

Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 13
Enero de 2012

LOS EMPRENDEDORES SOCIALES: INNOVACIÓN AL SERVICIO DEL CAMBIO SOCIAL

Marta Curto Grau

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Cuaderno Nº 13 - Enero de 2012

LOS EMPRENDEDORES SOCIALES: INNOVACIÓN AL SERVICIO DEL CAMBIO SOCIAL

Agradecimiento

La autora desea expresar su agradecimiento al Profesor Antonio Argandoña, sin cuya contribución este cuaderno no hubiera sido posible.

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	¿QUÉ ENTENDEMOS POR «EMPRENDEDOR SOCIAL»?	9
2.1.	La dimensión social y la dimensión emprendedora	9
2.1.1.	Identificación del componente «emprendedor»	9
2.1.2.	Identificación del componente «social»	11
2.2.	Equilibrio entre el objetivo comercial y el social	12
3.	PERFIL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL Y TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS SOCIALES	14
3.1.	Perfil del emprendedor social	14
3.1.1.	Características del emprendedor social	14
3.1.2.	¿En qué tipo de negocios se involucran los emprendedores sociales?	15
3.2.	Tipología de las empresas sociales	15
4.	GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL: DIFUSIÓN Y ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO	17
4.1.	Creación y difusión de valor social	17
4.2.	Elementos clave para el éxito	20
5.	CONCLUSIONES	22
6.	REFERENCIAS	23

INTRODUCCIÓN

A mediados del pasado año se entregó el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional 2011. En esta ocasión, el galardón recayó sobre Bill Drayton, fundador y presidente de Ashoka, la asociación de emprendedores sociales más grande del mundo. En los años ochenta, Drayton, entre otros, popularizó el término «emprendedor social». La expresión se utiliza para referirse a emprendedores cuyo objetivo –único, o no, como veremos más adelante– es generar cambio social. A nivel internacional, uno de los casos más conocidos es el de la entidad de microcrédito Grameen Bank, con sede en Bangladesh y que fue fundada por el Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus. A nivel nacional, es bien conocido el exitoso caso de La Fageda, empresa de productos lácteos ideada por el emprendedor y psicólogo Cristóbal Colón con la finalidad de dar trabajo a personas institucionalizadas. En la actualidad, varias décadas después del nacimiento de Ashoka, La Fageda y Grameen Bank, el concepto de «emprendimiento social» ha adquirido una notable relevancia.

En los últimos treinta años, este tipo de emprendedores han proliferado con fuerza. Allí donde la mayoría ve un problema, ellos ven una oportunidad para contribuir a la mejora de la sociedad. De hecho, en las universidades y escuelas de dirección de empresas, el creciente interés por el tema se ha traducido en una mayor oferta de cursos en esta materia. Para hacer frente a este fenómeno, algunas de estas escuelas han creado incluso sus propios centros, dedicados exclusivamente a su estudio. De este modo, existe un grupo cada vez más numeroso de emprendedores altamente formados para hacer frente, de manera innovadora y eficiente, a las carestías de la sociedad, a la vez que también son mayores los recursos disponibles para este fin.

Por su parte, algunos Gobiernos han visto en estos agentes una alternativa para paliar su falta de recursos y eficiencia para financiar el incremento en la demanda de gasto social. En EE.UU., por ejemplo, la Administración Obama creó la Oficina de Innovación Social y Participación Cívica, que gestiona el llamado Fondo de Innovación Social y que promueve iniciativas de emprendimiento social (véase **recuadro 1**). En el caso del Reino Unido, la Big Society y el Big Society Bank (BSB) promovidos por el primer ministro, David Cameron, están en esta misma línea de cooperación público-privada. El BSB pretende ayudar a financiar empresas sociales, organizaciones benéficas y grupos de voluntarios a través de intermediarios. Cabe destacar que no se trata tan solo de subcontratar al sector privado la provisión de ciertos servicios y bienes públicos para ahorrar costes, sino que se trata de aprovechar la capacidad innovadora de los emprendedores privados para hacer frente a los complejos problemas sociales.

Pero no son solo los Gobiernos los que apoyan a los emprendedores sociales. Tras la creación de Ashoka, otros emprendedores destacados como Jeff Skoll y Klaus Schwab fundaron sus respectivas fundaciones –Schwab Foundation y Skoll Foundation– para fomentar iniciativas sociales, teniendo en mente el modelo seguido por los fondos de capital riesgo. Es decir, movilizan ingentes sumas de dinero para invertir las en actividades de elevado riesgo (dado que se trata de ideas innovadoras) pero, a su vez, con un alto rendimiento (en este caso, medido principalmente en términos sociales). Además, los proyectos financiados habitualmente están en su fase inicial de aplicación y por eso es crucial el soporte económico que les ofrecen los filántropos.

En los últimos treinta años, este tipo de emprendedores han proliferado con fuerza. Allí donde la mayoría ve un problema, ellos ven una oportunidad para contribuir a la mejora de la sociedad.

Algunos Gobiernos han visto en estos agentes una alternativa para paliar su falta de recursos y eficiencia para financiar el incremento en la demanda de gasto social.

Según la Fundación Skoll, los emprendedores sociales son «líderes probados cuyos enfoques y soluciones a los problemas sociales están ayudando a mejorar las vidas y circunstancias de incontables individuos desfavorecidos».

Según la Fundación Skoll, los emprendedores sociales son «líderes probados cuyos enfoques y soluciones a los problemas sociales están ayudando a mejorar las vidas y circunstancias de incontables individuos desfavorecidos». Ciertamente se trata de una interesante definición que ampliamos y matizamos en el siguiente apartado de este Cuaderno. Con ello pretendemos proporcionar unas nociones básicas sobre el concepto de «emprendedor social» que nos ayudarán a distinguirlo del resto de emprendedores. Posteriormente, en el tercer apartado, exploramos el perfil del emprendedor social para identificar sus rasgos más característicos. A continuación, en la cuarta sección, analizamos el modo en que dichos emprendedores pueden generar y difundir valor social a gran escala. Por último, incluimos una sección con las principales conclusiones e ideas destacables.

