que la medición del impacto social será un diferenciador fundamental que complicará la relación con los grupos de interés.

En un esfuerzo por integrar todos los elementos comunes entre las publicaciones dedicadas a desarrollar una definición de emprendimiento social, Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman (2009) presentan veinte definiciones de emprendimiento social extraídas de la literatura académica. A partir de estas definiciones, los autores proveen una definición que integra puntos de vista comunes: *Emprendimiento social abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de mejorar el bienestar social creando nuevas empresas o gestionando organizaciones existentes de una manera innovadora* (Zahra et al., 2009: 522).

1.2. El emprendedor social

Para muchos autores, definir un emprendimiento social requiere examinar las características de los individuos y de los grupos que asumen riesgos asociados a concebir, construir, lanzar y mantener nuevas organizaciones y modelos de negocio. Aseguran que ciertos individuos con valores particulares, capacidades y habilidades serán atraídos por el emprendimiento social, es decir, por buscar nuevas oportunidades y respuestas innovadoras para crear bienestar social.

Diversos autores se centraron en estudiar la personalidad del emprendedor social. De acuerdo a los estudios que siguen esta aproximación, los emprendedores sociales poseen rasgos muy especiales, pasión por alcanzar su visión, capacidad de liderazgo y una fibra ética muy fuerte (Mair & Martí, 2006).

De acuerdo a Drayton (2002), un emprendedor social tiene la misma esencia que un emprendedor del mundo de los negocios, puesto que ambos reconocen cuando una parte de la sociedad está estancada y proveen nuevas formas de activarla. Ambos visualizan un cambio sistémico identificando los puntos clave que les permitirá empujar a la sociedad en esta nueva tendencia y persistir hasta que logran su objetivo. El autor afirma que un emprendedor social además de tener una poderosa visión, posee cuatro características: creatividad que se manifiesta tanto al establecer los objetivos como en la solución de los problemas, calidad emprendedora, que según Drayton es la cualidad más importante y la más difícil de definir y se refiere a que un emprendedor no descansará hasta ver que se ha producido el cambio en la sociedad. Las otras dos características son la capacidad de extender el impacto de sus acciones y la fibra ética del emprendedor social.

Roper y Cheney (2005) revisaron publicaciones profesionales, revistas populares y periódicos y concluyeron que existen tres tipos de emprendedores sociales: el consejero delegado de una empresa con una visión de negocio que emplea para crear valor social, reconoce nuevas oportunidades acordes con esa visión, innova constantemente y considera las actividades lucrativas como un medio más que un objetivo. El segundo tipo de emprendedor social constituye más bien un grupo de personas que pertenecen al Tercer Sector y que poseen objetivos muy claros sobre el problema social que buscan resolver. El tercer tipo de emprendedor social es el filántropo que se considera como el catalizador del cambio organizativo y social. Los autores destacan también las excepcionales características personales de estos emprendedores sociales refiriéndose al carisma como un factor esencial.

Waddock y Post (1991) se centraron en las características de liderazgo de dos emprendedores sociales que observaron de cerca. Sostienen que la primera y probablemente la más significativa es que el emprendedor social es capaz de encauzar en una misión un problema social que se caracteriza por una extrema complejidad.

La segunda característica es la credibilidad que posee el emprendedor social entre los distintos grupos de interés y la tercera es la capacidad de generar compromiso entre sus seguidores.

Por otra parte, existen autores que en lugar de considerar al individuo, sostienen que hay veces en que el rol de la comunidad es el verdadero agente de cambio y por tanto se deben estudiar las características de la comunidad para definir al emprendedor social. Después de revisar la literatura sobre el concepto de emprendimiento social, Peredo & Chrisman (2006) concluyen que una comunidad actúa como un emprendedor social para crear y operar una nueva empresa imbuida en su estructura social existente. Los miembros de la comunidad poseen una visión social colectiva y por tanto buscan oportunidades de mercado para construir la base económica a partir de la cual alcanzar la visión.

Tapsell y Woods (2008) observaron de cerca una comunidad tribal maorí y concluyeron que el emprendimiento social puede ser entendido como un cambio social dinámico que se deriva de innovaciones que toman la forma de nuevas combinaciones. Estas nuevas combinaciones se originan en la formación de grupos de cooperación que están histórica y socialmente situados en una comunidad. Por tanto, de acuerdo a los autores, es justamente la interacción de estos grupos la que puede generar nuevas oportunidades enraizadas en las tradiciones del pasado.

1.3. Resultados de los emprendimientos sociales

Otro grupo de autores sostiene que los emprendimientos sociales están cada vez más a la vanguardia de la transformación social, mejorando la calidad de vida de los más necesitados a nivel global (Zahra et al., 2008). Por tanto, sugieren que una manera de conceptualizar este nuevo fenómeno es examinar los beneficios que produce un emprendimiento social. Estos concuerdan en que el objetivo primordial de un emprendimiento social es la creación de valor social (Dees & Anderson, 2006; Mair & Marti, 2006; Martin and Osberg, 2007; Murphy & Combs, 2009; Peredo & McLean, 2006). Concuerdan también que, aunque el objetivo fundamental es la creación de valor social, un emprendimiento social incluye también la creación de valor económico, bajo la forma de ingresos que aseguran su independencia financiera (Mair & Martí, 2006).

Los autores destacan además que los beneficios a la sociedad que produce un emprendimiento social no consisten en algún tipo de ayuda temporal o esfuerzo único de repercusión limitado. Se trata de crear valor sostenible y escalable en el tiempo. El impacto sostenible es alcanzado mediante algún tipo de cambio sistémico o una gran transformación social. O también, puede ser alcanzado actuando de tal manera que el impacto sobre la calidad de vida de los afectados sea duradero. Además, la innovación implicada en el proceso debe tener la capacidad de alcanzar un impacto de gran escala correspondiente al problema social abordado (Dees & Anderson, 2006).

Otra característica distintiva del emprendimiento social es su limitado potencial de captar el valor creado. Generalmente, para los emprendedores sociales que proveen necesidades sociales básicas como educación, comida o refugio, es difícil captar valor económico puesto que, aunque los “clientes” tienen la voluntad de hacerlo, son incapaces de pagar una pequeña parte del precio de los productos o servicios provistos (Seelos & Mair, 2005). Por tanto, evaluar el impacto de los emprendimientos sociales es uno de los mayores desafíos del emprendimiento social. El problema real no es la medición *per se*, más bien cómo utilizar las medidas para “cuantificar” el impacto del emprendimiento social (Dees & Anderson, 2006; Mair & Martí, 2006). Muchos consideran que es muy difícil sino imposible cuantificar los efectos socio-económicos, medioambientales y sociales. Muchas de las personas implicadas en el sector social asumen en forma implícita que la mayoría de los elementos del valor social están más allá de la medición y la cuantificación (Emerson, 2003).

Tomando como punto de partida conceptos teóricos corroborados en la literatura de emprendimiento de negocios y varios ejemplos conocidos de emprendimientos sociales, Martin y Osberg (2007) proponen que un emprendimiento social generará una transformación social cuando el emprendedor social cree un nuevo equilibrio estable que permita la satisfacción de necesidades sociales. De acuerdo a los autores, un emprendedor social identifica un equilibrio estable pero inherentemente injusto que crea exclusión o sufrimiento de un segmento de la humanidad que no puede contrarrestarlo por falta de recursos financieros e influencia política. Así, este equilibrio injusto persiste puesto que no existe una fuerza capaz de romperlo. No obstante, el emprendedor social identificará en este una oportunidad de crear algo nuevo y tendrá la capacidad de romper el actual y crear un nuevo equilibrio. Los autores destacan que el emprendedor social no busca optimizar el sistema actual mediante ajustes limitados, más bien desarrolla una manera totalmente nueva e innovadora de enfrentar el problema rompiendo radicalmente la estabilidad del equilibrio actual. Así, el emprendedor social forjará un equilibrio nuevo y estable que alivia el sufrimiento del grupo definido. Forjará además, a través de la imitación y la creación de un ecosistema estable alrededor del nuevo equilibrio, un futuro mejor para el grupo definido e incluso la sociedad en su conjunto.

1.4. Factores de éxito de los emprendimientos sociales

Entre los primeros autores en resaltar los desafíos que puede enfrentar el emprendimiento social y los factores que favorecerían su éxito están Emerson y Twersky (1996). En su libro, los autores sostienen que los desafíos se concentran en torno a los medios que la organización tenga para lograr mantener su misión social en una sociedad orientada al mercado y para satisfacer a sus clientes. Por tanto, los emprendedores sociales deben tener acceso a recursos financieros y humanos con la capacidad de sostener un plan de negocios.

En esa línea, y mediante una argumentación teórica, Wallace (1999) resalta nuevamente la importancia de elaborar un plan de negocio, de lo contrario, asegura que el fracaso del emprendimiento social es inminente. Wallace añade además otro factor que considera fundamental en la creación y desarrollo de un emprendimiento, y es el apoyo del gobierno a través de la reducción de impuestos e incentivos específicos. El autor plantea que este tipo de apoyo requeriría el desarrollo de una metodología de auditoría social que tomara en cuenta la existencia dual de objetivos sociales y económicos para evaluar los resultados.

Sullivan (2007) sugiere que es importante entender cómo estimular al emprendedor social y resalta igual que los autores previamente citados, el apoyo del gobierno local como un factor que permite elevar el número y la calidad de emprendedores sociales. La autora cita el trabajo de Korosec y Berman (2006), quienes realizaron una investigación basada en un cuestionario a 2020 administrativos públicos de distintas ciudades sobre el impacto del apoyo del gobierno local al emprendedor social. La investigación de dichos autores se centró en examinar el apoyo dado en el acceso a recursos, en temas de coordinación e implementación y en la difusión del problema social que quieren abordar, y corrobora que el apoyo gubernamental mejora la frecuencia y la calidad del emprendimiento social.

Thompson (2002) también focalizó su investigación en los determinantes del éxito relativo de un emprendedor social a partir de dos casos de estudios de emprendedores sociales exitosos. La investigación de Thompson revela que el emprendedor social debe recibir formación específica en habilidades como gestión de personas, administración y control y recaudación de fondos. También revela la necesidad de reforzar la autoconfianza del emprendedor social a través de grupos de apoyo donde puedan identificar problemas comunes y compartir experiencias. Por último, el estudio de Thompson reveló que la disponibilidad de una sede o lugar físico es igualmente fundamental para el emprendedor social.

Por su parte, para identificar los factores más relevantes para un emprendimiento social, Shawy y Carter (2007) realizaron ochenta entrevistas en profundidad a emprendedores sociales del Reino Unido. A partir de las entrevistas, los autores se centraron en identificar similitudes entre el emprendimiento económico y el emprendimiento social. La primera similitud que encontraron es el proceso emprendedor, particularmente el reconocimiento de una oportunidad, una necesidad no satisfecha, fundamental en ambos tipos de emprendimiento. No obstante, a diferencia del emprendimiento tradicional, el estudio reveló que las necesidades identificadas por los emprendedores sociales son necesidades locales. El segundo factor identificado en el estudio es el establecimiento de una red social que además de ser fundamental en la obtención de información sobre el mercado y sobre posibles financiadores, se reveló igualmente esencial en la creación de credibilidad en la comunidad. El tercer factor es la obtención de recursos financieros que, a diferencia del emprendedor tradicional, pueden provenir de diversas fuentes de financiamiento. El

cuarto factor es el rol del emprendedor gestionando y estructurando la empresa social en un marco de gran complejidad. En efecto, las estructuras adoptadas y el rango de grupos de interés implicados en el emprendimiento social son muy diversos. Por último, están la creatividad y la innovación, que los autores sugieren pueden ser aún más relevantes que en el caso de un emprendimiento tradicional.

Mair y Schoen (2006) elaboraron un análisis comparativo de casos de tres emprendimientos sociales que han sido ampliamente reconocidos como exitosos. El análisis reveló pautas de comportamiento comunes en la utilización estratégica de recursos, en sus redes de valor y en la interacción con sus beneficiarios. Los emprendimientos exitosos examinados se aseguraban de que sus recursos estratégicos fueran parte integral de sus modelos de negocios. En lugar de simplemente posicionarse en un punto específico de la cadena de valor de una industria, proactivamente creaban su propia red de valor social con organizaciones que compartían su visión social. Y estos emprendimientos integraban a sus beneficiarios o público objetivo a su red de valor social durante las etapas iniciales del emprendimiento.

Sharir y Lerner (2006) realizaron una investigación sobre los factores de éxito de un emprendimiento social mediante un estudio exploratorio entre treinta y tres emprendimientos sociales en Israel. El estudio identificó ocho variables que son las siguientes: al igual que Carter y Shaw (2006) Sharir y Lerner (2006) identificaron la red social del emprendedor social como un factor fundamental pero recalcando que las acciones y posiciones de las personas de la red social en la que opera el emprendedor son decisivas en la determinación si el emprendimiento será apoyado o bloqueado. El segundo factor identificado es la dedicación total al emprendimiento que se deriva de la determinación y convencimiento del emprendedor en la necesidad de la misión que buscan alcanzar. El tercer factor es el capital disponible para iniciar el emprendimiento. Los autores subrayan que el capital disponible en las primeras etapas es doblemente importante dado que, a diferencia de los emprendimientos económicos, los emprendimientos sociales aún no poseen el capital necesario durante la etapa de iniciación.

El cuarto factor identificado por Sharir y Lerner (2006) es la aceptación del emprendimiento en el discurso público puesto que el valor atribuido a la actividad del emprendedor social en el marco de las normas sociales y culturales determinará las probabilidades de ser aceptada. El quinto factor es la composición del equipo que incluye el ratio entre voluntarios y empleados y el rango de experiencia y experticia de estos. El sexto factor es la formación de relaciones de colaboración de largo plazo en el que las personas y las organizaciones intercambian información, coordinan y comparten recursos, trabajo, riesgo, responsabilidad y beneficios dentro una sinergia que les fortalece. El séptimo factor es la habilidad de entrar al mercado que en gran medida constituirá el condicionante para la creación de la sostenibilidad. Por último, el octavo factor es la experiencia y el conocimiento previo del emprendedor.

2. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO PROCESO

Apuntando que el emprendimiento social es un proceso, un grupo de autores ha centrado su investigación en el conjunto de actividades que incluye este proceso. En lugar de observar las características del emprendedor social o describir los resultados obtenidos y a modo de “abrir una caja negra”, estos autores sostienen que para profundizar aún más el entendimiento de este fenómeno es importante comprender cómo se realizan las actividades implicadas en un emprendimiento social.

A partir de teorías desarrolladas empíricamente en el área de emprendimiento de negocios y estudios más recientes en emprendimiento social, Mair y Martí (2006) proponen considerar el emprendimiento social como un proceso de creación de valor social combinando recursos de manera innovadora. Por tanto, los autores sugieren que al igual que en emprendimientos de negocios, un emprendimiento social implica una evolución a través de distintas etapas de formación, de inicio, de crecimiento y de consolidación las cuales se van desarrollando como consecuencia de las continuas interacciones del emprendimiento social y del contexto socio-económico en el que está inmerso.

Existe un amplio consenso entre los autores en que el reconocimiento de una oportunidad es esencial en el inicio de un emprendimiento tanto de negocios como social (Austin et al., 2006; Mair & Martí, 2006; Shaw & Carter, 2007; Zahra et al., 2007). No obstante, el avance de la investigación en esta variable es aún incipiente en el campo del emprendimiento social. Entre este reducido número de autores están Murphy y Coombes (2009) que han desarrollado un modelo desde una perspectiva teórica sobre el descubrimiento de oportunidades en emprendimiento social. Básicamente, los autores proponen que cuando recursos económicos, sociales y medioambientales convergen y además van acompañados de una movilización social, dan paso a nuevas oportunidades de tal manera que nuevos emprendimientos sociales sean viables.

Murphy y Coombes (2009) sostienen que el emprendimiento social comienza con el descubrimiento de nuevas formas de alcanzar un cambio social. De acuerdo a su modelo, la movilización -que los autores definen como el apoyo voluntario y a gran escala del público a un objetivo o causa social- constituye el mecanismo básico que impulsa la convergencia de recursos económicos, sociales y medio ambientales. A mayor movilización, la convergencia de estos recursos será mayor, constituyendo una óptima plataforma para un emprendimiento social. Los autores sugieren además que la relación entre el propósito social del emprendimiento frente a los valores del contexto en el que operará será muy importante para la viabilidad del descubrimiento social. Por último, los autores sostienen que los descubrimientos de emprendimientos sociales viables tratan ineficiencias que muchos individuos reconocen gracias a la movilización, mientras que los descubrimientos tradicionales se ocupan de ineficiencias inicialmente reconocidas por muy pocos individuos.

Por su parte Zahra et al., (2008) afirman que uno de los factores que más distingue y aleja el emprendimiento social de otros emprendimientos es la presencia de las oportunidades sociales que el emprendedor social puede explotar. Los autores aclaran también que el concepto de oportunidad social está inherentemente cargado de ambigüedad. Para contribuir a su entendimiento, los autores parten de la teoría del comportamiento de la firma, la cual sugiere cinco criterios para delinear las oportunidades sociales globales: preponderancia, relevancia, urgencia, accesibilidad y radicalidad.

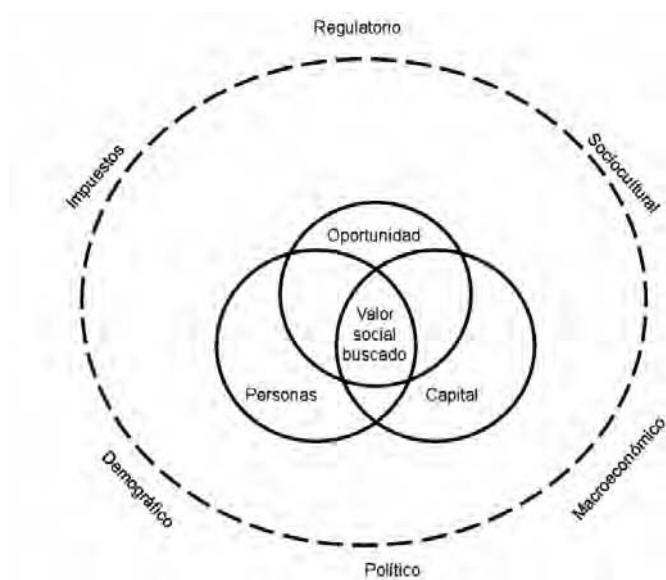
Zahra et al., (2008) aclaran que el convencimiento de las personas sobre la preponderancia de un problema social puede influenciar significativamente sobre qué oportunidades considera un emprendedor social merecen su atención. De acuerdo a los autores, el criterio de relevancia denota una conexión entre la importancia de una oportunidad para el emprendedor y sus valores, habilidades y recursos. En cuanto a la urgencia, esta se encuentra frecuentemente en la respuesta de los emprendedores sociales a eventos impredecibles como catástrofes naturales o eventos de devastación. La accesibilidad se refiere al nivel de dificultad percibida en los esfuerzos por atender una necesidad social a través de mecanismos tradicionales por parte del gobierno o un fondo de caridad. Los autores destacan que la accesibilidad es similar a la noción de barreras de entrada en estrategia de negocios, salvo que en el caso de las oportunidades sociales funcionan exactamente al contrario. Baja accesibilidad en un sector social puede incrementar la viabilidad del emprendimiento social. Por último, la radicalidad de una oportunidad se refiere al grado en que una gran innovación es necesaria para tratar un problema particular. Un emprendedor que aspira a una mejora social puede reconocer la necesidad de introducir una innovación radical con el fin de solucionar el problema social, algo que otro tipo de organizaciones son incapaces de realizar.

Un grupo de autores analizó el proceso del emprendimiento social a la luz del contexto social en el que se lleva a cabo. A partir de diversas perspectivas teóricas, estos autores han desarrollado modelos que explican cómo distintos componentes contextuales potencian o limitan un emprendimiento social y cómo ocurre el cambio social. En esta línea, Austin, Stevenson y Wei-Skillen (2006) adaptaron un modelo sobre el proceso de un emprendimiento de negocios desarrollado por Sahlman (1996) que representa el desarrollo de un ajuste dinámico entre cuatro componentes interrelacionados: las personas, el contexto, la transacción y la oportunidad. Con el fin de resaltar la centralidad del objetivo social, los autores proponen que este factor constituya el eje integrador del modelo.

Asimismo, los autores destacan que los cuatro componentes tienen distintas características y por tanto, distintas implicaciones en el marco de un emprendimiento social. La dimensión de la oportunidad es la más diferente dadas las fundamentales divergencias en la misión y en la respuesta a las fallas de mercado. En cuanto al contexto, a diferencia de un emprendedor de negocios, el emprendedor social puede tomar una oportunidad para alcanzar el cambio social debido justamente a la inhospitalidad del

contexto. Con el fin de permitir un análisis más desagregado de las fuerzas contextuales que parecen particularmente relevantes para un emprendimiento social, los autores han añadido al modelo factores demográficos, políticos y socio culturales. La figura 1 ilustra el modelo desarrollado por Austin, Stevenson y Wei-Skillen (2006).

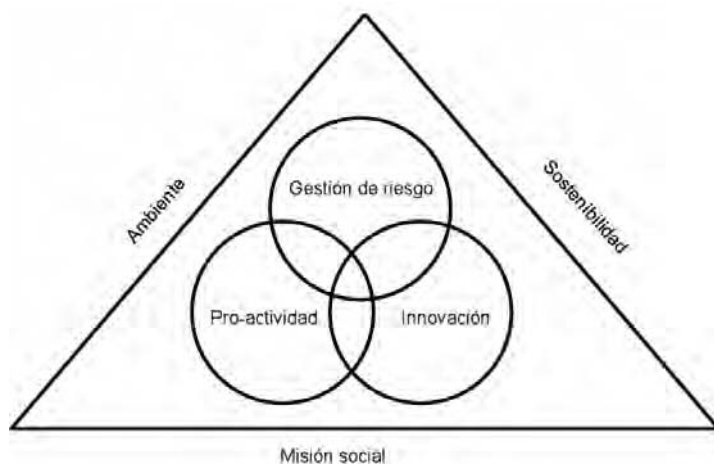
Figura 1: Modelo propuesto por Austin, Stevenson y Wei-Skillen (2006)



Fuente: Austin, Stevenson y Wei-Skillen (2006)

Weerawardena y Mort (2006) también han desarrollado un modelo sobre el proceso del emprendimiento social dentro del contexto en el que opera, aunque partiendo de un enfoque empírico. En efecto, el estudio de caso en profundidad de nueve emprendimientos sociales les ha permitido derivar un modelo multidimensional. De acuerdo a su modelo, la creación de valor social como variable dependiente está en función del grado de innovación, del grado de pro actividad y de la gestión de riesgos que a su vez están sujetos a la sostenibilidad, la misión social y al ambiente. En efecto, el emprendimiento social busca alcanzar la creación de valor social y esto requiere el despliegue de procedimientos de innovación, pro actividad y la gestión de riesgos. Estos procedimientos están supeditados al deseo de alcanzar una misión social y mantener la sostenibilidad de la organización. Además, están continuamente interactuando con un ambiente dinámico y turbulento que les fuerza a buscar la sostenibilidad generalmente dentro de un marco de relativa escasez de recursos de la organización. Además, el ambiente competitivo dentro del cual operan requiere adoptar una postura competitiva en la adquisición de recursos financieros. La figura 2 ilustra el modelo propuesto por estos autores.

Figura 2: Modelo propuesto por Weerawardena y Mort (2006)



Fuente: Weerawardena y Mort (2006)

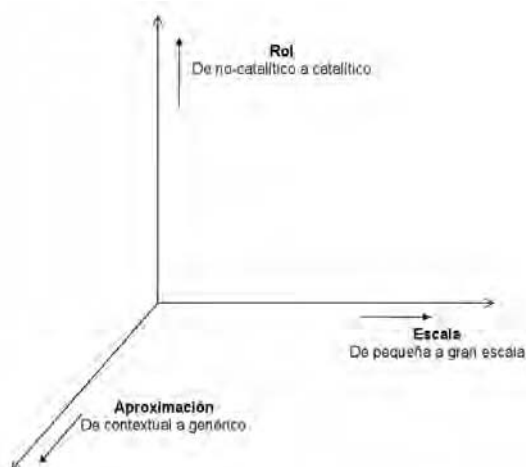
Bloom y Dees (2008) destacan que los emprendedores sociales deben apalancar complejos sistemas de constituyentes que interactúan en contextos políticos, económicos, físicos y culturales que evolucionan y son muy cambiantes. En ese sentido, los autores proponen desarrollar un mapa del ecosistema que se deriva de la teoría de la economía industrial. De acuerdo a los autores, el primer paso de un emprendedor social para elaborar un mapa de su ecosistema es definir el impacto que pretende lograr a través de su emprendimiento social así como los pasos que le llevarán a este impacto, es decir su propia teoría del cambio.

El siguiente paso que proponen Bloom y Dees (2008) es identificar las partes del ecosistema que incluye los integrantes -que son los individuos y las organizaciones- y las condiciones ambientales -normas, mercados, leyes- que influyen o potencialmente pueden influir la habilidad del emprendimiento social de crear y sostener el impacto que busca generar. Los autores explican que los ecosistemas biológicos están constituidos por complejas redes de organismos interrelacionados entre sí y donde cada uno tiene un rol. Afirman que los ecosistemas sociales funcionan de la misma manera, los emprendedores sociales obtienen ayuda de individuos y organizaciones, esquivan amenazas de otros y compiten con otros. Los emprendedores sociales deben identificar a todos los integrantes y determinar el rol que juegan: proveedores, competidores, organizaciones complementarias o aliadas, beneficiarios y clientes, oponentes y creadores de problemas e integrantes afectados indirectamente. En cuanto a las condiciones medioambientales, estas tienen un impacto significativo sobre el ecosistema y son las estructuras políticas y administrativas, las economías y los mercados, la geografía y la infraestructura.

En cambio, Trivedi (2010) propone un modelo conceptual basado en los principios de la ecología social, un campo que presta particular atención al contexto social, institucional y cultural en el que interactúan las personas. El modelo de Trivedi contiene tres ejes que representan tres dimensiones: el rol del emprendedor en el proceso del cambio social, la aproximación al problema social y el alcance del problema social. El rol del emprendedor se refiere a elementos tales como habilidades de liderazgo, motivación y compromiso. En el modelo, esta dimensión oscila en un continuo con dos extremos, por un lado está el rol no catalítico y por otro, el rol catalítico del emprendedor. Cuando un emprendimiento social está en sus primeras etapas de desarrollo, el emprendedor será no-catalítico, es decir, que su participación en el emprendimiento debe ser directa y constante. No obstante, a medida que el emprendimiento evoluciona hacia la etapa de institucionalización y expansión a gran escala, su rol será catalítico y el cambio social podrá ser sostenido por la comunidad.

En cuanto a la aproximación al problema social, de acuerdo a Trivedi, esta fluctúa entre contextual y genérica. Generalmente, en las etapas iniciales el emprendedor social aborda el problema social desde una perspectiva más contextual, es decir, específica al contexto socio-económico y cultural en el que opera, pero con el tiempo esta aproximación puede convertirse más genérica gracias a la expansión de la notoriedad del problema y de las redes sociales implicadas en el emprendimiento. Por último, los autores asumen que un emprendimiento social surgirá a nivel local, por lo que la escala inicial del cambio social será pequeña. Esta situación puede cambiar con el tiempo al evolucionar hacia la etapa de difusión y réplica del emprendimiento. La figura 3 ilustra el modelo de Trivedi (2010).

Figura 3: Modelo propuesto por Trivedi (2010)



Fuente: Trivedi (2010)

Finalmente, otro grupo de autores focalizó su investigación en la escalabilidad, la etapa de expansión a gran escala del emprendimiento social. Entre los primeros están Alvord, Brown y Letts, (2004) quienes realizaron un estudio de casos comparativo de siete emprendimientos sociales con el propósito de explorar la relación entre el emprendimiento social y la transformación sostenible de la sociedad. Los autores aclaran que su análisis se centra en emprendimientos sociales que crean soluciones innovadoras a problemas sociales inmediatos y movilizan los recursos, ideas, capacidades y acuerdos sociales requeridos para alcanzar una transformación social sostenible. En este sentido, destacan que los emprendedores sociales necesitan no solo comprender los problemas sociales inmediatos pero también los sistemas sociales más grandes y sus interdependencias. De esta manera, podrán introducir nuevos paradigmas en puntos críticos que permitan oleadas de cambios sociales que mutuamente se refuerzan.

Alvord, Brown y Letts, (2004) identificaron primero tres tipos de innovación y seguidamente, relacionaron este tipo de innovación con el tipo de estrategia utilizada para expandir el emprendimiento social a gran escala y el tipo de transformación social generado. Los tres tipos de innovación son: construir capacidad local, la cual implica involucrar a las poblaciones pobres y marginadas con el fin de identificar y construir las capacidades que necesitan para auto-ayudarse a salir de la pobreza. El segundo tipo de innovación es el diseminar un paquete de innovaciones, información y recursos técnicos que pueden reconfigurarse de manera que puedan ser adaptados y utilizados por grupos marginales. Y el tercer tipo de innovación se refiere a la construcción de un movimiento de alianzas que enfrenten instituciones o élites que cometen abusos incrementando así la voz política de los grupos marginalizados, lo que contribuirá, a su vez, a solucionar sus problemas más graves.

Así, el estudio de Alvord, Brown y Letts, (2004) reveló que las iniciativas para la construcción de capacidades fortalecen primero las capacidades locales y después buscan expandir estas iniciativas a un amplio rango de clientes. Por lo tanto, alteran las normas locales, los roles y las expectativas para transformar los contextos locales en los que los grupos marginados viven. Las iniciativas de diseminación de paquetes de innovaciones expanden a gran escala sus actividades mediante servicios que pueden ser realizados por grupos pequeños o personas que no necesitan una cualificación especializada, por lo que proveen de herramientas y recursos para mejorar la productividad y lograr así un impacto económico. Por último, las iniciativas de movilizaciones expanden su influencia a través de alianzas y campañas que modifican las actividades de los tomadores de decisiones, por lo que logran transformar el contexto político de los grupos marginados.

Después de varios años entrevistando a emprendedores sociales y otros expertos en expansión a gran escala, Dees, Anderson y Wie-skillern (2004) sostienen que estos deben retroceder un paso y adoptar una aproximación más estratégica y sistemática en la cuestión sobre cómo expandir la innovación social. Al igual que Alvord, Brown y Letts,

(2004), estos autores identifican los modos de escalar la innovación social: innovaciones que se expanden como modelos organizativos, estructuras que se utilizan para movilizar personas y recursos con un propósito común. Otras innovaciones se expanden como un programa, un conjunto integrado de acciones que sirven a un propósito específico. Finalmente, ciertas innovaciones están enmarcadas en términos de principios, directrices y valores sobre cómo proveer un propósito dado. Los autores destacan que aunque estas tres formas están interrelacionadas en la práctica, los emprendedores normalmente eligen cómo enmarcar sus innovaciones con el fin de expandirlas entre los tres modos identificados.

Seguidamente, Dees, Anderson y Wie-skillern (2004) aseguran que los emprendedores sociales deben explorar los mecanismos para expandir su impacto. El mecanismo más simple y generalmente menos intensivo en recursos es la diseminación que implica proveer activamente información y algunas veces asistencia técnica. Otro mecanismo que exponen los autores es el de afiliación, una relación formal definida por un acuerdo en curso entre dos o más grupos con el fin de formar parte de una red identificable. También exponen el establecimiento de sucursales, la creación de sitios locales en forma similar al establecimiento de tiendas alrededor del mundo por parte de una compañía matriz. Los autores destacan que estos mecanismos para expandir o escalar el impacto se sitúan en un continuo desde diseminación pasando por afiliación y finalmente creación de sucursales por el creciente grado de coordinación central y mayores recursos que van requiriendo.

Por último, Dees, Anderson y Wie-skillern (2004) sugieren que los emprendedores sociales deben tomar en cuenta cinco variables a la hora de formular la estrategia de expansión a gran escala de su emprendimiento: preparación, receptividad, recursos, riesgo y retornos. En primer lugar, los emprendedores sociales deben preguntarse si su innovación está preparada para ser expandida; segundo, si esta será bien recibida por las comunidades en las que se pretende implantarla; tercero, los emprendedores sociales deben determinar qué recursos se necesitarán teniendo en cuenta que toda estrategia de expansión implica una necesidad creciente de recursos. Deben preguntarse además si la innovación puede ser definida y expandida de tal manera que se reduzcan los costes manteniendo su efectividad; cuarto, los emprendedores sociales deben conocer los factores que ponen en riesgo el éxito de la expansión; Y quinto, al referirse a los retornos, los autores destacan que el impacto buscado no debe ser solo servir a las comunidades, el énfasis debe estar en servirles bien.

El último trabajo identificado sobre la expansión a gran escala de un emprendimiento social es el de Bloom y Chatterji (2009), quienes introducen un modelo conceptual sobre siete capacidades organizativas que pueden estimular una escalada exitosa: plantilla, comunicación, construcción de alianzas, *lobby*, generación de ganancias, réplica y estimulación de las fuerzas de mercado. El modelo propone además que el grado en

que estas capacidades influyan en la expansión a gran escala va a depender de ciertas contingencias situacionales.

En su modelo, Bloom & Chatterji (2009) utilizan la variable Plantilla para referirse a la efectividad del emprendimiento para satisfacer sus necesidades laborales con personas que poseen la capacidad necesaria, ya sea reciban una remuneración o pertenezcan al grupo de voluntarios. Un alto valor en esta variable reflejará la poca dificultad que el emprendimiento enfrenta encontrando gente competente para los puestos de trabajo dentro de su organización. Sin embargo, el grado en que la variable Plantilla contribuya a la expansión a gran escala va a depender de la contingencia situacional “Necesidades Laborales” de la organización. La segunda variable, la capacidad de Comunicación, se refiere a la efectividad con que el emprendimiento es capaz de persuadir a los grupos de interés clave sobre la necesidad de implantar la estrategia de cambio social que propone. Los autores destacan que parece evidente que mientras mejor se comunica, la estrategia de cambio tendrá más capacidad de expandirse a gran escala. Sin embargo, habrá situaciones en las cuales la comunicación tendrá menor relevancia, por ejemplo cuando ya existen altos niveles de la contingencia situacional “Apoyo del Gobierno” o cuando el público en general ya conoce y apoya la estrategia de cambio social. La tercera, la capacidad de construcción de alianzas, se refiere a la efectividad con que el emprendimiento establece coaliciones, partenariados o *joint ventures* para alcanzar el cambio social. Aunque existe un amplio consenso que los emprendedores sociales son expertos en la movilización de alianzas para trabajar por una misma causa, existen algunos que enfrentan la contingencia situacional de no poder atraer Aliados Potenciales, por ejemplo, cuando trabajan en un tema que genera controversia. En este caso, deben operar de un modo más solitario y concentrarse en las otras capacidades.

En cuanto a la cuarta capacidad, de Lobby, esta se refiere a la efectividad con la que el emprendimiento es capaz de abogar por la acción gubernamental que trabaje a su favor. Un alto valor en esta variable significará que el emprendimiento social ha sido capaz de acceder con éxito a las cortes judiciales, las agencias administrativas, legisladores y líderes políticos. Una contingencia situacional que puede moderar el efecto del Lobby es el Apoyo de la Política Pública o el grado en que las leyes, regulaciones y políticas que apoyan los esfuerzos del emprendimiento social ya existen. La quinta variable del modelo, la capacidad de Generación de Ganancias, se refiere a la efectividad del emprendimiento de generar un flujo de ingresos que superen los gastos. Un alto valor de esta variable significará que el emprendimiento no tiene problemas para financiar sus actividades. Una contingencia situacional que podría afectar el impacto de la generación de ganancias es el Capital de *Start-up* o el grado en que una organización empieza a expandir sus esfuerzos con un amplio apoyo de recursos financieros. En este caso, la expansión a gran escala dependerá más de las otras variables del modelo.

La sexta variable, la capacidad de Replicar, refleja la efectividad con la que el emprendimiento puede reproducir los programas y las iniciativas que ha originado. Un alto valor de esta variable significará que los servicios, los programas y otros esfuerzos del emprendimiento pueden ser copiados o extendidos sin una reducción en la calidad, mediante la utilización de las franquicias, los contratos, la capacitación y otras herramientas que aseguren el control de la calidad. La influencia de esta variable se vería mermada por la contingencia situacional de “Dispersión de los Beneficiarios” que se define como el grado de variación que existe entre los beneficiarios que el emprendimiento intenta servir incluyendo variación demográfica y geográfica. Si existe poca Dispersión no habrá necesidad de establecer nuevas organizaciones para la expansión a gran escala, puesto que el crecimiento de la organización matriz sería suficiente. Por último, la séptima variable estimulando las fuerzas de mercado se refiere a la efectividad con la que el emprendimiento puede crear incentivos a las personas o instituciones a buscar intereses privados, al mismo tiempo que sirven al bien social. El grado en que esta variable promueva la expansión a gran escala va a depender de la contingencia situacional de “Disponibilidad de Incentivos Económicos”. Por ejemplo, los emprendimientos implicadas en la provisión de servicios financieros serán superiores en esta dimensión que otro tipo de actividad no financiera.

A modo de síntesis, la siguiente figura presenta los temas centrales de la literatura revisada sobre emprendimiento social.

I. Conceptualizando el emprendimiento social

¿Qué es?	¿Quién es?	¿Qué produce?	¿Cuáles son sus características?
- Diferentes significados (Dees, 1998b; Mar & Marti, 2006). - Intersección de 2 escuelas: empresa social e innovación social (Dees & Anderson, 2006). - Distinguirlo del activismo social y de la provisión social de servicios (Martin & Osberg, 2007). - Se distingue por su misión y por los resultados esperados (Neck, Brush y Allen (2009)). - Distinguen dentro de un continuo, el espectro de la empresa social (Dees & Anderson, 2006). - similitudes y diferencias entre el emprendimiento y el emprendimiento social (Austin et al., 2006). - Abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de mejorar el bienestar social creando nuevas empresas o gestionando organizaciones existentes de una manera innovadora (Zahra et al., 2009).	Individuo: - Creatividad, calidad emprendedora, capacidad de extender el impacto y fibra ética (Drayton, 2002). - Tres tipos: el consejero delegado, un grupo de personas que pertenecen al tercer sector y el filántropo (Roper & Cheney, 2005). - Encauzar en una misión un problema social, credibilidad, generar compromiso entre sus seguidores (Waddock & Post, 1991). Comunidad: - Los miembros de la comunidad poseen una visión social colectiva (Peredo & Chrisman, 2006). - Innovaciones que toman la forma de nuevas combinaciones que se originan en la formación de grupos de cooperación que están histórica y socialmente situados en una comunidad (Tapsell & Woods 2008).	- El objetivo primordial es la creación de valor social sostenible y escalable (Dees & Anderson, 2006; Mar & Marti, 2006; Martin and Osberg, 2007; Murphy & Combs, 2009; Peredo & McLean, 2006). - Aunque el objetivo fundamental es la creación de valor social, un emprendimiento social incluye también la creación de valor (Mar & Marti, 2006). - Evaluar el impacto de los emprendimientos sociales es uno de los mayores desafíos del emprendimiento social (Dees & Anderson, 2006; Mar & Marti, 2006). - Muchos asumen en forma implícita que la mayoría de los elementos del valor social están más allá de la medición y la cuantificación (Emerson, 2003). - Identifica un equilibrio estable pero injusto tendrá la capacidad de romper el actual y crear un nuevo equilibrio (Martin & Osberg, 2007).	- Acceso a recursos financieros y humanos (Emerson y Twersky, 1996). - Un plan de negocio y el apoyo del gobierno (Wallace, 1999; Korosec & Berman, 2006, Sullivan 2007). - Formación, autoconfianza y disponibilidad de una sede (Thompson, 2002). - Reconocimiento de una oportunidad, una red social, obtención de recursos financieros, rol del emprendedor creatividad e innovación (Shaw & Carter 2007). - Recursos estratégicos como parte integral de sus modelos de negocios, red de valor social, integrar sus beneficiarios a su red (Mar & Shoren, 2007). - Red social, dedicación total capital aceptación en el discurso composición del equipo, relaciones de colaboración de largo habilidad de entrar al mercado experiencia y conocimiento (Shair & Lerner, 2006).
Definición	Actor principal	Resultados	Factores de éxito

II. El emprendimiento social como proceso

Escalabilidad: expansión del impacto a gran escala

- A 3 tipos de innovación corresponden 3 estrategias de escalabilidad y 3 tipos de transformación social (Alvord et al., 2004)
- Tipos de innovación; mecanismos de expansión: diseminación, afiliación, sucursales; estrategia: Preparación, receptividad, recursos, riesgo y retornos (Dees et al., 2004)
- Siete capacidades organizativas: Plantilla, comunicación, alianzas, lobby, generación de ganancias, réplica y estimulación de las fuerzas de mercado, que dependen de ciertas contingencias situacionales (Bloo y Chatterji, 2009)

Dinámica entre variables internas y externas

- Objetivo social como eje conector de las personas, el contexto, la transacción y la oportunidad (Austin et al., 2006)
- Creación de valor social está en función del grado de innovación, del grado de pro actividad y de la gestión de riesgos que a su vez están sujetos a la sostenibilidad, la misión social y al ambiente (Weerawardenay Mort, 2006)
- Mapa del ecosistema: definir teoría del cambio, integrantes y condiciones ambientales (Bloom y Dees 2008).
- Ecología social: modelo de tres dimensiones: el rol del emprendedor en el proceso del cambio social, la aproximación al problema social y el alcance del problema social (Trivedi, 2010)

Identificar una oportunidad

- Recursos económicos, sociales y medioambientales convergen y van acompañados de una movilización social dan paso a nuevas oportunidades de tal manera que nuevos emprendimientos sociales sean viables (Murphy & Coombs, 2009).
- A partir de la teoría del comportamiento de la firma sugiere cinco criterios para delinear las oportunidades sociales globales: Preponderancia, relevancia, urgencia, accesibilidad y radicalidad. (Zahra et al., 2008).

Fuente: Autores

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVORD, S. H., BROWN, L. D., & LETTS, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H., & WEI- SKILLEN, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 1-22.
- BLOOM, P., & DEES, J. (2008). Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, 6(1), 47.
- BLOOM, P. N., & CHATTERJI, A. K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51(3), 114-133.
- BROCKNER, J., HIGGINS, E., LOW, M, (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203-220.
- BULL, M. (2008). Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(5), 268-275
- CARDON, M., ZIETSMA, C. SAPARITO, P. MATHERNE, B. DAVIS, C. (2005). A tale of passion: new insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23-45.
- CHRISTIE, M. & HONING, B. (2006). Social entrepreneurship: New research findings, *Journal of World Business*, 41(1), 1-5.
- DART, R. (2004). The legitimacy of social entrepreneurship, *Nonprofit Management and Leadership* 14(4), 411-424.
- DEES, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-67.
- DEES, J. G., & ELIAS, J. (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 165-178.
- DEES, J. G. & ANDERSON, B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field A special volume from ARNOVA Occasional papers series* 1(3) Rachel Mosher – Williamson ed.
- DEES, J.G., ANDERSON, B. & WEI-SKILLERN, J. (2004). Scaling social impact: strategies for spreading social innovation. *Stanford Social Innovation Review* 1(4), 24-32.
- DRAYTON, W. (2002). The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business *California Management Review* 44(3), 120-132.
- EMERSON, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating social and financial returns *California Management Review* 45(4), 35-51.
- EMERSON, J., and TWERSKY, F. (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge, and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*. Roberts Foundation, San Francisco.
- KOROSEC, R.L. & BERMAN, E.M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public Administration Review*, 448-462.

- LEADBEATER, C. (1997). *The rise of social entrepreneurship*. Demos, London.
- LIGHT, P. (2009). Social entrepreneurship revisited. *Stanford Social Innovation Review*, 7(3), 21.
- LIGHT, P. (2006). Reshaping Social entrepreneurship *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 47-51.
- MAIR, J. & MARTI, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight, 41(1), 36-44.
- MARTIN, L. & OSBERG, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.
- MURPHY, P., & COOMBES, S. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325.
- NECK, H., BRUSH, C. & ALLEN, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52, 13-19.
- NICHOLLS, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford.
- NORRIS, W. C. (1983). *New frontiers for business leadership*. Dorn Books Minneapolis, MN.
- PEREDO, A. M., & CHRISMAN, J. (2006). Towards a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- PEREDO, A. M., & MCLEAN, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56.
- ROPER, J. & CHENEY, G. (2005). Leadership, learning and human resource management: the meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, 5(3), 95-104.
- SAHLMAN, W.A. (1996). Some thoughts on business plans. In W.A. Sahlman, H. Stevenson, M.J. Roberts, & A.V. Bhidé (Eds), *The entrepreneurial venture*, 138–176, Harvard Business School Press, Boston.
- SEELOS, C. & MAIR, J. (2005). Entrepreneurs in service of the poor –Models for business contributions to sustainable development, *Business Horizons*, 48(3), 241-246.
- SHARIR, M. & LERNER, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20.
- SHAW, E. & CARTER, S. (2007). Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14(3), 418-434.
- SKLOOT, E. (1983). Should not-for-profits go into business? *Harvard Business Review*, 61(1), 20-27.
- SPEAR, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model? *International Journal of Social Economics*, 33 (5/6), 399-410.
- SUD, M., VANSANDT, C. & BAUGOUS, A. (2009). Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of Business Ethics*, 85, 201-216.

- SULLIVAN, D.M. (2007). Stimulating social entrepreneurship: Can support from cities make a difference? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 77-78.
- TAPSELL, P. & Woods, c. (2008). A spiral of innovation framework for social entrepreneurship: Social Innovation and the generational divide in an indigenous context. *Emergence: Complexity & Organization*, 10(3), 25-34.
- THOMPSON, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(4/5) 412-431.
- TREXLER, J. (2008). Social entrepreneurship as an algorithm: Is social enterprise sustainable? *Emergence: Complexity & Organization*, 10(3), 65-85.
- TRIVERDI, C. (2010). A social entrepreneurship bibliography. *The Journal of Entrepreneurship*, 19(1), 81.
- TRIVEDI, C. (b 2010). Towards a social ecological framework for social entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 19(1), 63.
- VAN SLYKE, D. & NEWMAN H. (2006). Venture Philanthropy and Social Entrepreneurship in Community Redevelopment. *Nonprofit Management Leadership* 16(3), 345-348.
- WALLACE, S. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 153-174.
- WADDOCK, S. & POST, J. (1991). Social entrepreneurs and catalytic change. *Public Administration Review* 51(5), 393-401.
- WEERAWARDENA, J., & MORT, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21.
- ZAHRA, S., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D., & SHULMAN, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519.
- ZAHRA, S., RAWHOUSER, H., BHAWA, N., NEUBAUM, D. & HAYTON, J. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 117-131.

Ramón Fisac
ramon.fisac@upm.es
Ana Moreno
ana.moreno.romero@upm.es
Carlos Mataix
carlos.mataix@upm.es
Miguel Palacios Fernández
mipalacios@etsii.upm.es

LA EMPRESA SOCIAL: REVISIÓN DE CONCEPTOS
Y MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO
SOCIAL ENTERPRISE: CONCEPTS REVIEW
AND MODEL FOR ORGANIZATIONAL ANALISYS

Ramón Fisac es Ingeniero Industrial y máster en Ingeniería de Organización por la Universidad Politécnica de Madrid. Profesor del Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Imparte la asignatura de Creación de Empresas en la titulación de grado. Sus áreas de investigación principales son el Emprendimiento Social y la creación de empresas en los mercados de la base de la pirámide.

Ana Moreno es Ingeniera Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y doctora en Psicología Social y de las Organizaciones por la UNED. Profesora titular del Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Imparte varias asignaturas en las áreas de organización del trabajo, los recursos humanos y la Responsabilidad Social Empresarial. Sus áreas de investigación principales son la Responsabilidad Social Corporativa y los Recursos Humanos. Tiene una larga trayectoria en consultoría de organización en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y hasta 2006 su actividad principal se desarrolló como socia directora de Enred (www.enred.es).

Carlos Mataix es Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid. Profesor del Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Imparte varias asignaturas en las áreas de organización industrial y cooperación para el desarrollo.

Sus áreas de investigación principales son la empresa y desarrollo y las alianzas público-privadas para el desarrollo. Tiene una larga trayectoria en el campo de la cooperación internacional y, en particular, en el ámbito de las ONGD. Ha sido Vicepresidente de la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE) y coordinador de la Unidad de Programación y Calidad de la Ayuda de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID).

Miguel Palacios Fernández es Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid. Profesor del Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Imparte las asignaturas de Dirección Comercial, Creación de Empresas y Habilidades de Comunicación. Sus áreas de investigación principales son la creación de empresas de alto crecimiento (gacelas), la financiación de nuevas empresas y las estrategias de comercialización de nuevas empresas.

RESUMEN

En la actualidad, se observa un creciente interés en el estudio de modelos empresariales inclusivos que promueven la generación de oportunidades para el desarrollo y que tienen por objetivo la mejora del nivel de vida de las personas que sufren exclusión social. La empresa social, entendida en sentido amplio como una organización que busca la creación de valor social a través de la realización de una actividad económica, puede tener un amplio potencial demostrador y erigirse en un modelo que sirva de referencia para diseñar las organizaciones sostenibles del futuro. Este artículo describe el concepto de empresa social desde dos puntos de vista diferentes – el de la tradición europea de economía social y el de las nuevas propuestas de empresas provenientes de contextos de países en desarrollo-, propone un modelo para el análisis organizativo de las empresas sociales y aplica este modelo al caso de la organización Grameen-Danone.

