

PRINCIPALES DETERMINANTES PARA LA SOSTENIBILIDAD A  
LARGO PLAZO DE UNA INICIATIVA SOCIAL EMPRENDEDORA

*Jesús Ángel Vázquez Forno\**  
*José Pablo Abeal Vázquez\*\**

RESUMEN:

*Este trabajo analiza un proyecto de iniciativa social emprendedora vinculada al sector textil y desarrollado en la Comunidad Autónoma de Galicia. A partir de un enfoque eminentemente cualitativo y basado en el método del caso, hemos definido y analizado la idea, sus elementos principales y los factores críticos que condicionan el éxito de este proyecto tanto durante la fase inicial de maduración de la idea como a partir de su puesta en marcha y posterior implementación y crecimiento.*

PALABRAS CLAVE:

*Competitividad; emprendimiento social; sostenibilidad; factores críticos de éxito, eficiencia.*

ABSTRACT:

*This paper analyzes a project of social entrepreneurship linked to the textile sector and developed in Galicia. From an eminently qualitative focus and based*

\* Director y profesor de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales. Universidad de A Coruña • [jesusvazquez@udc.es](mailto:jesusvazquez@udc.es).

\*\* Profesor contratado del Dpto. de Economía financiera y Contabilidad. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de A Coruña • [jpabeal@udc.es](mailto:jpabeal@udc.es).

*on the case method approach, we have identified and studied the idea, its main elements and the critical factors that determine the success of this project both during the initial phase of maturation of the idea as during beginning and subsequent implementation and growth.*

KEYWORDS:

*Competitiveness; social entrepreneurship; sustainability; critical success factors; efficiency*

## 1. INTRODUCCIÓN

La iniciativa denominada emprendedora se erige en una de las principales columnas que sirven de apoyo al proceso de innovación, generando progreso económico y crecimiento de la eficiencia y competitividad en las sociedades modernas. Así, la innovación creativa se filtra en los mercados y los transforma, pudiéndose hablar en muchos casos de creación de nuevos mercados inexplorados en sentido estricto. Por ello, la iniciativa emprendedora es un factor esencial para el avance, tanto social y humano como económico de los países, y al que un conjunto amplio de gobiernos e instituciones apoyan con determinación.

Por su parte, el denominado emprendimiento social se forja a lo largo de las últimas décadas en uno de los segmentos más innovadores, tanto desde un punto de vista teórico como práctico, emergiendo y haciendo valer sus importantes implicaciones sobre el ámbito económico y la sociedad en su conjunto. Estos proyectos consideran la creación de riqueza al mismo tiempo que la generación de un beneficio directo para el territorio donde desarrolla su actividad. No es una fórmula para impregnar de contenido ético el mundo empresarial únicamente, como puede observarse en fórmulas como la responsabilidad social corporativa, sino de abordar como objetivos esenciales y razón de ser del emprendimiento de su actividad la consecución de objetivos éticos y morales.

En los últimos años se ha producido un notable incremento de este tipo de enfoque. Estos emprendedores sociales buscan en el mercado un beneficio económico como cualquier otra empresa, pero su objetivo principal no es éste, sino solamente un medio para lograr el fin social que se han propuesto. Este tipo de soluciones poseen un enorme potencial para remediar profundos problemas sociales de todo tipo, con proyectos generalmente muy arraigados en la esfera local y con un gran poder amplificador. Transforman los viejos paradigmas en nuevos modelos de negocio con el afán de aportar su ilusión y trabajo para alcanzar un mundo más humano. Sin embargo, lo llevan a cabo en el tablero de juego del mer-

cado, intentando su sostenibilidad con independencia de las ayudas institucionales o gubernamentales.

El caso de INS3RTEGA se enmarca dentro de este contexto. Dos emprendedores que poseen un conjunto de fortalezas, formaciones y experiencias profesionales complementarias unen sus fuerzas para poner en marcha un proyecto único de valorización y reciclaje textil en la provincia de A Coruña. El mostrar los pasos dados para su creación y los principales retos a los que se han enfrentado y siguen haciéndolo, tanto desde un punto de vista de gestión como de modelo de negocio, social y sostenible, son las principales cuestiones abordadas a partir de la entrevista realizada a los dos responsables del proyecto. La estructura y el esquema para abordar el análisis tiene una clara influencia del enfoque expuesto en el arte de empezar (Kawasaki, 2006).