Cuadro 1. El Fondo de Innovación Social (SIF, por sus siglas en inglés)

- **Objetivo:** identificar los proyectos de emprendimiento social más efectivos que se hallan ya en el mercado y proporcionarles la financiación necesaria para replicar el modelo en diferentes comunidades del país, fomentando así el desarrollo y el crecimiento económico.
- Se pretende financiar innovación menos arriesgada pero de demostrada eficacia.
- **Recursos:** se crea un fondo que está formado por aportaciones tanto del Gobierno federal como de fundaciones y filántropos. En el año fiscal 2010, el Congreso destinó 50 millones de dólares del presupuesto federal.
- **Ejemplo** de proyecto financiado a través del SIF: Venture Philanthropy Partners recibió 4 millones de dólares durante 2 años para ayudar a encontrar trabajo a personas «vulnerables» de 14 a 24 años de edad en la zona de Washington, DC.

Para más información:

<http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund>
<http://www.nationalservice.gov/about/programs/innovation.asp>

2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR «EMPREENDEDOR SOCIAL»?

Es frecuente encontrar en las sociedades actuales un sector público que provee deficientemente los servicios sociales. Paralelamente, el sector privado es acusado a menudo de tener una actitud poco ética, ya sea con sus empleados o con sus clientes, y de preocuparse escasamente por los efectos medioambientales y sociales de su actividad. Los emprendedores sociales nacen con la voluntad de corregir estas deficiencias.

En este apartado del Cuaderno no es nuestra intención dar una definición cerrada sobre qué es el emprendimiento social, pues sus propios defensores y expertos son incapaces de dar una respuesta unánime, al disentir en algunos de los principales aspectos. Se discute, por ejemplo, sobre si incluir solo a organizaciones sin ánimo de lucro o tener en cuenta también a las que busquen beneficios, o sobre la medida en que los proyectos tienen que ser innovadores.

2.1. LA DIMENSIÓN SOCIAL Y LA DIMENSIÓN EMPREENDEDORA

Muchos de los artículos académicos que tienen como objetivo dar una definición de emprendimiento social lo hacen diseccionando el término en las dos partes que lo componen. Así, por una parte se analiza la dimensión emprendedora y, por otra, la social (véase, por ejemplo: Tan et al., 2005, o Peredo y McLean, 2006).

2.1.1. Identificación del componente «emprendedor»

Según Dees (1998), «los emprendedores sociales son una especie dentro del género de los emprendedores» (p. 3). De un modo un tanto simplista, podemos decir que se trata de un tipo de emprendedores que persigue fines sociales. Pero, para empezar, ¿qué es un emprendedor?

Para Peter Drucker, empezar un negocio no es condición necesaria ni suficiente para ser emprendedor, y para Gregory Dees, los emprendedores no tienen por qué ser necesariamente inventores, sino que simplemente tienen que adoptar una visión creativa a la hora de poner en práctica invenciones de otros. Dees (1998) toma prestadas ideas de Joseph Schumpeter, Howard Stevenson, Jean-Baptiste Say y Peter Drucker para identificar cuatro aspectos diferenciadores del emprendimiento:

- **Destrucción creativa:** según Schumpeter, la generación de productos o servicios innovadores destruye los que estaban previamente en el mercado.
- **Creación de valor:** según Say, «el emprendedor traspa recursos económicos de un área de baja productividad a una de alta productividad y mayor rendimiento».
- **Identificación de oportunidades:** para Drucker, un emprendedor no genera cambio, sino que explota las oportunidades que el cambio brinda.
- **Ingenio:** Stevenson destaca la capacidad de los emprendedores no solo de aprovechar oportunidades, sino también de afrontar los retos que comporta la falta de recursos para llevarlas a cabo.

Los emprendedores sociales son una especie dentro del género de los emprendedores.

Cuatro aspectos diferenciadores del emprendimiento: destrucción creativa, creación de valor, identificación de oportunidades, ingenio.

El emprendimiento implica convertir una idea nueva en una innovación exitosa utilizando habilidades, visión, creatividad, persistencia y exposición al riesgo.

A estos cuatro puntos clave se les puede añadir un quinto elemento igualmente importante y señalado por Tan et al. (2005): la elevada capacidad de aceptar el riesgo.

En resumen, el emprendimiento implica convertir una idea nueva en una innovación exitosa utilizando habilidades, visión, creatividad, persistencia y exposición al riesgo. Es importante remarcar también la importancia que tiene la aplicación de métodos empresariales a iniciativas sociales. Pomerantz (2003:26) decía que la clave de la empresa social es «adoptar un enfoque de tipo empresarial e innovador a la provisión de servicios comunitarios.»

Cuadro 2. Ejemplos de innovación al servicio del cambio social

- **Faustino García Zapico.** Organización: Unidad Terapéutica y Educativa de Villabona (<http://www.utevillabona.es>)

- Proyecto: conversión de las prisiones en espacios educativos a través de la eliminación de la violencia carcelaria generada por el enfrentamiento entre internos y funcionarios de seguridad. La nueva estrategia de Faustino consiste en crear microsociedades gestionadas conjuntamente por internos y trabajadores de la prisión. Con un trato más humano se consiguen transmitir, a través de educación formal e informal, los valores y habilidades requeridos para una reinserción exitosa.
- Logros: disminución de las tasas de reincidencia hasta un 10-25%, frente al 60-70% del régimen penitenciario tradicional.

- **Jordi Martí.** Organización: DBS Screening (<http://www.dbs-screening.org/>)

- Proyecto: Jordi ha creado un sistema de diagnóstico sanguíneo precoz para enfermedades infecciosas y enfermedades no transmisibles o crónicas, con la finalidad de que sea accesible para comunidades desfavorecidas o con difícil acceso a este tipo de pruebas. Sin esta ayuda, dicho colectivo quedaría excluido del sistema sanitario.
- Logros: impedirá la infección del VIH y la sífilis a 50.000 niños del estado de Río de Janeiro en los próximos cinco años.