ABSTRACT

In recent years, interest has been drawn towards new inclusive business models designed to generate opportunities for human development and thus improve the living standards of the poorest. Social enterprise, defined as an organization that aims to create social value by developing an economic activity, can influence change and therefore serve as a model to create sustainable organizations in the coming years. This paper will describe the concept of social enterprise from two different points of view – that of the traditional European social economy and the developing economies approach. In addition, it will propose a model for the organizational analysis and will apply the suggested model in the case of Grameen-Danone.

PALABRAS CLAVE

empresa social, desarrollo humano, organización, economía social, Grameen-Danone

KEY WORDS

social enterprise, human development, organization, social economy, Grameen-Danone

SUMARIO:

INTRODUCCIÓN

1. LA EMPRESA SOCIAL

2. LA TRADICIÓN EUROPEA DE ECONOMÍA SOCIAL

3. MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE EMPRESA SOCIAL

4. APLICACIÓN DEL MODELO AL EJEMPLO GRAMEEN-DANONE

5. CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

El modelo económico de libre mercado ha contribuido a incrementar los niveles de renta y de riqueza material en casi todo el mundo, pero su reparto ha sido muy desigual entre los diferentes países, y también dentro de ellos. Como recuerda el Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD de 2010 *“los promedios pueden llevar a conclusiones erróneas. Desde 1980, la desigualdad en la distribución de los ingresos se ha profundizado en muchos más países que en los que ha disminuido. Por cada país que ha reducido la desigualdad en los últimos 30 años, más de dos han empeorado”* (PNUD 2010).

No hay duda de que la globalización de la economía ha permitido que los flujos de capital, ideas y bienes materiales se incrementen exponencialmente, contribuyendo a una expansión sin precedentes del consumo de productos y servicios. Pero, a la vez que se ha ido acelerando este proceso globalizador, se ha hecho más evidente la persistencia o el agravamiento de profundos problemas y contradicciones de índole medioambiental y social, que tienen su reflejo más palpable en la pobreza y la exclusión.

La exclusión social es un complejo mosaico de realidades que abarca, más allá de la desigualdad económica, aspectos relacionados con la precariedad laboral, el déficit de formación, el difícil acceso a una vivienda digna, las frágiles condiciones de salud y la escasez de redes sociales y familiares, entre otros (Subirats, 2009). La exclusión presenta en la realidad actual mecanismos nuevos que afectan a personas de toda condición.

Existen diferentes modos de abordar esta compleja problemática desde los tres sectores de la sociedad: privado, público y Tercer Sector o sector ciudadano, que han

llevado a cabo diferentes acciones encaminadas a la lucha contra la exclusión y a favor de la promoción del desarrollo humano¹:

- Desde los gobiernos, que pueden llegar a una gran escala en sus acciones para atender a poblaciones de bajos ingresos, las acciones están a menudo condicionadas por una burocracia pesada y por la alternancia política, lo que dificulta la continuidad de las acciones necesarias para lograr un impacto duradero.
- Las empresas, que además de su actividad económica cotidiana, llevan a cabo en muchos casos acciones filantrópicas o de acción social encaminadas a mejorar la calidad de vida de colectivos en situación de riesgo o debilidad. Sin embargo, en la actualidad el compromiso con la lucha contra la exclusión y la pobreza no es una prioridad para la mayoría de estas organizaciones. A pesar de que casi dos terceras partes de la población mundial son pobres (Prahalad and Hammonnd, 2002), la mayoría de las empresas compiten fuertemente por ofrecer productos y servicios al tercio restante que tiene el mayor poder adquisitivo.
- La sociedad civil a través de organizaciones asistenciales juega un papel importante, pero sus limitaciones de escala hacen que en la mayoría de las ocasiones desarrollen acciones puntuales o locales que solamente llegan a un porcentaje limitado de personas vulnerables o de bajos ingresos.

En definitiva, ninguno de estos tres sectores puede, por sí solo, responder a las necesidades de empleo y servicios básicos de la gente que vive por debajo del umbral de la pobreza. Los retos de las sociedades contemporáneas son “públicos” en un sentido amplio, es decir, no son solo responsabilidad de las administraciones públicas, sino también de las empresas, de todos los ciudadanos y de todas las organizaciones que actúan en la sociedad (Vernis, 2009).

En los últimos años, se hace más evidente que las transformaciones de futuro deberán contar con la participación de las organizaciones ciudadanas y de las empresas por la capacidad de movilizar recursos que representan:

- A pesar de que los movimientos ciudadanos no son nuevos, la movilización del sector civil en las dos últimas décadas presenta unos rasgos novedosos (Bornstein, 2004): las organizaciones actúan a una escala jamás vista, mediante formas organizativas muy diversas y proponiendo aproximaciones sistémicas en lugar de soluciones provisionales. En las últimas dos décadas se ha pro-

¹ Nos referimos al concepto de “desarrollo humano” defendido por las Naciones Unidas basado en los trabajos del profesor Amartya Sen y publicados en el Informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1990).

ducido una explosión del sector no lucrativo mundial, que con sus ingresos superiores al billón de dólares, puede considerarse la octava economía del mundo². La progresiva profesionalización del sector civil está generando organizaciones más competitivas que en lugar de tener un enfoque alternativo al sistema, propone en la actualidad una visión complementaria e integrada (SustainAbility, 2005).

- Complementariamente a los cambios que acontecen en el sector civil, el modelo de empresa tradicional también está cambiando. Ya sea por la exigencia de una mayor responsabilidad impuesta por unos ciudadanos más comprometidos, más exigentes y con más información, (Moreno et al, 2010), por una necesidad de abrir nuevos mercados (Hart and Christensen, 2002) o por la necesidad de asegurar la competitividad (Prahalad and Hammond, 2002), la empresa se está convirtiendo en un canal legítimo para el cambio social (SustainAbility, 2005).

En los últimos años, el modelo económico ha estado basado en un crecimiento rápido guiado por la generación de beneficios económicos a corto plazo. La delicada coyuntura económica que estamos atravesando ha dejado en evidencia la insostenibilidad del actual modelo económico, ya que no ha sido capaz de generar bienestar promoviendo un desarrollo sostenible en los ámbitos económico, social y ambiental.

En la búsqueda de un modelo de desarrollo responsable, comprometido con las personas y respetuoso con el medio ambiente, Europa está en la actualidad volviendo la vista hacia modelos de empresa que han tenido tradicionalmente menor “visibilidad”, y que tienen una clara vocación social, compatible con el desarrollo de su actividad económica. No es necesario elaborar nuevas y complejas teorías de las organizaciones, sino centrar la atención en una manera de hacer centenaria en Europa, que promueve estos valores y que, a nuestro juicio, no ha centrado todo el interés que merece. Se trata de las formas de la llamada economía social, que a pesar de no haber sido muy estudiadas por el mundo académico hasta hace pocos años (Defourny and Nyssens, 2008), en la actualidad está siendo muy debatidas en los países de la Unión Europea, en Estados Unidos y en algunos países de Asia (especialmente en Japón y Corea del Sur).

Complementariamente, en los países emergentes o en vías de desarrollo, donde esta tradición de economía social no existe o está mucho menos desarrollada, en los últimos años están empezando a surgir nuevos modelos que recogen unos valores y principios similares a los de la economía social europea, como, por ejemplo, anteponer a la persona al capital y hacer del trabajo una fuente de generación de oportunidades.

² Sin contar las congregaciones religiosas, el sector no lucrativo es una industria de 1,1 billones de dólares, que tiene 19 millones de asalariados y que representa la octava economía del mundo. John Hopkins Center for Civil Society Studies. Citado en SustainAbility, 2005.

Creemos que estos nuevos modelos pueden contener elementos valiosos que pueden enriquecer a las formas de economía social sobre las que los países europeos tienen una larga tradición, y viceversa.

Este artículo tiene por objetivo analizar las características de las empresas sociales que se generan en estos dos contextos diferentes –países desarrollados y en vías de desarrollo- y estudiar la compatibilidad de estos dos enfoques, con el propósito de establecer un marco general en el análisis de las empresas sociales.

Por tanto, una vez introducida la cuestión del estudio, el artículo analiza en su segundo apartado el concepto de empresa social desde la escuela de economía social europea, por un lado, y desde los contextos de pobreza de los países en vías de desarrollo, por otro lado. A pesar de que el contexto va a determinar la conformación de la organización en diferentes aspectos, veremos que los dos modelos responden a una misma problemática y que están basados en las mismas premisas.

A continuación, en el tercer apartado, se propondrá un modelo para el análisis organizativo de las empresas sociales que tiene por objetivo identificar los elementos singulares que deben ser analizados durante el estudio de una empresa social. Este modelo está basado en diferentes casos estudiados y pretende ser una primera aproximación que ayude a determinar en qué grado una empresa tiene los elementos que consideramos fundamentales para conformar una empresa social genuina.

En el cuarto apartado se aplicará este modelo a la empresa social Grameen Danone de Bangladesh, paradigma del modelo de empresa social propuesta por el profesor Yunus y que tiene por objetivo ayudar a erradicar la malnutrición infantil en zonas rurales de Bangladesh a través de la venta de yogures enriquecidos.

Por último, en el quinto punto, se extraerán las conclusiones más relevantes alcanzadas durante la investigación y se propondrán futuras líneas de investigación.

1. LA EMPRESA SOCIAL

No hay una noción unívoca de “empresa social”. Existen diferentes interpretaciones del término, que están condicionadas no solo por la escuela de pensamiento económico de la cual procede cada una, sino también por el contexto al cual se aplica. En este sentido la “empresa social” puede referirse a iniciativas que proceden de realidades sociales muy diferentes, con distintas asunciones.

Con mucha frecuencia, el término “empresa social” procede de la traducción de distintos términos en lengua inglesa que, en realidad, no son equivalentes: “*social business*”, “*social enterprise*”, “*social venture*” o “*social firm*”. Esta ambigüedad explica, en

parte, la diferencia de enfoques que se observa en la literatura (Deraedt, 2009) y la falta de un marco teórico común.

En este artículo se van a analizar las dos visiones que se consideran más relevantes a la hora de conceptualizar este término:

- La tradición europea continental sitúa a la empresa social en “la intersección del mercado, las políticas públicas y la sociedad civil” para subrayar la hibridación de los recursos que emplea: ingresos de las ventas de su actividad, tarifas cobradas a sus miembros o usuarios, subsidios públicos, donaciones privadas, etcétera.
- En contraposición, la tradición anglosajona (particularmente en Estados Unidos) define a las empresas sociales como organizaciones sin ánimo de lucro, más orientadas al mercado y que siguen estrategias de generación propia de ingresos.

Dentro de esta segunda corriente están surgiendo en los últimos años nuevas iniciativas de mercado en contextos de desarrollo que proponen nuevos modelos de empresa social.

2. LA TRADICIÓN EUROPEA DE ECONOMÍA SOCIAL

Aunque el término economía social tiene unas raíces históricas ya lejanas en el tiempo, este tipo de organizaciones tiene sus orígenes modernos en el último cuarto del siglo XX, cuando a partir de la crisis del Estado del Bienestar y de los sistemas de economía mixta, diferentes países europeos mostraron un interés por las formas de economía más responsables (CEPES, 2010). La empresa social aparece en Italia a finales de la década de 1980, pero no se extiende su uso en Europa hasta mediados de la década posterior. El concepto aparece en la revista “Impresa sociale” en 1990 (Defourny and Nyssens, 2008) para designar las iniciativas pioneras que se agruparían bajo la forma legal de “cooperativas sociales” que aprobó el Parlamento italiano un año después. El término se usa para referirse a una economía justa que contribuye a la mejora de las condiciones de vida y el bienestar de un grupo social que no incluye solamente a los más privilegiados.

Desde entonces, la economía social en la Unión Europea no ha parado de crecer y actualmente representa el 10% del conjunto de empresas europeas (2.000.000 de organizaciones) que generan el 6% del empleo total en el territorio (CEPES, 2010). Tiene diferentes formas jurídicas y algunas connotaciones también diferentes en cada uno de los Estados, pero comparten los mismos valores constitutivos. Los elementos fundamentales de este tipo de organizaciones son (CEPES, 2010):

- Organización democrática, gestión autónoma e independiente.
- Primacía del trabajo y los trabajadores sobre el capital.
- Reparto de beneficios/resultados con criterio colectivo.
- Solidaria con el entorno.
- Orientada a la cohesión social.

Dentro de las organizaciones que forman la economía social, encontramos diferentes entidades que persiguen unos objetivos distintos, si bien todos ellos tienen en común la realización de actividades económicas basadas en principios de solidaridad y equidad.

La red europea EMES³, dedicada al estudio de las empresas sociales, define empresa social como “organizaciones privadas sin ánimo de lucro que proveen bienes y servicio directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad. Esta organización se apoya en dinámicas colectivas que incluyen diferentes tipos de grupos de interés en sus órganos de gobierno, tienen una fuerte autonomía y soportan riesgos económicos asociados a su actividad”. Esta definición se fundamenta en cuatro factores económicos y cinco criterios sociales (Defourny and Nyssens, 2008) y que se recogen en la tabla 1:

Tabla 1: criterios ideales de la empresa social.

Criterios económicos	Criterios sociales
Actividad continua productora de bienes o servicios	Objetivo explícito de beneficio comunitario
Alto nivel de autonomía	Iniciativa puesta en marcha por un colectivo ciudadano
Nivel significativo de riesgo económico	Poder de toma de decisiones no basado en la propiedad del capital
Porcentaje mínimo de trabajo remunerado	Naturaleza participativa que incluya a las diferentes partes implicadas en la actividad
	Distribución de beneficios limitada

Fuente: defourny and nyssens, 2008.

Estos criterios, sin embargo, no representan, según los citados autores, unas condiciones prescriptivas *sine qua non* para la cualificación de una organización como empresa social, sino unos indicadores que definen el “tipo ideal de organización dentro de una galaxia de empresas sociales” (Defourny and Nyssens, 2008). Estos criterios sirven, por tanto, como una brújula para situar las diferentes organizaciones dentro de las fronteras del concepto.

³ EMES es el acrónimo en francés de un gran amplio proyecto de investigación llevado a cabo sobre la “Emergencia de las Empresas Sociales en Europa” (1996-1999). Originalmente se refería al grupo de investigadores que desarrollaron este proyecto para la Dirección General de Investigación de la Comunidad Europea. El nombre se mantuvo en los sucesivos proyectos y en la actualidad, la red EMES está compuesta por nueve centros de investigación especializados en estos temas así como otros investigadores particulares de toda Europa.

A partir de esta definición amplia, cada país de la Unión Europea adopta su enfoque particular, orientando más o menos su desempeño a una actividad pura de mercado o a una actividad protegida de alguna manera por subvenciones o donaciones. El amplio espectro de enfoques se concreta en numerosas formas legales, propias de cada país, para responder a diferentes necesidades.

Así, en España, la economía social representa más de 45.000 entidades que generan 2.380.000 empleos, y cuya facturación asciende a 92.157 millones de euros (aproximadamente el 10% del PIB) (CEPES, 2010). En nuestro país, dentro de la economía social encontramos diferentes formas jurídicas - cooperativas, empresas de inserción laboral, los centros especiales de empleo, sociedades laborales, mutualidades, cofradías de pescadores y asociaciones de la discapacidad- que están orientadas al empoderamiento de colectivos que, de una manera u otra, se presentan como vulnerables por distintas causas.

En España, el interés del mundo empresarial de “empaparse” de estos valores se refleja en numerosas transformaciones que están teniendo a cabo en el entorno empresarial. En este sentido, pueden destacarse las siguientes acciones:

- Elaboración inminente de una Ley de Economía Social que reconoce, delimita y promueve este tipo de economía responsable y comprometida.
- Creación de fondos de inversión socialmente responsable y “think tanks” de orientación social.
- Inclusión de materias y cursos específicos relacionados con la economía social y emprendimiento social en las principales universidades y escuelas de negocio.

Estas acciones son parte de una transformación que está teniendo lugar en el mundo empresarial hacia un tipo de organizaciones más preocupadas por las personas. Esta tendencia se observa también en la mayor voluntad de las empresas por tener un impacto positivo en todos sus “stakeholders” y en la sociedad en general, hecho que ha dado lugar al crecimiento del número de iniciativas en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que en la cooperación internacional para el desarrollo comienzan a concretarse en Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) (Mataix et al., 2008).

2.1. Nuevas propuestas de empresas comprometidas con el desarrollo humano

Complementariamente a las tendencias de economía social, se observa una corriente creciente de iniciativas que exploran modelos alternativos de empresa orientada al beneficio social y la promoción del desarrollo humano. Estas propuestas se aplican a contextos de pobreza económica y provienen tanto de organizaciones de países en desarrollo como de universidades, escuelas de negocio y otras organizaciones de países desarrollados.

Para caracterizar y multiplicar este tipo de iniciativas, en los últimos años se han acuñado en la literatura diferentes propuestas como, por ejemplo, “cadena híbrida de valor”⁴ (Drayton, 2006), “negocio inclusivo”⁵ (AVINA, 2008; SNV, 2008; SEKN, 2010), “mercados en la base de la pirámide”⁶ (Prahalad, 2005) y “empresa social” (Yunus, 2008a). Creemos que lo importante no es la taxonomía y la caracterización precisa de cada uno de ellos, sino el potencial demostrador que pueden tener en la construcción de organizaciones empresariales y de mercados más responsables y comprometidos con la mejora de las condiciones de vida y el desarrollo humano.

En este artículo se prestará especial atención a la iniciativa del profesor Yunus, creador del Banco Grameen de Bangladesh⁷ y premio Nobel de la Paz, construida como una solución de mercado para la lucha contra la pobreza y la resolución de problemas sociales, con el objeto de identificar sus elementos más interesantes y novedosos, atendiendo al potencial para resolver problemas sociales, tanto en los países del Norte como del Sur.

2.2. La proposición de empresa social de Muhammad Yunus

El profesor Yunus propone utilizar mecanismos del sistema económico de libre mercado, a través de un tipo de unidad empresarial que ha bautizado como “empresa social”, y que constituye un intento de aprovechar la naturaleza humana multidimensional⁸

⁴ Cadena híbrida de valor hace referencia a un modelo pionero de empresa social que se apoya en activos y capacidades de organizaciones del sector ciudadano para satisfacer las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos.

⁵ Los negocios inclusivos son actividades empresariales que permiten la participación de colectivos pobres o en riesgo de exclusión en uno o varios puntos de la cadena de valor.

⁶ La base de la pirámide se refiere a un conjunto de la población que está por debajo de un determinado nivel de ingresos económicos, generalmente de uno o dos dólares al día. Los mercados de la base de la pirámide son el conjunto de estrategias de lucha contra la pobreza que tratan de generar nuevas soluciones de mercado para proveer a los colectivos en riesgo de exclusión de bienes y servicios con el fin de ayudarles así a salir de la pobreza.

⁷ El banco Grameen de Bangladesh es una institución microfinanciera creada por Muhammad Yunus en el año 1976 y que ha desarrollado y extendido el microcrédito en este país y en el mundo entero como herramienta para la lucha contra la pobreza. Orientada a personas con pocos recursos que habitan en el campo, la organización ofrece acceso a préstamos de pequeñas sumas (200 \$ de media) para la financiación de actividades productivas.

⁸ El profesor Yunus quiere contraponer la visión capitalista extrema de la persona como ser puramente económico a una visión multidimensional compuesta por objetivos y anhelos de distinta índole: económico, social, religioso, etcétera.

(Yunus, 2008a). Se trata de una unidad productiva autosostenible cuyo objetivo es la optimización de beneficios sociales en la realización de una actividad orientada a mejorar las condiciones de vida y posibilitar el desarrollo económico y humano de colectivos excluidos. Este modelo organizativo combina una serie de características que la hacen única:

- Resolución de una problemática social. La empresa social está impulsada por la necesidad de construir una organización empresarial que contribuya a dar una respuesta innovadora a un problema social que no ha podido resolverse mediante las organizaciones sociales o las administraciones públicas. Aunque no de manera exclusiva, generalmente los fines de la actividad están orientados a:
 - Favorecer el desarrollo económico y humano de colectivos desfavorecidos generando oportunidades (empleo, formación, acceso al crédito, propiedad, etcétera).
 - Mejorar la autoestima y posibilitar la integración psicológica y cultural en la sociedad a los colectivos que sufren algún tipo de exclusión: principalmente exclusión económica, pero también, formativa, socio-sanitaria, residencial, relacional o de participación.
 - Mejorar las condiciones de vida paliando las carencias de bienes básicos (agua, salud, electricidad, etcétera).
- Orientación a las necesidades de los colectivos de la “base de la pirámide” o en riesgo de exclusión. La empresa se configura “desde abajo hacia arriba” integrando íntimamente la empresa en la realidad espacial y cultural de su colectivo objetivo, de manera que se genere una “co-creación” de valor con diferentes grupos de interés y un reparto equitativo de este. En cada región es necesario, por tanto, definir qué se entiende por pobreza. Este punto necesita una definición de nivel de pobreza o de exclusión que permita identificar a los beneficiarios.
- Estrategia y enfoque empresarial. Este hecho se traduce en varias características propias de las empresas, como, por ejemplo, la configuración de soluciones de mercado autosostenibles mediante generación propia de ingresos, o la organización basada en criterios de eficiencia y competitividad.
- Anteposición del beneficio social al económico. Las empresas sociales buscan un beneficio social y también un beneficio económico. Las empresas sociales no entregan generalmente dividendos económicos a sus accionistas. Los destinatarios del beneficio social generado son colectivos en riesgo de exclusión, ya que la empresa social debe reinvertir sus beneficios en la propia organi-

zación. Los productos y servicios de la empresa pueden y deben generar beneficios económicos que aseguren su viabilidad, pero este no será el criterio a través del cual se medirán sus resultados. Su desempeño estará evaluado según el beneficio social generado.

- Interlocución estrecha con la base de la pirámide. La integración de la comunidad local es un elemento clave de éxito de la empresa social ya que permite la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios, una vía de comunicación para detectar sus necesidades reales, la apertura de nuevos canales para desarrollar la actividad y el acceso a recursos locales de alto valor.
- Gestión independiente y autosostenible. Las empresas sociales no dependen de donaciones ni subvenciones, sino que generan los ingresos necesarios para desarrollar su actividad y permitir su crecimiento y mejora de manera autosostenible.

Además de estas características, Yunus propone que la empresa social se configure sobre la base de la colaboración estratégica con diferentes tipos de actores, es decir, que adopte una estructura orientada a la colaboración en red.

Asimismo, insiste en la importancia de encontrar modelos de negocio social que puedan ser adaptados y reproducidos en otros contextos de pobreza.

2.3. Economía social y empresa social. ¿Dónde está la diferencia?

Como se ha visto en los dos epígrafes anteriores, las visiones modernas de empresa social difieren entre distintas culturas y en distintos países. La empresa de economía social en Europa abarca un amplio espectro de organizaciones orientadas por unos principios fundamentales comunes, con diferentes formas jurídicas, diferentes estrategias de generación de ingresos y modelos de negocio. En cambio, la empresa social que propone Muhammad Yunus tiene unos rasgos distintivos muy concretos que le dan una identidad propia muy específica respecto a las empresas sociales de los países desarrollados. Así, el profesor Yunus delimita como empresa social las soluciones autosostenibles que buscan exclusivamente un beneficio social y que reinvierten todo su beneficio en la propia organización.

Estos dos enfoques surgen en contextos sociales y culturales muy distintos. Mientras que en los países europeos existe la figura del Estado como garante de la legalidad y de unas condiciones mínimas de vida, en los países en vías de desarrollo, como Bangladesh, esta función no existe, o en el mejor de los casos, es muy precaria. Este hecho motiva que el carácter de las organizaciones sociales en los países en desarrollo esté mucho más orientado a soluciones de mercado independientes del Estado. En cambio, en

Europa, el Estado ha tenido un papel fundamental en la defensa de los derechos y en la garantía de los servicios esenciales. Por tanto, son posibles soluciones compartidas entre mercado y estado, que complementen el papel y a la responsabilidad encomendada a las Administraciones Públicas y las empresas tradicionales.

Esta diferencia de enfoques no implica que haya una definición mejor o peor de empresa social, sino que ambas parten de la misma motivación aplicada en dos contextos diferentes, donde las reglas de juego son totalmente distintas. Por tanto, es posible y deseable identificar elementos y principios subyacentes en ambos enfoques, que contribuyan a construir organizaciones que compitan en los mercados con una mayor responsabilidad y compromiso con la mejora de las condiciones de vida y el desarrollo humano.

En definitiva, los modelos de empresas sociales que se están poniendo en marcha en países del llamado Tercer Mundo, entre los que se encuentra el propuesto por Yunus, aportan elementos innovadores que pueden ser interesantes para su consideración en el ámbito de la empresa de economía social en España y Europa. De modo recíproco, la larga experiencia acumulada en la organización de la economía social puede servir para apoyar y potenciar al creciente tejido de empresas sociales que está surgiendo en algunos países en vías de desarrollo. En España, la recientemente aprobada Estrategia de Tejido Económico y Empresarial de la Cooperación Española puede significar un nuevo respaldo institucional a este tipo de iniciativas.

3. MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE EMPRESA SOCIAL

La literatura académica en el campo de la empresa y el desarrollo en contextos de pobreza es, a día de hoy, muy limitada (Bruton, 2010). En una revisión llevada a cabo en las dieciséis revistas académicas más influyentes según el Financial Times, y que abarcaba los últimos veintidós años de publicación, solamente se encontraron once artículos relevantes que trataran temas de empresa y pobreza, siendo el más antiguo del año 2003 (Bruton, 2010).

Este campo es un terreno eminentemente práctico y se encuentra en su etapa incipiente de desarrollo. Por tanto, muchas de las bases teóricas de los modelos organizativos se fundamentan en casos concretos, buenas prácticas recogidas por diferentes entidades, visiones de líderes, etcétera. Pero no existe ninguna herramienta que permita un análisis sistemático de las organizaciones para, por un lado, analizar la intensidad de su carácter social y, por otro lado, identificar qué elementos son claves en su configuración como empresa social.

Por este motivo, desde el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la UPM, se quiere proponer una herramienta que ayude al análisis y la comprensión del funcionamiento de la empresa social. Su primera versión se ha denominado "modelo para el análisis organizativo de la

empresa social” y con ella se quiere contribuir a responder a las siguientes preguntas: “¿qué elementos son necesarios para conformar una empresa social?” y “¿qué factores se presentan como fundamentales para asegurar su éxito?”

La aportación de un modelo de análisis organizativo de empresa social puede ser un primer paso para la definición de las estructuras de este tipo de organizaciones, que permitiría definir los elementos que son necesarios para poner en funcionamiento una empresa de este tipo. Para ello, a partir de un análisis teórico del concepto de empresa social, se han realizado diferentes estudios de casos de organizaciones que tienen por objetivo la lucha contra la exclusión y la erradicación de la pobreza, con el objetivo de determinar los elementos organizativos más relevantes en este tipo de organizaciones (Fisac et al., 2010).

A pesar de que la definición de este modelo de análisis no pretende ser definitiva e irrefutable, sino que será objeto de revisión y mejora a medida que avance la investigación, se considera importante la definición de este modelo para el análisis organizativo, que sirva de referencia para la puesta en práctica de organizaciones que sigan los principios de la empresa social. Sobre este primer esquema organizativo se deberán incorporar nuevos aprendizajes fruto de la acción sobre el terreno.

Como se recoge en la figura 1, el modelo propuesto consta de nueve elementos fundamentales que se agrupan en diferentes categorías.

Figura 1: Modelo para el análisis organizativo de empresa social.



Fuente: elaboración propia.

Por un lado, partiendo de la hipótesis de que la empresa social es un tipo de empresa, observamos que esta funciona básicamente de igual forma que una empresa tradicional: tiene empleados, produce unos bienes y servicios concretos, tiene identificado un público objetivo, participa en el mercado, busca inversores y optimiza su rendimiento. Los elementos de su modelo organizativo que comparte con las empresas tradicionales son: el equipo emprendedor, la estrategia y el modelo de negocio, las ventajas competitivas necesarias para la viabilidad económica, y todas las funciones necesarias en la organización y operativa de una empresa, que conforman su estructura organizativa. Este conjunto de elementos se ha agrupado bajo la denominación de aspectos tradicionales empresariales.

Por otro lado, la empresa social tiene varias características específicas fruto de la persecución de una labor muy concreta, como, por ejemplo, es la resolución de problemas sociales entre los colectivos excluidos. Por tanto, el modelo se compone de un segundo grupo de elementos que se han denominado específicos y que van a determinar el carácter de la empresa social. Estos elementos son:

- El conocimiento y canal de acceso a los colectivos beneficiarios, es decir, un medio de interlocución con la base de la pirámide que esté arraigado en el territorio y permita identificar las necesidades de estas personas y llegar a ellas de manera efectiva.
- La creación de una proposición de valor social en un proceso desde abajo hacia arriba, y la medida de su impacto en la comunidad.
- La creación de un ecosistema colaborativo, entendido como una red de colaboración entre diferentes actores que permita la implicación de las comunidades locales.

Envolviendo estos componentes del modelo organizativo se encuentran la cultura social, que será el conjunto de valores compartidos sobre los que se asiente toda la organización y la formalización jurídico-mercantil, que será el único elemento visible de la organización desde el exterior.

4. APLICACIÓN DEL MODELO AL EJEMPLO GRAMEEN-DANONE

Grameen Danone Foods es la primera empresa social que puso en marcha el profesor Muhammad Yunus en Bangladesh. Fue creada en noviembre de 2006 por el Banco Grameen y el grupo de alimentación francés Danone mediante una “joint venture”. Esta empresa constituye el ejemplo más representativo de empresa social desde el enfoque de Yunus y ha sido muy empleada para mostrar las bases de su modelo de empresa social.

4.1. El caso

La empresa social nació como un esfuerzo de resolver el problema de la malnutrición infantil en las zonas rurales de Bangladesh. Debido a los bajos ingresos de la población y a su dieta poco variada (basada fundamentalmente en arroz y vegetales), más del 40% de los niños de hasta cuatro años tienen importantes déficits de calorías, vitaminas (especialmente de vitamina A) y de minerales como hierro, calcio y yodo (Yunus, 2008a).

La actividad de la empresa se orientó a la fabricación de alimentos que ayudaran a complementar la nutrición de la población infantil de Bangladesh que vive por debajo del umbral de la pobreza (en torno a un 45% del total). Los objetivos específicos de la empresa social están recogidos en el documento de constitución de Grameen Danone Foods (Yunus, 2008a):

- Alimentación saludable para los pobres todos los días: dar acceso a los consumidores con menos ingresos de Bangladesh a alimentos nutritivos a diario.
- Un modelo empresarial de proximidad único: diseñar un modelo de producción y de distribución que implique a la comunidad local.
- Reducir la pobreza: mejorar las condiciones económicas de la población de las capas sociales más bajas de la zona, implicando a la población local en el proceso.

Grameen Danone ha puesto en marcha un innovador modelo de producción, distribución y venta de yogures enriquecidos de precio muy bajo, accesibles a la población con menores ingresos. Con la determinación de un precio ajustado se consigue, por un lado, que el beneficio social de una mejor alimentación llegue a un gran número de personas y, por otro lado, se asegura la cobertura de costes de la actividad y la amortización de la inversión inicial.

La planta de producción de yogures está situada en una pequeña localidad a 225 kilómetros al noroeste de Dhaka, capital del país. Para conseguir el «modelo de proximidad» fue necesario construir una fábrica muy pequeña (50 veces más pequeña

que una planta estándar de las que el grupo Danone tiene en el resto del mundo) que abasteciese a una población rural residente en un radio de 25 kilómetros.

El modelo de proximidad ha generado un desarrollo del tejido local en varias etapas de la cadena de valor. En primer lugar, los granjeros locales abastecen a la fábrica de la principal materia prima, la leche, a través de cooperativas ganaderas que aseguran su venta a largo plazo y obtienen asesoramiento en la explotación agrícola. Además, la empresa, que emplea exclusivamente personal local, ha creado treinta puestos de trabajo directos en la fábrica. Por último, la distribución de los yogures corre principalmente a cargo las “damas Grameen”, prestatarias del banco que, equipadas con bolsas isotermas, recorren los pueblos vendiendo el producto y obteniendo un ingreso por cada yogur vendido.

En el futuro, Grameen Danone se propone extender este modelo productivo y logístico a otras regiones del país, ya que desde su concepción, la empresa social tendría un alcance local para favorecer la implantación de nuevas réplicas por todo el país.

4.2. Aplicación del modelo

En este apartado se desarrollan los elementos definidos como “específicos” en el modelo recogido en el apartado número 3 y que son los aspectos fundamentales que confieren a la empresa social Grameen Danone un carácter social frente a una empresa convencional. Nos referimos al conocimiento y acceso a la base de la pirámide, a la proposición y medición del valor social y la formación de un ecosistema colaborativo. Además, se ha analizado la cultura social que sirve de base a la organización y que orienta su visión y misión.

4.3. Conocimiento y canal de acceso a los beneficiarios.

Las poblaciones con bajos ingresos no tienen canales para acceder a los mercados debido a diferentes factores económicos (falta de acceso a la financiación, poco poder adquisitivo), sociales (colectivos excluidos), geográficos (localización en zonas marginales o de difícil acceso) u organizativos (falta de canal de acceso, organización deficiente). Además, el mundo empresarial no conoce el funcionamiento de este segmento del mercado ni los principios que lo rigen y por tanto, normalmente no puede hacer llegar sus productos y servicios porque no hay canales establecidos. Es, por tanto, necesario encontrar un canal de acceso para acceder a los grupos sociales que se encuentran en la “base de la pirámide”, ya que es precisamente su aislamiento lo que imposibilita o dificulta su inclusión.

El caso Grameen-Danone constituye un ejemplo que muestra la utilización de canales innovadores para la interlocución con el colectivo beneficiario. En esta iniciativa,

el nexo de la comunidad excluida con el mercado se diseñó sobre la base de la red del Grameen Bank, que cuenta con 2.564 oficinas que dan servicio a 81.372 pueblos en todo el país (Grameen, 2009). A esta infraestructura se debe añadir el trabajo de 22.500 personas contratadas por el banco, que trabajan en contacto con las personas necesitadas y que conocen las particularidades de la vida en el campo.

El banco ha representado un papel clave en la interlocución con los colectivos beneficiarios por diferentes motivos:

- Confianza de la comunidad en la iniciativa. El banco ha abonado el terreno para que la iniciativa Grameen Danone haya podido ser recibida de buen grado por la comunidad.
- El conocimiento de la cultura local. Resulta fundamental a la hora de comprender la naturaleza del problema a resolver, de poder determinar a priori las dificultades que encontrará el proyecto, de detectar las necesidades locales, identificar los beneficiarios del proyecto, adaptar el producto a la cultura y al poder adquisitivo local.
- La detección de un canal de acceso físico efectivo para proveer de bienes y servicios a los beneficiarios, en este caso las “Grameen Ladies”, prestatarias del banco. El establecimiento de un canal de distribución efectivo puede suponer grandes costes tanto en recursos financieros como humanos. La utilización de una estructura ya constituida para acceder a las personas que integran el público objetivo puede ser una clave de éxito y una manera efectiva de buscar sinergias. Por tanto, es interesante detectar algún tipo de organización comunitaria o red entre los actores locales, que pueda servir de legitimador y facilitador para acceder a los colectivos de la base de la pirámide.
- Identificación de las potencialidades o activos de los pobres, qué pueden aportar al proyecto: trabajo, conocimiento de la realidad local, liderazgo, redes. En la iniciativa están integrados los colectivos locales en todos los eslabones de la cadena de valor: proveedores de materias primas, trabajadores de la fábrica, distribuidores y consumidores.

4.4. La creación de valor social y la medición del impacto

Las empresas sociales propuestas por Muhammad Yunus tienen por objetivo resolver una problemática concreta. Por tanto, desde el origen de la iniciativa se definen cuidadosamente los colectivos desfavorecidos a los que va a ir orientada la actividad de la empresa.

La creación de valor de Yunus presenta unas particularidades concretas que la hacen separarse de las proposiciones de valor de otras entidades, tanto de los países en desarrollo como desarrollados. Las principales de estas características son:

- El valor social (o beneficio social) se antepone al beneficio económico, y tiene por destinatarios a los colectivos en riesgo de exclusión o que sufren algún problema que les sitúa en una situación de indefensión.
- Los beneficios económicos no son un objetivo de la empresa social, sino una restricción para garantizar la viabilidad de la empresa, ya que la creación de valor social se realiza sin necesidad de subsidios ni donaciones. El funcionamiento de la empresa está basado exclusivamente en una solución de mercado autosostenible que se financia mediante la venta de productos y servicios.
- Los colectivos en riesgo de exclusión no son simplemente beneficiarios, sino que están integrados directa y activamente de alguna manera en la empresa. Esta implicación se puede conseguir de diferentes maneras: mediante la propiedad de la empresa, o mediante la inclusión en alguna de las etapas de valor (proveedores, productores, distribuidores, socios, consumidores, etcétera).
- En consecuencia, el reparto de valor es endógeno. Idealmente todo el beneficio permanece en la empresa, se reinvierte. Por tanto, las empresas sociales no entregan generalmente dividendos económicos a sus accionistas, sino que responden ante ellos con el beneficio social generado y con la garantía de actualización del valor de la inversión realizada.
- El valor social no se limita a una acción concreta, sino que las empresas sociales buscan efectos multiplicativos en otros escenarios. Una de las características implícitas de las empresas sociales es que puedan ser adaptadas y trasladadas a otros contextos en los que existen problemáticas similares.

Esta prevalencia del impacto social sobre el beneficio económico plantea algunos problemas prácticos en la concreción jurídico-mercantil de este tipo de organización en un contexto general. El principal de ellos es la medición del impacto y el desempeño de una empresa social. Estas medidas no pueden realizarse mediante indicadores económicos derivados de su actividad, sino que tienen que desarrollarse nuevos indicadores del impacto social. Yunus, en sus libros (Yunus, 2008a; Yunus 2008b), sugiere el desarrollo de un sistema de inversión basado en una bolsa de valores sociales.

En el caso de Grameen-Danone, el valor social que persigue la empresa es la mejora de la salud de niños malnutridos de zonas rurales por medio de yogures enriquecidos de

bajo coste (objetivo primario), a partir de su producción en un modelo de proximidad que integre el trabajo de la comunidad (objetivo secundario).

De la actividad de esta empresa social se pueden desprender diferentes tipos de beneficios de tipo social, ambiental o económico por diferentes vías:

- En primer lugar, colaborando a la erradicación de problemas sociales y de exclusión derivados de la falta de oportunidades y la desigualdad, en este caso la malnutrición infantil.
- En segundo lugar, permitiendo el acceso a bienes y servicios a colectivos o comunidades que se encuentran excluidos de los canales de acceso al mercado tradicionales como, por ejemplo, el acceso a financiación, a servicios básicos como agua, electricidad, etc. Estos productos tendrán que ser adaptados a las condiciones de la base de la pirámide (bajo precio, características específicas, condicionantes culturales, etcétera).
- En tercer lugar, creando una fuente de generación de ingresos para las personas que ven limitada su acceso a los mercados de trabajo integrándolas como actores de la red de suministros. Como se ha descrito anteriormente, la comunidad participa en el aprovisionamiento de materias primas, en la transformación del producto y en la distribución del mismo. De esta manera se consigue el desarrollo del tejido empresarial dentro de una comunidad y se ofrecen nuevas oportunidades a sus integrantes.
- Adicionalmente, participando en la construcción de ciudadanía, mediante el establecimiento de vínculos entre colectivos en riesgo de exclusión y con débiles estructuras de organización y relación.
- Por último, aumentando el capital social a través de la creación de ecosistemas en los que intervienen diferentes actores que aportan diferentes capacidades, y favoreciendo el reparto justo de valor en estas interrelaciones.

La empresa no depende de ningún subsidio ni donación, sino que financia su funcionamiento con la venta de yogures. El precio de venta de los yogures está ajustado de tal manera que permita, en primer lugar, el acceso a su consumo a las comunidades pobres, y en segundo lugar, la autosostenibilidad de la empresa a largo plazo.

En la visita de campo que realizaron varios miembros del equipo GIOS-UPM a Bangladesh en 2009 pudo comprobarse que a pesar de que las ventas de yogures no han parado de aumentar desde su puesta en marcha, la empresa se enfrenta aún a diferentes retos para garantizar el valor de esta propuesta. En primer lugar, la empresa

no ha conseguido recuperar la inversión inicial y por tanto no es autosostenible. Por otro lado, a pesar de los beneficios que se suponen de su actividad – mejora de la salud infantil, desarrollo del tejido productivo local, lucha contra el éxodo rural, etcétera- la empresa social no ha podido desarrollar hasta el momento los indicadores que muestren de manera cuantitativa el impacto real de la empresa en estos aspectos.

4.5. La formación de un ecosistema colaborativo.

Aunque no es un aspecto fundamental de las empresas sociales, se ha detectado la importancia de la elaboración de un “ecosistema” de colaboración “multitipo” y “multistakeholder” entre diferentes actores de manera que se produzcan sinergias de alto potencial (Bornstein, 2004). Empresas, organizaciones de la sociedad civil, comunidades locales, universidades, administraciones y otros actores ponen en común diferentes capacidades estratégicas complementarias para mejorar la entrega de productos o servicios esenciales a poblaciones excluidas y favorecer así su inclusión social y económica (Austin, 2000).

La colaboración entre los actores de las alianzas puede estar basada sobre diferentes grados de compromiso entre los actores, según la cantidad de recursos aportada, el nivel de interacción, el nivel de confianza y el valor estratégico. Las alianzas con mayor impacto serán aquellas que no se limitan a una simple transferencia de fondos, sino aquellas en las que se despliegan capacidades estratégicas de cada actor: conocimiento, modelos de gestión, etcétera. Estas sinergias son únicas y de alto valor, ya que no serían posibles sin la interacción de las partes o con aportes meramente monetarios (Austin, 2000).

En el caso Grameen-Danone, el ecosistema organizativo ha sido una de las claves de éxito de la iniciativa y ha contado con la colaboración de diferentes actores que aportaron capacidades específicas que enriquecieron el proyecto. Entre los distintos tipos de entidades que colaboraron, podemos destacar:

- Empresas, como Grameen Bank y Danone que aportaron respectivamente un canal de acceso a la base de la pirámide (a través de las prestatarias) y un conocimiento técnico sobre la actividad central de la iniciativa.
- Comunidades locales con bajos índices de desarrollo humano, integradas con diferentes roles: aguas arriba en el aprovisionamiento de materias primas, y aguas abajo en la distribución de productos finales.
- Diferentes ONG, como InterCooperation y GAIN, que trabajaron en la organización de proveedores y en el estudio de las propiedades nutricionales del producto respectivamente.

- Universidades como la École des Hautes Études Commerciales (HEC) de París, que colaboró en la definición del mercado objetivo de Grameen Danone, o la Universidad de Chittagong, donde nació el propio grupo Grameen.

Figura 2: La empresa social como ecosistema colaborativo.



Fuente: elaboración propia.

4.6. La cultura social

Se ha detectado que un elemento fundamental para la conformación de una empresa social es la cultura social de la empresa, entendida como el conjunto de valores compartidos por los trabajadores y colaboradores de la empresa. Estos valores sirven para imprimir un carácter y una significación a los esfuerzos realizados por la empresa. Dependerá de cada organización el elaborar un marco común en el que participen todos sus empleados.

Muhammad Yunus ha sido el artífice en la propagación de esta visión, tanto en el banco Grameen como en la empresa social Grameen Danone. Los valores o principios sobre los que se basan estas organizaciones y que son compartidos por los propietarios y colaboradores son:

- Prioridad a los más pobres entre los pobres. Los primeros en ser ayudados deben ser aquellos que se encuentran en las peores condiciones de vida.

- Convencimiento de que la gente que sufre exclusión puede ser protagonista de su propio desarrollo y elemento activo fundamental en la generación de oportunidades.
- Responsabilidad. Las personas son responsables de su futuro, ofrecerles confianza genera autoestima y este hecho una herramienta para salir adelante.
- Integración de los colectivos en riesgo de exclusión. La manera de integrar a los colectivos se basa fundamentalmente en acciones proactivas, no en generar dependencia.
- Confianza, cercanía y fuerte contacto con la gente. Este hecho se demuestra por los canales de acceso que ha desarrollado el banco (empleados que se desplazan a los pueblos de los clientes) como en la empresa Grameen-Danone (prestatarias que venden los productos por los pueblos).
- Desarrollo de soluciones *ad hoc* y desde abajo. Es fundamental conocer las necesidades de las personas, sus capacidades y la realidad local en la que viven para poder dar una respuesta adecuada a los problemas.

Estas son algunas de los principios que orientan las actividades del banco Grameen y de la empresa Grameen-Danone y que confieren a estas organizaciones un valor único y distintivo respecto a otras organizaciones.

5. CONCLUSIONES

La desaceleración del ciclo económico nos ha hecho comprender la necesidad de la generación de un nuevo marco en la concepción de los negocios y la necesidad de la implicación de la empresa en el desarrollo humano como fuente de sostenibilidad futura.

La empresa social, entendida en sentido amplio como una organización que persigue prioritariamente la creación de valor social orientado a un colectivo en riesgo de exclusión, mediante la provisión de bienes y servicios, puede ser una solución que permita a la sociedad crear marcos de colaboración entre diferentes actores para poner en común diferentes capacidades y conseguir establecer alianzas beneficiosas para combatir la pobreza y la marginación.

Al concepto europeo de empresa social, de amplia tradición en Europa y desarrollado durante muchos años bajo diferentes formas jurídicas, se pueden incorporar elementos novedosos que están apareciendo en los últimos años en contextos de pobreza en países en desarrollo. En concreto, dentro de las nuevas propuestas de empresas comprometidas

con el desarrollo humano, el modelo de empresa social que propone el profesor Yunus, y que se refleja en la experiencia Grameen Danone, ofrece algunas enseñanzas provechosas para aplicar al concepto de empresa social.

La empresa social de Muhammad Yunus no es radicalmente diferente de la empresa social definida por la tradición europea de economía social, ya que parte de los mismos principios y busca los mismos fines: la resolución de problemas sociales y la transformación o humanización del sistema capitalista. Además, los principios por los cuales se rigen ambos tipos de organizaciones, a pesar de presentar diferencias, son compatibles.

Se ha propuesto una herramienta preliminar para el análisis organizativo de la empresa social, que permita comprender mejor las claves de este tipo de organización y que permita identificar los elementos clave que confieren el carácter de empresa social a las diferentes organizaciones que trabajan en la resolución de problemas de exclusión y pobreza.

Este modelo no tiene ánimo de ser un modelo definitivo en el campo de las empresas sociales sino un elemento de trabajo que será perfeccionado con las sucesivas aplicaciones a diferentes casos. El modelo está compuesto por nueve elementos que presentan, en mayor o menor medida, las empresas sociales que han sido estudiadas hasta ahora. Esta aportación se ha construido a partir del estudio de la propuesta de Muhammad Yunus y de otros casos de empresas de orientación social en otros contextos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashoka (2010). Ashoka Official Website. www.ashoka.org. Página consultada en junio de 2010.
- AUSTIN, J. (2000). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. Nueva York.
- AVINA (2008). *Negocios inclusivos y Mercados inclusivos. Definición y marco conceptual para el trabajo de AVINA*. Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf
- BRUTON, G. D. (2010). Letter from the editor. Business and the world's poorest billion- the need for an expanded examination by management scholars. *Academy of Management Perspectives*. August 2010. pp. 6-10.
- BUDINICH, V. (2005). *Market-based Strategies serving Low-Income populations. A framework for Action*. Ashoka Working Paper Series.
- DRAYTON, W. (2006). *Everyone a changemaker. Social entrepreneurship's ultimate goal*. Innovations. Winter 2006. MIT Press with Harvard University and George Mason University. Boston.
- CEPES (2010). *La economía social en España 2009-2010*. Confederación Empresarial Española de Economía Social. Madrid. Disponible en: http://www.cepes.es/media/docs/Anuario_CEPES_2010.pdf
- DEES, J. G. (1998). The meaning of "Social Entrepreneurship". Fuqua School of Business. Duke's University. Disponible en: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf. Consultado el 15 de septiembre de 2010.
- DERAEDT, E. (2009). *Social Enterprise: A Conceptual Framework*. Katholieke Universiteit Leuven working paper. Leuven.
- DEFOURNY, J. y NYSENS, M. (2008). *Social Enterprise in Europe: recent trends and developments*. EMES European Research Network working paper. Bruselas.
- FISAC, R, MORENO, J, MORENO, A, MATAIX, C. (2010). *Modelo organizativo de la empresa social y su aplicación al contexto español*. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. San Sebastian.
- Grameen (2009). Página web de la organización: www.grameen-info.org. Consultada en diversas ocasiones entre el 1 de julio de 2009 y el 15 de septiembre de 2009.
- HART, S.L. y CHRISTENSEN, C.M. (2002). The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, fall.
- MATAIX et al. (2008). *Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas. Experiencias internacionales y recomendaciones para el caso español*. Documento de trabajo número 20. Fundación Carolina. Madrid.

