

[Volver al índice](#)

N. 17 / ENE - ABR 2011

Revista Española del Tercer Sector



LA EMPRESA SOCIAL: REVISIÓN DE CONCEPTOS Y MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO

[Ramón Fisac](#) . *Universidad Politécnica de Madrid*

[Ana Moreno Romero](#) . *Universidad Politécnica de Madrid*

[Carlos Mataix Aldeanueva](#) . *Universidad Politécnica de Madrid*

[Miguel Palacios Fernández](#) . *Universidad Politécnica de Madrid*

Bibliografía

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.

Índice de capítulos

[INTRODUCCIÓN](#)[LA EMPRESA SOCIAL](#)[LA TRADICIÓN EUROPEA DE ECONOMÍA SOCIAL](#)[MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO DE EMPRESA SOCIAL](#)[APLICACIÓN DEL MODELO AL EJEMPLO GRAMEEN-DANONE](#)[CONCLUSIONES](#)

Autor/es

Ramón Fisac

Universidad Politécnica de Madrid

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 Romero

Universidad Politécnica de Madrid

Ana Moreno. Ingeniera Industrial por la ETSII Industrial de la Universidad Politécnica de Madrid y doctora en Psicología Social y de las Organizaciones por la UNED. Profesora titular de la UPM en las áreas de organización del trabajo y recursos humanos, y Responsabilidad Social Empresarial. Hasta 2006 su actividad principal se desarrolló como socia directora de Enred (www.enred.es), en consultoría de organización en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Otras actividades tienen que ver con su participación en ONG, en concreto es Presidenta del Aula de Solidaridad (www.aulasolidaridad.org) y miembro de la Fundación Energía Sin Fronteras (www.energiasinfronteras.org).

Carlos Mataix Aldeanueva

Universidad Politécnica de Madrid

Carlos Mataix Aldeanueva. es Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y Profesor Titular del Departamento de Ingeniería de Organización de dicha Universidad. 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). Actualmente coordina la Unidad de Programación y Calidad de la Ayuda de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID).

Miguel Palacios Fernández

Universidad Politécnica de Madrid

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.

Palabras clave

Empresa social , Desarrollo humano , Organización , Economía social , Grameen-Danone



Ramón Fisac
Ana Moreno Romero
Carlos Mataix Aldeanueva
Miguel Palacios Fernández

Volver al índice | Bibliografía

1. 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 humano ^[1]:

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 tercios de la población mundial son pobres (Prahalad and Hammond, 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 producido una explosión del sector no lucrativo mundial, que con sus ingresos superiores al billón de dólares, puede considerarse la octava economía del mundo ^[2]. 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. 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.

Notas pie de página

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).

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.



Ramón Fisac
Ana Moreno Romero
Carlos Mataix Aldeanueva
Miguel Palacios Fernández

[Volver al índice](#) | [Bibliografía](#)

2 . 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.



LA EMPRESA SOCIAL: REVISIÓN DE CONCEPTOS Y MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Ramón Fisac
Ana Moreno Romero
Carlos Mataix Aldeanueva
Miguel Palacios Fernández

Volver al índice | [Bibliografía](#)

3 . 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 EMES ⁽¹⁾, 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. FUENTE: DEFOURNY AND NYSSENS, 2008.

<i>Crterios económicos</i>	<i>Crterios sociales</i>
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

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.

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).

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”^[23] (Drayton, 2006), “negocio inclusivo”^[21] (AVINA, 2008; SNV, 2008; SEKN, 2010), “mercados en la base de la pirámide”^[41] (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 Bangladesh^[51] 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.

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 multidimensional^[61] (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 solucionarse 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, sociosanitaria, 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 organización. 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.

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.

Notas pie de página

1

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.

2

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.

3

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.

4

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.

5

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.

6

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.



LA EMPRESA SOCIAL: REVISIÓN DE CONCEPTOS Y MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Ramón Fisac
Ana Moreno Romero
Carlos Mataix Aldeanueva
Miguel Palacios Fernández

[Volver al índice](#) | [Bibliografía](#)

4. 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.

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

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

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.



Ramón Fisac
Ana Moreno Romero
Carlos Mataix Aldeanueva
Miguel Palacios Fernández

[Volver al índice](#) | [Bibliografía](#)

5 . 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.

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", prestatarías 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.

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.

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.

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.

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.



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.



LA EMPRESA SOCIAL: REVISIÓN DE CONCEPTOS Y MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Ramón Fisac
Ana Moreno Romero
Carlos Mataix Aldeanueva
Miguel Palacios Fernández

[Volver al índice](#) | [Bibliografía](#)

6 . 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.



LA EMPRESA SOCIAL: REVISIÓN DE CONCEPTOS Y MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Ramón Fisac
Ana Moreno Romero
Carlos Mataix Aldeanueva
Miguel Palacios Fernández

Volver al índice

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- DEFURNY, 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, Massachusetts.
- 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