Nota: ambos emprendedores sociales son miembros de la asociación Ashoka España. Para más información acerca de la labor de esta organización y de sus miembros emprendedores recomendamos consultar su página web: <http://www.ashoka.es/>

2.1.2. Identificación del componente «social»

Como hemos mencionado, un factor clave que distingue a un proyecto de emprendimiento social es la existencia de fines sociales. Es decir, la línea que separa a los emprendedores empresariales de los emprendedores sociales es el compromiso de los últimos de crear un impacto social. Pero, ¿a que nos referimos por 'social'? También en este aspecto aparecen voces divergentes, ya que la opinión que uno pueda tener al respecto es muy personal -incluso podríamos decir que depende de la cultura de uno mismo-.

En palabras de Bill Drayton, un emprendedor social no solo es una persona altruista, sino que debe mostrar una clara determinación por hacer una contribución a la sociedad. El punto más complejo es definir cuán importante debe ser el objetivo social para el emprendedor. En este sentido, hay quien defiende que el objetivo social tiene que ser el único objetivo a perseguir; otros abogan por permitir que aquellos negocios que generan ingresos puedan incluirse también dentro de la categoría de emprendimiento social. Entonces, según esta última definición, el Grameen Bank¹ entra dentro de esta categoría, aunque sea una organización que obtiene rendimientos económicos. Esta entidad y otras de microcrédito son calificadas a menudo como «híbridos» (se verá en más detalle en el próximo apartado), ya que se trata de negocios que combinan aspectos de organizaciones con y sin ánimo de lucro.

Tal y como apuntan Tal et al. (2005), hay dos aspectos a tener en cuenta cuando se analiza el enfoque social del emprendedor:

1. **Objetivos altruistas:** aunque no exista acuerdo sobre la medida en que los fines sociales deben estar presentes, estos siempre lo están. Como hemos apuntado, el punto a clarificar es si el fin social es un objetivo único, principal, importante, o simplemente secundario.
2. **Papel que juega el grupo de la sociedad** al cual se dirige el proyecto: en el caso del emprendimiento social, el beneficio es para ese determinado grupo y en el proceso **se implica o compromete al grupo.**

Cuadro 3. Ejemplo: Grameen Bank

- **Altruismo:** Grameen Bank es una entidad de microcrédito fundada en 1976 cuyo fin es proporcionar financiación a los más pobres de las zonas rurales de Bangladesh.
- **Innovación:** primera entidad de microcrédito.
- **Implicación del colectivo:** de acuerdo con su filosofía, la gente pobre tiene unas capacidades/habilidades infrautilizadas en muchas ocasiones por la falta de acceso al crédito. Facilitárselo hace que la comunidad beneficiaria se implique en el esfuerzo emprendedor del conjunto de la sociedad.
- **Algunos datos:** en 2011, el 97% de los beneficiarios fueron mujeres y la prestación de crédito llegó al 97% de los pueblos. La devolución del crédito se realiza en pequeñas aportaciones semanales y, aunque no se exigen avales, sí es necesaria una garantía grupal (los receptores de microcréditos se responsabilizan solidariamente).

En cuanto al tipo de beneficios que un emprendedor social puede generar, estos pueden ser de dos tipos:

- Directos: servicios, becas, infraestructuras, etc.
- Indirectos: empleo (aunque este también pueda considerarse un beneficio directo), integración social, etc.

¹ Para más información sobre esta importante entidad de microcrédito, visitar su página web: <http://www.grameen-info.org/>

La línea que separa a los emprendedores empresariales de los emprendedores sociales es el compromiso de los últimos de crear un impacto social.

2.2. EQUILIBRIO ENTRE EL OBJETIVO ECONÓMICO Y EL SOCIAL

El objetivo social no tiene por qué ser el fin único de un proyecto de emprendimiento social.

Así pues, si estamos de acuerdo en que el objetivo social no tiene por qué ser el fin único de un proyecto de emprendimiento social, deduciremos que este campo no tiene por qué limitarse a las organizaciones sin ánimo de lucro; en parte, porque la frontera entre estas y las que sí persiguen beneficios resulta a menudo difusa. En definitiva, habrá casos en que el fin social tenga un papel dominante para la empresa, mientras que en otros puede existir un claro compromiso de generación de ingresos que vaya unido al fin social. Cabe añadir que los ingresos obtenidos por este último tipo de empresas pueden ser utilizados de dos maneras: bien reinvirtiéndolos en la iniciativa social, bien como soporte económico para la empresa.

En el siguiente recuadro presentamos algunos ejemplos que hacen más visible esta combinación entre el objetivo comercial y el social:

Ejemplo	Relevancia del objetivo social	Existencia de beneficio
ONG	Es el único objetivo	No
BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee)	Es el único objetivo	Sí. Estructura complementaria: el beneficio se reinvierte para dar apoyo a la empresa
Ben & Jerry's ²	El objetivo social es importante pero no único	Existe intercambio comercial. La obtención de beneficios es un fin importante
'Cause-branding' ³	Existe objetivo social pero está subordinado a otros objetivos	Existe intercambio comercial. La obtención de beneficios es un fin crucial

Fuente: adaptado de Peredo y McLean (2006).

Según las Naciones Unidas (ONU), BRAC es la mayor organización para el desarrollo a nivel mundial. Su objetivo es reducir los niveles de pobreza ayudando a las comunidades más pobres a incrementar su capacidad/poder local. Para ello proporcionan servicios de apoyo en diversas áreas: derechos humanos y capacitación local, educación y sanidad, capacitación económica y desarrollo empresarial, educación para el propio sustento y sostenibilidad medioambiental.

² Algunos consideran a Ben & Jerry's simplemente un ejemplo de la siguiente categoría mencionada en este recuadro: cause-branding.

³ Este concepto se emplea para designar una estrategia de marketing mediante la cual una empresa con ánimo de lucro establece algún tipo de relación/colaboración con iniciativas sociales o medioambientales con el fin de obtener fondos, hacerse publicidad y/o fidelizar a los consumidores.