- MORENO, A, URIARTE, L, M, TOPA, G (2010). La responsabilidad social empresarial. Editorial Pirámide. Madrid
- PNUD (1990). Informe sobre Desarrollo Humano. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Nueva York. Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh1990/>
- PNUD (2008). Las empresas frente al desafío de la pobreza: Estrategias exitosas. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Nueva York. Disponible en: <http://www.undp.org/gimlaunch/spanish/index.shtml>
- PNUD (2010). Informe sobre Desarrollo Humano. La verdadera riqueza de las naciones: caminos al desarrollo humano. Edición del vigésimo aniversario. Nueva York. Disponible en: http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_ES_Complete_reprint.pdf
- PRAHALAD, C.K. (2005). The Fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. Wharton School Publishing.
- PRAHALAD, C.K. y HAMMOND, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. Harvard Business review num 80 September.
- SEKN (2010). Socially inclusive business. Engaging the poor through market initiatives in iberoamerica. Social Enterprise Knowledge Network. Harvard University Publishing, Cambridge, Massachussets.
- SNV (2008). Negocios inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo. Alianza para los negocios inclusivos. World Business Council for Sustainable Development. Disponible en: <http://www.snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/Negocios%20Inclusivos%20ESP.pdf>
- SustainAbility (2005). La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio. Disponible en: www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.pdf
- YUNUS, M. (2008a). Un mundo sin pobreza. Editorial Paidós. Barcelona
- YUNUS, M. (2008b): Social business for new global economic architecture, Adam Smith Lecture, Universidad de Glasgow, 1 de diciembre.
- VERNIS, A. (2009). Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Revista del Tercer Sector. Madrid.
- WBCSD (2010). Vision 2050. A new agenda for business. World Council for Sustainable Development. Disponible en: www.wbcsg.org/web/vision2050.htm

Alfred Vernis Domènech
alfred.vernis@esade.edu
Clara Navarro Colomer
clara.navarro@esade.edu

EL CONCEPTO DE ECOSISTEMA PARA EL
EMPRENDIMIENTO SOCIAL
THE CONCEPT OF ECOSYSTEM FOR
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Alfred Vernis es Doctor en Gestión Pública y No Lucrativa por la Robert F. Wagner School of Public Service (New York University) y Licenciado en Ciencias Empresariales por ESADE (Universitat Politècnica de Catalunya). Actualmente, es Director de la Unidad de Programas Universitarios de ESADE Business School, profesor titular del Departamento de Política de Empresa y de los institutos de Innovación Social y de la Iniciativa Emprendedora-Universidad Ramon Llull. Co-dirige la red de investigación iberoamericana, que cuenta con la participación de nueve universidades iberoamericanas y la Harvard Business School, *la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*.

Ha publicado distintos artículos y libros sobre la gestión en el Tercer Sector, sobre las colaboraciones público-privadas y sobre emprendimientos sociales. Es coautor de *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Ed. Deusto, 1998); *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas* (Ed. Granica, 2004); *Nonprofit Organizations: Challenges and Collaboration* (Palgrave, 2006), *Effective Management of Social Enterprises* (Harvard University, 2006), *Empresas que inspiran futuro: ocho casos de emprendedores sociales en España* (2010).

Clara Navarro, es Licenciada y Máster en Dirección de Empresas (*Lic&MBA*) por ESADE, Máster en International Management (*MIM*) por CEMS, y Máster en Medio

Este artículo ha contado con el apoyo del Programa de Apoyo a la Emprendeduría Social de la Generalitat de Cataluña.

Ambiente y Desarrollo (*MSc Environment and Development*) por la London School of Economics. Consultora en sostenibilidad y colaboradora del Instituto de Innovación Social de ESADE en investigación y docencia sobre empresa y sociedad, así como sostenibilidad y medio ambiente. Anteriormente fue consultora de McKinsey & Company durante más de cuatro años, dos de ellos como especialista en cambio climático, agua y desarrollo, con proyectos para el sector privado, público y civil en más de 10 países y cuatro continentes.

RESUMEN

El artículo explica que para que un emprendedor social pueda actuar en el mercado en igualdad de condiciones que el resto de empresas, necesita que exista un ecosistema de emprendimiento social, el cual consta, al menos, de seis elementos que el artículo repasa: formación e investigación, financiamiento, asesoramiento, innovación, redes y difusión. Para ilustrar como funciona un ecosistema de emprendeduría social, el artículo se basa en el desarrollo del ecosistema para la emprendeduría social en el área de la educación en los Estados Unidos en los últimos veinte años.

ABSTRACT

The article explains that for a social entrepreneur to operate in the market on an equal footing than other companies, there is a need of an "ecosystem of social entrepreneurship". In the article we explain that this ecosystem has at least six elements: training and research, funding, mentoring, innovation, networking and dissemination. To illustrate how a social ecosystem works the article is based on the development of the ecosystem to the social entrepreneurship in the area of education in the United States.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento social, educación, Estados Unidos, innovación social, ecosistema social.

KEY WORDS

Social entrepreneurship, education, United States, innovation, social ecosystem.

SUMARIO:

1. AUGE Y BENEFICIOS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

2. LA NECESIDAD DE UN ECOSISTEMA DE APOYO

3. CONCLUSIONES

1. AUGE Y BENEFICIOS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

En un panel reciente en el Skoll Forum para emprendedores sociales¹, Byron Auguste, Director Ejecutivo de la Oficina del Sector Social de la consultora McKinsey & Company, examinaba la transición de muchas empresas tradicionales hacia la incorporación explícita de objetivos de impacto social o medioambiental en sus modelos de negocio, así como la creación de nuevas empresas diseñadas desde el principio para competir sobre la base de este impacto, así como en precio o calidad. El concepto de valor combinado (*blended value*) se extiende a medida que las empresas reconocen que los retornos sociales y medioambientales se pueden traducir en beneficios para la marca, lealtad del consumidor, eficiencia de la cadena de valor o motivación y retención de sus empleados. En efecto, existen hoy en día múltiples ejemplos de empresas que desde el principio fueron concebidas y diseñadas con dicho objeto y que, a la vez, están emergiendo como competidoras rentables e innovadoras en sus respectivos mercados. Pero, ¿qué diferencia existe entre las empresas sociales y los negocios tradicionales que desarrollan a posteriori estrategias de responsabilidad social? ¿Qué elementos influyen en el origen, la evolución y las características de estas empresas, así como en su influencia real?

Estas preguntas son especialmente interesantes en el contexto actual, en el que confluyen múltiples crisis a las cuales las empresas sociales pueden dar respuestas. En efecto, las misiones de los emprendedores sociales a menudo responden a las diversas crisis económicas, sociales y ecológicas que sufren muchas áreas del planeta, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, desde el hambre hasta la discriminación de ciertos colectivos, pasando por la escasez de agua o la falta de acceso a servicios financieros. La forma innovadora en que estas empresas desarrollan su misión ofrece una oportunidad de diferenciación en un entorno altamente competitivo, así como, quizás, de cambiar las reglas de juego en ciertos sectores o aprovechar nichos de mercado hasta hoy desatendidos. Finalmente, el carácter emprendedor de estas nuevas organizaciones y su buen ritmo de crecimiento ofrecen una esperanza de prosperidad y empleo en un contexto de crisis económica y financiera.

¹ "Beyond the Single Bottom Line: Pioneers in Blended Value" - Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, 15 de Abril de 2010

Así pues, ahora más que nunca, resulta relevante el impulso de las empresas sociales en España y otros países, tanto por el objetivo económico de generar empleo y crecimiento, como por la necesidad, todavía más acuciante en tiempo de crisis, de aportar soluciones innovadoras a los problemas sociales y medioambientales a los que España deberá hacer frente si quiere seguir siendo competitiva y mantener la calidad de vida de sus ciudadanos. ¿Qué hace falta, pues, para apoyar a los emprendedores sociales actuales o potenciales y promover el éxito y la expansión de sus ideas?

Algunos autores hemos escrito últimamente sobre el “éxito” de empresas sociales como La Fageda, L’Olivera o la Fundació Santa Teresa del Vendrell (Vernis e Iglesias 2010). Son organizaciones que tienen un impacto social muy importante en los territorios en los que están implantadas: La Garrotxa, L’Urgell y El Baix Penedès, respectivamente. Han mejorado y siguen mejorando la calidad de vida de muchas personas. Para poder crear este valor social, hace ya bastante años que decidieron crear también valor económico, y actúan proporcionando productos y servicios al mercado. Un mercado que ha reconocido la calidad de los productos de La Fageda o L’Olivera, y de los servicios de la Fundació Santa Teresa del Vendrell.

Sin embargo, en los tres casos, este reconocimiento solo se produjo después de más de veinte años de estar operando en el mercado. Es muy difícil imaginarse que una empresa tradicional pudiera actuar en el mercado y sobrevivir tantos años sin lograr la sostenibilidad económica. Las empresas sociales que hemos tomado como ejemplos lo han conseguido gracias a la perseverancia en el cumplimiento de su misión. Realizar la misión social por la que nacieron las ha llevado a sobrevivir en el mercado y a ser constantes, hasta que han conseguido crear un valor económico.

A primera vista, lo que no deja de sorprendernos es por qué les cuesta tanto a las empresas sociales lograr la sostenibilidad económica en el mercado. La respuesta intuitiva es que no debe ser tan fácil crear valor social y valor económico. Ello se explica, en parte, porque en una misión social la motivación última para crear valor social nos lleva, con frecuencia, a olvidarnos de crear valor económico, o a ponerlo en un segundo plano.

Esta primera aproximación intuitiva contiene una parte de verdad, pero seguramente es preciso llevar a cabo un análisis más detenido del problema y tratar de averiguar las causas reales del mismo. ¿Por qué a las empresas sociales les cuesta tanto lograr la sostenibilidad económica en el mercado?

2. LA NECESIDAD DE UN ECOSISTEMA DE APOYO

La respuesta nos viene de los países anglosajones que llevan más años trabajando en el tema y han sido capaces de crear lo que se ha bautizado como un “ecosistema social”. Básicamente, podríamos decir que un ecosistema es una comunidad económica sostenida por una base de organizaciones que interactúan y giran en torno a la producción de bienes y servicios (Moore, 1966: 26). Se trata de un concepto que va más allá de los marcos tradicionales, como el de cadena de valor, las cadenas de valor tendidas o sistemas de valor (Porter, 1985). Como sugieren lansiti & Levien, cientos de organizaciones diferentes, pertenecientes a diferentes industrias y sectores, colaboran para que nosotros podamos utilizar el ordenador personal con el que se ha escrito este texto.

El concepto de ecosistema destaca la conexión íntima entre una organización y su contexto: a largo plazo, la ausencia de progreso en una condiciona el potencial del otro. Tal como sucede en los ecosistemas biológicos, las organizaciones que se mantienen aisladas tienden a ser frágiles y vulnerables. Para mantenerse vivas y fuertes, las empresas necesitan integrarse con su entorno y evolucionar junto a él.² James Moore, que aplicó este concepto a grandes corporaciones en un marco de análisis que no buscaba la inclusión social, concluía: “Un restaurante excelente en un vecindario decadente tiene muchas probabilidades de fracasar.” (Moore, 1966: 3). En el mundo de la educación, ello tiene un claro paralelismo con aquel refrán tan importante que reza: “Es necesario todo un pueblo para educar a un/a chico/a.”

La metáfora del ecosistema ayuda a expresar con claridad la complementariedad y la interdependencia existentes entre los miembros de esta comunidad de intereses. En los ecosistemas biológicos, hay una serie de roles que tienen que estar presentes para que el conjunto funcione. Si una función no está presente, los demás integrantes tendrán interés en generarla para el bien de cada uno de ellos. Lo mismo ocurre en una carrera ciclista en equipo: la velocidad del grupo viene determinada por la del miembro más lento. Si la comunidad quiere avanzar más rápidamente, sus miembros más privilegiados deberán prestar atención a los integrantes más débiles.

Así pues, para que un emprendedor social pueda actuar en el mercado en igualdad de condiciones que el resto de empresas, necesitará la existencia de un ecosistema de emprendimiento social, que consta, al menos, de estos 6 elementos:

² Seguramente, se podría argumentar que la idea es bastante antigua, pues la encontramos ya en la Edad Media, con el desarrollo de los gremios en las ciudades.

Figura 1: Ecosistema de apoyo a los emprendedores sociales



Fuente: Elaboración propia

Seguramente, la mayoría de estos elementos los encontramos en un ecosistema empresarial tradicional, pero en un ecosistema de emprendimiento social tienen una serie de especificidades.

Para ayudar a ilustrar el concepto, en el resto del artículo, tomaremos como ejemplo el sector de la educación en Estados Unidos, un área en el que han florecido los emprendedores sociales en los últimos veinte años.³ Organizaciones como las que aparecen en la Tabla 1 han revolucionado el área de la educación en los Estados Unidos. Ciertamente, gracias a estas y otras muchas organizaciones que han ido apareciendo en los Estados Unidos en el mundo de la educación la posibilidad de cambio en el sistema educativo norteamericano, está dejando de ser una utopía.⁴

¿Por qué han florecido estas organizaciones en Estados Unidos y no por ejemplo en nuestro país? El concepto de ecosistema de emprendimiento social nos ayudará entender el porqué. Repasemos a continuación los diferentes componentes.

³ Para entender la evolución reciente del sector de la educación en los últimos años ha sido de gran utilidad el libro de Michel R. Sandler (2010), *Social Entrepreneurship in Education*.

⁴ Las organizaciones seleccionadas en la Tabla son solo algunas de las más interesantes, la lista se podría ampliar con organizaciones como KIPPS, diferentes Chartered Schools (como de Harlem Academy o Claremont Preparatory School), las Edison Schools, etc

2.1. Formación e investigación

Los emprendedores sociales provienen de múltiples conocimientos y de experiencias distintas. Hay biólogos, psicólogos, médicos, maestros, artistas, etc., que en su gran mayoría no han tenido experiencia previa alguna en empresas. Para poder actuar en el mercado, es necesario entender bien su funcionamiento y conocer a fondo, por ejemplo, los sistemas de distribución y comercialización del producto o el análisis financiero a corto y largo plazo de la empresa. Pero todavía existen pocos lugares con suficiente sensibilidad para formar a personas y que no persigan el beneficio económico de su proyecto empresarial como único objetivo.

Se necesitan, pues, centros de investigación que estudien las empresas lucrativas, las híbridas o las no lucrativas que tienen por objeto lograr un impacto social y económico a través de sus productos, servicios u otras prácticas comerciales⁵. Asimismo, es necesario, como veremos a continuación, desarrollar también conocimientos sobre las entidades que los financian. Por ejemplo, es preciso explorar en profundidad cómo las organizaciones no lucrativas crean capacidades y utilizan las prácticas comerciales para sostener su crecimiento, así como entender todas las cuestiones relativas a cómo las empresas con finalidad de lucro tratan de conseguir impactos sociales, además de rendimientos financieros.

Un ecosistema de emprendimiento social necesita, pues, centros de formación que acompañen a los emprendedores sociales en su actuar en el mercado y que ayuden a crear una “cultura” de sector. Una cultura que además de hacer avanzar el conocimiento de la profesión y de las herramientas de aprendizaje de la misma, también hace avanzar a las organizaciones del sector y contribuye a su fortalecimiento institucional. La “gestión” de las organizaciones del sector, su eficiencia y eficacia, su capacidad de innovación, son las que van a permitir avanzar al sector como tal.

⁵ Para profundizar en las distintas tipologías de emprendimientos sociales véase: Elkington, John & Hartigan, Pamela: *Creating Successful Business Models. Lessons from Social entrepreneurship*. Extraído de “The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change The World”. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008

Tabla 1: Ejemplos de emprendimiento social en educación en Estados Unidos

Organización - Página web Año Fundación	Descripción de la organización
I have a dream www.ihaveadreamfoundation.org 1981	Selecciona a clases completas de escuelas públicas de zonas con escasos recursos y les otorga becas de estudio que van desde primaria hasta bachillerato. Tiene un enfoque de largo plazo, por eso inician desde etapas tempranas y van acompañando a los niños a lo largo de su trayectoria escolar, proveyendo no solo ayuda financiera sino también desarrollando habilidades que les permitan ser exitosos académicamente y en la vida. No aceptan candidaturas a becas personalizadas, sino que ellos eligen al grupo completo al que apoyarán.
Teach for America www.teachforamerica.org 1990	La organización contrata a graduados universitarios destacados para que sean docentes durante dos años en escuelas públicas de zonas urbanas y rurales marginadas de todo el país. Se postulan los alumnos/as de Harvard, Warton, Chicago, etc... Consideran que la solución para acabar con la inequidad educativa es construir una gran fuerza de líderes en todos los campos, de ahí la diversidad de perfiles de quienes participan en el programa.

Jumpstart www.jstart.org 1993	Vincula a niños preescolares en riesgo de exclusión, con jóvenes universitarios o voluntarios de la comunidad durante todo un año escolar (300 horas aproximadamente). El objetivo es mantener una relación personalizada enfocada a la lectura y al desarrollo de habilidades sociales y emocionales. Un niño que ingresa a preescolar, proveniente de un nivel socioeconómico medio, en promedio ha recibido 1,700 horas de lectura personalizada, mientras que un niño de escasos recursos solo ha recibido 25. Actualmente, cerca de 12,000 niños han sido beneficiados, gracias a la intervención de cerca de 3,100 voluntarios. Jumpstart ha crecido un 30% de promedio anual desde 2000, identificando además, cómo reducir los costes que le implica atender a cada niño.
Troops to teachers www.ncpublicschools.org/troops/overview 1993	Es un programa federal estadounidense cuyo propósito es ayudar a que militares con al menos 10 años de servicio hagan una transición de carrera y se conviertan en maestros o administrativos de escuelas. Desde su fundación ha formado y colocado a más de 9,500 veteranos.
New Leaders for new schools www.nlns.org 2000	Organización creada por un grupo de líderes educativos, políticos y de negocios, bajo la premisa de que buenos directores dirigen buenas escuelas. Para ello recluta a personas con un liderazgo destacado (dentro y fuera de los distritos escolares) y los forma para ser directores de escuelas públicas. El programa de formación dura 3 años: el primero consistente en un año de trabajo intensivo y práctico, y los dos siguientes en <i>coaching</i> continuo, tiempo durante el cual los participantes del programa desarrollan las habilidades para detectar las necesidades de su centro educativo, guiar y desarrollar a sus maestros y mantener un fuerte enfoque en el logro de objetivos.

New Schools for New Orleans newschoolsforneworleans.org 2006	La organización incubaba <i>charter schools</i> , modalidad de escuela pública en Estados Unidos, que cuenta con mayor autonomía que las escuelas tradicionales, al controlar el currículo, la contratación de personal, el establecimiento de salarios, y la negociación de los servicios de apoyo tales como transporte y de alimentación. A cambio de su autonomía, las escuelas charter deben medir, cumplir y publicar sus resultados en cuanto al desempeño de los estudiantes, la seguridad, las finanzas y las prácticas operativas. La organización otorga becas, apoyo estratégico y formación a aquellos emprendedores que deseen abrir una escuela <i>charter</i> . Además, les brinda asesoría a través del tiempo como una manera de sostener la estrategia.
--	--

Fuente: Elaboración propia

En el caso del ecosistema de emprendimiento social en la educación destaca el Programa de Política Educativa y Gobernanza (PEPG) de la Universidad de Harvard. El Programa y sus investigadores fueron claves en el ecosistema. El programa fue fundado en 1996, bajo la dirección de Paul E. Peterson (Henry Lee Shattuck Profesor de Gobierno). El PEPG rápidamente se distinguió como un actor importante dentro del movimiento de reforma educativa. Por ejemplo, proporcionó becas postdoctorales para la formación de jóvenes investigadores que pudieran hacer contribuciones independientes a la investigación académica. Y, sobre todo, fomentó una comunidad nacional de investigadores partidarios de la reforma. El PEPG no ha dejado de elaborar estudios para abrir camino, que seguramente han proporcionado una base científica para las políticas de reforma educativa en los Estados Unidos.

2.2. Asesoramiento

Las complejidades del mercado son difíciles de cubrir por una empresa social cuando inicia su actividad. Son muchos los aspectos a los que hay que prestar atención: los estudios de mercado, el diseño del producto, las campañas de comunicación, la calidad del servicio, la formación del personal, etc. Además, todo ello tienes que hacerlo al tiempo que avanzas, sin descuidar la misión social.

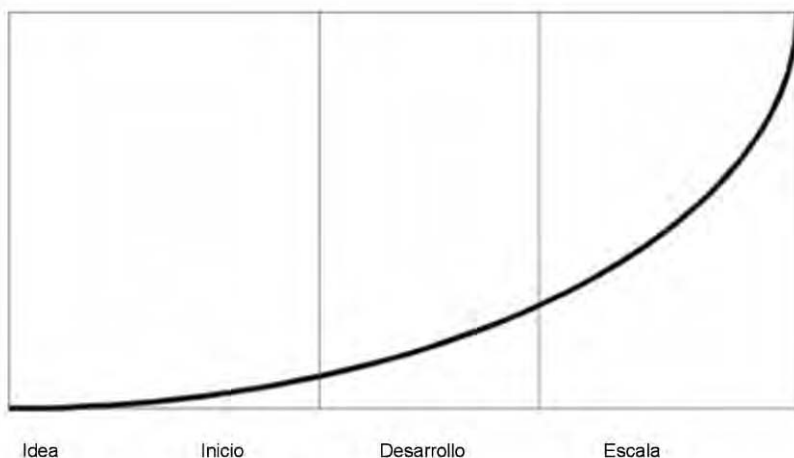
Los emprendedores sociales necesitan que otras organizaciones les acompañen durante sus fases de desarrollo en el mercado. Tratar de aglutinar todo el conocimiento empresarial internamente dificultaría la viabilidad económica de la organización.

En la figura 2 hemos recogido las tres etapas principales del desarrollo de un proyecto de emprendimiento social. En el mundo anglosajón, han surgido organizaciones que acompañan a los emprendedores sociales en cada una de estas etapas.

Seguramente, para entender el crecimiento del sector educativo en los Estados Unidos, que estamos utilizando para mostrar la importancia de un ecosistema de emprendimiento social, hay que hablar de la empresa EduVentures (1993). La empresa se creó para servir al “mercado de la educación como distribuidora de información y como amiga del otro sector educativo emprendedor que estaba buscando capital para desarrollarse. La empresa se inició con tres patas: investigación de una calidad excelente e información contrastada; un grupo de personas preparadas que conocían el sector para apoyar a los clientes de la empresa, y el desarrollo de los futuros líderes del sector educativo.

EduVentures de alguna forma ha estado presente en el desarrollo de varios emprendimientos sociales en la educación en los Estados Unidos, apoyando activamente su creación y luego ayudando en su desarrollo.

Figura 2: Etapas de desarrollo de un proyecto de emprendimiento social



Fuente: elaboración propia

2.3. Financiación⁶

La financiación es una pieza fundamental en cualquier ecosistema de emprendimiento social si se quiere que los emprendedores avancen en el mercado. Conseguir capital para poner en marcha cualquier empresa no resulta fácil. Pero cada año se crean en el mundo muchas empresas. Unas empiezan con capital de amigos y familia; otras, con préstamos de los bancos; otras, como inversiones de empresas más grandes...

En el mundo del emprendimiento social, encontrar capital semilla para emprender una aventura empresarial no es nada fácil. Hasta ahora, los emprendedores sociales obtenían una combinación de capital filantrópico de las empresas privadas, acompañado de donaciones de fundaciones o dinero de las administraciones públicas. Ahora han empezado a aparecer unos fondos denominados “de capital paciente” o de capital riesgo social, que ayudan a los emprendedores sociales a largo plazo.

La principal diferencia entre el capital riesgo social o filantrópico y la filantropía tradicional reside en dos aspectos. En primer lugar, la filantropía tradicional se enfoca hacia la financiación de proyectos, no de empresas, es decir, no le interesa la sostenibilidad a largo plazo, sino resolver un problema concreto y puntual mediante la financiación del proyecto. Por el contrario, el capital riesgo social o filantrópico se dedica a la financiación de empresas, es decir, tiene un interés a largo plazo, y no financia un proyecto concreto, sino la puesta en marcha o el crecimiento de la empresa. En segundo lugar, también se diferencian en el valor añadido. La filantropía tradicional da la financiación al proyecto y, a partir de entonces, se limita a realizar un seguimiento para garantizar que los fondos se están destinando a lo que se había prometido. No entra en el modo de gestionar el dinero, ni en la formación o el apoyo a los gestores. No es su objetivo ni su misión. En cambio, para el capital riesgo social o filantrópico, una parte de su finalidad fundacional es aplicar las técnicas tradicionales del capital riesgo, con una participación activa y una implicación en el día a día de la empresa cuando sea necesario.

Así pues, en el mundo anglosajón, ya se están desarrollando instrumentos financieros inspirados en el emprendimiento empresarial para los emprendedores sociales. El concepto de *impact investment* se utiliza cada vez más en los Estados Unidos, y los “fondos de inversión social” también están llegando a nuestro país.

Naturalmente, la inversión privada en organizaciones de educación con ánimo de lucro era un factor crítico para que el sector de la educación se convirtiera en un área clave de la economía de los Estados Unidos. A finales del S.XX hubo muchísima inversión

⁶ Para más detalle, véase: Scarlata, Mariarosa; Alemany, Luisa (2008). “Financing Social Entrepreneurs: Philanthropic Venture Capital vs. Foundations”. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 28, núm. 21, art. 8.

en Internet y educación, las tecnologías de la información y la educación a distancia se vieron como la panacea de los problemas de la educación. Pero cuando explotó la burbuja especulativa de Internet en el 2000 afectó muchísimo al sector educativo. Muchas empresas perdieron grandes sumas de dinero.

Una década después han aparecido inversores que están apostando por el sector en el largo plazo. Por ejemplo, el conocido fondo Keiretsu de los Estados Unidos está realizando inversiones en emprendedores del mundo de la educación. El New Schools Ventures Fund es otro fondo que ha establecido como su misión transformar la educación a partir de apoyar a emprendedores del sector.

2.4. Innovación

Recientemente, se habla mucho de innovación social. Es verdad que siempre hemos entendido que innovar era “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”.⁷ Esta definición no entraña muchas dificultades. Sin embargo, si le antepone el adjetivo *social*, aunque no sea nada nuevo, es difícil dar con una definición operativa para trabajar.

Nosotros la hemos definido como una combinación más eficaz y eficiente de los elementos existentes en la economía para solucionar un problema social, que necesita de la capacidad de los implicados y de la generación de apoyos para poder crear valor sostenible para toda la sociedad.⁸

Peter Drucker (2000) sostenía, en uno de sus últimos escritos, que “la innovación es una función específica de emprender”, la cual puede darse “en una empresa o en una organización al servicio del público”. Recurrir a Drucker resulta útil, por dos razones: primero, porque nos ayuda a aclarar la confusión existente en cierta literatura reciente sobre emprendimiento social, donde este se equipara a la innovación social. Toda la innovación social que se produce en el Tercer Sector puede denominarse “emprendimiento social” –aunque tampoco sea una expresión muy exacta–, pero no toda la innovación social se produce en el sector de las organizaciones no lucrativas. Y, segundo, porque Drucker nos explica que los emprendedores son, entre otras cosas, innovadores. Como es bien sabido, la idea de emprender es fundamental en el concepto de innovación: “El emprendimiento puede ser definido como una nueva combinación de los elementos existentes en la economía.” (Schumpeter, 1934).

Así pues, ambos conceptos –*entrepreneurship* e innovación– vienen avalados por una sólida literatura académica. Y, afortunadamente, la literatura ya ha dejado atrás la

⁷ *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésimosegunda edición. Real Academia Española (octubre de 2002).

⁸ Para más información, véase: Vernis, Alfred, “Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica”, *Revista Española del Tercer Sector*, nº 13 (septiembre-diciembre de 2009).

visión tradicional de la innovación, según la cual esta era entendida como el resultado de “genios” o de “mentes privilegiadas”. Y ha puesto el énfasis en que, para la mayoría de los innovadores, las innovaciones son como una respuesta automática: forman parte de su sentido común y de su necesidad de emprender.

Cabe destacar, además, que cada vez más la innovación se busca en el poder de las masas. En efecto, un número creciente de iniciativas recurre a plataformas web que promueven la innovación abierta a partir de concursos, juegos *on-line* y otras herramientas innovadoras (valga la redundancia) para aprovechar el poder del conocimiento colectivo. Sin duda, esta tendencia responde a las posibilidades técnicas que ofrece la red, y a la expansión del concepto de innovación abierta en diversos ámbitos de la economía, pero también a esta “democratización” de la innovación fuera de los laboratorios.

En definitiva, es muy importante lograr una innovación constante en el emprendimiento social. Es por ello que ya existen centros dedicados a hacer avanzar esta parte del ecosistema que estamos analizando.

Qué duda cabe que la creación durante la administración Bush dentro del Departamento de Educación de la *Oficina de Innovación y Mejora (OII)* fue un gran apoyo a todo el ecosistema de emprendimiento social en educación en los Estados Unidos. La OII viene realizando inversiones estratégicas en programas y prácticas educativas innovadoras. Actualmente, en la administración Obama administra más de 25 programas de subsidios discrecionales a cargo de seis oficinas de programas: (1) Programa de Escuelas Charter, (2) el Fondo para la Mejora de la Educación, (3) Programas de Mejora, (4) Opciones de los padres e Información, (5) Tecnología en la Educación, y (6) Los programas de calidad de los profesores.

2.5. Redes⁹

Como vemos, en un sistema de emprendimiento social intervienen un grupo de elementos individuales –como la financiación, la formación, la innovación, el acompañamiento–, que se combinan de formas complejas. Cada uno de forma individual acaso creará emprendimiento, pero no bastará para mantenerse. En este punto es donde se equivocan muchas administraciones públicas que tratan de crear ecosistemas de emprendimiento, pues únicamente se limitan a apoyar uno o dos de estos elementos, en vez de apoyarlos a todos de forma holística.

La creación de redes de emprendedores sociales formales e informales es muy importante para el mantenimiento del ecosistema a largo plazo. De la misma forma que la innovación proviene “de abajo”, y de todas partes, también el apoyo a un emprendedor

⁹ Para profundizar en esta idea, véase: Isenberg, D., “How to start an entrepreneurial revolution”, *Harvard Business Review*, enero de 2012.

social puede provenir de diversos campos, e incluso de los propios emprendedores sociales. Por este motivo están proliferando las redes que promueven los contactos y las relaciones personales entre emprendedores, o que ponen en contacto a emprendedores con financiadores, tutores experimentados, o estudiantes ávidos de colaborar o investigar sobre los emprendimientos sociales que florecen. De alguna forma, generan espacios reales o virtuales de encuentro de los miembros del ecosistema. Así, permiten aportar servicios de apoyo a los emprendedores con un bajo coste, basándose mucho en las relaciones personales y en la creación de comunidades caracterizadas por la colaboración y la confianza, dos rasgos típicos también del sector.

Para entender la importancia de estas redes podemos usar otra metáfora relacionada con las ciencias naturales. Los “ecotonos” son aquellas zonas de contacto, separación o transición entre dos ecosistemas distintos. Para los biólogos, los ecotonos son zonas de especial interés por su mayor riqueza: casi siempre encontramos en ellos una mayor concentración de especies propias de cada ecosistema, así como especies únicas que solamente se encuentran en dichos ecotonos. La tensión que genera el contacto de los dos ecosistemas produce una riqueza que ningún ecosistema puede lograr por sí solo. De la misma forma, cuando las redes juntan a personas y organizaciones pertenecientes a “mundos” distintos, con distinto lenguaje, cultura, contactos y habilidades, las oportunidades que se abren son mucho mayores. Pero para que así sea, la “tensión” entre estos mundos debe manejarse para que sea sana y productiva en lugar de convertirse en un obstáculo. De ahí la proliferación de redes pero también de espacios, metodologías y tecnologías enfocadas a manejar estas tensiones que pueden generarse en un ecosistema tan complejo como el del emprendimiento social.

En el caso que estamos estudiando de la educación en los Estados Unidos, las redes se demostraron cruciales para el desarrollo del sector. Por ejemplo, “*The Family Education Network*” proveyó de información para conectar padres, profesores y administradores de colegios a través de *newsletters*, y luego comunicación *online*. En Boston se creó en 1996 “*The Greater Boston Education Industry Council*” (GBEIC), formado por las empresas más importantes en el mundo de la educación de Boston, la primera asociación de este tipo en el país, que ayudó muchísimo a avanzar el sector. Otra asociación muy importante que ayudó agrupar a muchos emprendedores de la educación fue la “*Association of Educators in Private Practice*” (AEPP) que en el 2002 se convirtió en la “*Education Industry Association*” (EIA).

2.6. Difusión

A los emprendedores sociales les gusta afirmar que todos se hallan en la misma empresa –hacer del mundo un lugar mejor de cómo se lo han encontrado–, pero tienen diferentes programas y enfoques diversos. En ocasiones, los emprendedores sociales superponen sus programas y enfoques, a veces de forma paralela o enfrentada entre sí; otras veces, dejan espacios visibles que alguien más podría cubrir.

Por ello, comunicar y difundir todo lo que sucede en torno al emprendimiento social es también una pieza muy importante del ecosistema. Para ir creando una cultura del emprendimiento social y así mantener y acrecentar este espíritu emprendedor. Y, también, para hacer aflorar en la sociedad esta nueva punta del conocimiento, y tener mayor presencia y apoyo en ella.

Concretamente, la difusión permite explicar historias de éxito y de fracaso dentro del ecosistema de las que todas las partes pueden aprender. Al mismo tiempo, sirve para atraer a más gente con talento para formar parte del ecosistema y hacerlo crecer. Y en un país con muchos puntos de emprendimiento sobre el territorio, la difusión también ayuda a mantenerlos informados y conectados entre sí, para poder formar redes.

Esta difusión ha de adaptarse al siglo xxi, por lo que la utilización de las redes sociales resulta imprescindible. En esta pieza del ecosistema, también podemos aprender de nuestros compañeros estadounidenses.

Sería muy largo citar todas las organizaciones que han ayudado y están contribuyendo a cambiar el sistema educativo en los Estados Unidos. Hemos preferido en la Tabla 2 a continuación, recoger algunas de las webs más significativas¹⁰. El nivel de información y los datos que ofrecen estas organizaciones son difíciles de encontrar en España, y en casi todos los países de la Unión Europea.

Tabla 2: organizaciones de investigación y difusión en el área de la educación

Organización	Web
Eduventures	www.Eduventures.com
American SchoolDirectory (ASD)	www.asd.com
Education Market Research	www.educationmarketresearch.com
Simba Information	www.simainformation.com
Quality Education data (QED)	www.qeddata.com
The Education Industry	www.educationindustry.org

Fuente: Elaboración propia a partir de Sandler (2010).

10 Ver Sandler (2010): Social Entrepreneurship in Education

3. CONCLUSIONES

El análisis de las buenas prácticas a escala internacional en cuanto a los modelos de apoyo a los emprendedores sociales evidencia varias observaciones.

En primer lugar, el ecosistema de apoyo a los emprendedores sociales es creciente. En los últimos cinco años, se han creado un gran número de organizaciones, y todas ellas están creciendo a un ritmo acelerado y consolidándose como referencias, no solo para los emprendedores sociales, sino incluso en el mundo de los negocios en general.

En segundo lugar, las organizaciones son muy diversas. Esta diversidad responde a la diversidad de los mismos emprendedores sociales, que se hallan en distintas fases de desarrollo, geografías y sectores y, por tanto, con necesidades tan diversas como su propio sector.

En tercer lugar, muchas organizaciones se complementan, hasta el punto de que con frecuencia dan apoyo a los mismos emprendedores de distintas maneras, y llegan incluso a trabajar en red para coordinar y complementar sus servicios. De nuevo, el ecosistema de apoyo a los emprendedores sociales es un reflejo de las dinámicas que los propios emprendedores sociales ponen en práctica, como el espíritu de colaboración en red, más que de competencia.

Por todo ello, existe una oportunidad para promover la generación de un ecosistema de apoyo a los emprendedores sociales en nuestro país. Diversas iniciativas ya se están desarrollando desde hace unos años, cubriendo algunos de los aspectos mencionados en este artículo, a menudo con una aplicación local o regional. Pero el espacio para crecer, innovar, y sobre todo replicar modelos exitosos en el extranjero, es enorme. Este ecosistema no solamente será una fuente de puestos de trabajo, conocimiento, innovación e inspiración, sino que será el factor clave que promueva la proliferación de más empresas sociales exitosas en España y de su crecimiento, dando lugar a un sector social potente y a la vez económicamente viable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUGUSTE, BYRON (2010): *Beyond the Single Bottom Line: Pioneers in Blended Value*, Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, Oxford.
- DRUCKER, PETER (2002): "The discipline of innovation". *Harvard Business Review* 80, (8): 95-102.
- (1985): *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, New York.
- HARTIGAN, PAMELA Y JOHN ELKINGTON (2009): *El poder de la locura*, Ed.Deusto, Barcelona.
- IANSITI, MARCO Y ROY LEVIEN (2004): *The keystone advantage*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- ISENBERGER, D. (2011): "How to start an entrepreneurial revolution". *Harvard Business Review*.
- MOORE, JAMES F. (1996): *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, Nueva York.
- PORTER, MICHAEL (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York
- REFICCO, EZEQUIEL Y ALFRED VERNIS (2010): Ecosistemas organizacionales para fortalecer negocios inclusivos. En Gabriel Berger, Patricia Marquez y Ezequiel Reficco (2010)(eds): *Negocios Inclusivos*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SANDLER, MICHAEL (2010): *Social Entrepreneurship in Education. Private ventures for the Public Good*, Rowman & Littlefield Education, Lanham, MA.
- SCHUMPETER, J. (1934) *The Theory of Economic Development*, Mass Harvard University Press, Cambridge.
- VERNIS, ALFRED Y MARIA IGLESIAS (2010): *Empresas que inspiran futuros: ocho casos de emprendedores sociales en España*, Instituto de Innovación Social, ESADE. Barcelona.
- VERNIS, ALFRED (2009): "Innovación Social a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica", *Revista Española del Tercer Sector* (13), pp. 99-132.

Rocío Nogales Muriel
info@emes.net

LA EMPRESA SOCIAL EN LA LUCHA CONTRA LA
EXCLUSIÓN: TRES CASOS INNOVADORES EN EL
CAMPO DE LA CULTURA
THE SOCIAL ENTERPRISE AGAINST SOCIAL EXCLUSION:
THREE INNOVATIVE CASES IN THE CULTURE FIELD

Rocío Nogales es directora de la red de europea de investigación EMES, pionera en el estudio del Tercer Sector y la empresa social en Europa. Colabora regularmente con la Comisión Europea y con otras organizaciones internacionales en la concepción, implantación, evaluación y difusión de proyectos de investigación. Asimismo, colabora habitualmente con organizaciones internacionales como la OCDE y el PNUD. Es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad de Sevilla, y cuenta con un máster en *Arts Management* por la Universidad Carnegie Mellon (Pittsburg, PA, EE.UU.), otro en Historia del Arte por la Universidad de Pittsburg (Pittsburg, PA, EE.UU.), y otro en Administración y Gestión de Empresas por la Universidad de Lieja (Bélgica). Su investigación se centra en la innovación social y las estrategias de gestión de las organizaciones del Tercer Sector, con especial interés en el sector cultural y las industrias creativas.

RESUMEN

Las empresas sociales están recibiendo cada vez más atención como modelo organizativo capaz de promover un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El estudio de su contribución se ha centrado en los aspectos sociales, económicos y ambientales del desarrollo sostenible. De hecho, las empresas sociales han jugado un papel crucial en la prestación de servicios a grupos sociales desfavorecidos, así como en la creación de productos y servicios innovadores. Hasta el momento se ha pasado por alto al potencial de la cultura para el desarrollo de las empresas sociales: al considerarla un mero campo de actividad se ha dificultado el reconocimiento del verdadero significado de la creatividad

y los procesos innovadores en el seno de organizaciones culturales y artísticas. Como consecuencia, el potencial de la cultura como una dimensión de la sostenibilidad - el cuarto pilar de la sostenibilidad - ha sido ignorado. Nuestra propuesta es que las empresas sociales, culturales y artísticas (ESCA) ofrecen un raro ejemplo de contexto organizacional que abarca las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social, medio ambiente y cultural).

ABSTRACT

Social enterprises are attracting increasing attention as organizational settings promoting a new model of sustainable development. The study of their contribution has focused on the social, economic and environmental aspects of sustainable development. Indeed, they have played a crucial role in the provision of services to disadvantaged groups as well as in the creation of new products and services via innovative processes. So far the potential of culture for social enterprise development has been underlooked: it is considered a mere activity field, which hampered the recognition of the true meaning of creativity and innovative processes at place in cultural and artistic initiatives. As a consequence, the potential of culture as a sustainability dimension – the fourth pillar of sustainability – has been overlooked. We propose that cultural and artistic social enterprises (CASEs) offer a rare example of environment embracing all four dimensions of sustainable development (economic growth, social cohesion, environmental balance and culture).

PALABRAS CLAVE

empresa social, cultura, interculturalismo, sostenibilidad, innovación social.

KEY WORDS

social enterprise, culture, interculturalism, sustainability, social innovation.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN

2. MARCO CONCEPTUAL: EMPRENDIMIENTO SOCIAL COLECTIVO CONTRA LA EXCLUSIÓN SOCIAL

3. TRES EJEMPLOS DE INICIATIVAS CULTURALES PARA LA INCLUSIÓN EN EUROPA

4. ALGUNAS PISTAS PARA EL FUTURO

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas sociales suscitan cada día un mayor interés gracias a su gran capacidad organizativa, su apuesta por un nuevo modelo de desarrollo sostenible y su capacidad para hacer frente a retos de carácter internacional. Lo más destacado de la labor de las empresas sociales, su prioridad, son los aspectos social, económico y medioambiental del desarrollo sostenible. De hecho, estos aspectos han desempeñado un papel fundamental a la hora de prestar servicios a los grupos desfavorecidos, así como en la creación de nuevos productos y servicios mediante procesos innovadores.

Además, la cultura comienza a constituirse como otro de los campos de actividad más destacados de la empresa social. A pesar de lo inabarcable del término cultura, podemos citar las actividades específicas que se han realizado en el terreno del arte (visual o interpretativo), la educación y la artesanía (tejido, cerámica, joyería, etc.). A su vez, fruto de la mezcla de diferentes disciplinas, han aparecido iniciativas innovadoras que se han visto impulsadas gracias a la consolidación de las industrias de la creación y de la sociedad multicultural: productos multiculturales (moda, cocina, música, espectáculos, festivales, etc.), turismo multicultural, legado y conservación, e iniciativas de planificación urbanística.

No obstante, históricamente, la cultura se ha considerado simplemente un sector de actividad, cosa que ha impedido que se reconozca su verdadera dimensión creativa e innovadora, que se materializa en las iniciativas artísticas y culturales. La contribución de la cultura ha sido ya objeto de estudio en los siguientes aspectos: el bienestar de individuos y grupos (Guetzkow, 2002; Keaney, 2006), la cohesión social de grupos divergentes y diversos (Bisballe, 2006), la integración y desarrollo de las personas con discapacidades y de los grupos con riesgo de exclusión social (Jermyn, 2004), y la competitividad y habitabilidad de las ciudades (Florida, 2002; Arts Victoria 2008). Sin embargo, poco se sabe sobre el modo en que dichos procesos toman forma a nivel organizativo y cómo se compaginan los objetivos económicos y los sociales.

Esta pequeña laguna ha provocado dos consecuencias negativas e inmediatas: por un lado, se ha pasado por alto el potencial de la cultura visto desde una dimensión de sostenibilidad; por otro, dicha laguna ha obstaculizado el desarrollo de políticas públicas que respalden la consolidación de la cultura como campo de actividad para la acción social y los servicios sociales de forma sostenible.

El objetivo de este artículo es ofrecer una descripción general de tres empresas sociales, culturales y artísticas (en adelante, ESCA) en tres países europeos diferentes, y de este modo ilustrar las prácticas empresariales en el campo de la cultura que persiguen la integración social y económica de grupos sociales excluidos. Antes de proceder con estos tres estudios de casos, expondremos el marco teórico de nuestro análisis, inspirado en la literatura existente sobre empresa y emprendimiento social, y en corrientes actuales tales como la política cultural, la gestión del arte, la planificación urbanística y la multiculturalidad. A continuación, pasaremos a describir cada caso haciendo hincapié en la historia y el desarrollo de la organización y en los programas. Más adelante, realizaremos un breve resumen de las características organizativas más destacadas, con su particular evolución fruto del carácter artístico y cultural de las empresas que en mayor medida pueden contribuir al Tercer Sector. Por último, expondremos algunas reflexiones suscitadas a raíz de un reciente e innovador documento político de una organización internacional, con la intención de sugerir algún posible desarrollo político en el ámbito de los servicios sociales, y posibles vías de investigación que sean de interés para el Tercer Sector español.

2. MARCO CONCEPTUAL: EMPRENDIMIENTO SOCIAL COLECTIVO CONTRA LA EXCLUSIÓN SOCIAL.

2.1. Definir la empresa social

Para este artículo, nos basaremos en la definición de la Red de Investigación EMES, según la cual las empresas sociales son aquellas organizaciones con un objetivo explícito de beneficio a la comunidad, creadas por un grupo de ciudadanos y en las que el interés material de los inversores capitalistas está sujeto a determinados límites. Estas organizaciones valoran mucho su independencia, así como la capacidad de correr riesgos económicos en su apuesta por una actividad socioeconómica sostenible (Borzaga y Defourny, 2001; Nyssens, 2006). Esta definición se llevó a la práctica de la mano de nueve criterios sociales y económicos sin ambición normativa, sino metodológica, que cuentan con estrechos lazos conceptuales con la economía social y con el Tercer Sector de acción social. Dado el gran número de sectores económicos en los que las empresas sociales llevan a cabo su actividad, los investigadores de EMES han concentrado su estudio en tres campos en los que este tipo de empresas están especialmente activas: la integración laboral, los servicios a las personas y el desarrollo local. Además, el elevado potencial de la empresa social como aliada de políticas públicas (e independiente tanto de poderes

públicos como privados) en la lucha contra la pobreza, fue el tema central de un proyecto innovador centrado en países de Europa Central y del Este (ECE) y de la Comunidad de Estados Independientes (CEI)¹.

La aparición simultánea en Europa de nuevas circunstancias (la más reciente es la crisis económica y financiera) abre nuevas posibilidades de desarrollo para la empresa social, aunque existan también desafíos considerables. De esta manera, a los nuevos productos y servicios se unen las nuevas formas de organización y de producción, los nuevos factores de producción o los nuevos modos de relación existentes en el mercado. Este nuevo ímpetu del emprendimiento social hace posible concebir las empresas sociales como una tendencia estructural observable, tanto en organizaciones constituidas según formas legales y creadas *ad hoc* para las empresas sociales, como en organizaciones previamente existentes que desarrollan una dinámica diferente. Así, los nueve criterios de EMES a los que hacíamos referencia anteriormente no son sino una construcción metodológica para tratar de describir un «tipo ideal» de organización (en el sentido *weberiano* del término), que puede encontrarse en la realidad con más o menos intensidad en cada uno de los criterios.

2.2. Empresa social y exclusión social

Fue en la década de los ochenta en los Estados Unidos cuando se comenzó a hablar de «emprendedor social»². Poco a poco, la idea de un ímpetu individual como fuerza motora del deseo por contribuir al bienestar de la sociedad se fue extendiendo por todo el mundo anglosajón. En 1993, la Universidad de Harvard lanzó el programa «Iniciativa de empresa social» (*Social Enterprise Initiative*), que pretendía formar y dar apoyo a los individuos y organizaciones a fin de crear valor social en todos los sectores de la economía (público, privado y sin ánimo de lucro). A partir de ahí, surgieron numerosas iniciativas de la mano de universidades y fundaciones privadas con el objeto de respaldar la formación y la consultoría estratégica de los directivos, entre ellos los de las organizaciones sin ánimo de lucro (*nonprofit organizations*, por su nombre en inglés). No obstante, la mayoría de las definiciones utilizadas en aquel momento hacían hincapié en el espíritu emprendedor y en el beneficio social, sin articular de manera precisa el nexo entre estos dos conceptos. Además, las nociones de empresa social basadas en este planteamiento, corrían el riesgo de confundirse con otros fenómenos, por ejemplo, con la responsabilidad social de las empresas.

Mientras, en Europa también se comenzaba a hablar de empresa social, especialmente en los países marcados por carencias en la prestación de ciertos servicios sociales y en los que ya existían una «economía social» o un «sector cooperativo»

¹ La publicación final del proyecto se puede consultar en <http://www.emes.net>.

² Para un análisis detallado y actual de la evolución del concepto de empresa social y su interacción con otros conceptos como emprendedor social y emprendimiento social, ver Defourny, J. y Nyssens, M. (2010).

notables (ej.: Francia, Bélgica o Italia). El caso de Italia es especialmente relevante, ya que a la ausencia del Estado como proveedor de servicios sociales básicos, se unió el poder real ejercido por las grandes federaciones cooperativas italianas y la atención por los académicos de este país hacia el tema³. Paralelamente a esta evolución, la ley de 1991 que tutelaba el estatuto de la cooperativa de solidaridad social (*cooperativa di solidarietà sociale*, dividida en las de tipo A, cooperativas de servicios sociales, o de tipo B, cooperativas sociales de inserción) abrió la puerta al emprendimiento social imbuida del deseo de contribuir al bienestar de los miembros y de la sociedad en general. Así, a finales de 2005, existían 7.363 cooperativas sociales que a su vez crearon alrededor de 244.000 empleos (71,2% de ellos mujeres)⁴. Un reconocimiento legal adicional llegaría de mano de la ley aprobada en 2006 específicamente para la empresa social. Como vemos, la noción de empresa social que comenzaba a tomar forma en la Europa continental contemplaba una dimensión colectiva del impulso empresarial, dentro del ámbito del sector privado «not-for-profit», de la que carecía el planteamiento anglosajón. Esta dimensión colectiva representa una característica diferenciadora de muchas de las iniciativas surgidas en Europa en los últimos años, y en ocasiones facilita la organización de la acción social en torno a una actividad económica (Laville *et al.*, 2005). Por su parte, Leadbeater (1997) considera el emprendimiento social como una respuesta de la sociedad civil a los problemas que el Estado del bienestar no ha sido capaz de resolver. Sin llegar a ser una posición residual, este autor insiste más en el dinamismo de los emprendedores sociales a la hora de identificar necesidades relacionadas con la exclusión social y el desempleo, y de desarrollar estrategias eficientes y eficaces para resolverlos.