Uno de los enfoques que también recoge el sentir de las iniciativas sociales es el emprendimiento cooperativo. Éste parte de un esquema económico y social que recupera una larga tradición e intenta situarlas en el nuevo, veloz y cambiante panorama económico actual. En muchos casos son fórmulas que extrapolan una actividad vinculada a un territorio pequeño al mercado global mediante la utilización de enfoques muy específicos basados en la cultura de la que han sido hijos. Por su parte, muestran claramente la variedad organizativa que puede servir de base al emprendimiento social y afianzan el argumento que relaciona de manera inequívoca la sostenibilidad económica con la actividad social.

Por lo que respecta a los elementos singulares de las cooperativas, éstas se fundamentan en los principios enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional. Sin ánimo de ser exhaustivos, se trata de un conjunto de principios generales basados en la libre adhesión de los socios, su participación económica, la potenciación de la formación y la autonomía en la gestión junto con un control democrático o la colaboración con otras entidades cooperativas. A este conjunto de postulados, centrados en el aspecto de gestión, tanto de recursos físicos y financieros como organizativos, se le suma otro, y especialmente importante en nuestro contexto, denominado el principio de interés por la comunidad, que le compromete con un enfoque claramente social.

Este trabajo trata de situar la cuestión objeto de estudio a través de una panorámica sobre la iniciativa social emprendedora. Una vez se ha analizado el concepto y algunas cuestiones relevantes tratadas en la literatura sobre este tema, se detalla el caso de una iniciativa social emprendedora recientemente constituida y que desarrolla su actividad en la provincia de A Coruña. A continuación, y enlazando la iniciativa social emprendedora con el sector cooperativo, se analiza brevemente algunas variables de interés sobre la evolución de este sector en Galicia durante las últimas décadas para, finalmente, sintetizar las conclusiones más relevantes.

## 2. LA INICIATIVA SOCIAL EMPRENDEDORA

No existe una definición única y válida sobre el concepto de iniciativa emprendedora. Son muchos los autores que sobre este aspecto han trabajado y discutido sus diferentes aproximaciones. Algunos de ellos se han decantado por vincularla con la clásica visión de la destrucción creativa enunciada por Shumpeter (1934), aunque otros se han centrado en el proceso que lleva a la identificación de oportunidades (Kirzner, 1979) o en la capacidad de generar ideas originales e innovadores (Casson, 1982). Todos estos enfoques son complementarios y enriquecedores para entender una realidad caleidoscópica y llena de matices.

En un sentido mucho más pragmático, la iniciativa emprendedora analiza las oportunidades y el propio proceso de descubrimiento, así como su evaluación y puesta en marcha. También es fundamental el estudio de las características de las personas que son el motor de este proceso. En este sentido, la creación de nuevas empresas es una de las exhibiciones más visibles de este tipo de iniciativas, aunque no sea estrictamente necesario. Sin embargo, este enfoque es defendido por algunos autores como el más adecuado para estudiar esta realidad (Gartner, 1990).

Así, se podría hablar de espíritu emprendedor como la manera de reflexionar y obrar que busca incansablemente una idea sostenible de negocio. El resultado es la creación tanto de valor económico como social, abarcando a todos los stakeholders relacionados con el proyecto en el sentido más amplio y no meramente desde el punto de vista del utilitarismo egoísta.

Por su parte, el emprendimiento y el emprendimiento social son dos enfoques que poseen características diferenciales y que le confieren entidad propia a cada uno de ellos. Toda empresa está compuesta por personas y como unidad independiente se relaciona con el entorno, por lo que su carácter social es indiscutible. Como fragmento particular de esta realidad, los emprendedores ponen su granito de arena apoyando el proceso de creación de riqueza, aportando nuevos puestos de trabajo o fortaleciendo los valores que promueven la innovación.