Por su parte, Ben & Jerry's es una compañía productora de helados fundada en 1978 que, desde sus inicios, ha estado marcadamente preocupada por los problemas medioambientales y sociales (actualmente la compañía es propiedad de Unilever, aunque mantiene su misión y sus objetivos sociales). En su Declaración de 1988 quedaron plasmadas las tres misiones que la compañía debía tener⁴:

- **misión social:** reconocer el rol central que las empresas tienen en la sociedad y poner en práctica iniciativas novedosas que contribuyan a mejorar las condiciones de vida;
- **misión productora:** producir, distribuir y vender helados naturales y de calidad superior. Hacerlo con ingredientes naturales y por medio de prácticas empresariales que sean cuidadosas con el medioambiente;
- **misión económica:** operar de tal manera que se garantice la sostenibilidad financiera basándose en el crecimiento de los beneficios y la generación de valor para sus *stakeholders* a la vez que se tiene presente el desarrollo de la carrera profesional de sus trabajadores.

⁴ Fuente: <http://www.benjerry.com/activism/mission-statement/>.

3. PERFIL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL Y TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS SOCIALES

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un consorcio académico de investigación sin ánimo de lucro que pretende recopilar y difundir información global sobre la actividad emprendedora.

En España, donde el nivel de emprendimiento «tradicional» es relativamente bajo, la tasa de actividad emprendedora social no llega al 1%.

La franja de edad en la cual los individuos son más propensos a estar involucrados en SEA es entre los 25 y los 44 años.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un consorcio académico de investigación sin ánimo de lucro que pretende recopilar y difundir información global sobre la actividad emprendedora. En diciembre de 2010 publicaron el *GEM Report on Social Entrepreneurship*⁵, cuyos datos se basan en las entrevistas realizadas en 2009 a una muestra de 150.000 adultos en 49 países. Según las cifras del informe, en promedio, el 1,8% de la población adulta estaba involucrada en SEA (siglas de *Social Entrepreneurship Activity*⁶), aunque existen grandes divergencias entre países, ya que esta cifra va del 0,1% de Guatemala al 5,4% de Dinamarca (siendo, en general, los países más desarrollados los que presentan mayor número de emprendedores sociales). En España, donde el nivel de emprendimiento «tradicional» es relativamente bajo, la tasa de actividad emprendedora social no llega al 1%. Los expertos del GEM no se aventuran a sacar conclusiones de este dato, ya que 2009 fue el primer año en el que se analizó, a nivel internacional, este fenómeno.

Para poder identificar a un emprendedor social es crucial la respuesta que el entrevistado da a una de las preguntas que se le formulan en la encuesta del GEM: «¿Está usted -solo o con otras personas- intentando empezar o ya posee/dirige cualquier tipo de actividad, organización o iniciativa que tenga particularmente un objetivo social, medioambiental o comunitario?». Posteriormente, para poder hacer una clasificación más detallada, el GEM plantea una batería de preguntas para poder determinar en qué medida el individuo/la organización es innovador/a y qué importancia tiene el fin social para él o para su organización. Dado que el informe tiene en cuenta un amplio y heterogéneo grupo de países, es difícil establecer patrones comunes en lo que al emprendimiento social se refiere. No obstante, sí que es posible extraer varias conclusiones significativas, que detallamos a continuación.

3.1. PERFIL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

3.1.1. Características del emprendedor social

En primer lugar, según el informe del GEM, aunque es más frecuente que quien empiece una empresa social sea un hombre, y no una mujer, esta diferencia es menor que la que existe en el ámbito de las empresas comerciales. En todo caso, el ratio que mide esta diferencia varía mucho en función del país analizado. Así, en términos regionales, el área con mayor diferencial es Oriente Medio y el Norte de África. Por el contrario, la diferencia más reducida se observa en EE.UU.

En segundo lugar, el informe también indica que la franja de edad en la cual los individuos son más propensos a estar involucrados en SEA es entre los 25 y los 44 años. Así pues, cuanto más cerca está una persona de su jubilación, menos probable es que esté dispuesta a iniciar un proyecto de emprendimiento social. Curiosamente, en las economías más desarrolladas (sobre todo en EE.UU. y Suiza) son los individuos de entre 18 y 24 años los más propensos a involucrarse en actividades de emprendimiento social.

En tercer lugar, de los resultados del informe se desprende que son los individuos con un mayor nivel educativo los que más se involucran en SEA. En concreto, entre los emprendedores sociales el porcentaje más elevado corresponde a personas con algún tipo de educación post-Secundaria.

⁵ <http://www.gemconsortium.org/docs/376/gem-report-on-social-entrepreneurship-executive-summary>. Para información detallada sobre emprendimiento social en España, el lector puede consultar el informe de 2009 elaborado por el equipo nacional de GEM España disponible en la siguiente dirección web: <http://www.gemconsortium.org/download/132618555889/GEM%20Spain%202009%20Report.pdf>

⁶ Actividades de emprendimiento social.

En cuanto al estatus laboral, el informe señala que la tendencia es que los emprendedores sociales sean trabajadores autónomos. A esta categoría le siguen los trabajadores «solo a tiempo parcial», a «tiempo parcial o completo», «estudiantes» y finalmente «otras categorías». En economías más desarrolladas, lo más habitual es encontrar a emprendedores sociales que son trabajadores a tiempo parcial o estudiantes.

Por último, del informe elaborado por GEM España se extraen conclusiones sobre el estado de la actividad emprendedora social en nuestro país. Por ejemplo, en este tipo de actividad el ratio mujer/hombre es de 0,66. Esta cifra es parecida a la que se obtiene si analizamos el emprendimiento «tradicional». En lo que se refiere a la edad de los emprendedores sociales, la mayor parte de ellos –el 37%– tienen entre 25 y 34 años. Además, un dato curioso que señalan los autores del informe es el elevado porcentaje (comparado con el de los otros países industrializados) de emprendedores sociales con estudios medios o Formación Profesional. Sorprendentemente, el porcentaje de emprendedores sociales con estudios superiores es tan solo del 7,1%.

3.1.2. ¿En qué tipo de negocios se involucran los emprendedores sociales?