La diferencia fundamental de la noción de empresa social que aquí se expone, estriba en un complejo sistema que incluye actores socioeconómicos tanto públicos como privados y que es capaz de movilizar recursos de muy diversa índole (Laville, 2004; Polanyi, 1997). Según el país en el que nos encontremos, este sector recibe diferentes denominaciones, pero parece existir cierto consenso a nivel europeo en denominarlo «tercer sector». En el caso de España, como en muchos otros países, existe una división según la solidaridad se logre mediante la democracia económica o mediante la acción organizada de la sociedad civil (Rodríguez Cabrero, 2005), según el sector sea eminentemente mercantil o no mercantil (Marbán Gallego, 2007). En Europa, se han desarrollado en la última década numerosas teorías sobre este sector económico como resultado del interés suscitado a partir de una «creciente preocupación por la estructura y la calidad de los servicios públicos (...) después de la Segunda Guerra Mundial, y por la creación, gracias a nuevos grupos y movimientos, de nuevas formas de servicios» (Evers y Laville, 2004; p. 2). Aparte de la importancia económica del Tercer Sector (Laville y Lallement, 2000), Pestoff (2001) destaca su inigualable capacidad para la creación de prácticas organizativas

³ La primera revista especializada en el tema, «Impresa Sociale» (empresa social), vería la luz en Italia con el objetivo de «promover, acompañar y asistir en la evolución de la compleja realidad del nonprofit italiano» (www.euricse.eu).

⁴ Datos más recientes publicados por la agencia italiana de estadística, ISTAT, en 2007 (www.istat.it).

originales: ofrece formas novedosas de dar respuesta a las necesidades más acuciantes, abarca un amplio abanico de servicios, contribuye a aligerar la burocracia derivada de la prestación de servicios en el ámbito de las instituciones públicas, moviliza los recursos sin explotar procedentes de la sociedad civil y, como rasgo potencial, puede ayudar a mejorar los estándares de calidad de los servicios que presta. Asimismo, cabe destacar otros subproductos de este tipo de organizaciones: promocionar entre los empleados y los clientes conductas socialmente responsables, movilizar capital social y capital cívico, y fomentar la participación democrática en la sociedad (Pestoff, 2001).

En este contexto se enmarca la noción de empresa social que aquí avanzamos y esta serviría conceptualmente como puente entre los sectores mercantil y no mercantil, que de todas formas ya cuenta en la práctica con múltiples puntos de contacto e interacción. De este modo, las empresas sociales no son solo organizaciones de nueva creación, sino una tendencia concéntrica en la que se encontrarían tanto aquellas organizaciones del Tercer Sector de acción social que se acercan al mercado para movilizar nuevos recursos, como aquellas de la economía social cuyo objetivo es responder al interés general y no solo al de los socios o miembros (Defourny, 2007).

2.3. La cultura y su relación con la economía

A la hora de analizar los vínculos existentes entre cultura y economía, resulta fundamental aclarar los conceptos ante la abundancia de definiciones e interpretaciones. En Estados Unidos, la idea de cultura se convirtió en un concepto científico clave cuando los sociólogos (sobre todo estos últimos, pero también los antropólogos y los economistas) empezaron a reinterpretar y utilizar las aportaciones de Tylor, Boas, Durkheim o Lévy-Bruhl (Cuche, 2004). Las conceptualizaciones de la cultura, dependiendo de la aplicación que se busque del término, han evolucionado desde un enfoque universal hacia uno individual, y desde la perspectiva general a la específica. Más adelante, la evolución que comenzó en los años 70 y que fue bautizada como «el cambio cultural (o lingüístico)», resultó crucial a la hora de salvar distancias entre las disciplinas académicas y de crear expresiones, como «capital cultural», de Bourdieu. Además, esta idea sirvió para explorar los principios culturales que explicaban las decisiones humanas basadas en la noción de utilidad, según la cual la mayoría de ellas siguen una lógica económicas y eminentemente individualista).

Desde entonces, la etiqueta de «cultural» se ha utilizado tanto en el sentido estricto de referencia a «las creaciones de la sociedad procedentes del campo de las artes en general» (Cuche, 2004: 80), como en el sentido etnológico de un conjunto de «actitudes, creencias, costumbres, valores y prácticas comunes que comparte un mismo grupo» (Throsby, 2001: 4), donde también se incluye la creación artística. Recientemente, han tenido lugar dos evoluciones fundamentales, y que tienen especial importancia para este artículo, a caballo entre estas dos definiciones opuestas de «cultura»: una es la proliferación de campos de actividad calificados con la etiqueta de «cultura» (como son la «cultura

del trabajo» o la «cultura de empresa»), y la otra es la diversificación de los mecanismos implicados en la producción y el consumo de bienes culturales y servicios *stricto sensu* (las ESCA y la actividad que desempeñan se enmarcarían dentro de esta segunda definición).

Throsby (2001) ofrece una importante perspectiva de la idea principal de cultura. Según este autor, la cultura engloba «las actividades emprendidas por un grupo de personas, y el producto de dichas actividades, inspirado en la educación y en el culto al intelecto». Asimismo, Throsby describe las expresiones específicas de cultura: aportación de un determinado grado de creatividad, producción y comunicación de significados simbólicos y, por último, en diferentes grados, la propiedad intelectual. Una de las virtudes de esta definición, en el marco de este artículo, es que evita la trampa de seleccionar un sector específico de actividad para calificar algo de «cultural», puesto que permite la inclusión de las industrias creativa y cultural y del tradicional sector artístico.

Cualquier reflexión sobre las ESCA debe hacer mención al carácter *simbólico* propio de la mayoría de productos y servicios artísticos y culturales (García Canclini, 2005). Los artículos simbólicos son «artículos que la propia gente define en función de que sean artículos de uso y consumo que ayudan a constituir la identidad de las personas, o artículos que hacen ver el tipo de compromisos de cada persona» (Dolfsma, 2004; p. 275). Cuando los comparamos con los bienes materiales, Bilton (1999) apunta que el contenido simbólico de los servicios es mayor que el de los bienes manufacturados. Así pues, la función material del servicio pierde relevancia para los clientes, mientras que prevalecen los elementos cualitativos o periférico. Según expone este autor, «la función material del producto resulta estrictamente marginal» ya que «la balanza se decanta decididamente por las propiedades simbólicas del producto» en el entorno cultural de las ESCA (Bilton, 1999; p. 5).

En general, las ESCA presentan características de empresas sociales y de organizaciones culturales, lo que añade complejidad a la ya de por sí compleja «naturaleza de objetivos múltiples» que caracteriza a las primeras (Nyssens, 2006). En efecto, algunas ESCA se cuentan con una característica general del sector del arte y la cultura: la visión artística tiene prioridad sobre las consideraciones mercantiles (Colbert, 2003).

Grafico 1. principales objetivos de las esca.



3. TRES EJEMPLOS DE INICIATIVAS CULTURALES PARA LA INCLUSIÓN EN EUROPA

Los siguientes casos forman parte de un proyecto de investigación que busca, por primera vez, describir la relación que tienen la cultura y el arte con la empresa social y el emprendimiento social, así como con las formas de innovación (social o no) presentes en el seno de este tipo de empresas sociales. Para el presente artículo, nos limitamos a presentar parte de la información recogida en el marco de este estudio, en el área de los servicios sociales y la acción social con especial hincapié en los campos de integración socioeconómica de las personas con discapacidad y en riesgo de exclusión, la cohesión intercultural, la recuperación de oficios y conocimientos hasta entonces olvidados y la formación de personas jóvenes en situación de riesgo social. El primer caso que nos ocupa presenta la cooperativa social italiana Olinda, el segundo la empresa social danesa *Kulturkælder* y por último la empresa de inserción española Arte de mis Manos.

3.1 Un proyecto de vecinos con un antiguo hospital psiquiátrico de fondo: Olinda (Italia)⁵

En 1978 se aprobó en Italia la ley que autorizaba el cierre de todos los hospitales psiquiátricos. A principios de los años 80 se consolidó en este país un movimiento social en el que confluían dos ideas sin relación evidente *a priori*, denominado «psiquiatría democrática» (*psichiatria democratica*). A finales de los 90, todavía quedaban hospitales psiquiátricos en funcionamiento, para los que se ideaban proyectos e iniciativas que hicieran menos drástico su cierre. Una de estas instituciones era el hospital psiquiátrico Paolo Pini, localizado en un gran parque en la ciudad de Milán y que llegó a albergar a más de 1.000 internos en los años 60. El libro de Italo Calvino «Ciudades Invisibles» inspiró a los empleados y pacientes del hospital para la creación de Olinda, cuyo objetivo principal es «la inclusión social de personas con discapacidad psíquica en un contexto que cuente con numerosas oportunidades de elección e interacción combinado con proyectos de regeneración urbana, entendida como regeneración humana, en el barrio noroeste de Milán».

Vitale (2010) identifica tres fases en la historia de Olinda, de las que solo la más reciente incluye la creación de una empresa social. En un primer momento, a mediados de los 90, la institución contaba con unos 350 pacientes. Cuando al joven psiquiatra Thomas Emmenegger se le encargó el proceso de transformar el espacio, sus superiores entendían más una transformación física del espacio que de las personas. En aquel momento, su principal objetivo fue crear un poco de normalidad aplicando la coproducción y el principio de activación de personas que, hasta el momento, habían sido meros sujetos pasivos de la institución. La idea era que los pacientes y los empleados aprendieran a transmitir sus conocimientos a otras personas. En 1995 se creó la Asociación Olinda para atraer más mano de obra y, un año más tarde, gracias a los conocimientos y al trabajo

⁵ Nuestro agradecimiento muy especial a Thomas Emmenegger, director de Olinda por la información que nos ha proporcionado. Para más información, consultar Emmenegger, T. (2006).

de profesionales de diferentes ámbitos, construyeron un bar, un salón de belleza y varias habitaciones destinadas al alojamiento de huéspedes. Tras lo que parecía un enorme progreso, solo quedaba presentarlo a la comunidad. Para ello se celebró una inauguración formal a la que desafortunadamente solo acudieron los familiares y amigos de las personas que participaron en el proyecto. Ese fue el revulsivo para cambiar el modo en el que las cosas se habían llevado a cabo hasta entonces, y sirvió para que la cultura encontrara su entorno y su razón de ser: había que encontrar la manera de atraer a los vecinos del barrio y de la ciudad.

En la segunda fase se organizó un gran festival de verano en colaboración con diversos representantes del gobierno local y representantes del Tercer Sector. Este evento únicamente se regía por dos reglas: la primera era que cualquiera podía sugerir una actividad, pero nadie podía ponerla en práctica solo, sino que había que encontrar un colaborador que no fuera el de siempre. Cada actividad o producto ofrecido tenía que tener como razón de ser a las personas en vez de a los objetos, y tenía que contar con la posibilidad de incluir a otras personas. El festival de verano tuvo un gran éxito, con más de 20.000 participantes y un gran baile final al que asistieron más de 1.000 personas. Según palabras de los responsables, se asistió a un proceso de «desconsagración» tanto del espacio en sí como de la idea que se habían hecho los milaneses del espacio. Además, el otrora espacio cerrado se abrió a la acción colectiva (en este caso, de naturaleza principalmente cultural), y permitía el mantenimiento de la actividad en el seno de un edificio que hubiera tenido que ser cerrado según la ley anteriormente mencionada.

La tercera etapa del desarrollo institucional de Olinda incluye la creación de una empresa social, una empresa orientada a combinar los servicios específicos de salud mental y los servicios sociales en general para los habitantes de la ciudad. Formalmente, Olinda está inscrita como cooperativa social con el nombre de «La Fabbrica di Olinda» en el registro regional de cooperativas. Las acciones principales se dividen en base a tres principios de rehabilitación innovadores (formación/empleo, alojamiento/alojamiento social y socialización/afectividad) que complementan las políticas públicas existentes y contribuyen al bienestar social local. Desde 1999, la organización persigue la captación de recursos de mercado mediante el desarrollo de diversas actividades, entre ellas: el bar restaurante Jodok, que ofrece servicios de *catering*; un taller de carpintería donde se llevan a cabo innovadoras sesiones de diseño interactivo; y el hotel (*Ostellolinda*) con más de 50 habitaciones disponibles.

Por su parte, la Asociación Olinda se encarga principalmente del aspecto cultural, y gestiona, entre otras, la organización del festival de verano «De cerca nadie es normal» (*Da vicino nessuno è normale*), principio vertebrador de Olinda. Otros aspectos destacables son: un laboratorio teatral para impulsar la regeneración urbana de las zonas colindantes en el que participan personas con discapacidad psíquica; la apertura de puntos culturales tanto en el restaurante como en el parque colindante; la participación activa en el festival

«Appunti Partigiani» que reúne a pintores, músicos y otros artistas; la formación de artistas a través de un programa de residencias; los procesos de planificación participativa y de asistencia social en el ámbito local; un programa específico para los jóvenes; y todo un programa cultural titulado «La ciudad de los otros» (*La città degli altri*).

A través de la combinación de iniciativas de emprendimiento social, servicios sociales y actividades culturales, Olinda ha sido capaz de transformar esta zona en un laboratorio de innovación social, humana y urbana, tanto para los usuarios de servicios de salud mental como para los ciudadanos en general. En cuanto a los resultados pragmáticos, la *Fabbrica di Olinda* ha creado 30 puestos de trabajo, de los cuales la mitad son para personas con discapacidad psíquica. Además, unas 10 personas con discapacidad psíquica trabajan en la cooperativa en programas de inserción socioprofesional, y llegan a integrar a más de 15 personas en la iniciativa del hostel. La asociación imparte cursos de formación a una veintena de personas con discapacidad psíquica en el área de la hostelería y de la carpintería. Respecto a las actividades culturales, unas 40 personas, de las que la mitad tienen alguna discapacidad psíquica, participan en el laboratorio de teatro «Manual para construir una ciudad», mientras que unos 25 voluntarios de la región forman parte del calendario cultural anual de la organización. Este número llega a las 400 personas cuando se trata de eventos más importantes como «Appunti Partigiani».

En lo que respecta a la creación de redes internacionales, Olinda ha formado parte de los proyectos europeos Equal «Lugares de calidad social» y «Hotel en la calle de los locos, número 0», además de acoger de manera continua a voluntarios de toda Europa.

Tras la clausura del hospital psiquiátrico en el año 2000, estas actividades han seguido llevándose a cabo y desarrollándose. En 2005, unas 50.000 personas visitaron el antiguo hospital Paolo Pini para participar en alguna de las numerosas iniciativas puestas en marcha, mientras que en 2009 fueron más de 60.000.

Según Emmenegger, el deseo para el futuro es poder crecer tanto vertical (con la creación de puestos de trabajo y la mejora de la gestión) como horizontalmente (con la apertura de espacios para la interacción y la colaboración). En cualquier caso, el objetivo último continuará siendo el de contribuir a cambiar «la organización del sufrimiento y la enfermedad humanos», para así evitar que se convierta en una forma de desigualdad social.

La evolución de Olinda refleja el paso de la capacitación profesional de pacientes por parte de un grupo reducido de personas, a la colaboración con otros entes públicos y privados para la puesta en marcha de iniciativas sostenibles y autofinanciables. Entre las innumerables lecciones que podemos extraer del caso de Olinda, la más relevante para este artículo es el papel de la cultura y la producción artística y cultural en la creación de puntos de interés comunes que persigan acciones innovadoras (Vitale, 2010). Además,

este sector cultural ha permitido mostrar los vínculos, hasta entonces ocultos, entre los sectores desprotegidos y dependientes de la sociedad y la producción cultural, a través de una activación de estos mismos sectores y para beneficio tanto de ellos mismos como de la sociedad en general. Como empresa social, Olinda ha encontrado en la organización de actividades culturales un valor añadido que la hace única, pues convierte en un valor lo que antes era diferencia, conflicto y exclusión. Además, al unir los mundos de la asistencia y la producción, ha podido crear innovadores y eficientes modelos de integración social. Parafraseando a Emmenegger y a Bauman, Olinda considera la cultura como «un cuchillo profundamente clavado en el futuro con el ambicioso objetivo de crear una ciudad donde no hay ciudad, una ciudad difusa con muchas plazas públicas de cultura, servicios, artesanía, plazas que permiten a los ciudadanos ejercer su derecho a una casa, a un trabajo, a estar unidos».

3.2. Cómo resolver el mosaico multicultural narrando historias y tejiendo: Kulturkælderer (Dinamarca)⁶

En Randers, Dinamarca, la empresa social Kulturkælderer empezó como un experimento en 1987 y en 1988 se estableció como institución independiente. Randers es la típica ciudad industrial, conocida por su fábrica de trenes, su maquinaria agrícola, sus guantes, sus salmones y su crimen. Como en muchas otras ciudades y pueblos, a finales de los años 60 se construyeron en las afueras grandes urbanizaciones de cooperativas de viviendas. Por aquel entonces, se pensaba que las familias obreras debían tener derecho a pisos grandes y costosos, aire fresco y plazas de aparcamiento, puesto que las cosas marchaban bien. Sin embargo, la crisis del petróleo de los años 70, y la consiguiente recesión económica, dieron lugar a un escenario completamente diferente en los barrios, algo con lo que los urbanistas no habían contado. El desempleo creció desmesuradamente, había predominio de padres/madres sin pareja, aumentó el crimen, el consumo de drogas y numerosos apartamentos estaban vacíos. Los inquilinos no paraban de transitar por la zona y resultaba muy complicado alquilar los apartamentos. La urbanización Jennumparken adquirió una fama tan mala que el simple hecho de tener domicilio allí significaba no tener crédito en ningún lado: vivir en Jennumparken se convirtió en algo socialmente inaceptable. Además, se mudaron los trabajadores turcos que llegaron a finales de los 60. Al principio trabajaban en la industria metalúrgica, y muchos de ellos se trajeron a sus familias tras abandonar el sueño de regresar a su país. Cuando a mediados de los 80 comenzó la afluencia masiva de refugiados, se les envió también a los apartamentos vacíos de Jennumparken, cosa que en poco tiempo dio lugar a una situación completamente nueva en esta zona.

⁶ Agradecemos a Lise Bisballe su aportación original de la descripción de Kulturkælderer para este artículo. De ella hemos realizado una traducción y hemos añadido algunas consideraciones en el marco del presente artículo. El texto se encuentra disponible en inglés en Bisballe, L. (2000 y 6).

Kulturkældereren se creó con la idea de dar respuesta a este desafío de integración cultural, social y económica. Se planteaban cuestiones complejas: cómo definir y entender la integración, o cuántos emigrantes y refugiados podía albergar una urbanización. Era evidente el desconocimiento de las diferentes culturas que representaban los refugiados y los emigrantes, y la existencia de barreras lingüísticas y culturales dificultaba la participación de los nuevos residentes en las actividades de la zona. El hecho de que no todos los grupos de refugiados gozasen de la misma popularidad, el acoso a los niños de origen extranjero y la aparición de grupos de jóvenes radicales blancos, constituían el entorno en el que Kulturkældereren empezó a trabajar. Uno de los requisitos para que la integración tenga éxito es el establecimiento de las redes de contactos perdidas debido a la emigración o la dispersión. Así pues, el objetivo consistió en restablecer las redes de contactos de los refugiados y, mediante los contactos personales y la realización de actividades sociales multiculturales, dar a conocer sus culturas particulares. La experiencia nos enseña que muchos de los contactos establecidos se perdieron tras unos pocos encuentros, y que las relaciones de amistad únicamente se mantenían y crecían cuando la gente tenía algo en común.

Los objetivos de Kulturkældereren consistían en determinar los recursos culturales y crear un diálogo constructivo entre daneses, emigrantes y refugiados. Asimismo, permitir el acceso al mercado laboral a los desempleados mediante programas de formación, programas de inserción profesional, y plataformas de alternativas para el empleo. Una de las primeras actividades de la empresa social consistía en establecer un taller textil abierto. La idea era redefinir de forma conveniente el pueblo: un lugar de reunión al que acudes con un propósito determinado, en el que se intercambian noticias y cotilleos, y se entablan relaciones sociales y redes de contactos. La actividad despertó mucho interés entre las mujeres de Jennumparken, ya que se trataba de un asunto bien conocido y, lo que es más importante, algo reconocible para todas las culturas. Al principio, en este taller únicamente había mujeres, lo cual ayudó a crear para ellas un espacio seguro y que contaba por tanto con la aceptación de sus maridos. Gracias a este trabajo en grupo caracterizado por el interés mutuo, las mujeres desarrollaron sus aptitudes lingüísticas, y aumentó su curiosidad y su conocimiento de la sociedad danesa. De igual modo, se crearon lazos de amistad entre diferentes culturas. A raíz de este taller, se desarrollaron numerosos proyectos y cursos a lo largo de los años: desde proyectos de desarrollo urbanístico en general, hasta cursos básicos de lengua combinados con actividades artísticas prácticas, formación preprofesional y formación para emprendedores en actividades con niños y personas mayores. El aspecto multicultural siempre gozaba de absoluta prioridad, y los proyectos se concebían de manera que existiese comunicación entre las culturas y se conocieran los recursos.

Uno de los proyectos de Kulturkældereren más conocidos a nivel internacional se llama «Esta es mi historia». El objetivo del proyecto consistía en ofrecer una solución para el elevadísimo desempleo entre las mujeres de minorías étnicas, y así dar a conocer un

potencial humano oculto y desconocido, tanto para las propias mujeres a nivel individual, como para la comunidad en general. El proyecto pretendía plantar cara a los estereotipos y entrar a debatir, desde diferentes perspectivas, acerca de integración, multiculturalismo, empleo y regeneración urbana. La vía era formar a las mujeres aisladas y sin empleo en la realización de tapices que ilustrasen en parte su legado cultural, a la vez que se inculcaban competencias y aptitudes lingüísticas, sociales, multiculturales y empresariales. El proyecto, que exhibió una gran calidad, perseguía colaborar con las principales instituciones culturales para así alcanzar a más público. Finalmente, el proyecto también pretendía desarrollar plataformas alternativas para el empleo femenino, enfocado a mujeres con muy pocas posibilidades en el mercado laboral normal. Se enseñó a las mujeres a utilizar un telar y las diferentes técnicas de dibujo, composición y tejido necesarias para realizar un tapiz. Los tapices constituyeron una exhibición rica y variada, y se expusieron en museos y galerías de otras ciudades danesas y europeas. Las piezas se vendieron, y tanto los beneficios obtenidos de las piezas como los de la recaudación en taquilla, se destinaron a cofinanciar este proyecto, cuya financiación es casi exclusivamente europea. A lo largo de los años, muchas mujeres han recibido formación, y el proyecto ha allanado el camino hacia el empleo o hacia una formación o educación más avanzada.

Desde un punto de vista social, el caso de Kulturkælderren resulta especialmente interesante en el contexto actual de altas tasas de inmigración en toda Europa y en particular en el área mediterránea, incluida España. Desde un punto de vista empresarial, notar que a partir de las primeras actividades se fueron creando proyectos y cursos que se siguen ofreciendo a día de hoy. Actualmente, mujeres, jóvenes, ancianos y niños, participan en los programas de Kulturkælderren, para quien la prioridad sigue siendo identificar y hacer evidente el lazo que une a todas las culturas así como la exposición de los productos artísticos resultado de sus actividades. En cualquier caso, dos décadas después de su creación, Kulturkælderren ha contribuido a que Jenumparken se haya transformado en una atractiva zona con un marcado acento multicultural y un vecindario activo y comprometido con los valores de la solidaridad.

3.3. Recuperar lo artesanal para avanzar en lo social: Arte de mis Manos (España)

Arte de mis Manos⁷ es una pequeña empresa que se encuentra en el sur de España, en la localidad de Alozaina, en el corazón del parque natural Sierra de las Nieves, a 52 km de Málaga. La empresa se creó en enero de 2008, es una Sociedad Limitada Laboral o SLL, lo cual implica que todo el capital social pertenece a los trabajadores, que reciben una retribución personal y directa, y que tienen un contrato de trabajo por tiempo indefinido. Además, está reconocida como Centro Especial de Empleo y Empresa de Inserción, lo que la capacita para la inserción socioprofesional de personas en situación de exclusión social.

⁷ Agradecemos a la directora de Arte de mis Manos, Maria Dolores Cejudo su disponibilidad e información proporcionada. Puede encontrar más información sobre esta organización en www.artedemismanos.com.

El origen de Arte de mis Manos está en un pequeño grupo de ciudadanos que constató que el número de personas discapacitadas que recurrían a la Fundación Escuela de Solidaridad era cada vez mayor (es una fundación dedicada a la acogida y mantenimiento de las personas que sufren exclusión social y maltrato, en especial madres con sus hijos, emigrantes, ex-presidarios o sin techo). En el caso de las personas con discapacidad, el desempleo crónico representa un verdadero problema. Algunas personas emprendedoras deciden concentrarse en su creatividad, en proponerles ciclos formativos sobre profesiones artesanales en vías de desaparición, y en emprender con ellos actividades de producción.

Arte de mis Manos, a la vez que se compromete con los colectivos desfavorecidos mediante la inserción social y profesional, abarca otras dimensiones sociales como el desarrollo local, el medio ambiente, la conservación del patrimonio cultural de la región y, por descontado, la participación democrática y activa de los trabajadores y los benefactores. Así pues, Arte de mis Manos persigue un doble objetivo de rehabilitación: la de oficios artesanos ancestrales (alfarería, orfebrería y carpintería) amenazados por nuevos modos de producción y por la mediación tecnológica así como la de personas en situación de exclusión social.

De este modo, los valores sociales sirven de guía en la elección de los materiales utilizados en la fabricación de productos (la lana de las ovejas del lugar), y en el proceso de producción, lo cual no deja de ser una forma de valorar el interés general de los miembros/trabajadores del pueblo, de la región e incluso de la sociedad en general. Arte de mis Manos concentra su actividad en la producción de juguetes y artesanía en cerámica, cobre y carpintería. Además, se encuentra en el proceso de desarrollar proyectos que unan el espíritu empresarial y la participación social como el hotel y los cursos para colegios. Los productos realizados en los talleres (joyería, juguetes tradicionales, productos de decoración, objetos de cobre, etc.), se distribuyen y se venden en el mercado nacional e internacional a través de tres canales: puntos de venta en tres ciudades españolas, una tienda virtual *on-line*, y el turismo responsable. De hecho, Arte de mis Manos saca partido del interés de sus innumerables turistas por la gran belleza de la zona, y ofrece también servicios de hospedaje a los visitantes con la intención de que durante su estancia, no solo se conviertan en compradores de sus productos, sino que luego sirvan de embajadores de su proyecto.

La innovación colectiva es una de las características más destacadas de esta iniciativa, y es el motivo por el que cuenta con el respaldo de la Consejería de Ciencia e Innovación del gobierno andaluz. Además, para la puesta en marcha de este proyecto se ha contado con ese apoyo en el marco de la convocatoria de los proyectos «Emprendedores Sociales». Cuando hablamos de innovación en el seno de las empresas sociales, es preciso destacar que a menudo se trata de un proceso colectivo, fruto de las dinámicas institucionales de cocreación. Probablemente, este enfoque horizontal de la gestión

explica en parte la proliferación de nuevas ideas. Arte de mis Manos basa su trabajo en una dinámica colectiva y en la creatividad personal, y sus lógicas son las siguientes: estar al servicio del desarrollo social, hacer que la actividad gire en torno a la persona, hacer uso de los recursos locales, desarrollar actividades económicas complementarias, e innovar.

En la actualidad, Arte de mis Manos se enfrenta principalmente a desafíos de naturaleza financiera y de capacidad organizativa, en especial en lo referente a los recursos humanos. El año 2010 fue especialmente duro, lo que hizo peligrar la supervivencia de la organización. Como llamada a la acción de la comunidad, se logró organizar en colaboración con el Ayuntamiento un evento para recaudar fondos que fue todo un éxito y logró el objetivo de asegurar la financiación necesaria para mantener la organización al menos por un año.

3.4. Encrucijadas para el desarrollo de la empresa social en el campo cultural en España

Lo interesante de los casos aquí mencionados no es solo de naturaleza científica, sino que constituyen una manera de hacer historia para instituciones pioneras en sus respectivos campos de actividad. Además de su interés para la comunidad científica interesada en la empresa social, estos casos representan la emergencia institucional y la participación ciudadana que conforman los procesos de innovación social, ya que resuelven acuciantes problemas sociales usando modelos de producción e intervención pioneros. Como lo confirman los resultados obtenidos por estas iniciativas, hablar de integración social o profesional en pacientes con discapacidad psíquica, en parados de larga duración o en mujeres inmigrantes a partir de iniciativas sociales, repercute en todo el tejido social. A la espera de llevar a cabo un estudio más exhaustivo sobre las ESCA, las siguientes observaciones se verifican en los tres casos aquí incluidos:

- A pesar de los distintos niveles de apoyo al desarrollo de las empresas sociales y de la regulación de los servicios sociales en los tres países incluidos, se hace patente la importancia de la participación ciudadana existente más allá del círculo fundador de la ESCA. Los artistas y agentes culturales representan elementos movilizadores de estas organizaciones: no son solo productores de los servicios ofrecidos, sino que se convierten en coproductores, y abren el proceso de producción artística y cultural para favorecer las dinámicas de integración social. Este proceso, característico de las ESCA, supone un cambio drástico en el modelo de producción artística y cultural, y en él se constata un proceso por el cual el artista participa en procesos de solidaridad y cohesión social, en los que potencia su carácter ciudadano, mientras que el ciudadano, en situación de exclusión social o no, participa activamente en la creación artística y cultural, y subraya así su potencial como creador.

- La ampliación de los campos de actividad más allá de la cultura, con ánimo de aunar ideas globales para el desarrollo del ser humano (integración racial, regeneración urbana, etc.). En este sentido, se concibe «cultura» en sentido amplio.
- La innovación institucional, en el sentido de que las empresas sociales aquí presentadas combinan varias estructuras institucionales para llevar a cabo su objetivo original.
- Como se muestra en la Imagen 1, las CASE persiguen diversos objetivos, y la cultura no es secundario. El hecho de que el arte y la cultura pasen a formar parte de un contexto social y económico diverso al de los circuitos tradicionales del arte (museos o academias), supone una gran oportunidad para aquellos que practican el arte y la cultura en nuestros días, así como para el desarrollo de disciplinas académicas y humanísticas.

4. ALGUNAS PISTAS PARA EL FUTURO

Como hemos visto a lo largo de estas páginas, las nociones de empresa social y emprendimiento social han experimentado en los últimos años un incremento sustancial en términos de desarrollo real y de atención política. Además, algunas prácticas han dado el salto a la esfera mediática, lo cual está atrayendo la atención de la sociedad española en general. A modo de ilustración, se afianza la tendencia de que un porcentaje creciente de personas que realizan un MBA desea desarrollar alguna actividad emprendedora en el campo de lo «social». Ejemplo de ello es que la mitad de las propuestas presentadas en 2009 al proyecto de apoyo a la creación de empresas de la escuela de negocios de la Universidad de Oxford era de naturaleza social⁸.

Así pues, una de las preguntas fundamentales sería: ¿cómo pueden apoyar las políticas públicas este tipo de iniciativas? Por un lado, la coproducción y coconstrucción de políticas públicas ha dado resultados excelentes en países como Canadá, que ha visto cómo todos los actores principales del sector social, de mercado y no mercado, privados y públicos, de la provincia de Quebec, se sentaban a la mesa para aunar esfuerzos. El resultado de más de diez años de trabajo ha dado como fruto iniciativas pioneras a nivel mundial en el ámbito de la financiación, la investigación y la promoción del sector en la sociedad⁹. También en España existe la experiencia de los Pactos Andaluces por la Economía Social (PAES), así como algunos a nivel provincial, como ejemplo de coconstrucción de políticas públicas y de otras medidas de apoyo al desarrollo de empresas sociales¹⁰.

⁸ The Independent, 19 enero de 2010. Se puede consultar en <http://www.independent.co.uk>.

⁹ Para más información sobre este proceso de coordinación auspiciado por el gobierno de Quebec y todos los actores del sector, ver <http://www.chantier.qc.ca>.

¹⁰ Para obtener información sobre el segundo PAES ver <http://www.pactoandaluzporlaeconomiasocial.es>. El

En el caso de la cultura, algunos indicios nos llevan a pensar que poco a poco se la considerará un factor clave para el desarrollo sostenible, condición esencial para que se apoye el desarrollo de las ESCA. En nuestro país, iniciativas como el Centro Regional de Artesanía de Castilla y León (CEARCAL) representan ejemplos interesantes de coproducción entre administraciones públicas y profesionales de un sector, el de la artesanía, hasta el momento en clara desventaja competitiva respecto al resto de sectores productivos. A nivel internacional, nos detendremos en el documento de orientación política titulado «La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible»¹¹, aprobado en noviembre de 2010 en México por el *bureau* ejecutivo de la organización Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (más conocido por sus siglas en inglés, UCLG¹²), representa un esfuerzo pionero en este sentido. El Comité de Cultura de la CGLU lleva años trabajando en esta idea, tomando como punto de partida la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (2001) y el Convenio sobre la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005), y en sintonía con el pionero documento Agenda 21 de la Cultura. El objetivo del documento es servir de referencia e inspiración para que los encargados de promover políticas públicas tomen en consideración la cultura como factor fundamental para el desarrollo humano (junto a las otras tres), partiendo de un doble enfoque: de modo concreto, a través del desarrollo de sectores culturales como actores fundamentales del desarrollo sostenible y, de forma más general, a través del reconocimiento de la cultura en todas las políticas públicas, aunque se hace un particular hincapié en las relacionadas con educación, economía, ciencia, comunicación, medio ambiente, cohesión social y cooperación internacional.

Tras señalar que los desafíos ante los que nos encontramos no son únicamente «de naturaleza económica, social o medioambiental», sino que incluyen aspectos como «la creatividad, el conocimiento, la diversidad y la belleza» para «la paz y el progreso, pues están intrínsecamente relacionados con el desarrollo humano y la libertad», el documento recalca el aspecto económico de la cultura, puesto que «la creatividad es valorada como un recurso inagotable para la sociedad y la economía». Las tres áreas fundamentales en las que se centra este documento se estructuran a partir de las audiencias a las que se apela: ciudades, gobiernos locales y regionales, gobiernos nacionales y organizaciones internacionales (incluida la ONU). A nivel local y regional, se pide: integrar la dimensión de la cultura en las políticas de desarrollo; desarrollar una política cultural de gran calado; incluir la dimensión cultural en todas las políticas públicas; y promover la idea de la cultura como cuarto pilar ante la comunidad internacional, particularmente en el diseño de las políticas. A los gobiernos nacionales se les urge a añadir la perspectiva cultural a los planes nacionales de desarrollo; a establecer objetivos y acciones concretas relacionadas con la cultura en áreas como la educación, la economía, la ciencia, la comunicación, el medio ambiente, la cohesión social y la cooperación internacional; y a promover la idea de la cultura como cuarto pilar ante la comunidad internacional, particularmente en el

tercer pacto está actualmente en proceso de negociación.

¹¹ Se puede consultar en <http://www.agenda21culture.net>.

¹² Para más información ver <http://www.cities-localgovernments.org> (disponible en español).

diseño de las políticas. Por último, se insta a las Naciones Unidas, las agencias de desarrollo y la comunidad internacional, a integrar explícitamente la cultura en los programas de desarrollo sostenible; a impulsar el debate internacional sobre la inclusión de la cultura como cuarto pilar del desarrollo y sus efectos; y a promover la incorporación de la cultura al diseño de las políticas internacionales.

Respecto a las posibles líneas de investigación que podrían generarse como resultado de la inclusión de la cultura como campo de actividad de las organizaciones del Tercer Sector, señalaremos de forma no exhaustiva:

- El impacto que tiene la incorporación de un actor de un perfil particular, el artista o creador, a nivel organizativo y *vis-à-vis* con varios grupos de interés.
- Los lazos entre las industrias creativas y la democracia económica en un contexto de profundos cambios en los modelos productivos y de consumo del arte y la cultura.
- La contribución de las ESCA al desarrollo local y las relaciones que se establecen con los diversos actores sociales, económicos y políticos. En esta línea, resulta de especial importancia las alianzas que se establecen entre las ESCA y otras formas de acción social encauzada a través de la cultura, aunque no necesariamente mercantiles.
- La posible complementariedad entre las ESCA y las acciones de responsabilidad social empresarial en organizaciones artísticas y culturales, aunque hasta el momento estas no sean muy numerosas.
- La aportación de las ESCA a la innovación social, la cual no es siempre de naturaleza estratégica sino que también puede ser reflexiva (Vitale, 2010), como sucede en muchas empresas de este tipo. Queda además por comprobar y analizar la causalidad entre la aparición de un número creciente de ESCA y la existencia de un clima institucional favorable a la innovación como el que estamos atravesando actualmente en España y en Europa en general (Vernis, 2009).
- La interacción con otros sectores de producción y actividad y los resultados en términos de ventajas competitivas creadas como resultado de esta simbiosis.
- Como sucede en otras áreas de actividad de las organizaciones del Tercer Sector, queda mucho por hacer a nivel de medición y evaluación de resultados. En el caso que nos ocupa, es importante distinguir entre la producción

y los resultados de las actividades culturales y artísticas. La producción es el producto directo de la actividad de las instituciones culturales, y los resultados representan el fin fundamental de la producción artística, normalmente en lo referido al impacto sobre sus beneficiarios, y difieren en gran medida en el modo en que son gestionados, medidos y evaluados (Pignataro, 2003).

Por último, a modo de conclusión, nos concentraremos en el análisis ofrecido por Rodríguez Cabrero (2005) sobre el valor añadido de las organizaciones del Tercer Sector de acción social respecto a otras organizaciones del Tercer Sector y algunos de los retos a los que se enfrentan. Si las organizaciones del Tercer Sector de acción social se orientan hacia grupos vulnerables y excluidos de la sociedad, promueven la participación social de todos los grupos de interés y promueven la solidaridad y la ciudadanía activa, dichas organizaciones se enfrentan a una creciente complejidad organizativa, a problemas sociales acentuados y a nuevas fórmulas de financiación. Este nuevo contexto puede suponer una oportunidad o una amenaza según el grado de reacción de estas organizaciones para conformar nuevas relaciones con todos los actores económicos característicos de una economía mixta. En este sentido, retomamos la idea del emprendimiento social colectivo y de las empresas sociales como puente para una reacción dinámica del Tercer Sector de acción social español, que persigue una alineación de estrategias y acciones de carácter mercantil, a menudo ya presentes en muchas de estas empresas.

Para concluir, la propuesta principal de este artículo ha sido la de ofrecer algunas pinceladas sobre el particular e innovador contexto creado por las ESCA en el que tienen cabida las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible (crecimiento económico, cohesión social, equilibrio medioambiental y cultura). Aún habiéndonos centrado en la cohesión social y la cultura, las dos dimensiones restantes (crecimiento económico y equilibrio medioambiental) representan, en el caso de las ESCA, la otra cara de la moneda, y resultan complementarias e inseparables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTSVICTORIA (2008), *The Role of Arts and Culture in Liveability and Competitiveness*, Southbank, págs. 26. Disponible en http://www.arts.vic.gov.au/files/89c10592-c289-453f-a7a0-9b6700df155d/Role_of_ArtsnCulture_in_Liveability-AV_submission_VCEC_liveability.pdf.
- AUSTIN, James, STEVENSON, Howard y WEI-SKILLERN, Jane (2006), "Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same Different or Both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 1 (enero 2006), Londres, págs. 1-22.
- BIANCHINI, Franco y PARKINSON, Michael (eds.) (1993), *Cultural Policy and Regeneration: The West European Experience*, Manchester University Press, Manchester, págs. 224.
- BISBALLE, Lise (2000), *Combating Discrimination – the Role of Intercultural Centres: Underværket*, Kulturkælderens Publishing, Copenhagen, págs. 36.
- BISBALLE, Lise (2006), *"Intercultural Social Entrepreneurship"*, Comedia, Londres, págs. 6.
- BORZAGA, Carlo y DEFOURNY, Jacques (2001), *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge, Londres y Nueva York, págs. 383.
- CUCHE, Denys (2004), *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte – Repères: París, págs. 124.
- COLBERT, François (2003), "Management of the arts" en *A handbook of cultural economics*, Ruth Towse (dir.), Edward Elgar, Cheltenham, UK y Northampton, MA, págs. 287-92.
- DAVISTER, Catherine, DEFOURNY, Jacques y GREGOIRE, Olivier (2004), "Work Integration Social Enterprises in the European Union: An overview of existing models", *EMES Working Papers series*, n° 04/04, EMES European Research Network, Lieja, págs. 29.
- DEES, J. Gregory y ANDERSON, Beth Battle (2003), "Sector-blending: Blurring lines between non-profit and for-profit", *Society*, vol. 40, n° 4 (may-junio 2003), Londres, págs. 16-27.
- DEFOURNY, Jacques (2007), "L'Europe de l'entrepreneur social" en *L'audace des entrepreneurs sociaux*, V. SEGHERS y S. ALLEMAND, (dir.), Editions Autrement, París, pp. 166-173.
- DEFOURNY Jacques y NYSSSENS Marthe, (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, Londres, págs. 32-53.
- DOLFSMA, Wilfred (2004), "Consuming Symbolic Goods: Identity and Commitment – Introduction", *Review of Social Economy*, vol. 62, n° 3, Londres, págs. 275-76.
- DRUCKER, Peter (1964), *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, Harper & Row, Nueva York, págs. 240.

- ELEXIES project "Olinda from « Invisible cities» by Italo Calvino". Available at <http://ensie.x004.xtrasite.be/LinkClick.aspx?link=Elexies-Italy-GP-Olinda.pdf&tabid=1555&mid=3139&language=en-US>
- EMMENEGGER, Thomas (2006), "Olinda, a Social Enterprise as a Neighbourhood Project" en *Urban and Community Development in Europe*, HSA Hochschule für Soziale Arbeit, Verlag Interact, Lucerna, págs. 80-87.
- EVERS, Adalbert y Jean-Louis LAVILLE (2004), "Social services by social enterprises: On the possible contributions of hybrid organizations and a civil society", en Adalbert EVERS y Jean-Louis LAVILLE (dir.), *The third sector in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham, págs. 237-255.
- EVERS, Adalbert y ZIMMER, Annette (2010), *Third Sector Organizations Facing Turbulent Environments*, Nomos, Baden-Baden, págs. 337.
- FLORIDA, Richard (2002), *The Rise of the Creative Class: And How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Civitas Books, Nueva York, págs. 434.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor (2005), *La producción simbólica: teoría y método en sociología del arte*. Siglo XXI Editores, México D.F., págs. 162.
- LAVILLE, Jean-Louis (dir.) (2004), *Economía social y solidaria. Una visión europea*. Fundación OSDE - Universidad Nacional de General Sarmiento. Editorial Altamira, Buenos Aires, págs. 288.
- GUETZKOW, Joshua (2002), *How the Arts impact Communities: An introduction the Literature*, Working Paper Series 20, Princeton University, USA.
- HULGÅRD, Lars (2004), *Entrepreneurship in Community Development and Local Governance in Tampering with tradition: The Unrealised Authority of Democratic Agency*. Bogason, P., Kensen, S. and Miller, H., Lexington Books, Lanham, págs. 87-107.
- HUNT, Cathy y SHAW, Phyllida (2008), *A sustainable arts sector: What will it take?*, Platform Papers, nº 15, Currency House, Sidney, págs. 58.
- JERMYN, Helen (2004), *The art of inclusion*, Arts Council England, Londres, págs. 156. Disponible en www.artscouncil.org.uk
- KEANEY, Emily (2006), *From access to participation. Cultural policy and civil renewal*, Institute for Public Policy Research, Londres, págs. 75.
- LAVILLE, Jean-Louis y LALLEMENT, Michel (2000), "Qu'est-ce que le tiers secteur ? Association, économie solidaire, économie sociale," *Sociologie du travail*, vol. 4, nº 42 (octubre-diciembre 2000), París.
- LAVILLE, Jean-Louis, CARVALHO, Genauto de, FILHO, França, MÉDEIROS, Alzira y Magnen, Jean Philippe (2005), *Action publique et économie solidaire*, Toulouse, Erès, págs. 416.
- LEADBATER, Charles (1997), *The Rise of Social Entrepreneurs*. Londre, Demos, págs. 94. Disponible en <http://www.demos.co.uk/publications/socialentrepreneur>
- MARBÁN GALLEGO, Vicente (2007), Tercer Sector, Estado de Bienestar y Política Social, *Revista Política y Sociedad*, vol. 44, nº 2, págs. 153-169.

- MARBÁN GALLEGU, Vicente y RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2006), Estado de Bienestar y Tercer Sector Social en España. El Estado de la investigación social, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC, nº 56, págs. 117-140.
- MONTGOMERY, J. (2007), *The New Wealth of Cities, City Dynamics and the Fifth Wave*, Ashgate, Londres, págs. 437.
- NANTEUIL, de Matthieu y NOGALES, Rocío (2007), "A Critical Overview of 'Cultural Economy'. Lessons from Comparative Research", *Centre for Research on Socio-cultural Change (CRESC) Conference 2007, Re-Thinking Cultural Economy* (septiembre 2007), Manchester.
- NOGALES, Rocío (2006), "Defining the Quality Path: An Exploratory Study on Internal Stakeholders' Perceptions of Quality and Customer Satisfaction in Third Sector Arts Organizations", *1st Workshop Arts, Culture & Management in Europe: Which Marketing for Cultural Organisations in Europe?* (septiembre 2006), Neuchâtel (Suiza).
- NYSENS, Marthe (dir.) (2006), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and public policies and civil society*, Routledge, Londres y Nueva York, págs. 335.
- PESTOFF, Victor (2001), "The Third Sector and Service Quality: meeting the challenges of the 21st century – a Swedish perspective." Paper presented at the Conference on the Alternative Paradigms in Third Sector Research, Universidad de Trento (diciembre 2001).
- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2005), "Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social", *Revista Española del Tercer Sector*, nº 1, diciembre 2005. Disponible en <http://www.fundacionluisvives.org/rets/1/articulos/1730/index.html>
- SENNETT, Richard (2006), *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven, págs. 224.
- THROSBY, David (2001), *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge, págs. 228.
- UCLG (2010), "Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development", Policy Document. The UCLG Executive Bureau, September 2010.
- VERNIS I DOMENÈCH, Alfred (2009), "Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica", *Revista Española del Tercer Sector*, nº 13, septiembre-diciembre 2009. Disponible en <http://www.fundacionluisvives.org/rets/13/articulos/48009>
- VIDAL, Isabel (2010), "Ciclo económico y servicios sociales". Boletín CIES, nº 86, diciembre de 2010. Disponible en <http://www.grupcies.com/boletin/es/libros-y-publicaciones/151-ciclo-economico-y-servicios-sociales.html>
- VITALE, Tommaso (2010), "Building a Shared Interest. Olinda, Milan: Social Innovation between Strategy and Organizational Learning". In F. Moulaert, E. Swyngedouw, F. Martinelli, y S. González (dirs.), *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, Routledge, Londres, págs. 81-92.

- WOOD, Phil (2004), *The Intercultural City Reader*. Comedia, Londres, págs. 300.
- WYZOMIRSKI, Margaret J. y CHERBO, Joni M. (2003), "Understanding the Associational Infrastructure of the Arts and Culture" en *The Arts in a New Millennium: Research and the Arts Sector*, Valerie B. Morris y David B. Pankratz (dirs.), Praeger, Westport, Connecticut/ Londres, págs. 191-208.

J. Gregory Dees
greg.dees@duke.edu

EL SIGNIFICADO DEL “EMPREDIMIENTO SOCIAL”¹ THE MEANING OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Gregory Dees obtuvo el doctorado por la Johns Hopkins University, es una de las personas más reconocidas en Estados Unidos en el área de “social entrepreneurship”. Ha sido profesor y emprendedor en 4 de las mejores universidades del país: Yale, Harvard Business School, Stanford y actualmente enseña en Duke University.

Empezó su carrera académica a mitad de los ochenta desarrollando cursos en el área de emprendeduría y ética en Yale, universidad que se considera la cuna de los estudios en gestión de organizaciones no lucrativas en el mundo. Luego pasó a la Universidad de Harvard donde estuvo 9 años, desarrollando nuevos cursos en el área de “social entrepreneurship”. En esta universidad le dieron el título de innovación en la enseñanza en 1995. Luego se trasladó a Stanford donde creó el famoso *Centro de Innovación Social (CIS)*, y desarrolló también nuevas asignaturas en el área del sector no lucrativo y social entrepreneurship. El CIS de Stanford edita una de las revistas de referencia en los temas de innovación y emprendeduría a nivel mundial, la *Stanford Social Innovation Review*. Finalmente, en el año 2001, G. Dees se trasladó a Duke University y allí creó el “*Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*” (CASE), que actualmente dirige. CASE es el centro de referencia a nivel mundial sobre emprendeduría social.