Sin embargo, ha nacido una categoría nueva en las denominadas empresas sociales, donde los emprendedores se proponen alcanzar como elemento esencial un objetivo social. Este tipo de emprendedores comparten muchos rasgos con el resto de emprendedores, sin embargo, su misión es completamente distinta y se fundamenta en poner en marcha un proyecto que logre el impacto social que desean.

Para un emprendedor su valor se ciñe a servir a un determinado mercado que compre su producto, consiguiendo por ello un rendimiento económico. Por el contrario, un emprendedor adjetivado como social pretende cambiar la sociedad en la que vive hacia algo mejor, y que no supone de antemano un beneficio económico inmediato ni para él ni para los posible inversores integrados en el proyecto.

Sin embargo, no es adecuado suponer que este tipo de empresas no deban de obtener beneficios y ser sostenibles en el tiempo. Lo diferencial es que el beneficio para los socios no es el objetivo esencial y, si se obtiene, la primera opción es reinvertirlo para aumentar el impacto de la acción emprendida. De este modo, compiten en el mercado tratando de generar tanto valor económico como social al unísono, y deberán de alcanzar la armonía entre ambos. Este es uno de los fines más importantes y necesita de compromiso y creatividad para poderse alcanzar.

La definición de un perfil único para este tipo de proyectos es tarea imposible, pero se pueden delimitar una serie de características entre las que destaca su evidente orientación hacia la creación de valor social y la aportación de nuevas ideas a los problemas existentes, su capacidad para sacar provecho de las oportunidades que se le presentan, siendo capaz de definir un enfoque innovador y aceptando desde un principio el mayor riesgo que este tipo de empresas conlleva (Peredo y Mclean, 2006).

Otro concepto importante es el de negocio inclusivo, evolucionado desde la idea de la base de la pirámide (Prahalad, 2006), y que se basa en las ocupaciones de las que forman parte aquellos ciudadanos excluidos socialmente. De esta forma, se hace posible que obtengan a partir de su trabajo un rendimiento económico que les provea de un mayor nivel de vida y de autorrealización personal. En este sentido, el proceso de creación de valor por parte de la empresa social es uno de los beneficios más importante de este tipo de iniciativas, mucho más allá del producto final que ofrezca al mercado.

Con respecto al cooperativismo, la participación democrática de los miembros que la componen es uno de los ingredientes esenciales para lograr su objetivo social. En este sentido, el formar parte de la actividad con un grado de compromiso tan elevado favorece el crecimiento de la productividad tanto de la organización como de sus miembros y es un claro baluarte para la supervivencia del proyecto empresarial en el largo plazo (Thornhill y Amit, 2003). En cuanto a su capacidad de perduración, algunos autores consideran que la estructura de su propiedad les concede una mayor protección frente a peligros externos y ciclos económicos recesivos (Núñez-Nickel y Moyano-Fuentes, 2004). No obstante, ante panoramas de crisis económica la particularidad descrita anteriormente puede suponer también un obstáculo para implementar con agilidad las soluciones necesarias y que el resultado positivo o negativo no sea tan obvio.

Siguiendo esta línea, la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984) distingue que las capacidades y recursos propios intangibles de la empresa son la clave competitiva y al mismo nivel de trascendencia que los factores propios del entorno externo, tanto general como específico. En este sentido, la empresa cooperativa posee un recurso especialmente singular (Barney, 1995), que nace entre organización y partícipes, tanto proveedores como clientes, y que sirve para poner en valor los recursos propios en pos de la consecución de una ventaja competitiva netamente diferencial. Por ello, el triunfo competitivo de este tipo de articulación empresarial está íntimamente relacionado con la responsabilidad adquirido por el cooperativista.