El informe del GEM también analiza el tipo de negocios preferidos por los emprendedores sociales. La conclusión es que los tipos de organizaciones creadas y los problemas que se pretenden atajar son muy variados y existen diferencias según el tipo de país que se esté estudiando. Así, en las economías menos desarrolladas, los emprendedores sociales se preocupan especialmente por cubrir necesidades básicas como pueden ser la sanidad, el acceso al agua y su salubridad o el apoyo a actividades agrícolas de zonas rurales. En cambio, en economías más industrializadas, el foco de atención se centra en dar apoyo a la cultura, proveer servicios a las personas discapacitadas, colaborar en procesos de recogida de residuos y protección del medioambiente u ofrecer actividades gratuitas como puede ser el *networking* social.

3.2. TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS SOCIALES

De las entrevistas realizadas por el GEM para el informe de emprendimiento social se deduce que son tres las características que las empresas sociales poseen en mayor o menor medida:

- Prominencia de un **fin social** (o medioambiental) frente al fin económico.
- Dependencia de los **ingresos generados** y contribución de estos al total de ingresos de la organización.
- Presencia de **innovación**.

Así, en función de la relevancia que tengan estos factores, se pueden identificar cuatro tipos de empresas sociales:

1. **ONG tradicional:** el objetivo social/medioambiental es el único o principal y tiene el estatus de organización sin ánimo de lucro.
2. **Empresa social sin ánimo de lucro:** el objetivo social/medioambiental es el único o principal; tiene estatus de organización sin ánimo de lucro y es innovadora en su(s) proyecto(s).
3. **Empresa social híbrida:** el objetivo social/medioambiental es el único u ocupa una posición muy importante y existe una estrategia de generación de ingresos que está «integrada» o es «complementaria» a la misión de la organización.
4. **Empresa social con ánimo de lucro:** el objetivo social/medioambiental ocupa una posición importante pero no tiene por qué ser el único y existe una estrategia clara de generación de ingresos.

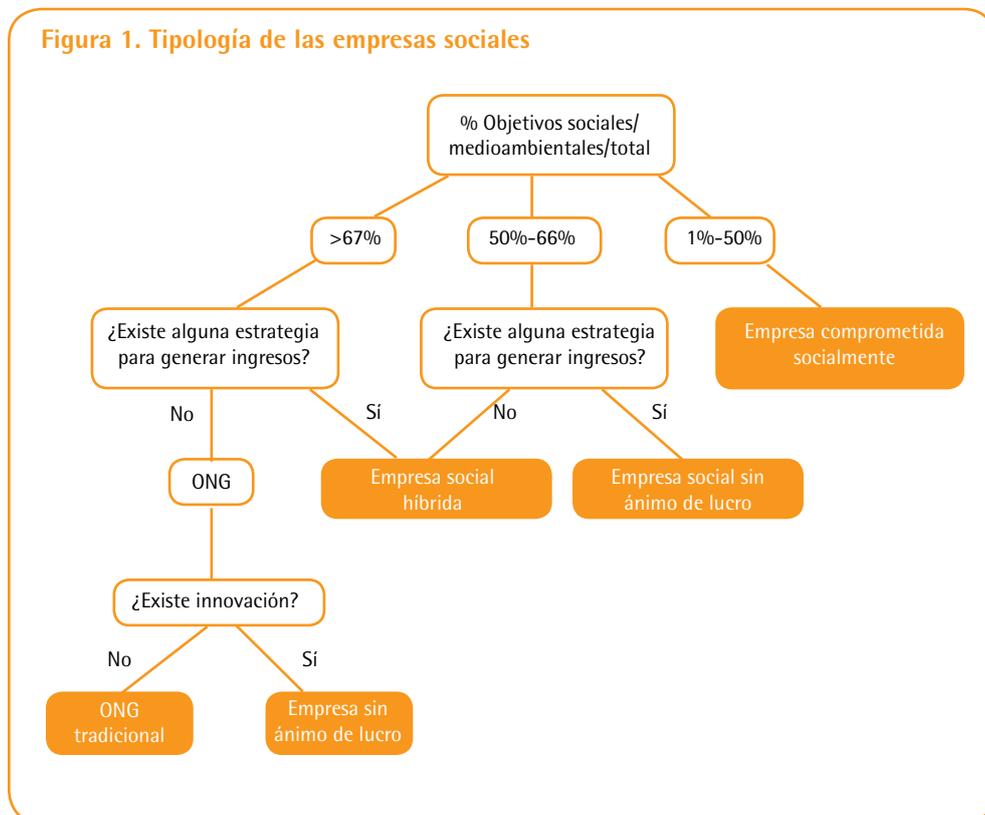
La tendencia es que los emprendedores sociales sean trabajadores autónomos.

En las economías menos desarrolladas, los emprendedores sociales se preocupan especialmente por cubrir necesidades básicas.

Tres las características que las empresas sociales poseen tres las características que las empresas sociales poseen: fin social, ingresos generados, e innovación.

Según el GEM, en España, el tipo de empresa social que prevalece es la empresa social sin ánimo de lucro.

Las cuatro categorías definidas quedan resumidas en el esquema de la Figura 1.



La clasificación que acabamos de presentar no es la única posible. La Fundación Schwab, por ejemplo, divide los proyectos que financia en tres categorías:

- a) **Empresas apalancadas sin ánimo de lucro:** normalmente obtienen su financiación de donaciones filantrópicas.
- b) **Empresas sin ánimo de lucro híbridas:** el emprendedor funda una organización sin ánimo de lucro, pero el modelo incluye cierta recuperación de costes a través de la venta de bienes y servicios. Para ello, se suelen fundar entidades legales donde depositar los ingresos y cargar los gastos benéficos de una forma más eficiente.
- c) **Organizaciones empresariales sociales:** el emprendedor funda una organización con ánimo de lucro para proveer servicios o productos sociales o ecológicos. El objetivo principal no es maximizar los rendimientos financieros para los accionistas, sino hacer crecer el negocio para que pueda llegar a más individuos. El emprendedor que crea este tipo de empresas busca inversores que estén interesados en obtener de sus inversiones rendimientos financieros a la vez que sociales.

4. GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL: DIFUSIÓN Y ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

4.1. CREACIÓN Y DIFUSIÓN DE VALOR SOCIAL

El emprendedor social ideal no solo debe preocuparse de diseñar un proyecto/organización que genere mejoras sociales sobre un determinado sector de la sociedad, sino que debe hacerlo de tal manera que los beneficios lleguen al mayor número de personas posible. En un interesante artículo de la Escuela de Dirección de Stanford, Dees, Anderson & Wei-Skillern (2004) discuten precisamente esta cuestión y plantean estrategias para poder difundir las innovaciones sociales de una forma óptima. Estos autores identifican las tres formas más comunes que los emprendedores sociales utilizan para difundir sus innovaciones a gran escala:

- Elaboración de un **modelo organizativo**. Es decir, implantar una estructura que sea capaz de movilizar recursos y personas.
- Creación de un **programa**. Se trata de establecer un conjunto de acciones integradas que tengan un fin específico. El paquete de medidas elaborado puede ser más o menos detallado.
- Establecimiento de unos **principios**. En otras palabras, diseñar unas pautas y definir los valores deseables para llevar a cabo el proyecto social.

El emprendedor social ideal no solo debe preocuparse de diseñar un proyecto/organización que genere mejoras sociales sobre un determinado sector de la sociedad, sino que debe hacerlo de tal manera que los beneficios lleguen al mayor número de personas posible.

Cuadro 4. Ejemplos de estas tres formas de expansión de la innovación social

- Modelo organizativo

Frederick H. Goff ayudó a establecer, en 1914, la fundación comunitaria más antigua de América: The Cleveland Foundation. Goff creó un nuevo tipo de intermediario filantrópico que ponía los activos de donantes individuales bajo el control de Consejos de Administración comunitarios, los cuales tenían un amplio conocimiento de las necesidades locales.

- Programa

En 1990, Greg Bishop creó en California la organización Boot Camp for New Dads (BCND), para enseñar a padres primerizos. Con el fin de que hospitales, iglesias, bases militares y organizaciones comunitarias pudiesen aplicar su proyecto, Bishop diseñó un programa de implementación. Se puede acceder al programa efectuando un pago por la licencia más los costes de capacitación.

- Principios

El Knowledge is Power Program (KIPP) es una red de escuelas públicas gratuitas en EE.UU. que se dedican a preparar a estudiantes de comunidades desfavorecidas para acceder a la universidad. Las escuelas comparten unos principios generales conocidos como los Cinco Pilares: «expectativas elevadas»; «elección y compromiso»; «mayor tiempo»; «poder para dirigir»; y «centrarse en resultados» (para una explicación más detallada, véase <http://www.kipp.org/about-kipp/five-pillars>).

Estas tres alternativas no tienen por qué ser excluyentes. De hecho, en muchas ocasiones una buena estrategia de difusión implicará tener en cuenta conjuntamente estos tres aspectos. Eso sí, sea cual fuere el modo de difusión escogido, el emprendedor ha de tener presente que siempre se requerirá una mayor cantidad de recursos.

Por otra parte, el artículo mencionado también destaca tres posibles mecanismos de propagación:

- **Difusión.** Consiste en proporcionar información y, en algunos casos, asistencia técnica, a otras personas que quieran aplicar una innovación a su comunidad. Normalmente es la técnica más fácil y menos intensiva en recursos, pero al mismo tiempo existe un menor control de la implementación en los nuevos sitios.
- **Afiliación.** Existe la posibilidad de que otras organizaciones se hagan eco de una innovación y quieran replicarla en otras comunidades. En este caso, una opción es afiliarse a la organización principal. Entonces, la organización central tiene dos alternativas: establecer programas muy detallados para mantener un control centralizado de los afiliados o bien dotarlos de autonomía local.
- **Branching** (establecimiento de sucursales). Esta es la opción más costosa en términos de recursos. Es recomendable si existen claros y severos mecanismos de control, si hay una cultura organizativa fuerte y si las prácticas a llevar a cabo son específicas. Si la organización opta por el método de sucursales para expandirse no tiene por qué tratarse de un modelo altamente centralizado, sino que, en este caso, como en el anterior, puede permitirse cierta autonomía local.

En el siguiente recuadro ejemplificamos, mediante tres casos concretos, las estrategias adoptadas por reconocidas (y exitosas) iniciativas de emprendimiento social para llegar a un elevado número de beneficiarios.

Cuadro 5. Casos de cambio social a gran escala		
Iniciativa	Finalidad	Estrategia de expansión
Six-S	Construir capacidad local	Ampliar las redes de colaboradores locales
Plan Puebla	Promover la innovación en la producción de maíz	Colaboración con el Gobierno
Highlander Research and Education Center	Ofrecer educación a los adultos para que puedan organizarse en sindicatos u otros tipos de grupos y así combatir a las élites abusivas	Extender la educación de adultos a un mayor grupo de actores de movilización

Nota: Six-S (Se Servir de la Saison Sèche en Savane et au Sahel).

Además, según la visión de Dees, Anderson & Wei-Skillern, hay cinco cuestiones que el emprendedor social debería plantearse a la hora de ampliar la escala de su proyecto:

- **Preparación**

Si el emprendedor no tiene claros los objetivos y los puntos claves del proyecto, significa que este aún no está preparado para aplicarse a mayor escala.

- **Receptividad**

Es importante tener muy presentes los valores y la cultura de la comunidad beneficiaria, ya que la innovación debe respetarlos en gran medida para evitar confrontaciones. Si no es así, no habrá una demanda suficiente y, sin esta, la difusión de la innovación no será posible.

En caso de anticipar resistencia por parte de la comunidad, es mejor adoptar una estrategia de menor centralidad y hacer una definición de la innovación que sea menos concreta.

- **Recursos**

Los recursos financieros recibidos de fundaciones pueden ser útiles durante unos años. No obstante, no se recomienda depender de ellos a largo plazo.

- **Riesgo**

Si la innovación es difícil de llevar a la práctica, es más recomendable que se mantenga un control central estricto (a través de la apertura de filiales/oficinas o de estrechas formas de afiliación). Aún así, el emprendedor debe plantearse también el considerable incremento de recursos que comporta este tipo de relación.