¹ Borrador original: 31 de octubre de 1998; Revisado: 30 de mayo de 2001.

El profesor Dees es el director de la facultad del Center for the Advancement of Social Entrepreneurship en la Duke University's Fuqua School of Business. En el momento en que se escribió este documento, era profesor del Miriam and Peter Haas Centennial in Public Service en Stanford University's Graduate School of Business y empresario residente en el Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Agradecimientos a The Kauffman Foundation por proporcionar la financiación para la elaboración de este documento, y a los miembros de Social Entrepreneurship Funders Working Group, particularmente Suzanne Aisenberg, Morgan Binswanger, Jed Emerson, Jim Pitofsky, Tom Reis y Steve Roling, por sus comentarios y sugerencias.

Sus dos libros sobre emprendeduría social son referentes en el sector:

- *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*, with co-editors Jed Emerson and Peter Economy, John Wiley & Sons, 2002.
- *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, with co-editors Jed Emerson and Peter Economy, John Wiley & Sons, 2001.

La traducción al castellano que hoy presentamos en la **Revista Española del Tercer Sector** de su artículo "**The Meaning of Social Entrepreneurship**," revisada en mayo del 2001, el primer original es del 1998. Fue desarrollada con el apoyo de la Kauffman Foundation. Es un documento muy interesante que se encuentra en muchas webs anglosajonas. Ha sido traducido al alemán por la Kuenheim Foundation, al japonés by Akiko Kokubo para utilizarlo en la KEIO Graduate School of Business, y al portugués por Silvia Ferreira, Center for Cooperative Studies, de la Universidad de Coimbra.

RESUMEN

En este trabajo se analiza el origen y significado del término emprendedor social a partir de una revisión de las teorías clásicas (Say, Schumpeter) y contemporáneas (Drucker, Stevenson). Se los define como creadores de nuevas formas de valor social añadido y orientados a la innovación, también denominado como enfoque empresarial de los problemas sociales. Se establecen las diferencias entre los emprendedores sociales y los emprendedores mercantiles. A continuación se analizan la naturaleza del emprendedor social como agente del cambio en el sector social, orientado a la innovación, la explotación de oportunidades para la comunidad bajo formas de responsabilidad. Finalmente, se explica la naturaleza especial o rara del colectivo de emprendedores sociales.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, emprendedor, valor social, innovación, oportunidad, responsabilidad, comunidad.

ABSTRACT

This article analyzes the origin and meaning of "Social Entrepreneurship" from different classic and contemporary theories (Say, Schumpeter, Drucker and Stevenson). Social entrepreneurs are defined as the catalysts and innovators behind economic progress. The article presents the differences between business and social entrepreneurs. It's an analysis of the social entrepreneur who plays the role of change agent in the social sector by engaging in a process of continuous innovation and creating a fit between investor values and community needs. Finally, the article describes a set of behaviors that are exceptional in social entrepreneurs.

KEY WORDS

Entrepreneurship, entrepreneur, social value, innovation, opportunity, responsibility, community.

SUMARIO:

1. ORÍGENES DE LA PALABRA "EMPRENDEDOR"
2. ACTUALES TEORÍAS DEL EMPRENDIMIENTO
3. DIFERENCIAS ENTRE LOS EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS Y LOS SOCIALES
4. DEFINIR EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL
5. EMPRENDEDORES SOCIALES: UNA ESPECIE RARA

EL SIGNIFICADO DEL "EMPRENDIMIENTO SOCIAL"

La idea de "emprendimiento social" suscita una reacción positiva. Es un concepto que se adapta bien a nuestros tiempos. Combina la pasión de una misión social con una imagen de disciplina empresarial, innovación y determinación comúnmente asociada a, por ejemplo, a una compañía pionera en alta tecnología del Silicon Valley. El momento se presta a un enfoque empresarial de los problemas sociales. Muchos esfuerzos gubernamentales y filantrópicos se han quedado cortos en relación de nuestras expectativas. Las instituciones del sector social se ven a menudo como ineficientes, inefectivas e insensibles. Se necesitan empresarios sociales para desarrollar nuevos modelos para un nuevo siglo.

El lenguaje del emprendimiento social puede ser nuevo, pero no lo es el fenómeno. Siempre hemos tenido empresarios sociales, aunque no les llamásemos así. Ellos crearon originalmente muchas de las instituciones que ahora damos por hecho. Sin embargo, el nuevo nombre es importante en tanto en cuanto implica que los límites del sector aparecen difusos. Además de las innovadoras empresas sin ánimo de lucro, el emprendimiento social puede incluir sociedades empresariales de fin social, como bancos de desarrollo de comunidades con ánimo de lucro, y organizaciones híbridas que combinan elementos con y sin ánimo de lucro, como refugios para personas sin hogar que inician negocios para formar y emplear a sus residentes. El nuevo lenguaje ayuda a ampliar el campo de juego. Los empresarios sociales buscan los métodos más efectivos para cumplir sus misiones sociales.

Aunque el concepto de "emprendimiento social" está ganando popularidad, existen distintas interpretaciones del mismo para unos y otros, lo que puede dar lugar a cierta confusión. Muchos asocian el emprendimiento social exclusivamente a organizaciones no lucrativas que ponen en marcha empresas con fines lucrativos o ingresos salariales. Otros lo utilizan para describir a cualquiera que ponga en marcha una organización sin fines

lucrativos. Y hay quien lo utiliza para referirse a propietarios de empresas que integran la responsabilidad social en sus operaciones. ¿Pero qué es realmente el “emprendimiento social”? ¿Qué se necesita para ser un empresario social? Para responder estas preguntas, debemos comenzar por analizar las raíces del término “emprendedor”.

1. ORÍGENES DE LA PALABRA “EMPRENDEDOR”

En el lenguaje común, ser emprendedor se asocia con iniciar un negocio, pero ésta es una aplicación muy pobre de un término que tiene una rica historia y un significado mucho más profundo. El término “emprendedor” nació en la economía francesa, ya en los siglos diecisiete y dieciocho. En francés, significa alguien que “emprende” un proyecto o actividad importante. En concreto, acabó utilizándose para identificar a personas aventureras que estimulaban el progreso económico buscando modos nuevos y mejores de hacer las cosas. El economista francés más reconocido por dar al término este significado concreto es Jean Baptiste Say. Say escribió sobre los cambios del siglo diecinueve lo siguiente: “El emprendedor saca los recursos económicos de un área de poca productividad y los coloca en una de alta productividad y mayor rendimiento. Los emprendedores crean valor”.

En el siglo veinte, el economista más estrechamente relacionado con este término fue Joseph Schumpeter, que describió a los emprendedores como los innovadores que impulsan el proceso “creativo-destructivo” del capitalismo. Según sus palabras, “la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción”. Pueden hacerlo de muchas maneras: “explotando un invento o, más generalmente, una posibilidad tecnológica no probada para producir un nuevo producto o producir uno antiguo de una forma nueva; abriendo una nueva fuente de suministro de materiales o un nuevo mercado para productos; reorganizando una industria, etc.”. Los emprendedores de Schumpeter son los agentes de cambio en la economía. Sirviendo a nuevos mercados o creando nuevas formas de hacer las cosas, impulsan la economía.

Es cierto que muchos de los emprendedores que Say y Schumpeter tienen en mente realizan su función iniciando nuevos negocios con finalidad lucrativa, pero iniciar un negocio no es la esencia del espíritu emprendedor. Aunque otros economistas pueden haber utilizado el término con varios matices, la tradición Say-Schumpeter, que identifica a los emprendedores como los catalizadores e innovadores tras el progreso económico, ha servido como base para el uso contemporáneo de este concepto.

2. ACTUALES TEORÍAS DEL EMPENDIMIENTO

Los escritores contemporáneos sobre gestión y negocios han presentado un amplio rango de teorías del emprendimiento. Muchos de los principales pensadores son fieles a la tradición Say-Schumpeter, con algunas variaciones. Por ejemplo, en su intento de dilucidar qué hay de especial en los empresarios, Peter Drucker comienza con la definición de Say, pero la amplía centrándose en el concepto de oportunidad. Para Drucker no es necesario que los emprendedores provoquen cambios, pero sí que exploten las oportunidades que el cambio crea, ya sea en la tecnología, las preferencias de consumo, las normas sociales, etc. "Esto es lo que define al emprendedor y al emprendimiento: el emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad", sostiene. La noción de "oportunidad" ha llegado a ser esencial en muchas de las actuales definiciones de emprendimiento. Es la manera en la que los teóricos de la gestión de hoy en día capturan la noción de Say de trasladar los recursos a áreas de mayor rendimiento. Una oportunidad, presumiblemente, significa una oportunidad de crear valor de esta forma. Los emprendedores tienen una predisposición a ver las posibilidades en lugar de los problemas creados por el cambio.

Para Drucker, iniciar un negocio no es necesario ni suficiente para el emprendimiento. "No todas las nuevas pequeñas empresas son emprendedoras o representan emprendimiento", comenta explícitamente. Nos pone el ejemplo de "un matrimonio que abre otra charcutería u otro restaurante mexicano en un suburbio norteamericano". No hay nada especialmente innovador u orientado al cambio en esto. Lo mismo ocurre con las nuevas organizaciones no lucrativas. No todas las nuevas organizaciones tienen que ser emprendedoras. Drucker también aclara que el emprendimiento no requiere un motivo de obtención de beneficio. Al principio de su libro *Innovation and Entrepreneurship*, Drucker dice: "No podría encontrarse mejor texto para una *Historia del Emprendimiento* que la creación de la universidad moderna, especialmente la norteamericana". Y explica la gran innovación que supuso en su momento. Más adelante en el libro, dedica un capítulo al emprendimiento en las instituciones de servicio público.

Howard Stevenson, un importante teórico del emprendimiento en Harvard Business School, añadió el elemento de la iniciativa a la definición orientada a la oportunidad, basándose en la investigación que realizó para determinar lo que distingue la gestión emprendedora de formas más comunes de gestión "administrativa". Tras identificar varias dimensiones de diferencias, sugiere definir la esencia de la gestión emprendedora como "la búsqueda de la oportunidad independientemente de los recursos controlados actualmente". Descubrió que los emprendedores no sólo ven y persiguen las oportunidades que eluden los gestores administrativos; los emprendedores no permiten que sus propias dotaciones de fondos iniciales limiten sus opciones. Tomando prestada la metáfora de Robert Browning "their reach exceeds their grasp", (aspiran a lo que está más allá de su alcance). Los emprendedores movilizan los recursos de otros para lograr sus

objetivos emprendedores. Los administradores permiten que los recursos existentes y las descripciones de su empleo restrinjan sus perspectivas y acciones. Una vez más, tenemos una definición de emprendimiento que no se limita a la puesta en marcha de un negocio.

3. DIFERENCIAS ENTRE LOS EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS Y LOS SOCIALES

Las ideas de Say, Schumpeter, Drucker y Stevenson son atractivas porque pueden aplicarse fácilmente tanto al sector social como al sector de negocios. Describen una actitud y tipo de comportamiento que puede ser manifiesto en cualquier lugar. En un mundo donde las fronteras sectoriales se están desdibujando, esto es una ventaja. Deberíamos basar nuestro conocimiento del emprendimiento social en esta sólida tradición de teoría e investigación del emprendimiento. Los emprendedores sociales son una especie en el género emprendedor. Ellos son emprendedores con una misión social. Sin embargo, dada su misión, afrontan algunos retos particulares y cualquier definición debería reflejar esto.

Para los emprendedores sociales, la misión social es explícita y esencial. Esto afecta lógicamente a cómo los emprendedores sociales perciben y evalúan las oportunidades. El impacto relativo a la misión se convierte en el criterio esencial, no la creación de riqueza. Para el emprendedor social, la riqueza es simplemente un medio para alcanzar un fin, y la creación de riqueza es una forma de medir la creación de valor. Esto se debe a que los emprendedores empresariales están sujetos a la disciplina del mercado, que determina en gran medida si están creando valor. Si no cambian los recursos a usos más productivos económicamente, suelen quedar fuera del mercado.

Los mercados no son perfectos pero, a la larga, funcionan razonablemente bien como prueba de creación de valor privado, especialmente la creación de valor para clientes que desean o pueden pagar. La capacidad de un emprendedor para atraer recursos (capital, trabajo, equipamiento, etc.) en un mercado competitivo es una indicación razonablemente buena de que la sociedad representa un uso más productivo de estos recursos que las alternativas con las que compite. La lógica es sencilla. Los emprendedores que pueden pagar la mayoría de los recursos son tradicionalmente los que pueden poner recursos para los usos más valorados, como determine el mercado. El valor se crea en empresas donde los clientes quieren pagar más que lo que cuesta producir el bien o servicio vendido. El beneficio (ingresos menos costes) que genera una empresa es un indicador razonablemente bueno del valor que ha creado. Si un emprendedor no puede convencer a un número suficiente de clientes para pagar un precio adecuado para generar un beneficio, esto es un fuerte indicador de que se está creando un valor insuficiente para justificar este uso de los recursos. Naturalmente, se produce un redespliegue de los recursos porque las empresas que fallan al crear valor no pueden adquirir suficientes recursos o recaudar capital. Se quedan sin negocio. Las empresas que crean el valor más económico tienen el efectivo para atraer los recursos necesarios para crecer.

Los mercados no funcionan tan bien para los emprendedores sociales. En concreto, los mercados no hacen un buen trabajo a la hora de valorar las mejoras sociales, los bienes y fallos públicos, y los beneficios para las personas que no pueden permitirse pagar. Estos elementos suelen ser esenciales para el emprendimiento social, de hecho son los que lo distinguen como tal. Como resultado, es mucho más difícil determinar si un emprendedor social está creando suficiente valor social para justificar los recursos utilizados para crear dicho valor. La supervivencia o crecimiento de una empresa social no es la prueba de su eficiencia o efectividad para mejorar las condiciones sociales. Es tan solo un débil indicador, en el mejor de los casos.

Los emprendedores sociales operan en mercados, pero estos mercados a menudo no ofrecen la disciplina adecuada. Muchas organizaciones sociales cobran tarifas por algunos de los servicios que prestan. También compiten por donaciones, voluntarios y otros tipos de apoyo. Pero la disciplina de estos "mercados" no suele estar alineada estrechamente con la misión del emprendedor social. Depende de quién pague las tarifas u ofrezca los recursos, cuáles son sus motivaciones y en qué medida puede evaluar el valor social creado por la empresa. Es inherentemente difícil medir la creación de valor social. ¿Cuánto valor social se crea reduciendo la contaminación en un determinado río, salvando la especie del búho manchado u ofreciendo compañía a personas mayores? Los cálculos no son sólo complicados, sino también conflictivos. Incluso cuando pueden medirse las mejoras, suele ser difícil atribuir las a una intervención específica. ¿Las menores cifras de delincuencia en una zona se deben, por ejemplo, al programa estadounidense de seguridad en el vecindario Block Watch, a nuevas técnicas de la policía, o simplemente a una mejor economía? Incluso cuando las mejoras pueden medirse y atribuirse a una intervención determinada, los emprendedores sociales a menudo no pueden capturar el valor que han creado en una forma económica de pagar los recursos que utilizan. ¿A quién le cobran por limpiar el río o por el funcionamiento del Block Watch? ¿Cómo hacer que todos los beneficiarios paguen? Para compensar este problema de captura del valor, los emprendedores sociales se basan en subsidios, donaciones y voluntarios, pero esto enturbia aún más las aguas de la disciplina de mercado. La capacidad para atraer estos recursos filantrópicos puede ofrecer alguna indicación de la creación de valor a ojos de los proveedores de recursos, pero no es un indicador muy fiable. Los ingresos psíquicos que las personas obtienen por donar o colaborar están sólo escasamente conectados con el impacto social real, si es que lo están.

4. DEFINIR EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Cualquier definición de emprendimiento social debería reflejar la necesidad de un sustituto para la disciplina del mercado que funciona para los emprendedores de negocio. No podemos suponer que la disciplina de mercado eliminará automáticamente las empresas sociales que no estén utilizando los recursos de manera efectiva y eficiente. La siguiente definición combina un énfasis en la disciplina y responsabilidad con las nociones de creación de valor tomadas de Say, la innovación y los agentes de cambio de Schumpeter, la búsqueda de la oportunidad de Drucker y la iniciativa de Stevenson. En resumen, esta definición puede enunciarse del siguiente modo:

Los emprendedores sociales desempeñan la función de agentes de cambio en el sector social, del siguiente modo:

- *Adoptando una misión de crear y mantener el valor social (no sólo valor privado). Reconociendo y persiguiendo sin descanso nuevas oportunidades para cumplir esa misión.*
- *Implicándose en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje;*
- *Actuando audazmente sin estar limitadas por los recursos actualmente disponibles.*
- *Mostrando una mayor responsabilidad por las comunidades en las que sirven y los resultados creados.*

Ésta es claramente una definición “idealizada”. Los líderes del sector social ejemplificarán estas características en diferentes modos y diferentes grados. Cuanto más cerca esté una persona de satisfacer estas condiciones, más encajará en el modelo de un emprendedor social. Los que son más innovadores en su trabajo y crean mejoras sociales más importantes se considerarán naturalmente como más emprendedores. Los verdaderos Schumpeterianos reformarán o revolucionarán sus industrias. Cada elemento de esta breve definición merece tratarse con más detalle. Vamos a considerar uno detrás de otro.

Agentes de cambio en el sector social: los emprendedores sociales son reformistas y revolucionarios, según describe Schumpeter, pero con una misión social. Realizan cambios fundamentales en la forma en que se hacen las cosas en el sector social. Sus perspectivas son audaces. Atacan las causas subyacentes de los problemas, en lugar de simplemente tratar los síntomas. A menudo reducen las necesidades, en vez de descubrirlas. Buscan crear cambios sistémicos y mejoras sostenibles. Aunque pueden actuar localmente, sus

acciones tienen el potencial para estimular las mejoras globales en sus campos elegidos, ya sea educación, sanidad, desarrollo económico, medio ambiente, arte y cualquier otra área social.

Adoptar una misión para crear y mantener valor social: esto es el centro que distingue a los emprendedores sociales de los emprendedores empresariales, e incluso de las empresas socialmente responsables. Para un emprendedor social, la misión social es fundamental. Ésta es una misión de mejora social que no puede reducirse a crear beneficios privados (rentabilidad financiera o beneficios de consumo) para las personas. Generar ingresos, crear riqueza o servir a los deseos de los clientes pueden ser parte del modelo, pero son medios para alcanzar un fin social, no el fin en sí mismo. El beneficio no es la medida de creación de valor, ni la satisfacción del cliente; el impacto social es la medida. Los emprendedores sociales buscan una rentabilidad de la inversión social a largo plazo. Los emprendedores sociales quieren más que un éxito rápido, quieren crear mejoras duraderas. Piensan en cómo mantener el impacto.

Reconocer y perseguir sin descanso nuevas oportunidades: donde otros ven problemas, los emprendedores sociales ven oportunidades. No sólo se orientan por la percepción de una necesidad social o por la compasión, sino que tienen una visión de cómo lograr mejoras y están determinados a conseguir que su visión funcione. Son persistentes. Los modelos que desarrollan y los enfoques que toman pueden –y a menudo lo hacen– cambiar, ya que los emprendedores aprenden qué es lo que funciona y lo que no. El elemento clave es la persistencia, combinada con una voluntad de hacer ajustes a medida que se avanza. En lugar de abandonar cuando encuentran un obstáculo, los emprendedores se preguntan: “¿Cómo podemos superar este obstáculo? ¿Cómo podemos conseguir que esto funcione?”.

Implicarse en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje: los emprendedores son innovadores. Emprenden nuevos caminos, desarrollan nuevos modelos y lideran nuevos enfoques. Sin embargo, como apunta Schumpeter, la innovación puede adoptar muchas formas. No requiere inventar algo totalmente nuevo, puede simplemente aplicar una idea existente de un modo nuevo o a nueva situación. Los emprendedores no tienen por qué ser inventores. Tan solo necesitan ser creativos al aplicar lo que otros han inventado. Sus innovaciones pueden basarse en cómo estructuran sus programas esenciales o en cómo ensamblan los recursos y financian su trabajo. En cuanto a la financiación, los emprendedores sociales buscan modos innovadores de asegurar que sus empresas tendrán acceso a los recursos tan pronto como generen valor social. La voluntad de innovar es parte del *modus operandi* de los emprendedores. No se trata solamente de un estallido momentáneo de creatividad. Es un proceso continuado que consiste en explorar, aprender y mejorar. Lógicamente, con la innovación surge la incertidumbre y el riesgo de fracaso. Los emprendedores tienden a tener una alta

tolerancia a la ambigüedad y a aprender cómo gestionar riesgos para sí mismos y otros. Consideran el fracaso de un proyecto como una experiencia de aprendizaje, no como una tragedia personal.

Actuar audazmente sin estar limitados por los recursos actualmente disponibles: los emprendedores sociales no permiten que sus recursos limitados les impidan perseguir sus visiones. Están preparados para hacer más con menos y para atraer los recursos de otros. Utilizan los escasos recursos eficientemente, y aprovechan sus recursos limitados atrayendo a socios y colaborando con otros. Exploran todas las opciones de recursos, desde la pura filantropía a los métodos comerciales del sector empresarial. No están limitados por las normas o tradiciones del sector. Desarrollan estrategias de recursos que probablemente apoyen y refuercen sus misiones sociales. Asumen riesgos calculados y gestionan los puntos negativos para reducir los daños en caso de fracaso. Conocen la tolerancia al riesgo de las partes implicadas, por lo que dirigen el riesgo hacia quienes están más preparados para asumirlo.

Mostrar una mayor responsabilidad por las comunidades en las que sirven y los resultados creados: dado que la disciplina de mercado no elimina automáticamente empresas sociales ineficientes o inefectivas, los emprendedores sociales toman medidas para asegurarse de que están creando valor. Esto significa que buscan un conocimiento pronunciado de las comunidades a las que sirven. Se aseguran de que han evaluado correctamente las necesidades y valores de las personas a las que pretenden dar servicio y a las comunidades en las que operan. En algunos casos, esto requiere una estrecha conexión con estas comunidades. Conocen las expectativas y valores de sus “inversores”, que incluyen a cualquiera que invierta dinero, tiempo o experiencia para ayudarles. Buscan ofrecer mejoras sociales reales para sus beneficiarios y sus comunidades, así como una rentabilidad atractiva (social o financiera) para sus inversores. Crear un equilibrio entre los valores de los inversores y las necesidades de la comunidad es una parte importante del reto. Cuando es viable, los empresarios sociales crean mecanismos de retroalimentación de mercado para reforzar esta responsabilidad. Evalúan su progreso en términos de resultados sociales, financieros y administrativos, no simplemente en cuanto a su tamaño, resultados o procesos. Utilizan esta información para realizar las correcciones que se necesiten.

5. EMPRENDEDORES SOCIALES: UNA ESPECIE RARA

El emprendimiento social se define por un conjunto de conductas que son excepcionales. Estas conductas deberían estar promovidas y recompensadas hacia quienes tienen las capacidades y temperamento para este tipo de trabajo. Podríamos sacar mucho más de ellos. ¿Todo el mundo debería aspirar a ser un emprendedor social? No. No todos los líderes del sector social están preparados para ser emprendedores. Lo mismo ocurre en los negocios. No todos los líderes empresariales son emprendedores en el sentido que Say, Schumpeter, Drucker y Stevenson tenían en mente. Aunque desearíamos una conducta más emprendedora en ambos sectores, la sociedad tiene una necesidad de diferentes tipos y estilos de liderazgo. El emprendedor social es una variedad especial de líder, y debería reconocerse como tal. Esta definición conserva su estatus distintivo y asegura que el emprendimiento social no se trata a la ligera. Necesitamos emprendedores sociales para ayudarnos a encontrar nuevas vías hacia la mejora social mientras entramos en el próximo siglo.

Sophie Robin
Stone Soup Consulting.

LAS DIFERENTES CARAS DE LA ESCALABILIDAD: CAMINOS Y DESAFÍOS PARA LOGRAR UN MAYOR IMPACTO SOCIAL

1. LAS DIFERENTES CARAS DE LA ESCALABILIDAD

L Martin Burt, un emprendedor social, creó en 2003 en el marco de la Fundación Paraguaya¹ la primera escuela agrícola autosuficiente, con el fin de resolver el problema del subempleo y de la pobreza rural. En pocas palabras, la escuela enseña a los estudiantes no solamente los fundamentos de la agricultura, sino también fundamentos de gestión: las empresas creadas desde la propia escuela rural son gestionadas por los alumnos y el profesorado como un negocio que genera ingresos. La “educación que se paga a sí misma” resuelve el problema del coste de la educación, además de ser una incubadora de emprendedores. Para promover el concepto de una educación que puede pagarse a sí misma y para facilitar la escala del modelo fuera de Paraguay y financiarla, Martin fundó en Inglaterra en 2006 la organización *Teach a Man To Fish*², una asociación que agrupa hoy a 400 miembros de más de 80 países. Con esta estrategia de alianzas, Martin permitió que su metodología fuera implementada en nuevos territorios.

Médicos sin Frontera³ es una organización sin fines de lucro que surgió en Francia en 1971 para proveer apoyo médico en contextos de emergencia, siguiendo la idea que toda persona tiene derecho a recibir cuidados médicos, independientemente de su raza,

¹ Fundación Paraguaya: <http://www.fundacionparaguaya.org.py/>

² Teach a Man to Fish: www.teachamantofish.org.uk

³ Médecins Sans Frontières : www.msf.org o en.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9decins_Sans_Fronti%C3%A8res

religión o afiliación política. Desde 1971, la organización ha crecido internacionalmente, creando centros operacionales y delegaciones que llama “secciones” (en 2007, eran 19). Médicos sin Frontera privilegió una expansión orgánica, basada en la réplica de su estructura, en múltiples localidades. En 1999 recibió el premio nobel de la Paz.

Fundefir⁴ es una organización con base en Venezuela que ha creado un mecanismo mediante el cual las comunidades rurales pobres de América Latina, con poco o ningún acceso al sistema financiero formal, pueden auto-financiarse. La idea es que los miembros de la comunidad aporten pequeñas cantidades de dinero que les permite convertirse en propietarios de un “Bankomunal”. Con el fondo creado se ofrecen pequeños créditos a los socios, que sirven para cubrir gastos como compra de material agrícola, reparaciones, libros para la escuela de los niños. Esta metodología, aplicada al medio rural latinoamericano por Fundefir, fue luego replicada y adaptada al medio urbano europeo por Jean-Claude Rodriguez, que fundó, en España, la asociación ACAF⁵. La metodología se expandió así a una nueva región, y a una nueva categoría de la población.

Jean Marc Borello es un emprendedor francés que, en 1995, creó el Groupe SOS⁶, que se convirtió en uno de los mayores emprendimientos sociales de Francia. El Groupe SOS es controlado por tres asociaciones complementarias, fundadas en diferentes momentos por el mismo emprendedor: SOS Drogue International (1984), SOS Habitat et Soin (1985) y SOS Insertion et Alternatives (1994), creando una respuesta sistémica al problema de la exclusión social. El grupo fue consolidándose, creando o integrando varias asociaciones y empresas (Alliance Immobilière, Té, Alter Mundi Café, Altermundi Boutique, Alternacom, etc.). Hoy en día, la organización emplea alrededor de 3.000 asalariados, gestiona 200 espacios y servicios, con un presupuesto anual de 200 millones de euros. El Groupe SOS diversificó su ámbito de intervención de forma a responder mejor, en un territorio dado (Francia) a las necesidades del excluido social, al mismo tiempo que expandió horizontalmente sus principios de gestión a todas las asociaciones y empresas que se integraron en el movimiento.

¿Qué tienen de común estas iniciativas?⁷. Todas:

- Partieron de la constatación de un problema,
- Encontraron una idea original para resolver de forma eficaz ese problema,
- Frente al éxito de las primeras experiencias en un determinado contexto, decidieron aumentar la escala de su impacto social. Esto lo hicieron de diferente manera:

⁴ FUNDEFIR : www.fundefir.org.ve

⁵ ACAF : www.comunidadescafe.org

⁶ Groupe SOS: www.groupe-sos.org

⁷ Para facilitar la lectura, nos referiremos a lo largo del documento a una “iniciativa” para hablar de cualquier idea, metodología, producto o servicio (o conjunto de metodologías, productos o servicios) creado(s) para resolver una determinada necesidad.

- Adaptando su modelo a nuevos contextos, ya sean en nuevos territorios (la réplica de las escuelas autosuficientes en África) o hacia nuevos públicos (la población de inmigrantes urbanos en el caso de ACAF, que adaptó para Europa el modelo de Fundefir); o
- Diversificando su oferta de forma a responder mejor a las necesidades de una determinada población (es el caso del grupo SOS).

En otras palabras, estos emprendedores encontraron que su “teoría del cambio”⁸ había demostrado ser exitosa – en la medida en que genera cambios positivos en la realidad sobre la cual están actuando- y por lo tanto se propusieron reforzarla, o expandirla.

Estas experiencias muestran que escalabilidad no es, como muchas veces se tiende a creer, solo sinónimo de expansión territorial. Es mucho más: escalar significa, ante todo, aumentar el impacto que una iniciativa está teniendo a nivel social.⁹ Así, para poder escalar, es necesario comprobar que una persona (o una organización) está enfrentándose de forma exitosa y eficiente al problema que se propuso solucionar.

En este sentido, escala es indisociable de impacto. Así, escalar puede significar aumentar la amplitud del impacto (impactar más, por ejemplo, llegando a más personas) o la profundidad del impacto (impactar mejor, aumentando la cantidad de servicios proveídos a una determinada población).¹⁰

Pero escalar tiene también otras virtudes: es un instrumento de aprendizaje, en la medida en que la confrontación del modelo con una realidad diferente permite muchas veces una retroalimentación crítica al modelo inicial, creando un proceso de mejora continua del mismo.

⁸ La teoría del cambio explica de forma simple el propósito de una determinada iniciativa, relacionando en un *feed-back loop* positivo, el problema que pretende resolver, con la idea desarrollada por el portador de la iniciativa, las actividades implementadas y los impactos de esta acción en la resolución del problema identificado. Es la hipótesis que sustenta cualquier tipo de acción social. Así, en el caso de ACAF y Fundefir el problema constatado es que el sistema financiero formal no responde adecuadamente a las necesidades de las personas pobres, las que están mayoritariamente excluidas del mismo y utilizan alternativas muchas veces costosas para poder financiarse, que generan dependencia; la idea es por lo tanto crear un sistema que permite a las personas acceder a un mecanismo rápido y flexible que no genera dependencia (basado en la ayuda mutua y el auto-financiamiento). Las actividades consisten en la creación de grupos auto-financiados, incluyendo un proceso de educación financiera. El resultado es un mayor acceso a financiamiento y un aumento de la capacidad de ahorro por parte de los participantes, lo que contribuye a responder a las deficiencias del sistema financiero formal (el problema inicial). Para más información sobre la Teoría del Cambio, se recomienda consultar el documento del International Network on Strategic Philanthropy, Theory of Change Tool, Manual, May 2005.

⁹ Entendemos aquí la palabra “social” en su concepto más amplio, asimilándola al concepto francés “societal” que engloba las dimensiones sociales, ambientales y culturales.

¹⁰ El tema del impacto social es complejo, pero particularmente relevante para todo proceso de escala social. Existen varios instrumentos para medir el impacto social, algunas específicos del sector social y otros adaptados del mundo empresarial, entre otros el Social Return on Investment (SROI), el Balance Score-card, el cuadro lógico, el método SIMPLE para empresas sociales, OASIS, etc. Para más información sobre metodologías y guías sobre el tema del impacto social, consultar el Espacio de Aprendizaje de la página de Stone Soup Consulting: <http://gevid.pt/StoneSoup/PesquisaList.aspx>

Para muchas entidades del Tercer Sector, sean más “empresariales” o más “sociales”, una estrategia de escala exitosa permite finalmente generar un círculo virtuoso de sostenibilidad. Mientras más exitosa sea una iniciativa, más confianza generará y más interés encontrará de diferentes partes para participar en ella, aportando capital u otros recursos para fortalecerla, contribuyendo así para aumentar su impacto.

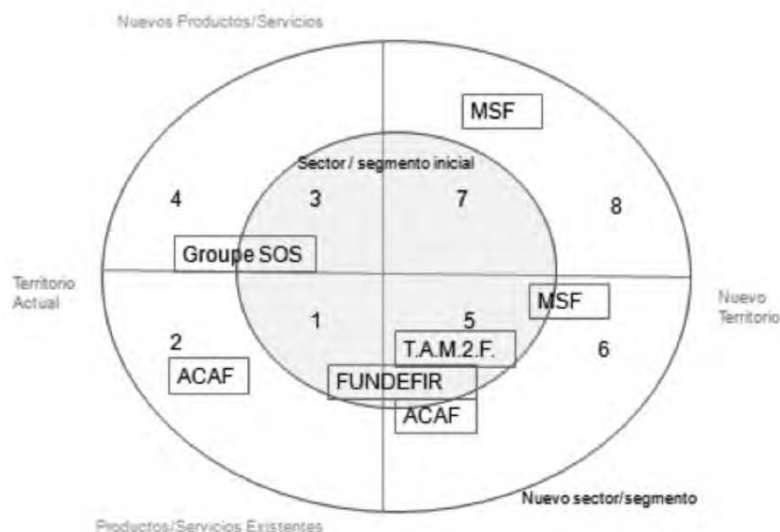
Pero como los ejemplos sugieren, no existe un camino único y seguro para escalar su impacto social; el camino más adecuado dependerá del tipo de organización, de las características de la respuesta social y del contexto social, político, legal y económico en el cual está, o pretende ser, implementado.

2. SCALING-UP, SCALING-THROUGH, SCALING-DEEP Y OTROS... LOS DIFERENTES CAMINOS DE LA ESCALA

Las innúmeras experiencias de iniciativas sociales escaladas muestran la diversidad de rutas posibles: desde la expansión territorial, pasando por la diversificación de productos o servicios, la adaptación de la metodología a nuevos segmentos de la población, basándose en una estructura única, una federación de estructuras, en redes, en personas o en plataformas electrónicas. La diversidad de estrategias demuestra la riqueza y la complejidad de las iniciativas que coexisten en el Tercer Sector.

El gráfico 1 muestra algunas de las opciones estratégicas posibles, así como la posición respectiva de cada uno de los ejemplos utilizados en la presente nota.

Gráfico 1 La diversidad de la escala.



Una entidad o un emprendedor pueden así optar por aumentar su impacto aplicando una o varias de las siguientes estrategias:

- Concentrando su acción, es decir, desarrollando la **misma iniciativa** en un **mismo territorio**, para el **mismo segmento** de la población que estaban sirviendo ("**scaling deep**") (1). Esta estrategia se centra en maximizar la calidad de una determinada acción y reconoce que, dentro del territorio que se está cubriendo, aún hay mucho trabajo que hacer para llegar a tener el impacto social deseado y que los recursos disponibles estarán mejor empleados al concentrarse exclusivamente en este territorio. Normalmente este paso es el primero en el que los actores del Tercer Sector se posicionan, antes de iniciar su proyecto de escala. Permite madurar la metodología de la iniciativa que se pretende escalar. Así, Fundefir trabajó durante más de 12 años en comunidades venezolanas de América Latina y el Caribe antes de escalar en otros países latinoamericanos y aliarse con un emprendedor social para aplicar el modelo en grupos urbanos de Europa.
- Concentrando su acción en un **mismo territorio**, aplicando la **misma iniciativa**, a un **nuevo segmento de la población** ("**scaling-through**") (2). Así, ACAF, después de haber concentrado su trabajo en un determinado segmento de la población (grupos de inmigrantes en Cataluña), decidió "testar" su metodología de educación financiera con un nuevo público, el grupo de enfermos mentales.
- Atendiendo el **mismo segmento** en el **mismo territorio**, utilizando **nuevos instrumentos** complementarios de la iniciativa inicial (3). Esta fue la estrategia utilizada por el Groupe SOS, especialmente en la primera década de su desarrollo, con la creación, después de SOS Drogue International, de SOS Habitat et Soins y SOS Alternatives, entidades que atienden diferentes tipos de necesidades interrelacionadas para un mismo segmento de la población (la necesidad de acceder a un tratamiento adaptado, pero también a otros tratamientos de salud, a un alojamiento adaptado, y a programas de reinserción). En otras palabras, intervienen en diferentes fases de la cadena de valor del proceso de reintegración social para este segmento de la población.
- Ofreciendo **productos o servicios nuevos a un nuevo segmento de la población** (4). Así, en Francia, el Groupe SOS ha crecido exponencialmente, ofreciendo una serie de productos y servicios nuevos a segmentos de la población que antes no atendían, en temáticas como desarrollo sostenible, comercio justo, inserción social (para otras categorías de población marginalizada, no solamente drogodependientes), creando o absorbiendo en su seno, empresas y organizaciones de diverso índole. Fue también el caso de Médicos sin

Frontera, cuando decidió ofrecer a otras organizaciones que actúan en contextos de emergencia humanitaria, un servicio de apoyo logístico.

- Adaptando **la iniciativa** a un **nuevo territorio** para el **mismo segmento** de la población (“**scaling-out**”) (5). La expansión territorial es una vía común para la escala. Así, la Fundación Paraguaya y su organización hermana *Teach a Man to Fish* ha expandido su modelo de escuelas auto-suficientes, en alianza con otros, a nuevos continentes. Fundefir también ha ido expandiendo la creación de Bankomunales en Colombia, Brasil y Bolivia, y de la misma manera, Médicos sin Frontera ha creado delegaciones (llamadas “secciones”) en cerca de 20 países, extendiendo así su capacidad de dar respuesta de emergencia de forma simultánea en diferentes partes del mundo.
- Llevando la **iniciativa** a un **nuevo territorio**, pero adaptándola a un **nuevo segmento de la población** (6). Esta fue la opción de Jean-Claude Rodríguez, que adaptó el modelo de comunidades auto-financieras utilizado por Fundefir a grupos de inmigrantes en zonas urbanas.
- Desarrollando en **nuevos territorios, nuevas iniciativas** para un **mismo segmento** de la población (7). Sería el caso si Fundación Paraguaya decidiese, por ejemplo, desarrollar un proyecto de microfinanzas para ayudar a los jóvenes agricultores en zonas rurales de un determinado país a montar su negocio, sin haber previamente implementado en este país, una escuela-negocio.
- Desarrollando en un **nuevo territorio**, una **nueva iniciativa** para un **nuevo segmento** de la población (8). ONG tradicionales, funcionando por proyectos, experimentan frecuentemente este tipo de estrategia. Fue el caso de Médicos sin Frontera, cuando pasó de la lógica de ayuda de emergencia, a trabajar en proyectos de lucha contra determinadas enfermedades, en localidades que no necesariamente viven “emergencias humanitarias”.

Es importante tener presente que, mientras más a la derecha en el gráfico, más “arriesgada” es la estrategia, porque implica actuar en contextos más desconocidos (nuevos territorios, nuevos segmentos de población y/o nuevas iniciativas).

Aunque no es aparente en el gráfico, una misma organización puede elegir una estrategia múltiple; así, muchas veces las organizaciones optan por simultáneamente profundizar (mismo territorio, mismo segmento) y expandir (geográficamente). Las opciones no son necesariamente auto-excluyentes.

Para identificar la opción más adecuada al contexto de una determinada iniciativa, lo importante es conocer su punto de partida. Así, muchos actores del Tercer Sector

escalas espontáneamente su iniciativa, respondiendo a diversas oportunidades que les van surgiendo. Esta “escala espontánea” es más frecuente en el Tercer Sector que en el Sector Empresarial, debido a la mayor facilidad de generar “alianzas” para facilitar la propagación de una determinada iniciativa en nuevos contextos. Un desafío es reconocer qué tipo de modelo de escala está emergiendo y si este es relevante y adecuado a los objetivos de cambio planteados por los líderes de la iniciativa.

2.1. Una multiplicidad de modelos de escala

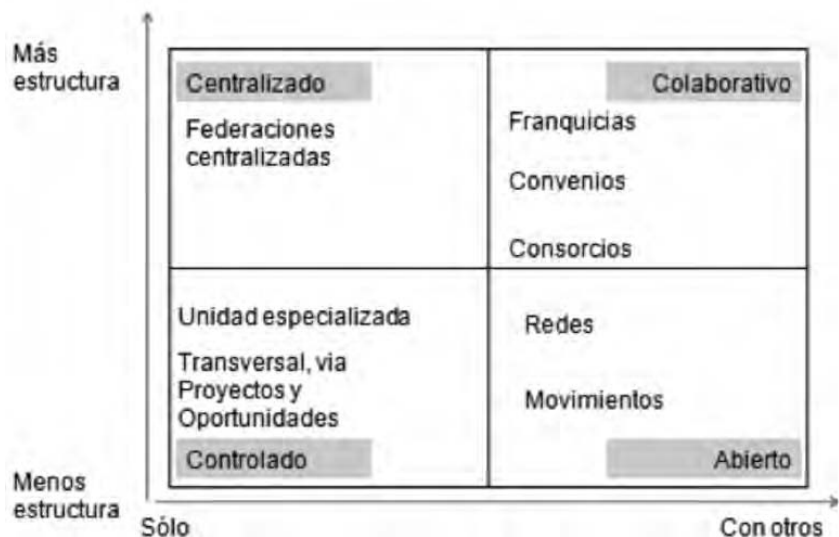
Volvamos a las experiencias de las organizaciones mencionadas al inicio de este documento. A la hora de escalar, sus estrategias han sido muy diversas, reflejando la multiplicidad de tipo de organizaciones que actúan en el Tercer Sector (desde empresas, pasando por individuos, ONG o redes) y de opciones disponibles, a los actores del sector para maximizar su impacto social:

- Martin Burt multiplica las escuelas autosuficientes abriendo su modelo a otras entidades “miembros” de una red internacional.
- Médicos sin Frontera maximiza su impacto social multiplicando sus delegaciones en diferentes países.
- Las Bankomunales, aplicadas en el mundo rural, han sido transferidas a un público diferente, los inmigrantes en zona urbana, lo que ha dado lugar a la creación de una nueva organización, ACAF.
- Jean-Marc Borello optó por crear un consorcio de asociaciones y empresas que actúan bajo los mismos principios de gestión y con un objetivo común, de lucha contra la exclusión social.

El gráfico 2 identifica algunas de las opciones estructurales existentes para escalar un proyecto social, relacionando dos de los principales factores que guían la decisión estratégica del “cómo” escalar: hacerlo solo o en alianza con otros, invirtiendo en estructuras físicas, o no.

Dentro de cada categoría existirán muchos tipos de modelos posibles, y matices dentro de una tipología de modelo. No es nuestra intención reflejarlos todos exhaustivamente, más bien se trata de mostrar que – en función del contexto de partida (tipo de iniciativa a escalar, tipo y cultura de la organización que lidera el proceso, así como sus fortalezas y debilidades) y de dónde se quiere llegar y del camino seleccionado – una u otra opción podrá ser más adecuada.

Gráfico 2 Modelos de escala.



Así, estas opciones dan lugar a cuatro grandes tipologías de formato:

- **Centralizado:** la entidad (o el individuo) líder del proyecto a escalar controla todo el proceso de forma completamente centralizada. Puede ser el caso de una ONG que decida escalar un proyecto de desarrollo de un país A hacia un país B, sin crear una nueva delegación en este país y guardando el control del proceso de ampliación desde la sede de la organización. La ventaja de este tipo de modelo es que el nivel de control que se tiene sobre el proyecto escalado es muy alto. Una de las desventajas es, a menos que se tenga un financiamiento inicial muy importante para llevar a cabo el proceso de escala en más de un país, que el proceso puede demorarse mucho, disminuyendo el potencial de impacto social de la entidad portadora de este proyecto.
- **Controlado:** la iniciativa crece de forma orgánica, en este caso gracias a la creación de delegaciones conectadas entre sí y controladas (con más o menos intensidad) por la sede central. Es el caso de ONGs como Amnistía Internacional.
- **Abierto:** la iniciativa crece de forma espontánea gracias a la participación de otros. El formato más radical es el de "open source" donde la información está accesible libremente para que todos los que quieran contribuir a la iniciativa lo puedan hacer. La Fundación Wikipedia es el caso más frecuentemente referenciado. En relación a nuestros ejemplos, la asociación *Teach a Man to Fish* utiliza también un sistema "open-source", dejando su metodología accesible a todos

por internet y creando un movimiento alrededor del concepto de “educación que se paga a sí misma”.

Mientras menos estructurada sea la red y más abierto su contenido, más posibilidad habrá de escalar rápidamente la iniciativa. En términos generales, esta opción implica menos capacidad por el líder de la iniciativa de evaluar el impacto de la misma, pues mientras menos estructurado es el movimiento, más difícil será medir el volumen de actividades generadas por sus miembros, y por lo tanto el impacto social generado por el colectivo.

- **Colaborativo:** la iniciativa crece gracias a la participación de otros. Esta participación está enmarcada por acuerdos de colaboración que estipulan la relación a establecer con el líder de la iniciativa y las condiciones de su participación en la iniciativa. Es el caso de la red creada en el marco del Groupe SOS, en el cual las asociaciones y empresas funcionan de forma autónoma, siguiendo sin embargo determinados principios comunes de trabajo.

La creación de franquicias sociales es otro formato colaborativo que facilita la escala. El desafío en el modelo de franquicias está en la identificación de los aspectos de la iniciativa que pueden/deben ser franquiciados, para que esta se adapte fácilmente a las condiciones del nuevo contexto. Así, la asociación ACAF ha creado un modelo de franquicias sociales para la expansión geográfica de su modelo en Europa; en este se valorizan los principios básicos del modelo pero se deja bastante libertad a la hora de definir el tipo de estructura que servirá para implementar el modelo, de acuerdo a las oportunidades y límites fijados por el marco legal en el territorio.

Es importante precisar que estas categorías no reflejan realidades cerradas y homogéneas, pues un movimiento puede ser más o menos abierto, las franquicias más o menos estructuradas, una unidad de negocio dentro de una organización puede implementar parte de la “cadena de valor social” de su iniciativa en alianza con otros. La realidad es muy compleja, y sería imposible incluir aquí toda la diversidad de opciones posibles a la hora de establecer una estrategia para escalar su impacto social.

Lo que sí es cierto es que, mientras más abierto el modelo, más rápido será el proceso de escala: Wikipedia tiene ahora millones de artículos porque dejó abierta la posibilidad a todos (o prácticamente) de contribuir en los contenidos de la enciclopedia *on-line*. El impacto social de Wikipedia puede ser visto de dos maneras:

- Por un lado, la enciclopedia *on-line* ha sido escalada de tal manera que ahora se ha convertido en una de las principales fuentes de referencia para bús-

queda de información on-line. Este es el impacto relacionado con el proyecto Wikipedia.

- Por otro lado, el concepto “wiki” ha tenido un impacto social enorme en la forma de generar conocimiento y ha sido aplicado a entornos de trabajo extremadamente variados. La Fundación no tiene control sobre el impacto “social” de la idea que está detrás de la iniciativa.

Esto es lo que debe buscar una entidad que tiene una idea social innovadora, que puede ser escalable a nivel global: desarrollar su propia estrategia de escala, pero dejar al mismo tiempo que el concepto fluya y sea aplicado por otros, favoreciendo que surja un movimiento en su entorno y multiplique el impacto social conseguido por la entidad o el emprendedor que estuvo detrás del concepto.

Es el caso del Grameen Bank con el microcrédito, que escaló su impacto social con una estrategia que buscaba una mayor penetración en su actual territorio (India) y una mayor diversificación de sus productos en los mercados en los que está presente (el Grameen Network cuenta con 17 empresas relacionadas, en sectores que van de la alimentación a las telecomunicaciones). En la actualidad, el Grameen Bank sigue trabajando principalmente en India (en más de 80.000 pueblos) mientras la Fundación Grameen está apoyando la creación de entidades de microfinanzas en el mundo. Su impacto social supera las fronteras de su estructura.

Sin embargo, tanto el Grameen Bank, como todas las otras entidades que se han enfrentado al desafío de escalar su impacto social, saben que no es un proceso simple. Mohammad Yunus habla frecuentemente sobre la dificultad de los pasos que tuvo que dar para convencer a otros de las virtudes de su idea, de forma a obtener su apoyo para escalarla.

Así, uno puede tener una buena idea y generar transformación social a nivel local, y al mismo tiempo luchar por la supervivencia de la iniciativa por razones estructurales. Para poder escalar, deben co-existir una serie de condiciones catalizadoras del impulso. El desafío es, para el líder de la iniciativa, crear y cultivar este entorno, o ecosistema, favorable a la escala social.

3. LOS DESAFÍOS DE LA ESCALA

Tal y como lo hemos visto anteriormente, antes de escalar, lo importante es saber qué escalar y por qué escalarlo. Es decir, es necesario reflexionar sobre la idea y sobre su valor añadido (¿mi propuesta es realmente diferente? ¿En qué consiste esta diferencia? ¿Es fácilmente aplicable a otros contextos? ¿Mi propuesta responde a una necesidad para la cual no existen soluciones o son insuficientes?).

Una vez identificado el producto escalable y confirmado el potencial de la escala, el primer desafío es **plantear una estrategia que responda a la capacidad real de la entidad, o bien generar la condiciones para hacer evolucionar la estructura y los recursos** de forma armoniosa, con la estrategia implementada. De lo que se trata es evitar caer en la implementación de una estrategia de escala que presione demasiado a la estructura, lo que puede llegar a ser contraproducente. La sabiduría popular bien dice que es posible “morir de éxito”.