### 3. CASO DE ESTUDIO: INS3RTEGA

Este proyecto empresarial nace como una iniciativa social emprendedora de reciclaje textil en Galicia en enero de 2014 y se encuentra autorizada por la Xunta de Galicia como “Gestores de valorización de residuos no peligrosos de origen urbano”. Desde un comienzo fijaron como objetivos prioritarios la creación de puestos de trabajo para integrar en el mundo laboral a personas en grave riesgo de exclusión social. Su plantilla está compuesta principalmente por personal discapacitado y los beneficios obtenidos se reinvierten en labores sociales y programas de ayudas, aunque siempre considerando que para la supervivencia de la empresa es necesario que sea autosuficiente financieramente y que genere los recursos necesarios como para mantener su actividad sin necesidad de ayudas públicas.

Los ejes principales que sostienen este proyecto son la iniciativa social, la ecología, reduciendo el consumo de recursos naturales, reutilizando las piezas que estén en buen estado y reciclando los residuos para minimizar el impacto sobre el medio ambiente, y el ámbito de actuación, delimitado por la Comunidad Autónoma de Galicia, constituyéndose en la primera empresa gallega dedicada en exclusiva a la gestión del residuo textil. Para la puesta en marcha se realizó un plan de negocio detallado y no se hizo depender su inicio de la concesión de ayudas públicas.

**CAPTANDO LA OPORTUNIDAD.** El negocio surgió de un cajón de ideas. Nadie en Galicia hacía lo mismo y consideraron que copiando el proyecto nacía viciado. Un elemento innovador y gran ventaja competitiva surgió de valorizar la prenda en percha. Frente a la competencia que paga por el input, INS3RTEGA no ha seguido esta política. En el sector existen empresas de larga trayectoria y consolidadas, por lo que la competencia es elevada. Galicia no valoriza sus recursos. Un enfoque estratégico de gran relevancia reside en que esta iniciativa no se haga depender de subvenciones públicas o institucionales. En 2014 se generaron 5 puestos de trabajo y actualmente están en trámites de calificación como Centro Especial de Empleo.

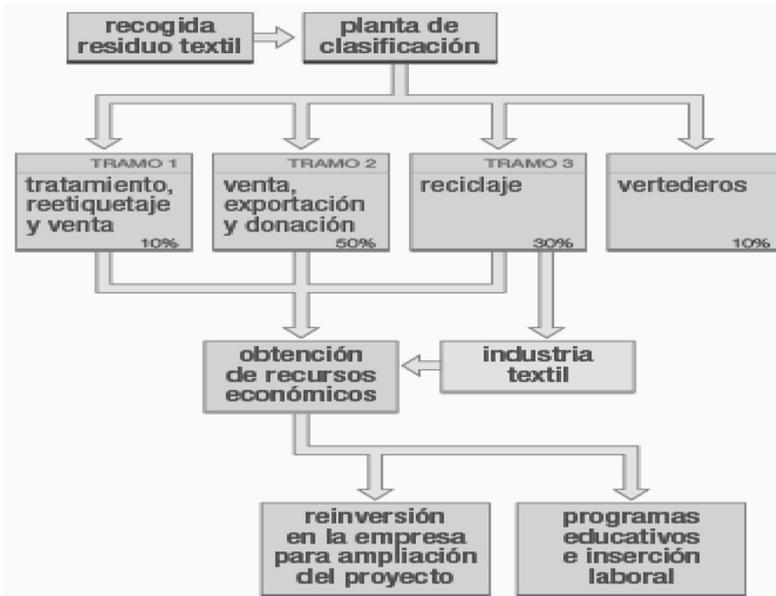
Entre las acciones de concienciación y formación se pueden enumerar la participación en eventos (encuentros, mercadillos solidarios, charlas y talleres) o la organización de “feiras de reciclaxe” en municipios del entorno para promocionar y potenciar el reciclaje. Así mismo, cabe destacar también la firma de convenios con diferentes organismos para formar a personas en riesgo de exclusión, la colaboración activa con los servicios sociales de diferentes municipios y la puesta en marcha de concursos de recogida de ropa y campañas en colegios (10 kg de ropa por un 1 kg de comida).