- **Rendimientos**

El resultado no debe limitarse solamente a aumentar el número de beneficiarios sino que, a la vez, el bien o servicio debe ser provisto adecuadamente. Si la necesidad a cubrir es urgente y los riesgos que lleva asociados son bajos, es aconsejable renunciar a un control muy centralizado.

Hay cinco cuestiones que el emprendedor social debería plantearse a la hora de ampliar la escala de su proyecto: preparación, receptividad, recursos, riesgo, rendimiento.

Cuadro 6. Las cinco preguntas clave

- **Preparación:** ¿Está preparada la innovación para poder ser difundida?
- **Receptividad:** ¿Será la innovación bien acogida por la comunidad a la cual se dirige?
- **Recursos:** ¿Qué recursos, financieros o de otro tipo, se requieren para poder poner en práctica la estrategia escogida?
- **Riesgo:** ¿Cuál es la probabilidad de que la innovación no se implemente correctamente, o no consiga tener el impacto deseado?
- **Rendimientos:** ¿Cuál es el resultado deseado? ¿Se están proveyendo los bienes y/o servicios satisfactoriamente?

4.2. ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO

Durante las décadas que han transcurrido desde la popularización del término «emprendimiento social», son muchos los proyectos y organizaciones que, con mayor o menor éxito, han surgido dentro de este campo. Un ejercicio interesante que han llevado a cabo varios autores consiste en analizar casos de estudio concretos que han obtenido resultados notablemente satisfactorios. Con ello se pretende identificar aquellos elementos comunes que se encuentran detrás del éxito de los proyectos.

Por ejemplo, Sharir & Lerner (2006) se centran en emprendedores sociales que operan en Israel. Su estudio se basa en el análisis cualitativo de 33 empresas sociales establecidas en los años noventa. El examen se realiza teniendo en cuenta cuatro dimensiones (el emprendedor, el entorno, la organización y el proceso) y de él se desprenden quince variables que pueden contribuir potencialmente al éxito de la empresa social:

1. Experiencia previa del emprendedor en el campo de la dirección
2. Plena dedicación por parte del emprendedor
3. Apoyo recibido de la familia y amigos durante la fase inicial del proyecto
4. Aceptación por parte del público de la idea que el proyecto pretende llevar a cabo
5. Red social en la que se mueve el emprendedor
6. Apoyo recibido del sector público
7. Financiación recibida de fundaciones
8. Apoyo recibido de otras organizaciones sin ánimo de lucro
9. Capital fundacional de la organización
10. Composición inicial del equipo humano que forma la organización (número de trabajadores y experiencia de estos)
11. Desempeño del Consejo de Administración/dirección
12. Expansión planificada y estabilización de la red social de la organización
13. Planificación preliminar del proyecto (diseño de un plan de negocio claro)
14. Cooperación a largo plazo –al menos durante tres años– con otro tipo de organización
15. Prueba del producto/servicio en el mercado (por ejemplo: probar a cobrar algún tipo de tasa por él. Con esto se intenta reducir la dependencia que este tipo de organizaciones tienen de Gobiernos y/o fundaciones)

De estos quince factores, los autores concluyen que ocho de ellos ciertamente contribuyen al éxito de la organización: la **red social** del emprendedor, su **plena dedicación** al proyecto, la **aceptación por parte del público**, la capacidad del producto/servicio de pasar las **pruebas de mercado**, la **experiencia previa** del emprendedor en el campo de la dirección, la **cooperación** a largo plazo, el **presupuesto inicial** y la **composición del equipo** (incluyendo el ratio de voluntarios sobre trabajadores asalariados). Estas dos últimas variables están claramente relacionadas, ya que un presupuesto inicial adecuado permite contratar al personal necesario, al mismo tiempo que es un indicador de que, probablemente, a largo plazo la organización será capaz de retener a trabajadores altamente cualificados. Por otro lado, que la aceptación del producto por parte del público juegue un papel importante en el éxito de la empresa social no debería sorprendernos. De hecho, está ligado con una importante cuestión planteada en la sección anterior: para poder implantar y expandir una innovación es crucial que la comunidad a la que va dirigida no vea la innovación como una amenaza sobre sus valores y su cultura.

Por su parte, Alvord et al. (2004) escogen para su estudio un grupo más reducido de casos pero con el valor añadido de estar ubicados en distintas localizaciones del mundo (Asia, África, América Latina y Norteamérica). Todos ellos han conseguido logros considerables para los beneficiarios de las iniciativas y son potenciales catalizadores de importantes transformaciones sociales. Los autores identifican en ellos tres características comunes:

- Adoptan, en general, una de estas tres estrategias: dotan a la comunidad de **capacidad local** para solucionar problemas, **proporcionan instrumentos** para solucionar problemas comunes o ayudan a **organizar movimientos** locales que puedan hacer frente a actores más poderosos.
 - Ejemplo: Grameen Bank ofrece microcréditos para que sus beneficiarios puedan llevar a cabo sus proyectos; esto, a su vez, les ayudará a aumentar sus ingresos y propiciará su autonomía.
- Utilizan la innovación para ayudar a grupos marginados a movilizar los **activos de que ya disponen** en vez de proveerles de recursos y servicios externos. De este modo obtienen más cooperación y compromiso de estos grupos locales.
 - Ejemplo: tanto SEWA⁷ como Highlander Research and Education Center se limitan a organizar a las comunidades para que sean más efectivas a la hora de tratar con otros agentes locales o políticos.
- Enfatizan en el **aprendizaje continuo** de los individuos.
 - Ejemplo: en el Highlander Research and Education Center, la estrategia escogida para promover cambios políticos y económicos está basada en el diseño de programas de formación para las comunidades.
- Sus fundadores son, normalmente, personas con una elevada **capacidad de liderazgo** que han sido capaces trabajar y forjar relaciones con stakeholders muy diversos.
 - Ejemplo: los líderes de BRAC, SEWA y Grameen Bank provenían de élites nacionales pero, al mismo tiempo, fueron capaces de trabajar con algunos de los grupos más marginados de sus sociedades.