Una entidad que crece demasiado rápido puede no tener la capacidad estructural para responder a una demanda en aumento, la calidad de su intervención puede disminuir, lo que repercute negativamente sobre su impacto social y su reputación. Si la entidad ha crecido sin haber hecho un trabajo paralelo de adaptación de su estructura, puede ocasionar una fuga de sus recursos humanos, desmotivados por tener una carga de trabajo demasiado grande o condiciones de trabajo desajustadas a sus necesidades y a los objetivos que se les demanda.

Escalar utilizando un sistema de alianzas o red puede tener menos impacto directo sobre la estructura pero no está tampoco exento de desafíos: implica, por ejemplo, invertir en una adecuada coordinación entre las diferentes entidades partes de una red (es el caso para ACAF y Fundefir, que crearon un mecanismo para coordinar al nivel mundial, las diversas iniciativas nacionales) o invertir en generar un proceso de fusión exitoso, cuando se decide integrar nuevos miembros en una determinada estructura, como en el caso del Groupe SOS.

En el fondo, un proceso de escala exitoso no necesita solamente de una iniciativa con potencial y de una buena estrategia, también son necesarias otras condiciones que, en su conjunto, constituyen un ecosistema favorable al crecimiento de la iniciativa. Entre otras, se incluyen:

- **El apoyo de personas o entidades** que creen en la iniciativa y tienen la capacidad de servir de palanca para el proceso de escala, a nivel global (por ejemplo, socios estratégicos) o local (por ejemplo, apoyos políticos, socios operativos o colaboradores, conocedores de un determinado contexto y con reconocida capacidad de actuar en ello). Así, la pertenencia a redes internacionales de

apoyo al emprendimiento social como la red Ashoka es sin duda un facilitador en la medida en que conecta al emprendedor con diferentes recursos de apoyo que podrán facilitar el crecimiento de su iniciativa. Constituir una red de influencia, o una comunidad de interés, alrededor de la iniciativa, es una condición esencial para su implementación en un nuevo contexto.

- Un **potencial real de financiamiento** de la estrategia de escala, es decir, la existencia de actores o entidades – inversores sociales, donantes, bancos, fondos, organizaciones internacionales, individuos, etc.- que estén dispuestos a financiar (ya sea a fondo perdido o con préstamos) la iniciativa y, si es necesario, el fortalecimiento de la estructura portadora de la misma.
- **Una inversión en Investigación y Desarrollo**, para que la iniciativa (producto o servicio) sea sistematizada y fácilmente adaptable a diversos contextos (si se trata de una estrategia abierta) o para crear nuevas respuestas destinadas a complementar la iniciativa inicial (el caso del Groupe SOS). En este contexto, es particularmente relevante la implementación de un sistema eficiente de monitorización de resultados e impactos, que facilite el proceso de retroalimentación y la mejora continua de los productos, servicios o metodologías implementados en el contexto de la iniciativa.
- Una **estrategia de comunicación adecuada**, apoyada por instrumentos eficaces y aliados sólidos. Un talón de Aquiles de las iniciativas inscritas en el marco del Tercer Sector es, sin duda, su capacidad de comunicar alrededor de una determinada iniciativa. Para escalar, es necesario conocer bien el público que se pretende servir y dedicar parte de sus recursos a desarrollar contenidos de comunicación adecuados, basados en instrumentos de comunicación relevantes. Así, para ser expandido al nivel mundial, el modelo CAF deberá utilizar una mezcla de instrumentos de comunicación: desde los más tradicionales en zonas rurales de países con menos acceso digital (radios locales, boca- oreja con “agentes” locales) pasando por los teléfonos móviles en estas mismas zonas, hasta el vídeo, internet o la televisión, en contextos donde la mayor parte de la población objetivo (por ejemplo, los inmigrantes en Europa) tienen fácil acceso a estas tecnologías.
- Una **inversión tecnológica adecuada**: Actualmente es difícil pensar en escalar una iniciativa social sin invertir en tecnología. Invertir en tecnología puede significar, en el contexto del proceso de escala, establecer un espacio de operación de la iniciativa (por ejemplo, la creación de una plataforma de microcrédito *on-line*), y/o optimizar la estrategia de comunicación, y/o asegurar una coordinación efectiva entre las diferentes estructuras o entidades que forman parte de la iniciativa escalada. Es necesario, sin embargo, tener cuidado en

no sobre invertir en tecnología, o poner la tecnología antes que los contenidos. Así, una red internacional de entidades no será más efectiva o dinámica porque exista un sistema tecnológico sofisticado. El líder de la iniciativa debe asegurar, ante todo, que la tecnología sea de real utilidad para las partes interesadas (miembros de la red, o financiadores, o usuarios/beneficiarios finales, en función del caso).

Finalmente, establecer una estrategia de escala significa, también, ser capaz de medir la importancia relativa de cada uno de estos factores para lograr implementar su estrategia con éxito, así como la fuerza relativa del líder de la iniciativa en cada uno de estos aspectos (es decir, evaluar su punto de partida para trabajar más un componente u otro para maximizar su potencial impacto).

4. A MODO DE CONCLUSIÓN

Como sugiere el título de este documento y los casos utilizados para apoyarlo, no existe una sola vía para escalar una iniciativa social, sino varios caminos, todos en principio válidos si parten de un análisis cuidadoso del punto de partida (el nivel de desarrollo de la iniciativa y las características de estructura que la soporta) y una visión clara de a dónde se quiere llegar, teniendo siempre en mente una relación equilibrada entre objetivos y recursos.

Así, las mejores prácticas sugieren que procesos de escala implican:

- Conocer bien los **mecanismos** de la iniciativa, para asegurar qué puede o debe ser escalable.
- Ser **flexible**, es decir aceptar que esta iniciativa puede sufrir cambios a la hora de ser adaptada a otro contexto. Estos cambios, a su vez, podrán significar una mejora de la iniciativa inicial.
- Aprovechar nuevas oportunidades pero **evitar el riesgo de dispersión**, de ahí la importancia de establecer una línea estratégica clara (o grandes principios) para el proceso de escala.
- Demostrar el valor añadido de la iniciativa, es decir, saber **evaluar su impacto**, para ser capaz de convencer a otros de invertir en ella.
- Encontrar y cultivar **promotores y compañeros de camino**.
- **No reinventar la rueda**: aprovechar el conocimiento y las experiencias de otros, es decir el **capital (intelectual, económico, social) existente** en el nuevo contexto en el cual se pretende actuar.

- **Invertir en Comunicación**, diferenciada por público.
- **Conectar de forma eficiente** a los actores, territorios y/o segmentos escalados, de forma que se creen sinergias y crear las condiciones para un impacto social multiplicado.

Finalmente, porque cada iniciativa social es única, los procesos de escala están, inevitablemente, llenos de pruebas y errores. No se puede calcular todo ni se debe ser demasiado tímido; hay que atreverse y arriesgarse, esto sí, de forma consciente y razonable. Lo importante es aprender de las experiencias, buenas o malas, para, machete en la mano, seguir construyendo su camino hacia un impacto social demultiplicado.

Scarlata, M.R.,
London School of Economics
Alemany, L., ESADE Entrepreneurship Institute,
ESADE-URL

¿CÓMO AÑADEN VALOR LOS INVERSORES DE CAPITAL DE RIESGO FILANTRÓPICO A LOS EMPRENDEDORES SOCIALES?¹

1 . INTRODUCCIÓN

El modelo de inversión del capital de riesgo filantrópico surge en la última década como una nueva forma de financiación a disposición de los emprendedores sociales que quieren maximizar el impacto social de su empresa. Los inversores aportan por un lado capital, para apoyar el crecimiento de la empresa social, y adicionalmente actividades de valor añadido, tales como ayuda en el diseño e implementación del plan estratégico, acceso a una extensa red de contactos, asesoría en temas financieros o ayuda para completar el equipo gestor. El objetivo perseguido es la maximización del impacto social, ya que solo si la empresa social crece y se hace sostenible y grande, se podrá maximizar este impacto.

Hace unos años nos animamos a investigar este nuevo y gran desconocido campo del capital de riesgo filantrópico. Las preguntas que motivaron esta investigación fueron las siguientes: ¿Qué es capital de riesgo filantrópico? ¿A quién va dirigido? ¿Añaden valor los inversores de capital de riesgo filantrópico? ¿Cómo lo hacen? ¿Cuál es la diferencia entre el valor añadido por el capital de riesgo tradicional y por el capital de riesgo filantrópico?.

¹ Las autoras quieren agradecer al Instituto de Innovación Social así como al ESADE Entrepreneurship Institute su apoyo para llevar a cabo esta investigación.

Esta nota técnica tiene por objeto exponer la tipología de actividades que los inversores de capital de riesgo, tanto europeos como americanos, llevan a cabo en sus empresas participadas una vez que estas han sido seleccionadas y forman parte de su portafolio de inversiones. Estas actividades, denominadas comúnmente de “valor añadido”, tienen el objetivo de incrementar el valor de las empresas financiadas.

2. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE INVERSION DE CAPITAL DE RIESGO FILANTRÓPICO

El modelo de capital de riesgo filantrópico se plantea por primera vez a finales de los años noventa, en Estados Unidos, en un artículo de Letts, Ryan y Grossmann publicado por la Harvard Business Review en 1997. Este modelo se desarrolla de tal manera que a principios del siglo XXI se expande en Europa. La hipótesis básica detrás de esta forma de financiación es que las empresas sociales, al igual que las empresas comerciales², solo pueden lograr sus objetivos si consiguen crecer y hacerse sostenibles. Crecimiento implica expansión a gran escala que, a su vez, permite a la empresa alcanzar el mayor número de personas posible y, por lo tanto, la maximización de la misión social.

La principal diferencia del capital de riesgo filantrópico con la filantropía tradicional reside en dos niveles. En un primer nivel la filantropía tradicional se enfoca en la financiación de proyectos, no de empresas, es decir, que no le interesa la sostenibilidad a largo plazo, sino resolver un problema concreto y puntual con la financiación del proyecto. En general esta financiación suele tener una duración anual o bi-anual. Por el contrario, el capital de riesgo filantrópico se dedica a la financiación de empresas, es decir, que tiene un interés a largo plazo, y no financia un proyecto concreto sino la puesta en marcha o el crecimiento de la empresa. El segundo nivel en el que se diferencian es el valor añadido, objeto de estudio en esta nota técnica. La filantropía tradicional da la financiación al proyecto, y a partir de ese momento solo hace un seguimiento para garantizar que los fondos se han destinado a lo que se había prometido. No entra en la forma de gestionar el dinero, ni en la formación o el apoyo a los gestores. No es su objetivo ni su misión. En cambio, para el capital de riesgo filantrópico aplicar las técnicas tradicionales del capital de riesgo, con una participación activa y una implicación en el día a día de la empresa cuando es necesario, es parte de su fin fundacional.

El funcionamiento de este modelo de financiación, de forma similar a lo que ocurre con el capital de riesgo tradicional, es el siguiente: unos inversores privados aportan capital a un fondo, donde trabajan unos profesionales, que identifican unas empresas y a continuación invierten en aquellas empresas sociales con mayor potencial de impacto social. El capital se acompaña con actividades de valor añadido, no financieras, que

² Hablaremos de “empresas comerciales” para diferenciar de las empresas sociales. Las empresas comerciales tienen como objetivo la maximización del valor para sus accionistas. Las empresas sociales, tanto si tienen como si no beneficios, tienen como objetivo prioritario la maximización del retorno social.

favorecen el proceso de crecimiento empresarial. De esta forma, los inversores facilitan a las empresas sociales el aprendizaje y el acompañamiento en las técnicas de gestión empresarial que permiten desarrollar su actividad de manera exitosa y enfocarse en la maximización de impacto social en lugar de en la búsqueda de financiación.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología seguida en esta investigación es la de la encuesta. En primer lugar se identificó la población de fondos de capital de riesgo filantrópico existentes en Estados Unidos y en Europa. Los fondos fueron identificados a través de dos fuentes: la asociación europea de *venture philanthropy* (European Venture Philanthropy Association, EVPA) y la asociación americana de capital de riesgo (National Venture Capital Association, NVCA) que tiene un capítulo dedicado al capital de riesgo filantrópico. Para identificar la población de la manera más exhaustiva posible se añadieron a los fondos que eran miembros de estas asociaciones otros mencionados por el informe de John (2006) y el de Morino Institute (2000). En total fue posible identificar 74 fondos de capital de riesgo filantrópico, 38 de los cuales estaban activos en Europa y 36 en Estados Unidos. Del total, 39,2 por ciento de estos fondos resultaron ser fundaciones, 37,8 por ciento ONG y un 9,5 por ciento otras formas de organizaciones sin ánimo de lucro como *donor-advised fund* y *trust*. Sumando estas formas legales de los fondos de capital de riesgo filantrópico, el 86,5 por ciento resultaron ser organizaciones sin ánimo de lucro mientras que el resto eran empresas comerciales cuyo objetivo era la creación de impacto social y de beneficios económicos.

Respecto a la edad de los fondos, el 40,5 por ciento fueron creados entre el año 1980 y el 1999 y el 59,5 por ciento entre el 2000 y el 2008. Estos datos confirman el hecho de que la industria del capital de riesgo filantrópico está en sus primeros años de desarrollo y que por lo tanto se deberá desarrollar mucho más en los años venideros.

Una vez identificada la población objeto de estudio, se diseñó una encuesta para ser rellenada vía *web* y, antes de su envío definitivo a finales del 2008, fue contrastada y completada con entrevistas en profundidad con 7 de los principales actores del sector. De los 74 fondos identificados, el 54 por ciento contestó a la encuesta, indicando un alto nivel de interés en esta investigación por parte de los fondos encuestados³. Los análisis estadísticos llevados a cabo para verificar si existían diferencias entre la población identificada y la muestra que respondió a la encuesta no indicaron diferencias significativas, es decir que la muestra es representativa de la población.

³ El porcentaje de respuestas resulta muy elevado especialmente si se compara con los resultados obtenidos en estudios similares llevados a cabo en el campo del capital de riesgo tradicional. Estos presentan un porcentaje medio de respuestas del 35,4 por ciento (entre otros están los estudios de Wright y Robbie, 1996; Gorman y Sahlman, 1989; MacMillan et al., 1985)

4 . RESULTADOS

Las preguntas incluidas en el estudio se enfocaron en las tres principales actividades de valor añadido según se desprende de los estudios de capital de riesgo tradicional: 1) actividades estratégicas, 2) ayuda en las actividades operativas, es decir, soporte en la gestión diaria empresarial, y 3) acceso a la red de contactos de los inversores. Los fondos tuvieron que contestar usando una escala de 7 puntos, donde 1 indicaba “ninguna importancia” y 7 “máxima importancia”.

4.1. Actividades estratégicas

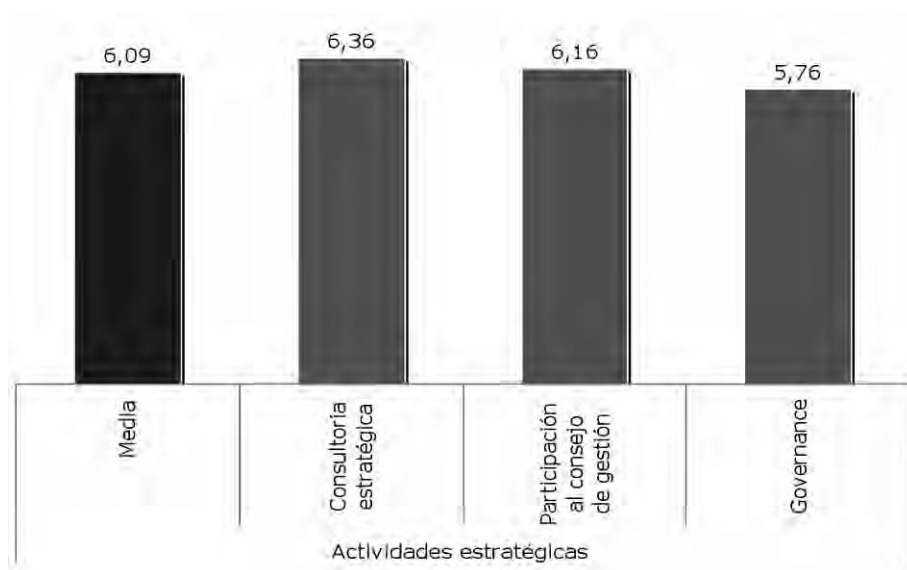
Analizando las respuestas obtenidas se observa que las actividades estratégicas reciben una media de 6,09 de nivel de importancia, lo cual parece indicar que los emprendedores sociales valoran la ayuda prestada en esta área por sus inversores. Este valor es la media de las tres principales actividades estratégicas implementadas por los fondos: consultoría estratégica, participación en el comité de dirección o consejo de administración y consultoría a nivel de gobierno corporativo o *governance*.

De hecho, como se puede ver en la Figura 1, las actividades estratégicas reciben un nivel medio de importancia total de 6,09, resultando ser las actividades más importantes dentro de las actividades propuestas en la encuesta. Analizando en detalle estas actividades, la actividad estratégica más importante es la consultoría estratégica, con un nivel medio de importancia de 6,36. Sin embargo, cuando analizamos los resultados a nivel geográfico, aunque las diferencias no resultaron significativos, en Europa la participación en el Consejo de Administración resulta valorada por encima de la consultoría estratégica (6,41 vs. 6,27).

A nivel de implicación en el Comité de Dirección (o Consejo de Administración), el 52,6 por ciento de los fondos consideran la participación en el Comité como una actividad de primera importancia, a través de la cual actuar directamente en las líneas estratégicas empresariales, decidiendo y guiando al emprendedor social en su planes de expansión, de provisión de servicios a los segmentos de población más difíciles y de entrada en nuevos mercados. De nuevo aparecen diferencias entre Estados Unidos y Europa, ya que los fondos americanos sitúan la participación en el Consejo o Comité de Dirección en último nivel de importancia dentro de las tres categorías de actividades estratégicas.

Respecto a la consultoría en temas de gobierno empresarial, esta se enfoca en ayudar al emprendedor social, que típicamente tiene muy poco conocimiento de las estructuras empresariales y de su gobierno, a manejar mejor estos asuntos.

Figura 1: Importancia de las actividades estratégicas de valor añadido



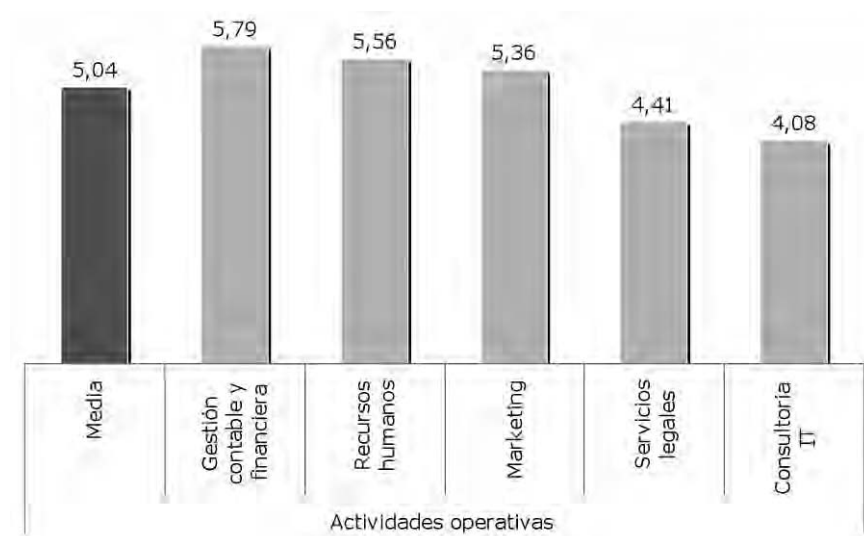
Nota: Escala de 1 a 7, donde 1 significa "ninguna importancia" y 7 "máxima importancia".

4.2. Actividades operativas

A nivel de actividades operativas, la Figura 2 indica como la más importante, con un valor de 5,79, la provisión de apoyo a nivel de gestión contable y financiera. Esta incluye ayuda en la definición del plan de negocio (el *business plan*) y el plan financiero. La clave de este proceso es enseñar al emprendedor social y a su equipo una gestión financiera que le permita sobrevivir en el largo plazo, alcanzando el punto de equilibrio financiero.

Por otro lado, la gestión y reclutamiento de personal clave recibe un nivel de importancia de 5,56: los inversores de capital de riesgo filantrópico, al igual que los de capital de riesgo tradicional, tienen el objetivo de profesionalizar las empresas en las que invierten, ayudándolas a reclutar directores generales y directores financieros. Este proceso es de vital importancia, ya que las empresas sociales necesitan tanto personal que conozca el funcionamiento de los mercados sociales como empleados con una mentalidad más comercial y empresarial, que conozca el funcionamiento de los mercados globales, de capital y los mecanismos de competición en los mercados actuales. Solo a nivel marginal, aunque importante, resulta ser relevante la consultoría en temas de tecnología y de servicios legales. Los resultados obtenidos entre Estados Unidos y Europa son muy similares tanto en valores como a nivel de *ranking* de importancia de las distintas actividades.

Figura 2: Importancia de las actividades operativas.



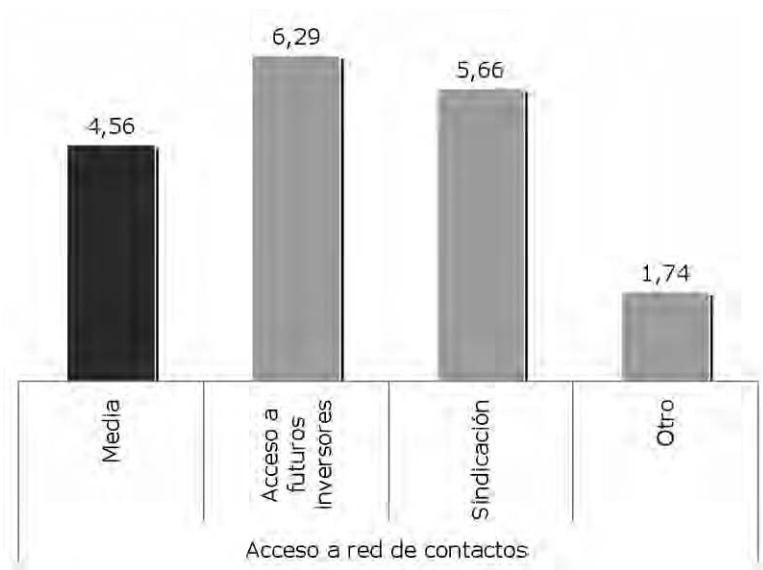
Nota: Escala de 1 a 7, donde 1 significa "ninguna importancia" y 7 "máxima importancia".

4.3. Actividades relacionadas con el acceso a la red de contactos del inversor

Dentro de las actividades identificadas como clave dentro de esta área, el acceso a nuevos socios parece ser la actividad más valorada por los emprendedores sociales.

La Figura 3 muestra cómo la provisión de una red de contactos por parte del inversor de capital de riesgo filantrópico se concreta principalmente en ayudar al emprendedor social en la búsqueda de futuros inversores que puedan apoyar su empresa en las fases de expansión contribuyendo a su sostenibilidad económico-financiera. La sindicación de la inversión, es decir, el que el inversor de capital de riesgo filantrópico traiga otros inversores como co-inversores en su ronda de financiación, también es importante para el emprendedor social.

Figura 3: Importancia de acceso a la red de contactos



Nota: Escala de 1 a 7, donde 1 significa "ninguna importancia" y 7 "máxima importancia".

Respecto a los resultados por geografía, tanto americanos como europeos, sitúan en primer lugar la ayuda en el área económico-financiera, pero los europeos dan más importancia al área de *marketing*, situándola en segundo lugar, que los americanos que la sitúan en el tercero, detrás de recursos humanos.

Una de las principales limitaciones de esta investigación es que los resultados se basan en la opinión de los inversores de capital de riesgo filantrópico y su percepción sobre la importancia que estas actividades tienen para los emprendedores sociales. En futuras investigaciones estos resultados serán contrastados con la opinión de los receptores de este valor añadido para ver si ellos asignan la misma importancia que los financiadores a las diferentes actividades. En los estudios que se llevaron a cabo en el sector del capital de riesgo tradicional, aunque las tres principales actividades coincidieron, no fue así en el *ranking* asignado por inversores y por emprendedores.

5 . CONCLUSIONES

Esta nota técnica presenta las actividades a través de las cuales los inversores de capital de riesgo filantrópico añaden valor a sus empresas participadas, actividades fundamentales dentro de su modelo y que hacen que el capital de riesgo filantrópico sea una forma de filantropía diferente de las maneras de dar más tradicionales. Los resultados de la encuesta enviada a todos los fondos activos en Europa y Estados Unidos revelan cómo las actividades más importantes son las de consultoría estratégica, seguida por las actividades operativas y el acceso a la red de contactos. Solo si la financiación se une con la provision de servicio, las empresas sociales se pueden convertir en empresas sostenibles desde el punto de vista económico-financiero y enfocarse en su actividad social, maximizando su impacto para la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION. (2008). *EVPA Directory: 2008-2009*. EVPA Publications.
- GORMAN, M. and SAHLMAN, W.A., 1989, What do venture capital do?. *Journal of Business Venturing*, 4 (4), 231-248.
- HELLMANN, T. y M. PURI: 2002, 'Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence', *Journal of Finance*, 57(1), 169-197.
- JOHN, R.: 2006, "Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe", Skoll Centre for Social Entrepreneurship, SAID Publications, Oxford:UK.
- LETTS, C., RYAN, W., y GROSSMAN, A. (1997). Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. *Harvard Business Review*, 75(2), 36-44.
- MACMILLAN, I.C., SIEBEL, R., y NARASIMHA, P.N.S., 1985, Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals. *Journal of Business Venturing*, 1 (1), 119-128.
- MORINO INSTITUTE: 2000, "Venture Philanthropy 2000: Landscape and Expectations", VPP Publications, Washington.
- NATIONAL VENTURE CAPITAL ASSOCIATION. (2008). www.nvca.org.
- WRIGHT, M., y ROBBIE, K, 1996, Venture Capitalists and Unquoted Equity Investment Appraisal. *Accounting and Business Research*, 26 (2), 153-168.

Conchi Gallego García
Responsable de prensa y comunicación de la Fundación
Ashoka en España.

HACIA UNA SOCIEDAD DONDE TODOS SEAMOS IMPULSORES DE CAMBIOS

1. INTRODUCCIÓN

Bill Drayton, fundador de Ashoka, acuñó por primera vez el término Emprendedor Social en 1980. Desde entonces no solo el concepto se ha expandido y evolucionado, sino que el emprendimiento social ha dejado de ser una fuerza aislada ya que introduce cambios sistémicos que provocan importantes cambios sociales.

Drayton empleó la expresión 'emprendedor social' para referirse a una especie particular del género emprendedor, que combina el temperamento incansable, la visión, la determinación y los métodos pragmáticos y orientados a resultados de los emprendedores de negocios (que son capaces de transformar industrias o sectores económicos enteros), con las metas y la calidad ética de los grandes reformadores sociales (que son capaces de lograr importantes avances en el campo social).

También ligó íntimamente la figura del emprendedor social a la innovación, y ahí surge Ashoka, una red global de apoyo a Emprendedores Sociales innovadores que este año cumple su 30 aniversario.

En estas tres décadas de trabajo, el ámbito de actuación de Ashoka se ha ampliado de manera notable con programas y acciones dirigidas a muy diversos ámbitos y públicos,

siendo la transformación más significativa la de la nueva visión de que todos podemos cambiar el mundo.

En este sentido, la labor que comenzó siendo la única en Ashoka, que era la de seleccionar y apoyar Emprendedores Sociales, sigue siendo uno de los pilares de la entidad, pero ahora se completa con más acciones dirigidas a la juventud, a la colaboración entre sector ciudadano y sector empresarial, a la promoción de la innovación en los distintos ámbitos de lo social, etc.

El apoyo a los Emprendedores Sociales continúa siendo, sin embargo, clave en el trabajo de la entidad. Por un lado, porque Ashoka sigue considerando que el apoyo a estas personas, para que multipliquen y aceleren sus ideas, sigue siendo necesario en una sociedad como la actual, con numerosos e importantes retos sociales a los que dar solución. Y también porque resaltar la labor de estas personas ha demostrado ser un elemento motivador, con el que se pretende ofrecer ejemplos concretos de personas e ideas que están provocando cambios positivos en la sociedad, y esto también es importante, ya que puede animar a otras personas a seguir sus pasos.

2. EL CONCEPTO: EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Hace todavía pocos años, cuando Ashoka empezó a desarrollar su labor en España, nos solicitaban insistentemente colaboraciones y artículos sobre ese 'nuevo concepto'. Ahora, el campo de acción del emprendimiento social ya es una realidad en España, aunque como es lógico en un nuevo sector, hay múltiples definiciones y aproximaciones.

Se ha generalizado hasta tal punto, que actualmente se utiliza para designar desde una empresa social a una ONG.

Lejos de intentar impartir dogmas, lo que sí entendemos en Ashoka es que es importante acotar los términos de emprendedor y emprendimiento social. Sobre todo porque el término, afortunadamente, ha trascendido en positivo, y se espera mucho del emprendedor social, de su trabajo y de su impacto, y si este no cumple con las expectativas generadas, entonces el término caerá en descrédito.

Nuestro objetivo no es hacer una comparación entre la aportación que han hecho o hacen las organizaciones sociales a lo largo de la historia y los emprendedores sociales, sino simplemente resaltar lo que, a nuestro juicio, les diferencia.

Vamos a basarnos en esta parte en el artículo 'Social entrepreneurship: the case for definition', escrito por Roger L. Martin y Sally Osberg y publicado en primavera 2007 por la Stanford Social Innovation Review, que revisa primero el concepto genérico de emprendimiento, para después diferenciar emprendimiento económico y social y

finalmente distinguir a los emprendedores sociales de otros modelos de intervención social existentes en nuestras sociedades.

2.1. Emprendimiento

Hay algo llamativo e interesante sobre los emprendedores y las historias de por qué y cómo hacen lo que hacen. La gente se siente atraída por emprendedores como Muhammad Yunus, creador del microcrédito y premio Nobel de la paz 2006 o Steve Jobs, fundador de Apple. Este tipo de personas tienen ideas brillantes y contra todo pronóstico logran el éxito al crear nuevos productos y/o servicios que mejoran de manera drástica la vida de la gente.

Es un concepto que tiene percepciones varias. En el plano positivo connota una habilidad especial para sentir y actuar ante una oportunidad, combinando un pensamiento creativo, con una determinación firme para crear o traer algo nuevo al mundo. En el plano negativo se trata de un término *ex-post* (otorgado a posteriori) ya que las actividades emprendedoras necesitan de un tiempo para que su impacto sea evidente.

A lo largo de la historia los teóricos han ido aportando diferentes definiciones del concepto 'emprendedor', pero independientemente de que les vieran como innovadores y rompedores o como aquellos que explotaban de manera rápida una oportunidad, los teóricos de todo el mundo han asociado siempre emprendimiento con oportunidad. Los emprendedores parecen por tanto tener una habilidad excepcional para identificar y aprovechar nuevas oportunidades, el compromiso y la energía necesarias para perseguirlas y una voluntad inquebrantable para asumir los riesgos inherentes.

2.2. Características emprendedoras

Roger L. Martin y Sally Osberg dibujan en su artículo un esquema muy gráfico. Existen ciertas cuestiones que no funcionan en la sociedad y que crean un equilibrio. Un equilibrio incómodo e injusto pero equilibrio. El emprendedor se siente atraído por este equilibrio injusto y ve una oportunidad para dar una nueva solución, un nuevo producto, servicio o proceso que modifique dicha situación.

La razón por la cual el emprendedor ve esta situación como una oportunidad para crear algo nuevo, cuando la mayoría ve solo un inconveniente con el que hay que vivir, proviene de un conjunto único de características personales que el emprendedor o emprendedora aportan a la situación: inspiración, creatividad, acción directa, valor y fuerza.

El emprendedor se *inspira* para alterar ese equilibrio injusto. Su motivación puede ser diversa. Puede que él mismo sea un 'usuario frustrado' de ese servicio que no funciona o puede que simplemente empatice con los usuarios.

El emprendedor piensa de manera *creativa* y desarrolla una nueva solución que rompe de manera drástica con la manera en la que se hacían las cosas. El emprendedor no intenta optimizar el sistema actual con algunos pequeños ajustes, sino que encuentra una nueva aproximación, completamente nueva al problema.

Una vez inspirado por la oportunidad y con una solución creativa, el emprendedor *actúa*. No espera a que otros intervengan, ni intenta convencer a alguien para que resuelva el problema sino que se pone manos a la obra.

Por supuesto, los emprendedores influyen y convencen a otras personas: financiadores, amigos, familia, colegas, gente que trabaja con ellos y a los usuarios de su iniciativa para que ‘comprende’ su idea, pero la clave aquí está en diferenciar el compromiso y la *acción directa* del emprendedor de otras acciones de apoyo indirectas. Los emprendedores demuestran igualmente *valor*, asumiendo la responsabilidad ante los riesgos que van a correr y enfrentándose cara a cara con la posibilidad del fracaso.

Finalmente los emprendedores poseen la *fuerza* para llevar a cabo sus soluciones creativas. No hay ninguna innovación cuyo proceso no incluya pruebas reiteradas de ensayo-error. En este sentido el emprendedor siempre es capaz de encontrar maneras para sortear los problemas y barreras que surgen en el camino y seguir adelante.

La supervivencia de una idea y su éxito a veces sobrepasa al propio emprendedor y su iniciativa original. Las ideas son adoptadas e imitadas por otros. A veces un nuevo equilibrio no depende solo de una iniciativa emprendedora sino de la creación de un modelo a partir de ella.

2.3. Emprendedor Social

El término emprendedor, en castellano, se ha utilizado tradicionalmente como sinónimo al de empresario, y esto plantea a veces una dificultad añadida para explicar qué es un emprendedor social. Quizá la mejor manera de hacerlo sea comparando a los emprendedores de negocios con los sociales. ¿En qué se parecen? ¿En qué se diferencian? ¿Se trata solo de su motivación? ¿Acaso los emprendedores de negocio solo buscan dinero y a todos los emprendedores sociales les mueve el altruismo?

Lo que sí está claro que tienen en común ambas figuras es la motivación dada por la oportunidad que identifican, la persecución sin descanso de dicha visión y la satisfacción por conseguir llevar a cabo sus ideas.

La diferencia radicaría entonces en la ‘propuesta de valor’. El emprendedor social busca conseguir valor en forma de una transformación beneficiosa a gran escala que afecte o bien a un segmento significativo de la sociedad o a la sociedad en su conjunto.

Generalmente la propuesta de un emprendedor social se dirige a sectores de población desatendidos y en desventaja que no tienen ni la capacidad económica ni la influencia política para conseguir los beneficios de esa transformación por sí mismos. Los emprendedores sociales pueden generar ingresos y pueden establecer su iniciativa con o sin ánimo de lucro, pero independientemente del 'formato' lo que prima es el beneficio social.

Con esta definición, los emprendedores sociales tendrían, por lo tanto, las siguientes características:

1. Son capaces de identificar un equilibrio en el sistema, estable pero injusto, que causa exclusión, marginalidad o sufrimiento a un segmento de la población que no tiene ni los medios financieros ni la influencia política como para conseguir una transformación beneficiosa por su cuenta.
2. Pueden identificar una oportunidad para dar solución a ese equilibrio injusto desarrollando una propuesta con valor social y aportando inspiración, creatividad, acción directa, valor y fortaleza.
3. Forjan un nuevo equilibrio que alivia el sufrimiento de su grupo objetivo promoviendo que otros lo imiten y la creación de un ecosistema estable que asegure un nuevo equilibrio y un futuro mejor para el grupo objetivo o la sociedad en general.

Muhammad Yunus, fundador del Grameen Bank y padre del microcrédito, es el clásico ejemplo de Emprendedor Social. El equilibrio estable pero injusto que identificó fue la casi nula capacidad de acceso a crédito de las personas pobres en Bangladesh. Al no cumplir los requisitos que exigía el sistema bancario formal, se veían abocados al pago de intereses desorbitados establecidos por los prestamistas locales. Aunque la realidad era que, en la mayoría de los casos, ni siquiera accedían a esta posibilidad, y lo que hacía la mayoría de la gente para obtener ingresos era mendigar en la calle, algo que perpetuaba el injusto equilibrio de la pobreza de la mayor parte de la población del país.

Yunus confrontó al sistema, probando que se podía prestar dinero, con seguridad, a las personas pobres, y comenzó concediendo 27 dólares de su bolsillo a 42 mujeres de la ciudad de Jobra. Las mujeres no solo devolvieron el crédito, sino que además lo invirtieron de manera eficaz para incrementar su propia capacidad para generar ingresos. Por ejemplo, mujeres que se dedicaban a la confección utilizaron el préstamo para comprar una máquina de coser, lo que les permitió mejorar su rendimiento e incrementar sus ingresos. De esta manera consiguieron devolver el crédito con sus intereses correspondientes, y también establecer una fuente de ingresos mayor y más estable para sostener a sus familias en el futuro.

El resto de la historia es conocida, pero lo importante en este caso es que Yunus aportó aquí la inspiración, la creatividad, la acción directa, el valor y la fortaleza necesarias para llevar a cabo su iniciativa, que en los años siguientes se expandió a nivel global y que muchas organizaciones han copiado o adaptado el modelo para ajustarlo a otros contextos, países y culturas.

2.4. Límites y diferencias

Finalmente Martin y Osberg realizan en su artículo un análisis sobre los diferentes tipos de actividad social que se han dado a lo largo de la historia, pero que deben diferenciarse del emprendimiento social.

En primer lugar, mencionan la ‘atención o servicio social’: en la que un individuo o entidad comprometidos y con mucho valor identifican un equilibrio injusto y ponen en marcha un proyecto para darle solución. Por ejemplo: en un lugar donde los niños y niñas no tienen acceso a la educación construyen un colegio. Pero si su iniciativa no está diseñada para que tenga sentido a gran escala (es decir, una modificación del sistema educativo que permita que haya colegios en todas las zonas donde son necesarios), y para atraer a otras personas o instituciones para que copien y/o repliquen su idea, su iniciativa no cambiará el super-equilibrio. El impacto que se consigue en estos casos es limitado, se suele quedar en el nivel local y su alcance depende de los recursos con los que cuenten el individuo o la entidad. Existen millones de organizaciones como estas alrededor del mundo, con buenas y nobles intenciones y generalmente con un nivel de ejecución ejemplar, pero no debería confundírseles con emprendimiento social.

El segundo tipo de actividad social mencionado es el ‘activismo social’. En este caso la motivación de la actividad es la misma: un equilibrio injusto, y algunas de las características del actor principal son las mismas que las de emprendedor: inspiración, creatividad, valor y fortaleza. Lo que es diferente es la naturaleza de la orientación del actor. Los activistas sociales tratan de crear el cambio a través de la acción indirecta, a través de influir a otros: gobiernos, ONG, consumidores, trabajadores...etc, para que tomen cartas en el asunto. Los activistas sociales pueden crear o no iniciativas u organizaciones para avanzar en los cambios que buscan. Un activismo eficaz y exitoso puede producir mejoras sustanciales en el sistema e incluso provocar un nuevo equilibrio, pero la naturaleza de la acción es distinta ya que se enfoca en la influencia y no en la acción directa.

Hablamos de gente como Luther King, Gandhi, Vaclav Havel o Nelson Mandela, que han conseguido grandes cambios pero a los que consideramos que no se puede llamar emprendedores sociales.

Obviamente, estos modelos que se presentan no son puros, existen híbridos tanto de emprendimiento y activismo social (por ejemplo, TransFair o Rug Mark) como de

emprendimiento y servicio social (es el caso de alguien que consigue crear un proyecto exitoso y al difundir los resultados consigue un cambio estructural).

Pero, ¿por qué preocuparnos en estas distinciones? Pues por varias razones. Por un lado, consideramos importante poder predecir la sostenibilidad y el alcance de los beneficios de una acción y también es importante porque el uso indiscriminado del término emprendedor social puede socavar su significado y su importancia.

Entendiendo que los emprendedores sociales son vitales para el progreso de las sociedades, al igual que los emprendedores de negocios lo son para la economía, debemos ser, por lo tanto, rigurosos a la hora de calificarlos.

3. LA INNOVACIÓN

Tal y como se menciona en la introducción del artículo, el concepto de Emprendedor Social de Ashoka va íntimamente ligado con la innovación. La innovación parece ser un concepto más cercano y fácil de entender, pero tiene también muchos matices. No es lo mismo, por ejemplo, innovación que novedad. Además, en estos años, hablar de innovación en muchas ocasiones nos lleva a pensar en cuestiones tecnológicas. Entramos por lo tanto en este apartado del texto a intentar acotar qué es la innovación o la ‘nueva idea’ que Ashoka busca en los Emprendedores Sociales que selecciona.

Con innovación, nos referimos a una “idea nueva replicable para cambiar el patrón o las pautas mediante las que la sociedad trata con un área importante de necesidad humana a nivel nacional”.

Esta idea no es un mero pensamiento, sino una propuesta completamente formada para una acción concreta. Esto implica que haya sido probada con éxito, rediseñada según los resultados obtenidos y que tenga una viabilidad evidente.

En cuanto a la conexión de la idea con la persona que la está implementando, el emprendedor debe combinar sus principios y valores básicos con su descubrimiento perceptivo de una nueva oportunidad para el cambio. También incluirá las lecciones aprendidas tanto del proceso de probar, errar y volver a experimentar, como de los comentarios de las personas que se beneficiarán del resultado. Una comprobación sencilla que se realiza desde Ashoka a la hora de evaluar la innovación de una idea es intentar visualizar a personas reales aplicando la propuesta en la realidad y valorar si se producirían unos efectos también reales. Si uno no puede imaginar la acción concretándose en personas y acciones de verdad, seguramente la idea no está aún totalmente bien formulada.

En el campo de la innovación, España se encuentra a la cola en Europa (en el puesto 16 de los 25 estados de la Unión según un *ranking* elaborado por la Comisión Europea) y es precisamente en la relación entre la innovación y el espíritu emprendedor donde España tiene peores marcas en comparación con sus socios europeos descendiendo en este *ranking* hasta el puesto 22. Cuando no hay emprendimiento ni innovación incluso la empresa más exitosa deja de crecer y de avanzar, y lo mismo ocurre con cualquier sociedad, por desarrollada y estable que parezca. El crecimiento es insostenible porque para sostenerse hay que crecer, no en el sentido económico del término “más” sino en el sentido más profundo de “mejor”.

3.1. Una idea nueva

La idea central de un emprendedor debe ser suficientemente diferente a lo que ya existe en su campo de acción como para que represente una innovación importante. Resulta una tarea complicada distinguir al que está aplicando de manera excelente unas *buenas prácticas* en su campo de acción, tomando prestadas ideas de otros, del que realmente está creando algo totalmente original. El emprendedor social con una nueva idea tendrá una conexión auténtica con el contenido de la misma dentro de su experiencia personal.

El camino para emprender algo realmente nuevo es arduo, largo y a menudo frustrante. Ashoka ha encontrado que si el emprendedor no tiene razones de peso para perseverar, es probable que abandone en algún momento. Generalmente encontramos que en la vida de los emprendedores sociales con éxito hay un momento clave en el que una experiencia provoca un giro tan significativo en su trayectoria que cambia totalmente su visión de la vida y el enfoque de su trabajo para dedicarse, exclusivamente si puede, a solucionar el problema con el que se ha encontrado.

3.2. Cambia las pautas y los patrones de un sistema

Posiblemente esta es la característica principal que distingue la definición de Ashoka del Emprendedor Social. Para definir al Emprendedor Social hay que pensar en la sociedad como el resultado de un conjunto de comportamientos y motivaciones bastante complejos, fuerzas económicas y políticas, creencias religiosas, etc. Así, podemos entender cualquier problema social como el producto de cómo se relacionan estas fuerzas entre sí. Existe un sistema que sigue ciertas pautas y patrones más o menos definidos. Ashoka busca ideas que tengan el potencial de cambiar esas pautas y patrones desde sus bases fundacionales. La propuesta del emprendedor social, su idea innovadora, debe ser capaz de cambiar la forma en la que una sociedad percibe y define un tema en particular, cambiando a la vez sus creencias acerca de qué tipo de soluciones y estrategias resolverán el problema. El emprendedor es aquel capaz de fijar nuevas metas sobre lo que se puede conseguir y de movilizar nuevos recursos para llegar a esas metas.

Es clave para Ashoka pensar más allá de los síntomas de un determinado sistema fallido. Un ejercicio constante para comprobar si una nueva idea realmente tiene la capacidad de cambiar pautas y patrones es preguntar el porqué de las cosas llegando hasta el problema principal, las causas de este y, esencialmente, la causa raíz que ha infectado todo el sistema, hasta darnos los resultados negativos que nos han avisado del problema. La nueva idea comenzará eliminando esa primera causa o causa raíz, para después ramificarse y tratar con las otras causas y problemas que han surgido desde la primera. Si no identificamos la causa raíz del problema es poco probable que una propuesta de solución produzca un cambio que afecte significativamente y permanentemente al sistema en cuestión.

3.3. Es replicable

Hallada una idea que tiene el objetivo de cambiar las pautas y patrones de un sistema, es necesario que también tenga el atributo de ser replicable, pues su alcance va más allá de la capacidad de una sola persona. La aparente paradoja de primero vincular estrechamente al emprendedor social con su idea y ahora exigir que sea fácilmente replicable en las manos de otros se explica con una referencia al ciclo de vida del emprendedor. Hay dos fases claras en la vida de un emprendedor: una primera, cuando está desarrollando e implantando la idea, creando, reformulando, adaptando y experimentando con un modelo hasta encontrar la fórmula más efectiva; y la segunda fase, cuando la idea ya tiene la fuerza e inercia suficientes para expandirse y replicarse más allá de lo que una sola persona puede sostener. En ese momento el emprendedor lanza la idea para que llegue a su máximo potencial, pero no antes del largo proceso de crear las bases y los fundamentos como para que otros puedan tener claro cómo implementar la idea en sus circunstancias particulares.

4. EL EMPRENDEDOR SOCIAL DE ASHOKA

Durante 30 años la organización mundial Ashoka ha identificado y apoyado cerca de 3.000 Emprendedores Sociales alrededor del mundo, y lo ha hecho buscando una serie de características comunes entre los candidatos, con el objetivo de crear una red de personas que pudieran colaborar a nivel global.

El Emprendedor Social de Ashoka es una persona que posee una nueva idea, tal y como la hemos definido anteriormente en este artículo, que es capaz de generar un cambio en los sistemas o prácticas existentes y que posee las siguientes características:

- **Creatividad:** Tanto en la definición de metas como en la manera de resolver los problemas a los que se enfrenta.

- **Calidad Emprendedora:** Perseverancia, pasión y compromiso para difundir y replicar la idea hasta que se constituya en un nuevo patrón para la sociedad en su conjunto.
- **Impacto Social:** Una idea convincente y práctica con el potencial de impulsar cambios y conseguir resultados, como mínimo, a nivel nacional.
- **Ética incuestionable:** La motivación está arraigada en un profundo compromiso de servir a los demás. Para introducir profundos cambios estructurales en una sociedad, el Emprendedor necesita transformar la manera de actuar de mucha gente, por lo que debe ser una persona en la que dicha gente pueda confiar.

4.1. Ejemplos de emprendedores

Ofrecemos a continuación algunos ejemplos de Emprendedores de la red de Ashoka en España que nos ayuden a visualizar la teoría expuesta hasta ahora:

4.1.1. Faustino García Zapico (Emprendedor Social Ashoka España):

Faustino está transformando el modelo de prisiones en España eliminando la subcultura carcelaria que convierte a las prisiones en escuelas de delincuencia. Allí donde la ley del silencio, el enfrentamiento y la falta de confianza han sido tradicionalmente las actitudes imperantes, ahora la confianza y los valores positivos se transmiten a través de micro-sociedades educativas, cogestionadas por los internos y los trabajadores de la prisión, en las denominadas Unidades Terapéuticas y Educativas (UTE).

Su innovación se basa en la transformación de la ‘subcultura carcelaria’. Basado en el trato humano, el modelo de Faustino recrea la sociedad a pequeña escala y así permite a los internos aprender a vivir como lo harían fuera de la cárcel, creando el escenario ideal para que se dé la transmisión de valores, actitudes y habilidades imprescindibles para una reinserción satisfactoria en la sociedad.

En las UTE se redefinen los roles de internos y funcionarios, desde la relación tradicional “guardia-preso” basada en el conflicto y el enfrentamiento, hasta una relación interno-terapeuta. Los funcionarios de prisión adquieren responsabilidad como tutores de grupos de internos en función de su preparación y nivel educativo.

4.1.2. Isabel Guirao (Emprendedora Social Ashoka España):

Isabel está mejorando sustancialmente la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias a través de una iniciativa que les ofrece un ocio digno, inclusivo y solidario.

En una sociedad donde la calidad de vida y el desarrollo personal van ligados al ocio, un muestreo realizado por A Toda Vela, la asociación de Isabel, retrataba un panorama desolador: el 92% de los jóvenes con discapacidad intelectual decía no tener amigos; el 98% no tenía autonomía para desplazarse por espacios ajenos al hogar o centros asistenciales; el 85% no había dormido nunca fuera de casa, el 40% nunca había ido al cine, el 20% no usaba el teléfono y un 25% estaba inmerso en procesos de aislamiento patológico, depresiones, fobias sociales, etc.