Se han abierto dos tiendas de segunda mano “REVÍSTETE” (A Coruña y Cambre). Una empleada en cada tienda. Horario de 11 a 1 y de 5:30 a 8. Se ha reducido el horario con el objetivo de rentabilizar al máximo cada tarea y aprovechar al máximo las horas más comerciales. Los trabajadores han apoyado la medida.

**PUESTA EN MARCHA.** Recogida, valoración, venta y labor social. El residuo textil se valoriza de acuerdo con los criterios específicos establecidos en la legislación actual. Con

respecto a la gestión de residuos textiles, desde el inicio las corporaciones locales han contado con el apoyo de INS3RTEGA para gestionar los residuos textiles generados, facilitando así el cumplimiento de los objetivos señalados en la ley. Como gestores regulados de residuos, transforman el residuo, mediante un proceso de valorización, en un nuevo objeto utilizable, minimizando el impacto ambiental y económico. El cuadro 3.1 muestra el proceso de valorización del residuo textil que se desarrolla en la empresa.

CUADRO 1: PROCESO DE VALORIZACIÓN DEL RESIDUO TEXTIL



*Fuente:* [www.insertega.org](http://www.insertega.org)

**RECLUTAMIENTO.** Los trabajadores se contratan donde radica la empresa y los proveedores (especialmente de contenedores) son gallegos.

**CAPITAL NECESARIO.** Inicialmente las entidades bancarias no apoyaron el proyecto.

**CRECIENDO.** Los contenedores son caros y su colocación es difícil. Búsqueda de socios y alianzas transfronterizas. Las ONG’s son una competencia difícil. A lo largo de 2014 se consiguió evitar que unos 60.000 Kg de residuo acaben en el vertedero. Uno de los problemas más relevantes es que gran parte de los Ayuntamientos han sido reacios a colaborar. El boca a boca ha sido la clave para crecer. La señal de que existe un enfoque diferente es que la demanda del producto comercializado sobrepasa la capacidad de captar inputs. Por ello, el cuello de botella es la entrada de residuo textil. La mala imagen de la ropa usada es una cuestión cultural que no favorece al negocio.

¿QUÉ HACER PARA NO PERDERSE? Antes de empezar la aventura valorar con detenimiento todos los factores básicos y los retos a los que enfrentarían. La vanidad es un gravísimo problema que debe de estar siempre presente para ser corregida.

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO. Hacer lo que a uno le gusta. Pasión por el trabajo. Sentido común. Adaptar los costes de la empresa a sus necesidades.

#### 4. NUEVOS PROYECTOS COOPERATIVOS EN GALICIA

A partir de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) se ha extraído la siguiente información sobre el sector cooperativo en Galicia. Aunque las iniciativas sociales son un concepto particular y no extrapolable a las cooperativas de una forma general, esta particular forma jurídica y enfoque empresarial tiene puntos de encuentro con ella y nos ha parecido de interés realizar un breve bosquejo exploratorio sobre la evolución de los proyectos con esta forma jurídica desarrollados en las provincias gallegas. Como se puede apreciar en la Tabla 3.1, desde 1980 se ha utilizado cada vez menos esta fórmula empresarial en el ámbito de Galicia.

TABLA 1: Nº COOPERATIVAS ACTIVAS POR FECHA DE CONSTITUCIÓN Y PROVINCIA<sup>1</sup>

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	TOTAL
Hasta 1979	16	9	6	7	38
1980-89	28	16	3	13	60
90-99	19	13	9	11	52
2000 - 2009	6	16	3	8	33
2010 - Actualidad	1	1	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>55</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>185</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Si observamos la Tabla 3.2, que relaciona el número de cooperativas activas por sector del CNAE 2009 a dos dígitos, podemos comprobar que el mayor número de cooperativas se concentra en los códigos 01 (Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con los mismos), 10 (Industria de la alimentación), 46 (Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos de motor y motocicletas) y 52 (Almacenamiento y actividades anexas al transporte).

A partir de esta información, y teniendo en cuenta la necesidad de un análisis más profundo, se puede observar la concentración en actividades muy ligadas al sector primario y al de servicios, y donde la innovación y emprendimiento tendría, a priori, más dificultades para arraigarse y servir de amplificador de este proceso.