Cabe admitir que, dada la muestra de casos seleccionada, las conclusiones a las que llegan este tipo de estudios no tienen validez externa, es decir, no son extrapolables a cualquier empresa social. En cualquier caso, consideramos que estos factores son relevantes y pueden resultar orientativos.

⁷ La organización SEWA (Self-Employed Women's Association) es un sindicato fundado en la India a principios de los años setenta que agrupa a mujeres trabajadoras pertenecientes a los estratos más pobres de la sociedad y que trabajan por cuenta ajena. SEWA pretende organizar a estas mujeres para que puedan ser autosuficientes y tengan capacidad de organizarse colectivamente. Para más información: <http://www.sewa.org/>.

5. CONCLUSIONES

El emprendedor social es un tipo de emprendedor que presenta cinco características fundamentales: tiene como objetivo crear valor social; es capaz de captar necesidades sociales; contraataca con propuestas innovadoras; su aversión al riesgo está por debajo de la media; y dispone de escasos recursos para llevar a cabo su labor.

Aunque el foco principal de atención del emprendedor social es el fin social, no tiene por qué ser el objetivo único, sino que también puede aspirar a obtener beneficios económicos.

Para muchos Gobiernos resulta cada vez más complicado financiar y coordinar de manera eficiente el sistema de bienestar social de sus países. Por suerte para las administraciones –y para los ciudadanos– existe un grupo cada vez más numeroso de emprendedores cuyo objetivo principal y/o único es contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la sociedad, especialmente el de las comunidades más desfavorecidas. No estamos hablando simplemente de ONG, donaciones filantrópicas o responsabilidad social corporativa. El emprendimiento social, como hemos visto a lo largo de este Cuaderno, engloba mucho más que esto.

El emprendedor social es un tipo de emprendedor que presenta cinco características fundamentales: tiene como objetivo crear valor social; es capaz de captar necesidades sociales; contraataca con propuestas innovadoras; su aversión al riesgo está por debajo de la media; y dispone de escasos recursos para llevar a cabo su labor.

Adicionalmente, hemos identificado otros rasgos de los emprendedores sociales que se desprenden del informe sobre emprendimiento social publicado en 2010 por el GEM. Primero, el emprendedor social que pone en marcha una iniciativa suele ser hombre, pero cabe señalar que esta diferencia entre hombres y mujeres es menor en el ámbito del emprendimiento social que en el del emprendimiento comercial. Segundo, los emprendedores sociales tienden a iniciar sus proyectos sociales a una edad más temprana que los emprendedores tradicionales. Por último, los individuos con mayor nivel de estudios son más propensos a ser emprendedores sociales.

Del informe del GEM también hemos querido resaltar la clasificación que hace de las organizaciones dedicadas al emprendimiento social. Estas pueden ser de cuatro tipos: ONG tradicional, empresa sin ánimo de lucro, empresa social híbrida y empresa social con ánimo de lucro. Así pues, aunque el foco principal de atención del emprendedor social es el fin social, no tiene por qué ser el objetivo único, sino que también puede aspirar a obtener beneficios económicos, aunque no todos los expertos en la materia coinciden con esta visión. De hecho, este punto es uno de los que más controversia genera a la hora de definir al emprendedor social.

En la cuarta sección de este cuaderno hemos discutido acerca de la importancia que ha de tener para un emprendedor social la expansión de su iniciativa, para que pueda aplicarse a mayor escala. ¿Por qué limitarse a beneficiar a cientos de personas cuando los beneficiarios potenciales se cifran en millones? En este sentido, hemos analizado las diferentes estrategias que siguen los emprendedores sociales para que el número de beneficiarios sea el mayor posible. Tales estrategias consisten en: elaborar un modelo organizativo, crear un programa con los pasos a seguir y/o establecer unos principios básicos a los cuales ceñirse. Asimismo, el emprendedor puede optar por diferentes mecanismos de propagación: la difusión, la afiliación o el branching.

Además, para que el emprendedor social consiga que su iniciativa tenga un impacto a gran escala, ha de evaluar cinco puntos clave: en primer lugar, ha de decidir si el producto/servicio está listo para ser expandido; en segundo lugar, ha de preocuparse por que el proyecto sea bien aceptado por la comunidad beneficiaria; en tercer lugar, debe hacer una buena planificación de los recursos que tendrá en el momento inicial y de los recursos que, potencialmente, tendrá a largo plazo; en cuarto lugar, tiene que valorar minuciosamente los riesgos; y, por último, debe plantearse cuáles son los resultados que espera de su idea.

Finalmente, si bien son muchos los individuos que se han aventurado a iniciar sus proyectos de emprendimiento social, no todos han conseguido los frutos esperados y no todos han conseguido mantener el éxito a largo plazo. Por este motivo hemos considerado relevante analizar aquellos factores que potencialmente pueden influir sobre las iniciativas de este tipo.

6. REFERENCIAS

Alvord, S.H., Brown, L.D. y C.W. Letts: «Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study», *Journal of Applied Behavioral Science*, 2004, 40(3):260–282.

Dees, J.G.: «The Meaning of "Social Entrepreneurship"», Stanford University: *Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*, 1998.

Dees, J.G., Anderson, B.B. y J. Wei-Skillern: «Scaling Social Impact», *Stanford Social Innovation Review*, 2004, 1(4):24–32.

Peredo, A.M. y M. McLean: «Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept», *Journal of World Business*, 2006, 41(1):56–65.

Pomerantz, G.M.: «The Business of Social Entrepreneurship in a "Down Economy"», revista *Business*, 2003, 25(3):25–30.

Sharir, M. and M. Lerner: «Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs», *Journal of World Business*, 2006, 41(1):6–20.

Tan, W-L, Williams, J. y T-M. Tan: «Defining the "Social" in "Social Entrepreneurship": Altruism and Entrepreneurship», *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2005(1):353–365.

Terjesen, S. y otros: «GEM Report on Social Entrepreneurship - Executive Summary», *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, 2010.