La experiencia de Isabel ha demostrado que el ocio es el espacio que mejor permite a personas con discapacidad interactuar y compartir experiencias con el resto de la sociedad. Por esto promovió la creación de una red ciudadana de voluntarios y profesionales que participan y comparten su ocio con personas con discapacidad intelectual.

Isabel ha desarrollado un programa de ocio atractivo y accesible, incluyendo a las propias personas con discapacidad en la planificación, gestión y evaluación de los programas, y a la vez está sensibilizando a la sociedad de la necesidad de adaptar sus espacios y actividades para que todo el mundo pueda participar, en el convencimiento de que una sociedad en la que participan todos sus miembros, sin exclusiones, es mucho más rica.

5. IMPACTO

‘Los Emprendedores Sociales no se conforman con dar un pez o con enseñar a pescar. No descansarán hasta que no reestructuren la industria pesquera.’ Bill Drayton.

Si según Bill Drayton nuestro reto es por tanto cambiar la industria pesquera o cualquier otra industria, ¿cómo sabremos si hemos tenido éxito?

En Ashoka definimos el ‘impacto’ como el cambio sistémico resultante del trabajo de los Emprendedores Sociales, ideas o redes que apoyamos y que influyen (o tienen el potencial de influir) en un número importante de personas.

Tras realizar varias investigaciones entre la red global de Ashoka hemos descubierto que nuestros Emprendedores Sociales provocan cambios sistémicos de cinco maneras diferentes:

- **Dinámicas de mercado y cadenas de valor: redefiniendo las interconexiones en los sistemas de mercado.**

El mundo empresarial tiene unos retos comunes: acceder a productos y servicios, incrementar la eficiencia de precios y recibir información. Por su parte las comunidades

de escasos recursos tienen el importante reto de acceder al mercado como productores o como distribuidores. Estas variables interactúan en una red más o menos cerrada, de manera que cuando un elemento cambia, altera la manera en la que el sistema de mercado al completo funciona.

- **Política pública y estándares industriales: cambiando las normas que gobiernan nuestras sociedades.**

Cuando las sociedades cambian sus políticas públicas o los estándares industriales, cambian las interconexiones del sistema social: cambian las reglas del juego.

- **Negocios sociales: transformando el significado de sector privado versus sector ciudadano.**

Actualmente las empresas se están volviendo más sociales y las organizaciones ciudadanas están asumiendo modelos de negocio, por lo que la línea que las separa se está desdibujando. Muy pronto se desarrollará un nuevo sistema que tenga como objetivo tanto el impacto social como el económico, es el sector de la empresa social o los negocios sociales.

- **Ciudadanía plena e inclusión ciudadana: integrando plenamente a sectores marginados de la población.**

La inclusión social de colectivos discriminados por razón de género, discapacidad, etnia, nivel económico, etc. puede modificar drásticamente el panorama social de manera que se cree un sistema más equitativo para todos.

- **Difundiendo el modelo ‘changemakers’ - impulsores de cambios- y del emprendimiento social: incrementando el número de personas que son capaces de dar solución a problemáticas sociales.**

Todas las personas tienen el potencial de cambiar y mejorar sus comunidades, enfrentándose y resolviendo directamente problemas sociales o indirectamente apoyando ideas de otros. Cuando las sociedades se convencen de esta realidad, surgirá un nuevo sistema global basado en la idea de que ‘Todos podemos cambiar el mundo’.

En cuanto a las cifras de impacto, los estudios realizados entre los miembros de la red internacional de Emprendedores Sociales de Ashoka ofrecen algunos datos impactantes. Diez años después de ser seleccionados por Ashoka el 83% de los Emprendedores (el 76%, si tomamos como referencia los 5 primeros años), han conseguido un cambio sistémico a nivel nacional en al menos una de las maneras mencionadas. De media, los Emprendedores de Ashoka cambian los sistemas de, al menos, tres formas diferentes.

Si tomamos como referencia un periodo de cinco años tras la selección del Emprendedor Social por parte de Ashoka el 94% sigue trabajando en su idea original, el 93% ha conseguido que su idea sea replicada por otros, el 56% ha conseguido impactar en política pública y el 54% son líderes reconocidos de su sector.

Analizados estos mismos parámetros diez años después de su selección, las cifras se mantienen altas y en algunos casos aumentan. El 83% continúa trabajando en su idea original, el porcentaje de réplica independiente se fija en un 82%, la influencia en las políticas públicas aumenta hasta un 71% y en un 66% de los casos, los Emprendedores son considerados como líderes de su sector.

6. CONCLUSIÓN

En Ashoka consideramos que apoyar la innovación y la capacidad emprendedora es fundamental si queremos un sector social exitoso, competente, eficaz y eficiente a la hora de resolver los principales retos sociales a los que se enfrentan nuestras sociedades, que son muchos y muy complejos.

Llevamos 30 años desarrollando esta labor y el futuro se plantea todavía lleno de retos y posibilidades. Cambiará el foco de nuestra acción, ajustaremos detalles, pero la base de nuestro trabajo y filosofía seguirá siendo la misma, el fomento de una sociedad más emprendedora en lo social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MARTIN, Roger L & OSBERG, Sally (Primavera 2007). "Social entrepreneurship: the case for definition". Stanford Social Innovation Review.
- DRAYTON, Bill (Invierno 2006). "Everyone a changemaker". MIT Press, Universidad de Harvard y Universidad George Mason.

José María Franco Barroso
Director general de Lantegi Batuak

EL EMPRENDIZAJE SOCIAL AL SERVICIO DE LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES LABORALES

1. INTRODUCCIÓN

Dicen que el progreso social se mide por el modo y manera en que una sociedad determinada asume en su seno a aquellas personas que más difícil encaje tienen en el sistema establecido. Asimismo, el crecimiento económico de una sociedad no puede ir al margen de una evolución en las formas de trabajo, en la manera en que se generan las ideas y, mucho menos aún, de la inclusión en todos estos procesos, de todos los agentes sociales. Las empresas de una sociedad no solo deben generar riqueza; deben, de la misma manera, ser partícipes activos de la generación de valor para las propias personas, deben ser motor para lograr una sociedad inclusiva que cuente con todos los agentes. Entre estos se encuentran también las personas que están en riesgo de exclusión, bien por razón de su discapacidad, bien por otros factores que dificultan el acceso a un mercado de trabajo, cambiante y con creciente exigencia.

La innovación se ha convertido en un concepto clave para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en el futuro. Hoy no se concibe la permanencia de una empresa en el tejido económico, si esta no contempla los procesos innovadores como parte de su naturaleza.

Sin embargo, en algunos sectores tenemos la necesidad de ir más allá, pues no concebimos este concepto de innovación si no incluye la transformación social y no

concebimos la generación de valor si no se contempla desde una perspectiva centrada en las personas.

Como empresas, las que pertenecemos al emergente cuarto sector no podemos limitarnos a ofrecer productos y servicios, sino que perseguimos la participación en sociedad, formando parte de ella, trabajando para transformarla y los servicios prestados tienen una razón de ser instrumental, sirviendo de plataforma para la inserción de las personas, con discapacidad en nuestro caso, contribuyendo a la construcción de un modelo social diferente e inclusivo.

El papel de organizaciones como Lantegi Batuak (www.lantegi.com) ha sido el de asumir la referencia social en materia de innovación, en busca de la utopía que supone resolver problemas sociales complejos, como por ejemplo, el del desempleo de las personas con discapacidad. La innovación social es un motor de cambio al que todos los agentes debemos de contribuir, buscando de manera permanente nuevas fórmulas que aporten soluciones a los nuevos problemas sociales a los que ya nos estamos enfrentando, como el envejecimiento de la población, de demanda creciente de apoyos para la autonomía personal, la brecha o fractura digital que suponen las nuevas tecnologías, etc. Es hora de compartir y aprovechar oportunidades, de poner a disposición de la sociedad todo el saber hacer atesorado acerca de las tecnologías de apoyo que hemos desarrollado, para favorecer los procesos de inclusión de aquellos que más lo necesitan. El cuarto sector, siempre comprometido, siempre en la vanguardia de la resolución de problemas que le tocan muy cerca, tiene un papel muy importante que jugar en esta nueva transformación económica y social que supone la inmersión en la nueva sociedad de la información y del conocimiento. La inclusión social de las personas en riesgo de exclusión, entre las que se encuentran las personas con discapacidad, es una utopía a la que no debemos renunciar y para ello se requiere seguir apostando por las soluciones de carácter innovador, también en el ámbito social.

2. LANTEGI BATUAK, UNA GESTIÓN QUE SE SUSTENTA EN LOS VALORES SOCIALES

Lantegi Batuak es una organización no lucrativa (ONL) que tiene como fin promover y alcanzar la integración social y laboral de las personas con discapacidad. Actualmente representa la iniciativa empresarial de mayor dimensión en el ámbito de la economía social y el empleo especial en Bizkaia.

Su origen se remonta a 1964, cuando surgen las primeras experiencias de ocupación y trabajo protegido al amparo de Gorabide, la Asociación vizcaína en favor de las personas con discapacidad intelectual.

En 1983, adopta el nombre de Lantegi Batuak, “con el objetivo de centralizar la gestión y coordinar la red de talleres creados hasta entonces, para facilitar a la persona con discapacidad oportunidades de formación, ocupación y empleo, y compaginar de esta forma sus fines sociales con una estructura empresarial y profesionalizada”.

En Lantegi Batuak, trabajan más de 2.200 personas con discapacidad en sus 20 centros de trabajo y 9 servicios distribuidos por toda Bizkaia. Del total de las personas con discapacidad, el 70% presenta una discapacidad intelectual, el 25% tiene discapacidades físicas o sensoriales, y un 5% tiene enfermedad mental.

A lo largo de su historia, Lantegi Batuak ha acercado progresivamente la realidad de la persona con discapacidad a la sociedad, pasando de actuar solo en talleres protegidos, a desarrollar servicios exteriores en los que se conjuga la creación de empleo con el hecho de que el trabajo se desarrolle en el ámbito de la comunidad (jardinería, limpieza, etc.). Es una hoja de ruta encaminada, lenta pero firmemente, hacia entornos de trabajo más normalizados e inclusivos.

Desde su nacimiento, se vislumbra una forma distinta de pensar y trabajar para promover y alcanzar la integración social y laboral de las personas con discapacidad. El trabajo es un medio para el desarrollo de la persona puesto que en nuestra sociedad la integración social pasaba necesariamente por la integración laboral.

Estamos, por tanto, ante una organización que, desde un profundo planteamiento en el marco de la economía social, nace y crece por un planteamiento que une a la utilización de criterios de gestión empresarial, una forma distinta de pensar sobre el activo o capacidades del colectivo de personas con discapacidad como trabajadores.

Esta forma de pensar aparece explícita en su misión donde se recoge esa doble perspectiva de “gestión” y “personas”. Por ello, y sin perder de vista este desarrollo personal, la prestación de servicios se debe regir por criterios de excelencia en la gestión, con vocación de permanencia y de ajuste a la demanda del mercado y con objetivos por tanto,

de ventas y facturación, de empleo, de calidad, de eficacia y eficiencia, de competitividad del servicio, etc. En definitiva, de todas aquellas estrategias que garanticen la sostenibilidad y viabilidad del proyecto empresarial a largo plazo.

A través del crecimiento sostenido y de la generación de oportunidades laborales de calidad, pretendemos que la oferta sea superior a la demanda, evitando que una persona con discapacidad intelectual que quiere trabajar se encuentre sin la posibilidad de hacerlo, dadas las problemáticas sociales añadidas que conlleva esta situación, tanto para su familia como para la sociedad en general.

Y esa misión se ve apoyada y reforzada por los valores en los que nos sustentamos, *"Nuestros valores, entendidos como los criterios y pautas de actuación que nos han de guiar para la toma de decisiones, siguen vigentes. Pretendemos compartir un proyecto común apoyándonos en una gestión ética, solidaria, participativa, dinámica, eficaz y eficiente, buscando la innovación y adaptación al cambio, que potencie la estabilidad laboral, trabajando para conseguir la satisfacción de las personas, los clientes y la comunidad que nos rodea"*

La idea consiste en alcanzar la integración social y laboral de personas con discapacidad, preferentemente intelectual, a través de la gestión de actividades industriales y de servicios con un propósito social, lo que permite a las personas desarrollar sus capacidades a lo largo de un itinerario de inserción flexible y adaptado.

3. LOS OBJETIVOS Y LA MANERA DE INTERVENIR EN EL MERCADO

Nuestro objetivo es buscar y promover oportunidades laborales para las personas con discapacidad, que permiten a cada persona desarrollarse lo más posible y de forma permanente, con el fin de conseguir su plena integración en la sociedad. Ahora, en este momento de crisis e incertidumbre en los mercados en los que operamos, queremos consolidar el nivel y la calidad del empleo, generando oportunidades laborales adecuadas a las necesidades de las personas con discapacidad y avanzando hacia un modelo de desarrollo individual que sea referencia en nuestro entorno. La motivación de las personas implicadas será la garantía de una mayor participación e innovación en la organización.

Para llevar a cabo una intervención que permitiera alcanzar los objetivos fundacionales, se planteó por parte de Gorabide (Asociación vizcaína a favor de las personas con discapacidad intelectual), dotar a Lantegi Batuak de un status jurídico adecuado a estos fines. El estatuto jurídico es el de Fundación, con un sistema sin ánimo de lucro, que fue la forma más apropiada de destinar a un fin fundacional el patrimonio creado hasta 1.997 por parte de la Asociación fundadora, en su división laboral y de garantizar la reinversión de los posibles excedentes de la actividad en el objeto social.

En cuanto a las actividades y sectores en los que opera, y a través de los cuales genera el empleo para las personas con discapacidad, tenemos dos grandes áreas desde las que prestamos servicios a una cartera superior a los 1.000 clientes (empresas e instituciones):

Por un lado, están las actividades relacionadas con la Externalización Industrial (Mecanizados y montajes, Montajes eléctricos, Electrónica y cableados y los Servicios de Producción y logística). Por otro, están los Servicios Auxiliares (Servicios medioambientales, jardinería y limpieza, Marketing directo, Gestión documental, Servicios integrados, Enclaves, Gestión de infraestructuras, Turismo y hostelería y Servicios para la autonomía personal)

En relación con los sectores económicos en los que desarrollamos la actividad empresarial, ya sea en el sector industrial o en el sector servicios, nos caracterizamos siempre por una presencia relevante, certificaciones de calidad ISO 9000, específicas del sector automoción ISO TS 16949, UL de producción de componentes eléctricos según *standards* de sostenibilidad medioambiental, de prevención de riesgos laborales OSHAS 18000 y gestión según modelo de excelencia EFQM, lo que nos ha hecho acreedores de la Q de Plata, además de contar con exigentes calificaciones públicas como contratistas con la administración. Somos la primera Empresa Social en lograr entrar en el Club 400 de Euskalit y la primera empresa de jardinería y limpieza en Euskadi que lo logra.

El desarrollo sociolaboral de las personas se articula en base a una planificación centrada en las personas que persigue mejorar su calidad de vida. Y ello basándose en unos itinerarios flexibles diseñados al servicio del desarrollo de las personas. En cuanto a los itinerarios de inserción que promueve para las personas con discapacidad, las posibilidades son diversas y adaptadas a las capacidades de cada persona, lo que puede implicar Orientación, Formación, Desarrollo Sociolaboral, Ergonomía y Adaptación de puestos de trabajo, Servicio Ocupacional, Centro Especial de Empleo y Empleo Ordinario.

Hemos desarrollado con el tiempo una serie de herramientas y metodologías que ayudan a los profesionales a facilitar este proceso de las personas con discapacidad, como son el Método de perfiles de adecuación de la tarea a la persona, el Modelo de apoyos individuales o el Programa Ergohobe (www.ergohobe.net)

4. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LOS FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO

La principal virtud de Lantegi Batuak consiste en convertir las necesidades del mercado en oportunidades para las personas. Los principales factores de éxito de Lantegi Batuak se podrían resumir en una especie de decálogo, pues serían 1) una base asociativa arraigada en el tejido social, 2) la profesionalización, 3) su dimensión, 4) la diversificación sectorial, 5) la innovación, 6) la articulación de un partenariado estratégico con agentes públicos y privados, 7) la existencia de un marco estable de financiación pública de los programas de intervención con personas con discapacidad, tanto de Diputación Foral de Bizkaia (para el Servicio ocupacional), como del Servicio Público de Empleo (para el Centro Especial de Empleo), 8) la solidez financiera derivada de la capacidad de un alto porcentaje de autofinanciación, 9) la suma de capacidades de trabajo de personas diferentes y 10) la implicación de las personas en el proyecto.

Y es que los resultados han acompañado al duro esfuerzo realizado. En Lantegi Batuak trabajan en la actualidad 2.222 personas con discapacidad, de las que 1.371 tienen una discapacidad intelectual, 612 una discapacidad física o sensorial y 130 son personas con enfermedad mental. Más de tres cuartas partes de las personas con discapacidad pertenecen a colectivos que, dentro incluso de la propia discapacidad, cuentan con las mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo. Además, en empleo ordinario, mantienen su empleo 90 personas con discapacidad intelectual, con contrato indefinido en el 86% de los casos.

En 2009 y 2010, en un contexto generalizado de crisis económica y de destrucción de empleo, hemos sido capaces de crear 136 nuevos puestos de trabajo, estables y de calidad, para personas con discapacidad, en múltiples actividades a lo largo y ancho de Bizkaia.

La cobertura social del Territorio es amplia, a través de una red de centros distribuida por todas las comarcas, de manera que estamos allí donde la necesidad existe y nunca más lejos de 20 km. del lugar de residencia de las personas con discapacidad de Bizkaia.

El informe correspondiente a las cuentas de la Fundación Lantegi Batuak del ejercicio 2009, auditado por Deloitte, recoge el Balance con un Activo total por importe de 63.348.000 €. De esta cantidad, un 70 %, 44.408.000 € corresponden a Fondos Propios, generados como consecuencia de una continua política de reinversión de los Resultados económicos positivos desde la constitución bajo la fórmula jurídica de Fundación. En 2009, las fuentes de financiación más importantes para el desarrollo de la actividad han sido, por un lado, las Ventas derivadas de las actividades comerciales, por importe de 38.203.000 €, así como 14.400.000 € de Subvenciones a la explotación y mantenimiento laboral de las personas con discapacidad (Diputación Foral de Bizkaia, SPEE-INEM, Gobierno Vasco y Fondo Social Europeo) y 1.181.000 € de Subvenciones de capital a la

inversión (Diputación Foral de Bizkaia y SPEE-INEM). El resultado positivo del ejercicio, como siempre, se reinvertirá al menos el 70 %, en los próximos ejercicios.

La Fundación continúa realizando inversiones en nuevas instalaciones, tecnología, equipamientos informáticos y maquinaria, al objeto de seguir permitiendo la creación de oportunidades laborales para las personas con discapacidad. Desde la constitución de la Fundación, se han invertido en estos capítulos más de 54.000.000 €. En la financiación de las mismas, además de fondos propios, se ha tenido la colaboración de BBK Solidaria.

5. PERSPECTIVAS DE FUTURO Y UN PLUS

En el ámbito de las actividades comerciales, pretendemos continuar con la innovación como base del proceso de diversificación hacia el sector servicios, crecimiento en el sector público y en negocios con mayor valor añadido en el sector industrial.

En el ámbito del desarrollo sociolaboral de las personas con discapacidad, seguiremos potenciando el itinerario personalizado y fomentando un mayor nivel de transiciones hacia el mercado ordinario de trabajo, incluyendo el acceso al empleo público.

El emprendizaje social, la realización de actividades empresariales con el propósito social de generar oportunidades laborales para personas con discapacidad, es un camino para demostrar que otra manera de hacer negocios es posible, desde la economía social y solidaria. Y esto, obviamente, es replicable en otros territorios y en otros países de la Unión Europea. Desde este punto de vista, el emprendizaje y la innovación social se ponen al servicio de la diversificación a la hora de crear oportunidades laborales y del desarrollo sociolaboral de las personas con discapacidad.

Dalia Silberstein

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN)

S SEKN es una red de escuelas de negocio líderes en 10 países de Iberoamérica dedicada a la investigación colectiva de carácter hemisférico sobre emprendimientos sociales, RSE estratégica y negocios inclusivos. A través de la docencia y la capacitación de líderes empresariales y sociales, SEKN busca transformar la realidad social.

En sus primeros diez años de funcionamiento, la red ha estudiado las alianzas intersectoriales, la gestión efectiva de los emprendimientos sociales y los negocios inclusivos.

Producto de sus investigaciones en las realidades de cada uno de los diez países, la red ha producido tres libros publicados por Harvard University Press y el Banco Interamericano de Desarrollo, y una colección de más de 70 casos de enseñanza publicados en Harvard Business School Publishing.

La misión de SEKN es ampliar las fronteras del conocimiento y la práctica en emprendimientos sociales a través de investigación conjunta rigurosa, aprendizaje compartido, excelencia en la enseñanza centrada en el participante y del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de formación gerencial para el servicio de sus comunidades.

1. HISTORIA

La Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (*Social Enterprise Knowledge Network*, SEKN), consorcio formado para responder a la necesidad de generar capital intelectual desarrollado en la propia región iberoamericana sobre emprendimientos sociales, se originó en el año 2001, a través de la participación de un grupo de escuelas de negocios líderes en Iberoamérica y *Harvard Business School*, en alianza con la Fundación AVINA.

El proyecto surgió de la visión y el liderazgo del Profesor de HBS James E. Austin, director de la *Social Enterprise Initiative* de HBS, y de colegas de varias instituciones de la región, quienes -en forma conjunta- identificaron la necesidad de formación gerencial para enfrentar los desafíos del sector social. "Tenemos una perspectiva global sobre emprendimientos sociales," dijo Austin en ese momento. "Creemos en el poder de los análisis comparativos entre los distintos países. Los emprendimientos sociales deben cumplir un rol muy importante en América Latina."

SEKN se creó sobre la base de tres pilares esenciales: investigación, docencia y trabajo en red. Los miembros fundadores de la red deseaban ampliar la formación de los líderes actuales y futuros con la intención de promover una mentalidad que aportara mayor talento, conocimiento y experiencia al trabajo en pos de mejoras sociales. Los miembros de SEKN han considerado al desarrollo social como uno de los ejes de sus respectivas misiones y se han comprometido a nivel institucional con el desarrollo de investigaciones y cursos sobre emprendimientos sociales dentro de sus programas educativos.

Entre los objetivos centrales de la red se ha buscado analizar experiencias del mundo empresarial y de las OSC y desarrollar publicaciones que recojan las lecciones de experiencias destacadas en la región. Un valor de SEKN es la posibilidad de hacer análisis locales y también entre países de la región, así como generar material de enseñanza.

2. MIEMBROS

Los integrantes de la red SEKN son destacadas instituciones de educación superior en Iberoamérica. Es una red consolidada de universidades que ha venido trabajando conjuntamente durante los diez últimos años, un caso único entre las universidades iberoamericanas. Uno de sus mayores logros es que los temas de emprendimientos sociales, colaboración entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, la responsabilidad corporativa, los negocios inclusivos, y la responsabilidad corporativa se han incorporado en el diseño curricular de estas y otras universidades de la región. Las universidades de

SEKN, que han contado con la estrecha colaboración de la Fundación AVINA como socio fundador, son las siguientes:

- Universidad de San Andrés, UdeSA (Argentina)
- Universidad de Sao Paulo, USP (Brasil)
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, INCAE (Centro América)
- Pontificia Universidad Católica de Chile, PUCCh (Chile)
- Universidad de los Andes, UniAndes (Colombia)
- Esade Business School, ESADE (España)
- Harvard Business School, HBS (Estados Unidos)
- Tecnológico de Monterrey – EGADE (México)
- Universidad del Pacífico, UP (Perú)
- Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA (Venezuela)

3. ALIANZAS

Desde su creación, SEKN ha desarrollado una alianza estratégica con la Fundación AVINA. El nacimiento y desarrollo de SEKN no hubiera sido posible sin el apoyo multifacético de esta fundación. Desde un principio, las escuelas participantes en la Red SEKN han considerado la relación con AVINA como una alianza, una relación que trasciende por mucho al tradicional acuerdo entre donante y receptor de recursos. Tanto para SEKN como para AVINA, la relación ha evolucionado a partir del proceso de descubrimiento y aprendizaje mutuo. Esta búsqueda ha apuntado, fundamentalmente, a la creación de valor social y a la captura de sinergias entre la Fundación y la Red.

Relaciones con otras redes e instituciones:

SEKN ha desarrollado relaciones con otras redes e instituciones internacionales con el fin de aprovechar sinergias en la generación y difusión del conocimiento.

- David Rockefeller Center for Latin American Studies (Centro David Rockefeller de Estudios Latinoamericanos)
- Banco Interamericano de Desarrollo
- University Network for Social Entrepreneurship (co-fundador)
- Portal www.negociosinclusivos.org

4. DOCENCIA

La estrategia pedagógica de SEKN consiste en llegar a una creciente cantidad de alumnos a través de cursos y programas de grado y de formación ejecutiva con el fin de brindarles experiencias de aprendizaje transformador. Este objetivo se ejecuta de diversas formas en las distintas escuelas, pero la estrategia apunta a asegurar que las escuelas participantes desarrollen nuevos cursos sobre emprendimientos sociales o enriquezcan notablemente sus programas actuales gracias al conocimiento y los materiales de enseñanza producidos.

Los miembros de SEKN han contado con cientos de cursos sobre emprendimientos sociales en sus programas de grado que han llegado a más de 10.000 alumnos. Además, las escuelas participantes han ofrecido cientos de programas de formación ejecutiva a más de 10 mil ejecutivos. Asimismo, la red ha realizado cursos conjuntos de formación ejecutiva con el cuerpo de profesores SEKN de distintas escuelas en diferentes sitios.

5. INVESTIGACIÓN

SEKN investiga las áreas de alta prioridad en el campo de emprendimientos sociales. Las escuelas participantes eligen en forma colectiva un tema único de investigación, desarrollan un modelo analítico y diseñan un conjunto de preguntas de investigación y, luego, se embarcan en el trabajo de campo. En cada uno de los países, los equipos locales analizan en profundidad un grupo de prácticas de emprendimientos sociales destacadas, directamente relacionadas con el tema seleccionado. Los casos analíticos resultantes en cada uno de los países sirven de base para realizar estudios comparativos dentro de la región e identificar similitudes y diferencias en cuanto al fenómeno estudiado. Además, los casos analíticos se utilizan para generar casos de enseñanza utilizados en diversos cursos de la currícula de los principales programas desarrollados en cada escuela. Todos los casos pedagógicos y sus notas de enseñanza están disponibles para otras escuelas, a través del sistema de distribución de publicaciones de *Harvard Business School* y permiten contar con materiales pedagógicos suficientes para el armado de cursos.

Primer Ciclo (2001-2003) Tema de investigación: colaboraciones desarrolladas entre empresas y ONG. Libro publicado: "Alianzas Sociales en América Latina", y veintisiete casos de enseñanza con sus respectivas notas. Segundo Ciclo (2003-2005) Tema de investigación: análisis de prácticas innovadoras, que resultaron ser más efectivas en la gestión de emprendimientos sociales de empresas y organizaciones de la sociedad civil. Libro publicado: "Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales" y cuarenta casos de enseñanza con sus respectivas notas.

Tercer Ciclo (2005-2008) Tema de investigación: cómo se puede integrar a grupos de escasos recursos en actividades de mercado que mejoren sus condiciones de vida.

La meta consistió en generar desarrollo sustentable sin recurrir a la filantropía. Libro publicado: "Negocios inclusivos, iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica" y veinte casos de enseñanza con sus respectivas notas. Asimismo, se ha publicado una serie de artículos sobre una selección de estos casos en la *Revista: Harvard Review of Latin America* (invierno 2006) y en *Harvard Business Review América Latina* (marzo 2009).

6. PUBLICACIONES

SEKN ha publicado tres libros: *Alianzas Sociales en América Latina* (2003), *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales* (2006) y *Negocios inclusivos, iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica* (2010), a través de Harvard University Press, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, y el Banco Interamericano de Desarrollo. La investigación de SEKN también ha producido docenas de artículos, publicados en medios académicos (como el Harvard Business Review Latin America y el Stanford Social Innovation Review), así como también la más completa colección de casos pedagógicos disponible en el tema de empresas sociales en Iberoamérica.

7. ACTIVIDADES Y PROYECTOS

SEKN ha realizado una diversidad de actividades (cursos, seminarios de formación, jornadas) en colaboración con prestigiosas organizaciones, y ha creado alianzas para el desarrollo de proyectos de alto impacto social. Además, tanto en forma colectiva como individual, los miembros de SEKN han realizado cientos de presentaciones en conferencias académicas.

Algunas de las actividades realizadas y proyectos:

- Escala e impacto en negocios sociales en iberoamérica.

En alianza con el Grupo BBVA de España se creó el proyecto *Escala e Impacto en Emprendimientos Sociales en Iberoamérica*. El proyecto incluye la realización de estudios de casos exitosos de gestión de escala en negocios sociales, la realización de un seminario de discusión de casos, y el dictado de un curso destinado a ONG con negocios sociales escalables en cada uno de los 6 países involucrados.

- Jornada: Mercado, Pobreza y Negocios inclusivos en iberoamérica
Barcelona, 2 febrero 2010.

La jornada fue organizada por el Instituto de Innovación Social de ESADE y la red *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN). Contó con las intervenciones de destacados expertos, en torno a las siguientes temáticas:

- Negocios inclusivos en Iberoamérica
- Las multinacionales y los negocios inclusivos
- Financiación de los negocios inclusivos y cooperación internacional: microfinanzas
- La cooperación internacional y la lucha contra la exclusión en América Latina

- Premio SEKN 2010

Esta premiación reconoció a las dos personas que tuvieron la visión de crear la red SEKN: James Austin, Eliot I. Snider and Family Professor of Business Administration y profesor emérito de Harvard Business School y, Stephan Schmidheiny, Fundador de la Fundación Avina.

- NEGOCIOS SOCIALMENTE INCLUSIVOS EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: aprendizajes y lecciones de experiencias en Iberoamérica

Septiembre 2009, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina

- SEMINARIOS DE FORMACIÓN DIRIGIDO A DIRECTIVOS DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Dictados por los profesores de la Red SEKN, con la colaboración de la Fundación La Caixa. Los seminarios se realizarán entre Mayo 2007 y Marzo 2008 en cada uno de los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Venezuela.

- GESTIÓN EFECTIVA DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

20 de abril del 2007, 33 feria internacional del libro, Buenos Aires, Argentina.

Rocío Nogales Muriel
Directora de la Red Europea de Investigación EMES

LA RED EUROPEA DE INVESTIGACIÓN EMES Y SU CONTRIBUCIÓN A LA CONSTRUCCIÓN DE EUROPA MEDIANTE EL ESTUDIO DE LA EMPRESA SOCIAL Y DEL TERCER SECTOR

Expresiones como «empresa social» y «emprendimiento social» comienzan poco a poco a aparecer en los medios de comunicación de nuestro país. A su vez, están surgiendo programas de formación en estos ámbitos en algunas escuelas de negocios y universidades, mientras que la aportación de la economía social y del Tercer Sector de Acción Social a la economía y a la cohesión social del país, ya puede consultarse en publicaciones e investigaciones. Estos nuevos niveles de visibilidad ofrecen oportunidades a iniciativas que, en muchos casos, existían ya desde hace décadas. La Red Europea de Investigación EMES surgió hace ahora quince años, precisamente para estudiar realidades socioeconómicas a nivel europeo que, por aquel entonces, carecían de marcos legislativos adecuados, de estadísticas que revelaran su contribución y de cualquier tipo de atención social y mediática fuera de los círculos especializados. Esta es una breve historia de EMES en la que también se abordan algunos de los hitos que han ido marcando la consolidación del campo de la economía social y la empresa social.

Hablar de un Tercer Sector en Europa en la década de los 90 era algo sencillamente impensable. Existían demasiadas diferencias entre las diversas tradiciones socioeconómicas y modelos del Estado de bienestar entre los entonces 15 países miembros, lo que imposibilitaba la existencia de un vocabulario compartido por todos los europeos. Además, la presencia de los actores y representantes de los distintos sectores englobados en el Tercer Sector en el seno de las instituciones europeas no estaba formalmente reconocida ni promovida, y existía un bajo nivel de agrupación y de intercambios transnacionales

entre representantes del sector (con excepción del movimiento cooperativo). Estas circunstancias hicieron que el potencial del Tercer Sector para contribuir a procesos de creación de políticas públicas europeas fuera prácticamente nulo. Por si eso fuera poco, el año 1999 supuso todo un reto para las instituciones europeas: no solo por el momento de crisis socioeconómica que atravesaba Europa, sino también por las acusaciones de corrupción a las que tuvieron que hacer frente.

En este contexto, la Comisión Europea se dirigió a diferentes expertos universitarios para que, a través de una colaboración transnacional, observaran, analizaran y estudiaran las características, las condiciones de emergencia y el potencial de un sector hasta entonces desconocido. El objetivo era poder desarrollar acciones de apoyo a unas organizaciones que, sin pertenecer ni al sector privado tradicional ni al sector público, conseguían mitigar problemas que amenazaban con convertirse en estructurales (desempleo, actitudes racistas, exclusión social, etc.). Estas organizaciones no solo contribuían a la creación de empleo en uno de los momentos más críticos de crisis del mercado laboral, sino que además creaban productos y servicios innovadores que satisfacían la demanda de los ciudadanos, y todo ello con una dinámica de participación ciudadana esencial para la promoción de la cohesión social.

Este interés por parte de las instituciones europeas en profundizar en el conocimiento de un contexto socioeconómico que les permitiera poner en marcha políticas basadas en datos concretos, estuvo en el origen de la puesta en marcha del principal programa de financiación de la investigación (Framework Programmes, por su nombre en inglés) a nivel europeo. La Red EMES, dedicada al estudio del Tercer Sector en Europa, y con especial atención a la empresa social, surgió en aquellos días de manera informal. Quince años después, EMES cuenta con más de diez títulos de referencia publicados y traducidos a ocho idiomas, los resultados de sus estudios han inspirado leyes nacionales y regionales sobre el Tercer Sector y la empresa social, y su página web recibió más de 155.000 visitas a lo largo de 2010. Este crecimiento puede dividirse en cuatro etapas fundamentales en base a varios hitos que han marcado su actividad y su filosofía.

La **primera etapa, marcada por la colaboración informal como red temática**, se inaugura con el primer trabajo en común de los investigadores que más tarde formarían la Red EMES, muchos de los cuales ya habían tenido ocasión de colaborar en proyectos de investigación transnacionales. El título del proyecto, financiado por el 4.º Programa Marco de la CE, fue «La aparición de la empresa social» y, más tarde, su acrónimo en francés¹ se convertiría en el nombre de la Red, a pesar de que su campo de estudio era notablemente más amplio que el incluido en el título.

¹ Acrónimo derivado del título en inglés del proyecto, «The Emergence of Social Enterprise».

El proyecto EMES se concentró en analizar la aparición y el crecimiento de las empresas sociales; es decir, las iniciativas que combinan dinámicas emprendedoras y objetivos sociales de forma innovadora en diversos países europeos. Una de las primeras constataciones de los socios de EMES fue la falta de homogeneidad entre las realidades nacionales, algo que dificultaba la comparación entre los estados miembros. Los altos estándares científicos y la metodología aplicados durante este proyecto, combinados con la experiencia de los investigadores que participaron en el mismo, produjo una serie de resultados sobre los cuales se pudo seguir construyendo una mejor comprensión de los fenómenos y dinámicas del Tercer Sector; entre ellos, la empresa social.

Una de las contribuciones más significativas del proyecto EMES fue el primer estudio sistemático del fenómeno de la empresa social en los 15 países de la Unión Europea, lo que posibilitó la toma de conciencia de una perspectiva netamente europea en torno al fenómeno de la empresa social². Esto tuvo como resultado la definición de la empresa social, sobre la base de un minucioso trabajo de campo a nivel nacional y con comparaciones transnacionales. Dado el gran número de sectores económicos en los que las empresas sociales llevan a cabo su actividad, los investigadores de EMES decidieron concentrar su estudio en áreas en las que este tipo de empresas cuentan con una presencia más notable: la inserción socioprofesional, los servicios a las personas y el desarrollo local.

Las bases científicas que el proyecto EMES fue capaz de producir, resultaron fundamentales a la hora de considerar la posibilidad de formalizar la labor de investigación transnacional en una organización, e inaugurar una **segunda etapa de formalización institucional** en la historia de EMES. Así pues, en abril de 2002 se crea la asociación sin ánimo de lucro *EMES European Research Network ASBL*, cuya Unidad de Coordinación se establece en la Universidad de Lieja (Bélgica). En el momento de su creación, EMES cuenta con tres socios fundadores (nueve centros de investigación universitaria, tres socios individuales y una organización europea de segundo grado). La Red nace con el objetivo de contribuir a la construcción de un corpus de conocimientos europeo sobre el Tercer Sector y la empresa social, en continuo diálogo con otras partes del mundo. Gracias a la creación de una unidad central de coordinación, la Red tuvo la posibilidad de difundir los resultados obtenidos en el proyecto EMES, identificar oportunidades para llevar a cabo proyectos de investigación y lanzar nuevas iniciativas.

Tres nuevos proyectos europeos se pusieron en marcha en esta etapa. Por un lado, el proyecto titulado «El resultado socioeconómico de las empresas sociales de inserción laboral» (desarrollo en español del acrónimo inglés PERSE), que proponía una profundización en la teoría de la empresa social mediante un análisis comparado de

² Tras tres años de intensa colaboración, el primer libro de EMES, coordinado por Jacques Defourny y Carlo Borzaga, *The Emergence of Social Enterprise* (La emergencia de la empresa social, publicado por Routledge) vio la luz en 2001. Asimismo, los resultados de este proyecto se incluyeron en la serie de artículos de EMES titulada *Working Papers series*.

162 empresas en Europa activas en el campo de la inserción profesional. Además de tener como objetivo principal la incorporación de personas tradicionalmente excluidas del mercado laboral (mujeres, discapacitados, tóxico-dependientes, inmigrantes, etc.), estas organizaciones completan su misión institucional con la provisión de todo tipo de servicios (servicios personales y sociales como el cuidado de niños y ancianos, servicios a domicilio, el reciclaje y la reutilización de materiales, servicios culturales y de ocio, etc.). En el marco del proyecto PERSE, las empresas sociales fueron definidas como aquellas organizaciones con varios objetivos institucionales (sociales, económicos y sociopolíticos) que trabajan con distintos grupos de interés fundamentales para su misión, y que son capaces de movilizar numerosos recursos (mercantiles, estatales y solidarios). Además, las empresas sociales arraigadas en la tradición europea aquí descrita tienen un impacto concreto en el desarrollo de las políticas públicas, sobre todo a nivel local, regional y nacional. No se trata de organizaciones espontáneas, independientes y desvinculadas de las administraciones, gobiernos y demás actores sociales y económicos: con el cambio de milenio se ha constatado una creciente interacción entre los representantes de las empresas sociales y los distintos niveles de gobierno.

Los principales resultados del proyecto PERSE fueron una publicación reconocida por la comunidad científica internacional y numerosos artículos y contribuciones. Algo común a todos ellos, y que resume una de las constataciones principales del proyecto, es que la característica esencial y distintiva de las empresas sociales no es solo el hecho de que generen recursos mercantiles para asegurar su sostenibilidad financiera y así cumplir con los objetivos de naturaleza social, sino también el compromiso de sus representantes de asegurar recursos de naturaleza «híbrida³». Lógicamente, la misión social de cada organización es la que determina la combinación ideal de estos recursos híbridos. Sin embargo, uno de los efectos más evidentes de la institucionalización de la empresa social en los países europeos, es el posicionamiento que estas empresas se ven obligadas a adoptar en un contexto de economía de mercado. Una vez posicionadas como agentes «de mercado», algunas ven mermada su capacidad para atraer recursos públicos y «solidarios», lo que las obliga a reforzar estrategias «comerciales» que les garantice su supervivencia. Un resultado negativo de este círculo vicioso es la desvirtuación de la característica fundamental de las empresas sociales: su situación única en un espacio entre el mercado, el Estado y la sociedad civil.

El segundo proyecto europeo en el que se embarcaron los socios de la Red llevaba por título «La transformación de las estructuras familiares y la evolución de las políticas sociales: los servicios a la pequeña infancia como servicios de cohesión social». A lo largo de cuatro años, investigadores de ocho países europeos centraron sus estudios en una de las estructuras asistenciales más representativas de los distintos modelos de Estado del bienestar presentes en Europa: los servicios de cuidado y asistencia a los menores

³ Según la teoría económica de Karl Polanyi, estos recursos pueden tener su origen en el mercado, la redistribución o la reciprocidad.

de tres años. A la constatación de las enormes diferencias en materia de oportunidades presentes en los diversos países, o de cómo estas habían evolucionado según patrones socioculturales específicos, se añadió el papel fundamental desempeñado en esta área por las empresas pertenecientes al Tercer Sector (aunque este no sea el caso específico de España). Según el estudio, no solo formaban un porcentaje significativo sino que, además, los procesos y las dinámicas que estas promueven contribuyen de forma decisiva a la cohesión social y a la participación de los actores involucrados (padres, empleados, representantes públicos, etc.).

Por último, el proyecto «La empresa social: lucha contra la exclusión mediante la inserción económica y social» (traducción del acrónimo francés ELEXIES: *L'entreprise sociale : lutte contre l'exclusion par l'insertion économique et sociale*), se centró en la descripción de las diversas categorías de empresas sociales de inserción laboral (*Work Integration Social Enterprises* o WISE, por su nombre y siglas en inglés) en doce países de la Unión Europea, a través del uso de «formularios de identificación» diseñados con un marco de referencia común. Asimismo, el proyecto buscaba la identificación de características innovadoras mediante estudios de caso.

Esta ingente labor investigadora produjo una enorme cantidad de información de cuya distribución y promoción se encargaba la Unidad de Coordinación. Gracias a esta sólida base científica, la Red EMES entró en su **tercera etapa de expansión** a nivel internacional. Esta etapa estuvo caracterizada por una fuerte expansión de las audiencias internacionales del proyecto, la puesta en marcha de actividades destinadas a la comunidad científica, y el establecimiento de alianzas estratégicas claves para el desarrollo de la misión de EMES. En esta etapa se creó una nueva página web trilingüe, que logró dar cabida a los intereses de la comunidad internacional dedicada al estudio de la empresa social y del Tercer Sector. Esta nueva plataforma permitió poner los distintos resultados de sus proyectos a disposición de estudiosos, estudiantes, representantes de las administraciones y profesionales. Además, se pusieron en marcha congresos internacionales y universidades de verano para doctorandos con carácter bianual.

Además de poner el énfasis en el estudio de la realidad europea, EMES es consciente de que cualquier consideración a nivel europeo debe tener presente el ámbito global. Así pues, EMES está presente en la escena internacional gracias a proyectos de investigación y otras actividades que van más allá de las fronteras de los 27 países miembros de la Unión Europea. Este contacto continuo con experiencias internacionales hace posible que los conceptos y metodologías de análisis propuestos por la Red se confronten a nuevos contextos socioeconómicos e históricos, y se enriquezcan así tanto los modelos y las teorías como los investigadores. Algunos de los socios internacionales con los que EMES ha establecido alianzas formales son el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), la Sociedad Internacional para la Investigación del Tercer Sector (más conocida por sus siglas ISTR), y la Red de Investigadores Latinoamericanos en Economía

Social y Solidaria (RILESS). Asimismo, EMES ha sido invitada a desempeñar un papel de acompañamiento en la creación de una red de estudio sobre la empresa social en Asia del Este, en la que participan universidades y centros de investigación de China, Hong Kong y Corea. En lo relativo a los proyectos de investigación, se lanzó uno en colaboración con el centro de Bratislava del PNUD titulado «El papel de las empresas sociales en los países de Europa Central, del Este y de la Comunidad de Estados Independientes». Este proyecto ha permitido a EMES acercarse de manera rigurosa, por primera vez, a la realidad del sector en estos países, y estimar el potencial de las empresas sociales para paliar problemas derivados de sus dramáticas transformaciones sociopolíticas. La evolución sufrida por cada uno de estos países tras la caída del régimen soviético se tradujo en la fragmentación de sus estructuras políticas, institucionales y económicas. Además, la mayoría de estos países se ven aún hoy afectados por numerosos problemas económicos, como son el colapso de los sistemas de protección social, los fallos de mercado, la pobreza o el desempleo endémico.

Tal y como había sido el caso en la década de los 90 en la Europa de los 15, la realidad de los 12 países⁴ incluidos en la primera fase de este estudio presentaba una falta de uniformidad en el campo de las empresas sociales. Además de la contribución científica anteriormente mencionada, el proyecto tenía como objetivo la producción de recomendaciones de ámbito político y la proposición de actividades específicas capaces de contribuir al apoyo del desarrollo de la empresa social en estos países. Esto se llevó a cabo en continua colaboración con los actores principales de cada país, así como con el apoyo de entidades supranacionales. Los resultados del proyecto confirmaron el impacto que el legado histórico sigue teniendo en la vida cotidiana de estos países, sin olvidar la modesta presencia y el limitado reconocimiento del Tercer Sector en los países estudiados. En estos escasean las organizaciones sin ánimo de lucro como actores con capacidad económica, habida cuenta de que las leyes heredadas del periodo precedente no ofrecen el adecuado marco legislativo para su evolución y sostenimiento en el tiempo. Las políticas económicas neoliberales que se impusieron en la mayoría de estos países durante los años que siguieron a la caída del muro, pasaron por alto la oportunidad de reconocer la existencia de otras formas institucionales (asociaciones o fundaciones), capaces de proveer productos y servicios a cambio de una contraprestación económica (cuyo pago puede ser asumido por el propio beneficiario o bien por otros intermediarios) en el marco de una iniciativa social. Además, la existencia de comportamientos oportunistas y la falta de sistemas de control o autocontrol, han minado la credibilidad del sector entre la opinión pública de estos países.

No obstante, se observa que, a pesar de las incoherencias aún notables a nivel legal y otras deficiencias existentes en los nuevos estados miembros de la Unión Europea, estos cuentan al menos con un marco político y legal más favorable para el desarrollo de la

⁴ Bielorrusia, Bulgaria, Eslovenia, Estonia, Kazastán, Lituania, Macedonia, Polonia, República Checa, Rusia, Serbia y Ucrania.

empresa social. Por el contrario, en algunos países de la región de los Balcanes, así como en los pertenecientes a la antigua Unión Soviética (excepto los países bálticos), continúa sin permitirse que las organizaciones sin ánimo de lucro lleven a cabo actividades comerciales. Además, en algunos países se ejerce una discriminación efectiva en forma de obstáculos legales o de acoso directo, que impiden el acceso a fuentes de financiación y que terminan asfixiando cualquier actividad de mercado de estas organizaciones.

Volviendo a la historia de la Red EMES, 2010 representa el comienzo de su **cuarta etapa de consolidación**, que podemos considerar de transformación a nivel organizativo, y que coincide con la llegada de un nuevo presidente. El que fuera presidente desde su creación (y principal responsable de que esta iniciativa llegara a buen puerto), Jacques Defourny, de la Universidad de Lieja, pasó el testigo de la presidencia de EMES a Lars Hulgård, de la Universidad Roskilde de Dinamarca. Este cambio de liderazgo se reflejó en un cambio en el estilo de dirección, la visión y los intereses de investigación, aunque sin dejar de ser liderazgos complementarios. En estos años, la Red ha crecido en número de socios, colaboradores, aliados y audiencias, así como han aumentado las oportunidades que tiene a su disposición y los proyectos que podría desarrollar. Todo esto conlleva un mayor nivel de complejidad institucional, que debería traducirse en una organización cuyo principal objetivo continúe siendo la investigación, aunque sin dejar de prestar atención a las necesidades de grupos de interés específicos que van más allá de lo científico. Si bien la estructura institucional de red ha sido hasta ahora la más adecuada, conforme EMES vaya creciendo esta podría resultar insuficiente, y sería entonces necesario buscar modelos organizativos complementarios que contribuyan a su misión. En cualquier caso, según van surgiendo nuevos enfoques y «puntos de entrada» para el estudio de las problemáticas a las que EMES se dedica, nuestra organización va renovando su compromiso con el estudio sistemático y de alta calidad académica del tercer sector, así como con el apoyo a las nuevas generaciones de investigadores, con los que mantiene un diálogo continuo y a los que incorpora a sus proyectos y actividades para el ámbito académico.

Si desea obtener más información sobre EMES o cualquiera de sus proyectos, puede visitar la página www.emes.net o escribir a Rocío Nogales Muriel a info@emes.net.

DOCUMENTOS DE LA UNIÓN EUROPEA

A A continuación se presentan tres documentos de la Unión Europea relacionados con la lucha contra la exclusión social y el impacto de la crisis económica.

A) El primer documento, bajo el título **“Actualización a 2010 de la valoración conjunta del Comité de Protección Social y de la Comisión Europea sobre el impacto de la crisis económica y las respuestas políticas”** (26 de Noviembre de 2010, 16905/10, ADD 1), valora cómo la intervención de los gobiernos y el impacto de los estabilizadores automáticos han limitado parcialmente el impacto social de la peor crisis económica sufrida por los países miembros de la UE. Con unas expectativas de crecimiento muy moderadas y una tasa de paro media del 9,6 por cien, la previsión es de un mayor crecimiento del gasto social en desempleo para hacer frente a los efectos de la crisis.