1. En cuatro empresas de la provincia de Lugo y una de Pontevedra no se ha podido verificar el año de constitución.

TABLA 2: Nº COOPERATIVAS ACTIVAS POR CNAE 2009 A DOS DÍGITOS

CNAE_2009	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	TOTAL
01	6	16	1	6	29
02	0	2	1	0	3
03	1	0	0	0	1
08	0	1	0	0	1
10	7	5	3	1	16
11	1	0	3	4	8
13	1	0	0	0	1
14	4	1	0	1	6
18	1	0	0	1	2
22	1	0	1	1	3
23	0	0	0	1	1
25	2	0	2	0	4
26	1	0	0	0	1
30	0	0	0	0	0
31	1	0	0	0	1
33	0	1	0	0	1
35	0	0	0	2	2
41	4	2	2	1	9
43	1	1	1	1	4
45	3	1	2	1	7
46	19	9	1	11	40
47	3	4	0	1	8
49	1	7	0	1	9
52	5	3	2	3	13
56	0	0	0	0	0
60	1	0	0	0	1
68	1	0	0	0	1
69	0	0	1	1	2
70	1	1	0	1	3
73	0	0	0	0	0
74	0	1	0	0	1
77	0	1	0	0	1
82	1	0	0	1	2
85	3	3	1	1	8
88	1	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>59</b>	<b>21</b>	<b>40</b>	<b>190</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de SABI.

## 5. CONCLUSIONES

La sociedad genera iniciativas sociales innovadoras y con fortalezas suficientes para alcanzar el éxito, pero el camino para su desarrollo y sostenibilidad está repleto de dificultades, tanto por el planteamiento del modelo de negocio y su posterior gestión como por la escasa sensibilidad y vinculación de las instituciones públicas y entidades financieras a este tipo de proyectos.

Ha quedado evidenciado en el caso descrito que los criterios de mercado no solo son compatibles con este modelo de negocio, sino un requisito que asegura que el proyecto genere sinergias y fortalezca el poso cultural y la actitud necesaria para que tanto emprendedores como sociedad en su conjunto salgan beneficiados. El compromiso social por parte de los emprendedores es esencial. Además, la complementariedad en la formación, la visión y el estilo de gestión es también un requisito imprescindible.

Aunque Galicia cuenta con algún caso de extraordinario éxito en el ámbito del cooperativismo, ésta es una fórmula que necesita un claro impulso. Si esto se consiguiera podría convertirse en un buen motor para canalizar iniciativas sociales.

Dada el enfoque exploratorio de este trabajo, sus limitaciones son evidentes y abren la puerta de futuras investigaciones que profundicen tanto en el estudio comparado de casos de proyectos de iniciativa social, que detecten y profundicen en aquellos elementos que les garantizan la sostenibilidad en el largo plazo, como en enfoques metodológicos basados en modelizaciones parciales que utilicen como recurso clave el uso de técnicas estadísticas apropiadas para ello.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. (1995): "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management*, vol. 17, 1, pp. 99-120.
- Casson, M.C. (1982): *The Entrepreneur. An Economic Theory*, Oxford, Martin Robertson.
- Gartner, W.B. (1990): "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?" *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 15-28.
- Kawasaki, G. (2006): *El arte de emprender*, Barcelona, Ediciones Kantolla.
- Kirzner, I.M. (1979): *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- Núñez-Nickel, M. y Moyano-Fuentes, J. (2004): "Ownership structure of cooperatives as an environment buffer", *Journal of Management Studies*, vol. 41, 7, pp. 1131-1152.

- Prahalad, C.K. (2006): *The fortune at the bottom of the pyramid*, Pennsylvania, Wharton School Publishing.
- Peredo, A.M. y McLean, M. (2006): "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, 41, pp. 56-65.
- Shumpeter, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- Thornhill, S. y Amit, R (2003): "Learning about failure: bankruptcy, firm and resources-based view", *Organizational Science*, vol. 14, 5, pp. 497-509.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