Se constata que la crisis y, en concreto el paro, ha tenido un mayor impacto en los jóvenes (tasa de paro del 21,4 por cien en el primer trimestre de 2010), trabajadores no cualificados (16,2 por cien) e inmigrantes no comunitarios (21,2 por cien). La tasa de paro no ha dejado de crecer entre 2009 y 2010 y los parados de larga duración se encuentran en riesgo de exclusión social. La demanda de prestaciones de asistencia social se ha incrementado como consecuencia del agotamiento del período contributivo y la persistencia del paro de larga duración, así como la demanda de servicios y ayudas de emergencias a las ONG.

En este contexto de intenso impacto social del paro y la exclusión, la Comisión y el CPS consideran que las **“estrategias activas de inclusión”** son cruciales para facilitar la vuelta al mercado de trabajo de las personas paradas de larga duración y aquellas que dependen de programas de renta mínima. Las medidas o políticas de consolidación fiscal dirigidas a reducir el gasto público y aumentar los ingresos de los Estados se considera que tendrán un impacto importante en las políticas de protección social e inclusión social. El panorama varía entre los países miembros. En general, los cambios en las políticas se han dirigido a la reducción de la población elegible para las prestaciones económicas a la vez que se reduce el tiempo de percepción y la intensidad protectora. Servicios como los sanitarios y de cuidados de larga duración parece que no han sufrido impactos negativos en parte de los países miembros. Y con el fin de aliviar el impacto social de las políticas de ajuste fiscal algunos países miembros se han centrado en mejorar la eficiencia de las prestaciones, el fomento de la inserción laboral activa, el refuerzo de los servicios públicos de empleo y un mayor desarrollo de la formación ocupacional con el fin de reducir el coste del factor trabajo y promover formas flexibles de empleo. A otro nivel, la crisis ha obligado a proteger, con desiguales resultados, a grupos de riesgo como jóvenes, inmigrantes, comunidad gitana y personas con discapacidad.

Entre las políticas aplicadas destacan reformas para mejorar la eficiencia y efectividad del gasto en protección social como la reducción de los costes administrativos y del fraude, eliminación de desincentivos al empleo y la mejora del impacto de las prestaciones sociales.

En el campo de la promoción de la inclusión social la mayoría de los países miembros están tratando de mantener o adoptar estrategias equilibradas de inclusión social si bien unos países enfatizan en el desarrollo de sistemas de seguridad social más activos para prevenir la dependencia de las prestaciones sociales y, en otros casos, se refuerza la protección o una renta suficiente para promover la participación activa de las personas paradas en la sociedad y en la economía.

En el campo de la reforma de las pensiones se refuerzan los incentivos para alargar la vida laboral teniendo en cuenta colectivos específicos como son las personas con discapacidad y distintos mecanismos de ajuste entre cotizaciones y pensión.

El texto termina señalando que después de dos años de crisis económica y financiera no existe una valoración global de su impacto pero ya existen herramientas de valoración que tienen que reforzarse; en la práctica son pocos los países que están llevando a cabo valoraciones regulares del impacto social de la crisis aunque exista evaluación de medidas concretas. En la medida en que las políticas de consolidación fiscal suponen un riesgo en el agravamiento de las condiciones sociales, los Estados de la UE deberían de reforzar su capacidad para valorar los impactos sociales de las políticas públicas.

B) El segundo documento, del Comité de Protección Social (CPS), **“Opinión del Comité de Protección Social (CPS) sobre la dimensión social de la Estrategia Europea 2020”** (8 de octubre de 2010; 14254/1/10, REV 1, SOC 589), se divide en dos partes: la primera parte es de consideraciones generales y valoración de la Estrategia Europa 2020; la segunda versa sobre cómo debe trabajar el CPS bajo la nueva estrategia.

En la primera parte, la “Dimensión social de la estrategia Europa 2020 y el papel del CPS”, se enfatiza en el objetivo de la estrategia europea de reforzar la interacción mutua de los objetivos económicos, de empleo y desarrollo de políticas sociales. Articular crecimiento económico y cohesión social es el objetivo de la nueva estrategia europea y como objetivo central reducir la pobreza y promover la inclusión social. Ello exige nuevas formas de gobernanza del CPS como promotor de la colaboración entre la Comisión y los Estados miembros en el desarrollo de las políticas de protección social. De manera concreta, el CPS tiene un doble objetivo: examinar el progreso en el objetivo de reducir la pobreza y promover la inclusión social y seguir la aplicación de las reformas estructurales dirigidas hacia un modelo de crecimiento inclusivo a nivel de la UE y de los Programas Nacionales de Reforma (PNR). El CPS, al contribuir a esta estrategia de crecimiento inclusivo, asume el desarrollo de actividades tales como: seguir y valorar los progresos de la UE en términos de inclusión social y reducción de la pobreza; el seguimiento y valoración del objetivo 10 de la estrategia sobre inclusión social activa; dirigir el MAC hacia el desarrollo de las políticas de protección social; y promover la interacción positiva entre el MAC Social y el objetivo de lucha contra la pobreza.

En la segunda parte, “La estrategia Europa 2020 y la organización del trabajo del CPS” se diseña el programa multianual de trabajo en el que se integra el seguimiento y la valoración de los planes nacionales y estrategias de protección social e inclusión social, la implicación de los actores sociales, la capacidad de coordinación y su contribución a los PNR. En concreto, el CPS elaborará un informe anual sobre la situación social y el desarrollo de la dimensión social de Europa 2020. Este informe central se compone básicamente de tres aspectos nucleares: a) valoración del progreso de la UE hacia el logro del objetivo de inclusión social y reducción de la pobreza, en el que se analizan indicadores sobre pobreza y exclusión social, la situación de grupos específicos de riesgo y las diferentes actividades que se desarrollan bajo el MAC Social; b) también el seguimiento de la aplicación de distintos objetivos referidos al empleo y la inclusión social así como de distintos aspectos referentes a la sostenibilidad de las finanzas públicas, innovación, e-inclusión; y c) el desarrollo de los objetivos de protección social.

Un primer informe está previsto que sea acordado en la primavera de 2011 en base a los borradores de los PNR que los Estados miembros de la UE han presentado a finales de 2010. Igualmente el CPS valorará los avances en el MAC Social y en materia de coordinación en la lucha contra la pobreza y en la modernización de los sistemas de protección social; también reforzará la cooperación entre el CPS y otros comités de la UE como el de política

económica (en materia de pensiones) o el comité de empleo y otros comités que analizan las desigualdades en salud y la dignificación de las personas mayores, es decir, el CPS toma como propios la defensa de la igualdad en salud y el desarrollo de los sistemas de atención a la dependencia.

C) Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre “**Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020: un compromiso renovado para una Europa sin barreras**” (15 de Noviembre de 2010; COM, 2010, 636, final).

Esta comunicación, acompañada de un importante documento de trabajo (SEC, 2010, 1323 final) de casi 90 páginas, traza la Estrategia Europea 2020 para el ámbito de las personas con discapacidad. Dicha comunicación se compone de tres partes: objetivos de la estrategia, ámbitos de actuación y puesta en práctica, precedida de una introducción y finalizando con unas conclusiones. El lector, para un análisis en profundidad, debe abordar la lectura conjunta de la comunicación y del documento de trabajo.

En la citada comunicación se parte de la mención de hechos relevantes que justifican plenamente una estrategia para la plena inserción en la sociedad de las personas con discapacidad, como son que uno de cada seis europeos sufre algún tipo de discapacidad (unos 80 millones de personas que sufren distintas barreras físicas, culturales, laborales), tasas de pobreza que son un 70 por cien superior a la media y, finalmente, el hecho de que un tercio de las personas de 75 y más años sufre algún tipo de discapacidad que limita el desarrollo de su vida diaria, de los que más del 20 por cien sufre capacidades muy limitadas.

La legislación internacional que justifica una estrategia en este ámbito es clara al respecto: el art. 26 de la carta de los Derechos Fundamentales de la UE; el art. 10 del Tratado de Funcionamiento de la UE; y la Convención de la ONU sobre los derechos de las personas con discapacidad a la que están adheridos todos los países de la UE. Todo ello conduce a la definición de una Europa sin barreras que, bajo un contexto de crisis, se justifica aún más.

La estrategia europea sobre discapacidad tiene como objetivo general capacitar a las personas con discapacidad para que puedan disfrutar de todos sus derechos y participar plenamente en la economía y en la sociedad. Es una estrategia de supresión de barreras que tiene precedentes como el Plan de Acción de la UE en discapacidad 2003-2010.

La nueva estrategia 2010-2020 define ocho ámbitos de actuación:

- a) **Accesibilidad**, condición previa de toda estrategia y que consiste en garantizar el acceso a los bienes y servicios, sobre todo a los servicios públicos y de apoyo, de las personas con discapacidad. El diseño para todos en el acceso, las medidas

de contratación pública, la normalización, entre otras, forman parte de esta condición *sine qua non*.

- b) **Participación** en la sociedad, de forma que se superen los obstáculos al ejercicio de los derechos como personas, consumidores, trabajadores, estudiantes, etc; y facilitar la transición hacia una asistencia local con el apoyo de los Fondos Estructurales.
- c) **Igualdad**, que se resume en erradicar la discriminación por razón de discapacidad. Igualdad de trato y no discriminación en el empleo.
- d) **Empleo**. La independencia económica supone una protección frente a la pobreza. En este sentido la Comisión recuerda que las personas con discapacidad tienen bajas tasas de empleo, en torno al 50 por cien (30 por cien en el caso español). De ahí que el acceso al mercado abierto, que en España denominamos como mercado ordinario, sea un objetivo estratégico sin menoscabo de los colectivos que precisan centros o talleres protegidos por sus especiales discapacidades. Se trata de evitar también la trampa de la cultura de las prestaciones económicas y de fomentar políticas activas que facilitan las transiciones entre el empleo y las prestaciones sociales.
- e) **Educación y formación**. Integración en el sistema escolar ordinario, apoyo individual a las situaciones concretas de discapacidad y ampliar la formación son condición necesaria para la autonomía e integración en el mercado ordinario de trabajo.
- f) **Protección social**. Educación y trabajo en el mercado ordinario son garantía de una protección social adecuada. En base a este objetivo los sistemas de protección social tienen como objetivo reducir las elevadas tasas de pobreza del colectivo de personas con discapacidad.
- g) **Sanidad**. Potenciar el acceso a los sistemas y servicios sanitarios, fomentar la sensibilización en los profesionales y planes de estudios médicos y de enfermería y mejorar los servicios de rehabilitación y atención temprana son objetivos de la nueva estrategia.
- h) **Acción exterior**. En este caso se trata de promover los derechos de las personas con discapacidad en la acción exterior de la UE.

Estos ámbitos de la estrategia 2010-2020 serán desarrollados en base a medidas concretas como son: sensibilización o mejora de la conciencia de la sociedad en lo referente a la discapacidad y los derechos de las personas que la sufren; apoyo financiero

para favorecer la accesibilidad y la no discriminación; mejora de la información y estadísticas que den cuenta de los problemas y de la situación social de las personas con discapacidad; nuevas formas de gobernanza, de coordinación y de seguimiento así como de evaluación de los avances logrados con un primer compromiso de evaluación en 2013.

En suma, la nueva estrategia pretende sacar partido al potencial combinado de la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE, el Tratado de Funcionamiento de la UE y la Convención de la ONU sobre derechos de las personas con discapacidad.

BIBLIOGRAFÍA EMPRENDIMIENTO SOCIAL.



- ALVORD, S. H., BROWN, L. D., & LETTS, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260.
- AUERSWALD, P. (2009). Creating social value. *Stanford Social Innovation Review*, 7(2), 51.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H., & WEI-SKILLERN, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 1-22.
- BARENDSEN, L., & GARDNER, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to Leader*, 2004(34), 43.
- BLOOM, P., & DEES, J. (2008). Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, 6(1), 47.
- BLOOM, P. N., & CHATTERJI, A. K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51(3), 114-133.

- BORNSTEIN, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- BRIDGSTOCK, R., LETTICE, F., ÖZBILGIN, M., & TATLI, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 557.
- BROWN, J. (2006). Equity finance for social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 2(1), 73.
- BULL, M. (2008). Challenging tensions: Critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(5), 268.
- CHAND, V. (2009). Beyond nongovernmental development action into social entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 18(2), 139.
- CHELL, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 25(1), 5.
- CHELL, E., NICOLOPOULOU, K., & KARATAŞ-ÖZKAN, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 485-493.
- CHRISTIE, M. J., & HONIG, B. (2006). Social entrepreneurship: New research findings Editorial Special Issue of *Journal of World Business*, 41, 1-5.
- COATES, B., & SALONER, G. (2009). The profit in nonprofit. *Stanford Social Innovation Review*, 7(3), 68.
- COPE, J., JACK, S., & ROSE, M. B. (2007). Social capital and entrepreneurship: An introduction. *International Small Business Journal*, 25(3), 213-219.
- CORNER, P., & HO, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635.
- CURTIS, T., HERBST, J., & GUMKOVSKA, M. (2010). The social economy of trust: Social entrepreneurship experiences in Poland. *Social Enterprise Journal*, 6(3), 194.

- DACIN, P., DACIN, M., & MATEAR, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37.
- DAL FORNO, A., & MERLONE, U. (2009). Social entrepreneurship effects on the emergence of cooperation in networks. *Emergence : Complexity and Organization*, 11(4), 48.
- DARBY, L., & JENKINS, H. (2006). Applying sustainability indicators to the social enterprise business model: The development and application of an indicator set for Newport Wastesavers, Wales. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 411.
- DART, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411.
- DART, R., Clow, E., & Armstrong, A. (2010). Meaningful difficulties in the mapping of social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 6(3), 186.
- DEES, J. G. (1996). *The social enterprise spectrum: Philanthropy to commerce*. Boston: Harvard Business School, Publishing Division, 9-396-343.
- DEES, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-67.
- DEES, J. G., & ELIAS, J. (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 165-178.
- DEFOURNY, J., & NYSSSENS, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202.
- DEMIRDJIAN, Z. S. (2007). Social entrepreneurship: Sustainable solutions to societal problems. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 11(1), 1.
- DI DOMENICO, M., HAUGH, H., & TRACEY, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681.
- DI DOMENICO, M., TRACEY, P., & HAUGH, H. (2009). The dialectic of social exchange: Theorizing corporate-social enterprise collaboration. *Organization Studies*, 30(8), 887.

- DIOCHON, M., & ANDERSON, A. R. (2009). Social enterprise and effectiveness: A process typology. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 7.
- DORADO, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 319.
- DRAYTON, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.
- EASTERLY, L., & MIESING, P. (2009). NGOs, social venturing, and community citizenship behavior. *Business and Society*, 48(4), 538.
- EDERY, Y. (2006). A new model for supporting social enterprise through sustainable investment. *Social Enterprise Journal*, 2(1), 82.
- EMERSON, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- EMERSON, J., & TWERSKY, F. (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of nonprofit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation.
- FAMINOW, M., CARTER, S., & LUNDY, M. (2009). Social entrepreneurship and learning: The case of the Central America learning alliance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(4), 433.
- FOSTER, W., & BRADACH, J. (2005). Should nonprofits seek profits? *Harvard Business Review*, 83, 92-100.
- FOWLER, A. (2000). NGOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21(4), 637-654.
- FULLER, T. (2010). Book review: Chris steyaert and daniel hjorth (eds), entrepreneurship as social change: A third movements in entrepreneurship book. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. 327 pp. ISBN 9781845423667. £69.95 (hbk). *International Small Business Journal*, 28(5), 528-530.
- GALERA, G., & BORZAGA, C. (2009). Social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210.

- GARROW, E. E. (2009). The search for social entrepreneurship. *Social Service Review*, 83(4), 653-656.
- GILLIGAN, C., & GOLDEN, L. (2009). Re-branding social good: Social profit as a new conceptual framework. *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies.Proceedings*, 14(1), 9.
- GIRLING, R. (2009). Global innovators: How some companies are working to improve social conditions around the world. *The Journal of Applied Business and Economics*, 9(4), 85.
- GOLDSTEIN, J., HAZY, J., & SILBERSTANG, J. (2008). Complexity and social entrepreneurship: A fortuitous meeting. *Emergence : Complexity and Organization*, 10(3), 9.
- GRANT, S. (2008). Contextualising social enterprise in New Zealand. *Social Enterprise Journal*, 4(1), 9.
- GRIMES, M. (2010). Strategic sensemaking within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 763.
- HACKETT, M. T. (2010). Challenging social enterprise debates in Bangladesh. *Social Enterprise Journal*, 6(3), 210.
- HARDING, R. (2004). Social enterprise: The new economic engine. *Business Strategy Review*, 15(4), 39.
- HARMAN, J. (2008). Successful social entrepreneurship: The case of the Eaglehawk Recycle shop. *Journal of Services Research*, 201.
- HARTIGAN, P. (2009). It's the destination. *Stanford Social Innovation Review*, 7(2), 18.
- HAUGH, H. (2007). New strategies for a sustainable society: The growing contribution of social entrepreneurship. *Business Ethics Quarterly*, 17(4), 743.
- HELM, S., & ANDERSSON, F. (2010). Beyond taxonomy: An empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 259.

- HEMINGWAY, C. A. (2005). Personal values as A catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233.
- HIBBERT, S. A., HOGG, G., & QUINN, T. (2005). Social entrepreneurship: Understanding consumer motives for buying the big issue. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(3), 159.
- HUYBRECHTS, B. (2010). The governance of fair trade social enterprises in Belgium. *Social Enterprise Journal*, 6(2), 110.
- HYNES, B. (2009). Growing the social enterprise - issues and challenges. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 114.
- JELEN, J. (2009). Financial sustainability for social entrepreneurship - pragmatic social imperative or impractical financial challenge? evidence from US complex information technology-intensive firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(3), 223.
- JOHNSON, V. (2009). Paul C. light: The search for social entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 341.
- JONES, R., LATHAM, J., & BETTA, M. (2008). Narrative construction of the social entrepreneurial identity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(5), 330.
- KOE HWEE NGA, J., & SHAMUGANATHAN, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259.
- KONG, E. (2010). Innovation processes in social enterprises: An IC perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 158.
- KRAMER, M. (2005). *Measuring innovation: evaluation in the field of social entrepreneurship*. Boston, MA: Foundation Strategy Group.
- LASPROGATA, G. A., & COTTEN, M. N. (2003). Contemplating "enterprise": The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41(1), 67.
- LEADBEATER, C. (1997). *The rise of social entrepreneurship*. London: Demos.

- LENKOWSKY, L. (2009). The search for social entrepreneurship, by Paul C. light. Washington, DC: Brookings institution press, 2008. *Journal of Policy Analysis & Management*, 28(3), 517-520.
- LIGHT, P. (2009). Social entrepreneurship revisited. *Stanford Social Innovation Review*, 7(3), 21.
- LIGHT, P. (2009). *The search for social entrepreneurship*, Washington, DC: Brookings Institution Press, 2008.
- LIGHT, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 47.
- LITZKY, B. E., GODSHALK, V. M., & WALTON-BONGERS, C. (2010). Social entrepreneurship and community leadership. *Journal of Management Education*, 34(1), 142-162.
- LOW, C. (2006). A framework for the governance of social enterprise. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 376.
- MAASE, S. J. F. M., & BOSSINK, B. A. G. (2010). Factors that inhibit partnering for social start-up enterprises. *Journal of Enterprising Communities*, 4(1), 68.
- MADILL, J., BROUARD, F., & HEBB, T. (2010). Canadian social enterprises: An empirical exploration of social transformation, financial self-sufficiency, and innovation. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2), 135.
- MAIR, J., ROBINSON, J. & HOCKERTS, K. (2006). *Social entrepreneurship* New York: Palgrave Macmillan.
- MAIR, J., & MARTI, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36.
- MARS, M., & GARRISON, S. (2009). Socially-oriented ventures and traditional entrepreneurship education models: A case review. *Journal of Education for Business*, 84(5), 290.
- MARTIN, R. J., & OSBERG, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for a definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 29–39.
- MASSETTI, B. (2008). The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. *Emergence : Complexity and Organization*, 10(3), 1.

- MAWSON, J. (2010). Social enterprise, strategic networks and regional development. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(1/2), 66.
- MCLOUGHLIN, J., KAMINSKI, J., SODAGAR, B., KHAN, S., HARRIS, R., ARNAUDO, G., et al. (2009). A strategic approach to social impact measurement of social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 154.
- MEYSKENS, M., ROBB-POST, C., STAMP, J., CARSRUD, A., & REYNOLDS, P. (2010). Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 661.
- MILLER, T., & WESLEY II, C. (2010). Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 705.
- MILLER, T. L., & WESLEY II, C. L. (2010). Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(4), 705-733.
- MORT, G. S., WEERAWARDENA, J., & CARNEGIE, K. (2002). Social entrepreneurship: Towards conceptualization and measurement. *American Marketing Association. Conference Proceedings*, 13, 5.
- MORT, G. S., WEERAWARDENA, J., & CARNEGIE, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76.
- MUÑOZ, S., & TINSLEY, S. (2008). Selling to the public sector: Prospects and problems for social enterprise in the UK. *The Journal of Corporate Citizenship*, (32), 43.
- MUNSHI, N. V. (2010). Value creation, social innovation, and entrepreneurship in global economies. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(3), 160-165.
- MURPHY, P., & COOMBES, S. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325.
- NICHOLLS, A (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* Oxford, UK: Oxford University Press.

- NICHOLLS, A. (2010). Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 394.
- NICHOLLS, A. (2008). The new social entrepreneurship: What awaits social entrepreneurship ventures? *International Small Business Journal*, 26(2), 247-251.
- NICHOLLS, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(4), 611-633.
- OHANA, M., & MEYER, M. (2010). Should I stay or should I go now? investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28(6), 441.
- OSBORNE, S. P. (2003). Managing and measuring social enterprises. *The International Journal of Public Sector Management*, 16(4/5), 333.
- OVERALL, J., TAPSELL, P., & WOODS, C. (2010). Governance and indigenous social entrepreneurship: When context counts. *Social Enterprise Journal*, 6(2), 146.
- PARRISH, B. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 510.
- PEATTIE, K., & MORLEY, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, 4(2), 91.
- PEREDO, A. M., & CHRISMAN, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- PEREDO, A. M., & MCLEAN, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56.
- PERRINI, F. (2006). *The new social entrepreneurship: What awaits social entrepreneurship ventures?* Northampton, MA: Edward Elgar.
- PERRINI, F., VURRO, C., & COSTANZO, L. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 515.

- PHILLIPS, M. (2006). Growing pains: The sustainability of social enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7(4), 2.
- PHILLS, J., DEIGLMEIER, K., & MILLER, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34.
- RHODES, M., & DONNELLY-COX, G. (2008). Social entrepreneurship as a performance landscape: The case of 'front line'. *Emergence : Complexity and Organization*, 10(3), 35.
- RIDLEY-DUFF, R. (2008). Social enterprise as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(5), 291.
- ROPER, J., & CHENEY, G. (2005). Leadership, learning and human resource management: The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, 5(3), 95.
- ROTHEROE, N. C., & MILLER, L. (2008). Innovation in social enterprise: Achieving a user participation model. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 242.
- RYAN, P. W., & LYNE, I. (2008). Social enterprise and the measurement of social value: Methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Education, Knowledge & Economy*, 2(3), 223–237.
- SAMARAS, S. A. (2007). Seeds to success: Tough business decisions in a non-profit environment. *Journal of Enterprising Communities*, 1(4), 352.
- SCHULTZ, R. (2008). Adjacent opportunities: Social change, complexity and social entrepreneurs. *Emergence : Complexity and Organization*, 10(3), 113.
- SEANOR, P., & MEATON, J. (2007). Making sense of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 90.
- SEANOR, P., & MEATON, J. (2008). Learning from failure, ambiguity and trust in social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 4(1), 24.
- SEELOS, C., & MAIR, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241.
- SEN, P. (2007). Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship. *Futures*, 39(5), 534.

- SHARIR, M., & LERNER, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6.
- SHARPEN, C. (2006). Social enterprise under the microscope: Comparing and contrasting green-works and ReBoot. *Social Enterprise Journal*, 2(1), 101.
- SHAW, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: Is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research*, 7(3), 194.
- SHAW, E., & CARTER, S. (2007). Social entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418.
- SIMMS, M. (2009). Insights from a management prophet: Mary Parker Follett on social entrepreneurship. *Business & Society Review* (00453609), 114(3), 349-363.
- SMITH, B. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 575.
- SMITH, B., BARR, T., BARBOSA, S., & KICKUL, J. (2008). Social entrepreneurship: A grounded learning approach to social value creation. *Journal of Enterprising Culture*, 16(4), 339-362.
- SMITH, B., KNAPP, J., BARR, T., STEVENS, C., & CANNATELLI, B. (2010). Social enterprises and the timing of conception: Organizational identity tension, management, and marketing. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2), 108.
- SPEAR, R., CORNFORTH, C., & AIKEN, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: Evidence from a uk empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247.
- SPEAR, R. (2006). Social entrepreneurship: A different model? *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 399.
- SQUAZZONI, F. (2009). Social entrepreneurship and economic development in Silicon Valley: A case study on the joint venture: Silicon valley network. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 869.
- SHORT, J. C., MOSS, T. W., & LUMPKIN, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161-194.

- SUD, M., VANSANDT, C., & BAUGOUS, A. (2009). Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of Business Ethics*, 85, 201.
- SULLIVAN, D. M. (2007). Stimulating social entrepreneurship: Can support from cities make a difference? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 77.
- TAN, W. L., WILLIAMS, J., & TAN, T. M. (2005). Defining the “social” in “social entrepreneurship”: Altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 353–365.
- TAPSELL, P., & WOODS, C. (2010). Social entrepreneurship and innovation: Self-organization in an indigenous context. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 535.
- THOMPSON, J., ALVY, G., & LEES, A. (2000). Social entrepreneurship— a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38, 328–338.
- THOMPSON, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(4/5), 412.
- THOMPSON, J. L. (2008). Social enterprise and social entrepreneurship: Where have we reached? *Social Enterprise Journal*, 4(2), 149.
- THOMPSON, J., & DOHERTY, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361.
- TILLMAR, M. (2009). Societal entrepreneurs in the health sector: Crossing the frontiers. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 282.
- TODRES, M., CORNELIUS, N., JANJUHA-JIVRAJ, S., & WOODS, A. (2006). Developing emerging social enterprise through capacity building. *Social Enterprise Journal*, 2(1), 61.
- TOWNSEND, D. M., & HART, T. A. (2008). Perceived institutional ambiguity and the choice of organizational form in social entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(4), 685–700.
- TRIVEDI, C. (2010). Towards a social ecological framework for social entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 19(1), 63.

- URBAN, B. (2008). Social entrepreneurship in South Africa. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(5), 346.
- VAN RYZIN, G., GROSSMAN, S., DIPADOVA-STOCKS, L., & BERGRUD, E. (2009). Portrait of the social entrepreneur: Statistical evidence from a US panel. *Voluntas*, 20(2), 129.
- VAN SLYKE, D. M., & NEWMAN, H. K. (2006). Venture philanthropy and social entrepreneurship in community redevelopment. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(3), 345.
- VANSANDT, C., SUD, M., & MARMÉ, C. (2009). Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 90, 419.
- VÁSQUEZ, A., & DÁVILA, M. (2008). Emprendimiento social - Revisión de Literatura1. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105.
- WADDOCK, S. (2009). Pragmatic visionaries: Difference makers as social entrepreneurs. *Organizational Dynamics*, 38(4), 281.
- WADDOCK, S. A., & POST, J. E. (1991). Social entrepreneurs and catalytic change. *Public Administration Review*, 51(5), 393.
- WALLACE, S. L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 153.
- WEERAWARDENA, J., & MORT, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21.
- YOUNG, D. R. (2006). Social enterprise in community and economic development in the USA: Theory, corporate form and purpose. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(3), 241.
- YUNUS, M. (2008). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs Books.
- ZAHRA, S., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D., & SHULMAN, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519.

- ZIETLOW, J. T. (2001). Social entrepreneurship: Managerial, finance and marketing aspects. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1,2), 19.
- ZIETLOW, J. T. (2002). Releasing a new wave of social entrepreneurship (book). *Nonprofit Management & Leadership*, 13(1), 85.

ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID



La revista **Economistas** es la publicación del Colegio de Economistas de Madrid. Su periodicidad es trimestral, con tres números ordinarios y uno extraordinario.

Los números **ordinarios** son monográficos.

El número **extraordinario** recoge el análisis y la valoración de la economía española en el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. Se presenta como un plural y completo balance del año, realizado por un amplio grupo de especialistas y estructurado en diez áreas del ámbito económico.

Información, ventas y suscripciones:

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

Tel. 91 559 46 02 Fax 91 559 29 16

revista.economistas@cemad.es

www.colegioeconomistasmadrid.com

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Enero - Abril 2011 **nº7 (vol. 3 nº I)**

Gobierno Corporativo

Gobierno y estrategia de la empresa familiar: una
comparación generalcional
Carmen Gálvez y Vicente Salas Fumás

Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo:
Impacto sobre la reputación de las compañías
del sector automovilístico y la satisfacción del cliente
Jesús García de Madariaga y Fernando Rodríguez

Gobierno de los bancos y conflictos de interés
con clientes: neoliberalismo vs RSE
Javier Wenceslao Ibáñez Jiménez

Prácticas de Transparencia en las Fundaciones
empresariales españolas: un análisis comparativo
Marta Rey García

Localización vs. Normalización:
Enfoques globales sobre la gestión socialmente
responsable en las empresas multinacionales
Silke Bustamante



Fundación Luis Vives

Precio del número suelto: 12 €; Precio de la suscripción anual: 30 €

Página web: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/>

Edita: Fundación Luis Vives; Pl. de Oriente, 7; Bajo izq. Madrid; Tel 91 540 08 78

Reis

Revista Española
de Investigaciones
Sociológicas

133
ENERO
MARZO
2011

Juan Botella, Juan Rodríguez Teruel, Oscar Barberà y Astrid Barrio
Las carreras políticas de los jefes de gobierno regionales en España, Francia y el Reino Unido (1980-2010)

Modesto Escobar
La calidad democrática. Una propuesta para su medición por expertos

Clara Riba, Xavier Ballart y Jaume Blasco
Minimum Income and Labour Market Integration Processes: Individual and Institutional Determinants

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Revista Española de Investigaciones Sociológicas

www.reis.cis.es
reis.metapress.com

133

Enero-Marzo 2011

Joan Botella, Juan Rodríguez Teruel, Oscar Barberà y Astrid Barrio

Las carreras políticas de los jefes de gobierno regionales en España, Francia y el Reino Unido (1980-2010)

Modesto Escobar
La calidad democrática. Una propuesta para su medición por expertos

Miguel Martínez López
Dimensiones múltiples de la participación ciudadana en la planificación espacial

Clara Riba, Xavier Ballart y Jaume Blasco
Minimum Income and Labour Market Integration Processes: Individual and Institutional Determinants

Director

Ramón Ramos Torre

Secretaria

Paloma Aguilar Fernández

Consejo Editorial

Joaquim Brugué Torruella, Miguel Cainzos López, María Ángeles Cea D'Ancona, Xavier Coller Porta, Margarita Delgado Pérez, Francisco Entrena Durán, Mariano Fernández Enguita, Joan Font Fàbregas, José María García Blanco, Antonio Izquierdo Escribano Amparo Lasén Díaz, M^{ra} Luz Morán Calvo-Sotelo, José Antonio Noguera Ferrer, Pablo Oñate Rubalcaba, Javier G. Polavieja Perera, Clara Riba i Romeva, Benjamín Tejerina Montaña, Teresa Torns Martín

Edita

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)
Montalbán, 8. 28014 Madrid
www.cis.es - E-mail: publicaciones@cis.es

Precios

Suscripción anual (4 números)

• Electrónica:

Instituciones	160 €
Particulares	50 €

• En papel y electrónica:

	España	Resto del mundo
Instituciones	180 €	220 €
Particulares	60 €	100 €

• Compra de números sueltos en papel:
Cada número 20 €

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Solicitudes de suscripción

EBSCO Subscription Services España, S. L.
Avda. Bruselas, 7. 28109 Alcobendas (Madrid)
Tel.: 91 490 25 02 - Fax: 91 490 23 25
E-mail: ndiaz@ebSCO.es - www.ebsco.com

Metapress

E-mail: support@metapress.com
reis.metapress.com

Revista Internacional de Sociología

Volumen 69

Nº 2

mayo-agosto 2011

Córdoba (España)

ISSN: 0034-9712

Sumario / Contents

Artículos/Articles

El cambio social y la "constitución moderna" en los clásicos de la sociología.
Durkheim y Weber en perspectiva comparada

José Santiago García

Acciones y resultados. Una propuesta de clasificación de las
consecuencias no intencionales

Javier L. Cristiano

¿Por qué usamos las tecnologías de la información y las comunicaciones?
Un estudio sobre las bases sociales de la utilidad individual de Internet

Cristóbal Torres Alberio, José Manuel Robles Morales y Óscar Molina Molina

Utilización conjunta de la encuesta presencial y telefónica en las
encuestas electorales

Vidal Díaz de Rada

Conceptualizing networks as assemblages.
A case study from the Spanish ceramic sector

Paul Haynes

El conflicto ocasionado por la introducción de osos en los Pirineos.
Diferentes interpretaciones de los contratos natural y nacional

José Ángel Bergua Amores

Innovación y territorio. Una encuesta a pequeñas y
medianas empresas industriales

Cristina Lavía, Beatriz Otero, Mikel Olazarán y Eneka Albizu

Mujeres políticas y desarrollo rural en Andalucía

Pablo Palenzuela Chamorro y Cristina Cruces Roldán

Distribuye

Servicio de Publicaciones del CSIC

Vitruvio, 8. 28006 Madrid (España)

Tel. 34-915612833 / 915159717 / 15159742 / 915159744

Fax. 34-915629634

PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN 2011

Para España

Anual (3 números) ... 45,55€

Número suelto 18,90€

Para el extranjero

Anual (3 números) ... 70,25 €

Número suelto 28,35€

Edita

Instituto de Estudios Sociales Avanzados

Consejo Superior de Investigaciones Científicas
Junta de Andalucía

C/ Campo Santo de los Mártires, 7

14004 CORDOBA, ESPAÑA

Tel. 34-957760625/26. Fax. 34-957760153

www.iesa.csic.es

<http://revintsociologia.revistas.csic.es>

e-mail: rs@iesa.csic.es

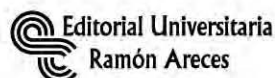


TEORÍA Y REALIDAD CONSTITUCIONAL

N.º 27 1.º semestre 2011

MONOGRÁFICO

**LA STC 31/2010 SOBRE EL
ESTATUTO DE CATALUÑA**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
EDITORIAL CENTRO DE ESTUDIOS RAMÓN ARECES

REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS

Los trabajos enviados a la Revista Española del Tercer Sector podrán versar sobre cualquier tema relacionado con el Tercer Sector, la gestión de las entidades que lo integran, las áreas en las que trabajan y las políticas que les afectan. Nuestra vocación multidisciplinar nos lleva a solicitar colaboraciones de todas las especialidades científicas, siempre que demuestren un alto nivel de calidad, en particular del Derecho, la Economía, la Sociología, la Gestión, la Política... El texto original ha de ser inédito en castellano y no estar pendiente de publicación en otra revista. Todos los originales deberán someterse al proceso de evaluación de la revista por expertos anónimos ajenos al equipo editorial.

Los artículos deberán ser enviados en copias impresas a *Revista Española del Tercer Sector, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID*. La versión electrónica podrá adjuntarse o enviarse a la dirección de correo electrónico

rets@fundacionluisvives.org

y conforme a las siguientes instrucciones:

Se enviarán tres copias en papel, mecanografiadas a doble espacio (sin dejar INTRO entre párrafos), con tamaño de fuente Times New Roman de 12 puntos, buena calidad de impresión, con márgenes de 2,5 cm. en todos los lados y una extensión que no exceda de 40 páginas (incluidos cuadros, figuras, apéndices, etc.). Dos copias deberán ser anónimas. El procesador de textos deberá ser estándar, indicando el programa informático empleado.

La Secretaría de la revista acusará recibo de los originales en un plazo de quince días hábiles desde su recepción, y el Consejo de Redacción, tras estudiar los informes de los evaluadores anónimos, resolverá sobre su publicación en un plazo máximo de tres meses.

En la primera página deberá constar el nombre del autor o autores junto con un breve curriculum vitae, además de las direcciones (postal y electrónica) y teléfonos de contacto.

La reseña biográfica del autor podrá ocupar un máximo de 10 líneas

Cada original incluirá en una hoja independiente, un resumen del trabajo de no más de 120 palabras en español y en inglés, así como una lista de palabras clave en los dos idiomas (al menos dos y no más de cinco) y, deseablemente, las referencias a la clasifi-

cación científica internacional correspondiente. Las palabras clave facilitarán la búsqueda en la versión digital de la revista, por lo que deben ser suficientemente informativas del contenido.

Las distintas secciones han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2., ...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2., ...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente, siguiendo el formato señalado más adelante. Figurarán al final de documento en la versión impresa y en archivo separado en la electrónica.

Las notas se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

Las citas aparecerán en el texto según el formato "autor-fecha" (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula et al (Martínez et al, 2005).

Las referencias a la literatura invocada en el trabajo figurarán, por orden alfabético de autores, bajo la rúbrica Referencias bibliográficas (no numerada) que se incluirá al final del artículo. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

- Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet "http://" completo, y la fecha de acceso.

En caso de entregar un texto destinado a las secciones de 'Notas y Colaboraciones', 'Hemeroteca', 'Reseñas' y/o 'Documentos', estos deberán tener un máximo de 3 páginas conforme a las instrucciones previstas para la primera parte (secciones de 'Artículos' y 'Panorama') en cuanto al tamaño y tipo de fuente, márgenes, interlineado y notas.

En las secciones de hemeroteca, reseñas y documentos se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del libro reseñado. En el caso de las recensiones de artículos, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto.

En 'Notas y Colaboraciones' aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

En el caso de resultar el original aceptado para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Los autores recibirán cinco ejemplares del número de la revista en el que resulte publicado el original.

Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

THIRD SECTOR SPANISH JOURNAL ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES

All articles sent to the Third Sector Spanish Journal will have to be on any subject related with the Third Sector (management of organisation, areas of work or policies). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of an independent expert who will not belong to the editorial team.

Three printed version of the articles will need to be sent by post to: *Revista Española del Tercer Sector, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID.*

The electronic version can be sent by post together with the printed version or by e-mail to

rets@fundacionluisvives.org.

The article's format will have to comply with the following instructions:

- On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short curriculum vitae, with their postal and electronic address and telephone number.
- The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5cms on all sides.
- The author will have to indicate what programme was used as word processor.
- The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.

From the 3 printed copies, 2 will need to be anonymous but all need to have on a separate document a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English as well as a list of the key words, at least 2 but no more than 5 (in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.

The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).

Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.

Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.

Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "et al" (i.e. Martínez et al, 2005).

References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

SURNAME Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would different publications within the same year), title of the book or "title of the article", name of the journal and number, publishing house, city of publication and finally pages (págs xxx).

i.e.: THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), Voluntas, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Authors will receive five copies of the Publications in which they have participated. If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link.

NORMES ABRÉGÉES DE PUBLICATION

Les articles envoyés à la Revue espagnole du troisième secteur doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués experts externes anonymes et externe à la rédaction de la revue.

L'auteur doit envoyer trois copies imprimées de son article (dont deux doivent anonymes) par courrier postal à l'adresse suivante:

Revista Española del Tercer Sector
Fundación Luis Vives
Plaza de Oriente 7
28013 MADRID
Espagne

La version électronique peut être envoyée à l'adresse

rets@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous :

- La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes . Le document doit comprendre des marges de 2,5cm de chaque côté.
- La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
- Les versions imprimées envoyées par courrier postal doivent être de bonne qualité.
- La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
- La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.

Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

Les différents chapitres doivent être numéroté en utilisant le numéro « 1 » pour l'introduction). Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1,

1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex : **1.1 Sous-titre** ou 1.1.1 Sous-titre)

Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.

Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.

Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005 : 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).

Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique « Références bibliographiques » (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant : Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Par exemple: THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), Voluntás, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la revue où l'article sera publié.

Si está interesado en suscribirse a la versión impresa de la Revista Española del Tercer Sector, por favor complete e imprima la siguiente tarjeta, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Luis Vives por fax (91 541 90 52), email (publicaciones@fundacionluisvives.org) o correo postal (Doctor Zamenhof, 36 Dpto Pl.Baja. 28027 Madrid)

Deseo **suscribirme** por un coste anual de 25 € (IVA y costes de envío incluidos) a la Revista Española del Tercer Sector, y les ruego me hagan llegar los ejemplares correspondientes al / los años

_____ 2006 (números 2, 3 y 4 + número 1 gratis) _____ 2007 (números 5, 6, y 7)
 _____ 2008 (números 8, 9 y 10) _____ 2009 (números 11, 12 y 13) _____ 2010 (números 14, 15 y 16)

Deseo recibir los siguientes **números sueltos** de la Revista Española del Tercer Sector por un coste unitario de **12 € + costes de envío** (IVA incluido): _____ (indique los números que le interesan)

DATOS DEL SUSCRIPTOR (ENVÍO):

ENTIDAD:

Nombre y apellidos:

NIF/ CIF

Teléfono

Dirección

Email:

CP

Localidad

Provincia

Datos de facturación: (solo si son diferentes del suscriptor)

NOMBRE DE LA PERSONA O ENTIDAD:

NIF/CIF

Teléfono

Dirección

CP

Localidad

Provincia

FORMA DE PAGO

_____ Transferencia bancaria (cuenta nº: 2038 2225 58 6000452379 de la Fundación Luis Vives))(IBAN: ES30)

_____ Cheque _____ Efectivo

_____ Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

DATOS BANCARIOS

Banco/caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

Número de la c/c (20 dígitos)

En _____, a _____ de _____ de _____

Fdo: _____ envíos por email, firma digital)

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Luis Vives, en concepto de suscripción a la revista española del Tercer Sector.

En _____, a _____ de _____ de _____

Fdo: _____

DATOS BANCARIOS:

Banco/caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

Número de la c/c (20 dígitos)

Tercer Sector

If you are interested in subscribing to the Third Sector's Spanish Journal, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Luis Vives by fax (+34 91 541 90 52), e-mail (publicaciones@fundacionluisvives.org) or by post (Doctor Zamenhof, 36 Duplicado Planta Baja 28027 Madrid, Spain)

I would like to subscribe to the Third Sector's Spanish Journal 2008 issues which has an annual cost of 25€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

_____ 2006 (issue 2, 3 and 4 + issue 1 is free) _____ 2007 (issue 5, 6, and 7)
 _____ 2008 (issue 8, 9 and 10) _____ 2009 (issue 11, 12 and 13) _____ 2010 (issue 14, 15 and 16)

I would like to receive a specific issue of the Third Sector's Spanish Journal which has a cost per issue of 12€ + postage costs* (VAT included): _____

(Please indicate the issues you would like to receive)

CONTACT DETAILS OF SUBSCRIBER

NAME OF ORGANISATION:

Name and Surname: _____		
Tax Identity Number _____		Telephone _____
Address _____		E-mail: _____
Postal Code _____	City _____	State/Region _____
Country _____		

INVOICE DETAILS: (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION:

Tax Identity Number _____		Telephone _____
Address _____		
Postal Code _____	City _____	State/Region _____
Country _____		

TYPE OF PAYMENT

_____ Bank account transfer:

Bank:
 BBVA
 C/ Alcalá 16, 1ª Planta, 28014 Madrid, Spain
 Account holder: Fundación Luis Vives
 IBAN: ES35 0182 2325 0302 0010 7646
 Account number: 0182-2325-03-0200107646

_____ Cheque

_____ Cash

*When we receive this form we will inform you of the postage costs.

Revista Española del Tercer Sector

Además de la Revista Española del Tercer Sector, algunas de las publicaciones más recientes de la Fundación Luis Vives son:

Cuadernos europeos



- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social
- Las perspectivas de los ciudadanos sobre el futuro de Europa
- Políticas de inclusión activa en el plano local
- Construyendo Europa con los ciudadanos

Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector



- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España
- Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector
- Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones
- Transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector
- Los retos del Tercer Sector ante la crisis

Cuadernos de gestión



- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social
- Más de 100 consultas frecuentes de la ONL
- Guía del régimen fiscal
- Manual práctico de contabilidad
- Claves para la Gestión del Voluntariado en las ENL
- Claves para la Gestión de personas en Entidades no Lucrativas

Libros



- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional
- Enseñanza de la Lengua a Inmigrantes

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa



Una Revista para la interacción de la investigación
y la acción en el campo de la RSE

Todas las publicaciones pueden descargarse en www.fundacionluisvives.org, o bien solicitarse en formato impreso por correo electrónico a publicaciones@fundacionluisvives.org, o por teléfono al +34 91 540 08 78.

La Fundación Luis Vives publica, con una periodicidad semanal, un boletín electrónico de noticias sociales de Europa y de España, cuya suscripción puede hacerse desde www.fundacionluisvives.org



Fundación Luis Vives

Revista Española del Tercer Sector

Nº17 ENERO-ABRIL 2011

<i>Editorial</i>	11
<i>Artículos</i>	
<i>Patricia Moreira y Lourdes Urriolagoitia</i> <i>El Emprendimiento Social</i>	17
<i>Ramón Fisac, Ana Moreno, Carlos Mataix y Miguel Palacios Fernández</i> <i>La empresa social: Revisión de conceptos y modelo para el</i> <i>análisis organizativo</i>	41
<i>Alfred Vernis Domènech y Clara Navarro Colomer</i> <i>El concepto de ecosistema para el emprendimiento social</i>	67
<i>Panorama</i>	
<i>Rocío Nogales</i> <i>La empresa social en la lucha contra la exclusión:</i> <i>Tres casos innovadores en el campo de la cultura</i>	87
<i>J. Gregory Dees</i> <i>El significado del "emprendimiento social"</i>	111
<i>Notas de investigación</i>	
<i>Sophie Robin</i> <i>Stone Soup Consulting</i>	125
<i>Scarlata, M.R. y Alemany, L.</i> <i>London School of Economics y ESADE</i>	139
<i>Conchi Gallego García</i> <i>Fundación Ashoka en España.</i>	149
<i>José María Franco Barroso</i> <i>Director general de Lantegi Batuak</i>	163
<i>Reseñas y hemeroteca internacional</i>	
<i>Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)</i>	173
<i>La Red Europea de Investigación EMES y su contribución a la construcción</i> <i>de Europa mediante el estudio de la empresa social y del Tercer Sector</i>	179
<i>Documentos</i>	
<i>Documentos de la Unión Europea</i>	189
<i>Bibliografía</i>	197
<i>Normas de publicación</i>	217



Fundación Luis Vives



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro



Protección de datos

POLITICA DE PRIVACIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS DE LA FUNDACIÓN LUIS VIVES

A los efectos de lo dispuesto en la Ley 15/99, de Protección de datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, le informamos de que sus datos van a formar parte de un fichero titularidad de la Fundación Luis Vives, que es así mismo el Responsable del citado Fichero que será procesado con el fin de poder prestar los servicios por usted solicitados y que se encuentra debidamente inscrito en la Agencia Española de Protección de Datos. Con la cumplimentación de sus datos, usted autoriza a la Fundación Luis Vives para incluir sus datos en el referido fichero, así como su utilización y tratamiento automatizado o no, para la gestión y registro de sus relaciones con la Fundación Luis Vives.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Luis Vives por cualquier medio, salvo que usted indique expresamente en la casilla correspondiente que no desea recibir ningún tipo de información.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Luis Vives se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección : Calle Doctor Zamenhof nº 36 Dpdo Bajo 28027, Madrid, a la atención de TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del usuario que ejerza cualquiera de los derechos anteriores. En todo caso, la Fundación Luis Vives se compromete a comunicar al titular de los datos las variaciones que en éstos se puedan derivar del ejercicio de los anteriores derechos, incluida su cancelación.

La Fundación Luis Vives se reserva el derecho a modificar unilateralmente y sin previo aviso su política de privacidad, siempre de acuerdo a la normativa vigente. Realizado el cambio, los titulares de los datos serán informados por correo electrónico, o cualquier otro medio equivalente.

*When we receive this form we will inform you of the postage costs.

THE LUIS VIVES FOUNDATION DATA PRIVACY AND PROTECTION POLICY

As provided under Act 15/99 on the Protection of Personal Data and under Royal Decree 1720/2007, we inform you that your data are going to form part of a file owned by the Luis Vives Foundation, which is likewise the party Responsible for the file mentioned that will be processed in order to be able to provide the services requested by you and that is duly recorded in the Spanish Data Protection Agency. By filling in your data, you authorise the Luis Vives Foundation to include your data in that file, and to use them and process them in an automated form or otherwise, for managing and recording your relations with the Luis Vives Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Luis Vives Foundation by any means, unless you expressly indicate in the appropriate box that you do not wish to receive any information.

In accordance with what is provided for under the Act, the Luis Vives Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorised access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: Calle Doctor Zamenhof no. 36 Dpdo Bajo 28027, Madrid, to the attention of TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, or by any other means that enables the identity of the user who exercises any of the above rights to be recognised. In any event, the Luis Vives Foundation undertakes to inform the data owner of variations in them that may derive from the exercise of the above rights, including their cancellation.

The Luis Vives Foundation reserves the right to modify its privacy policy unilaterally and without prior notice, always in accordance with current regulations. Once the change has been made, the owners of the data will be informed by email or any other equivalent means.

I do not wish to receive information about other services and activities of the Luis Vives Foundation.