



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)**

**SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS SOCIALES
COMO SOLUCIÓN A LA EXCLUSIÓN SOCIO-LABORAL**
Relación entre sostenibilidad económica y sostenibilidad social

Autor: Carlota Sainz de los Terreros

Director: Abel Mínguez López

Madrid

Junio 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	
1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN	1
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	1
1.3. METODOLOGÍA EMPLEADA	2
1.4. ESTRUCTURA	3
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. EXCLUSIÓN SOCIAL, EXCLUSIÓN LABORAL Y POBREZA EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS	
2.2. NECESIDAD DE NUEVOS SISTEMAS EMPRESARIALES EN NUESTRA SOCIEDAD	7
2.3. EL CRECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	9
2.4. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EMPRESA SOCIAL	9
3. DOS EJEMPLOS DE EMPRESAS SOCIALES	13
3.1. SPECIALISTERNE S.L	13
3.1.1. <i>Contexto en el que surge la empresa</i>	13
3.1.2. <i>Estrategia seguida por la empresa</i>	15
3.1.3. <i>Crecimiento y specialisterne hoy</i>	18
3.2. GRAMEEN BANK	20
3.2.3. <i>GRAMEEN BANK hoy</i>	27
4. LA CREACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS SOCIALES	28
4.1. MISIÓN SOCIAL	29
4.2. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	33
4.2.1. <i>Factores necesarios para la sostenibilidad económica</i>	34
5. CONCLUSIONES	41
6. BIBLIOGRAFÍA	46
7. ANEXOS	49

RESUMEN

Este trabajo pretende demostrar la adecuación de la estructura organizativa de las empresas sociales al problema de la exclusión socio-laboral a determinados colectivos vulnerables en sociedades desarrolladas, problema que en los últimos años se ha visto incrementado por la crisis económica. Profundiza en este nuevo modelo económico, a caballo entre la empresa tradicional y las organizaciones sin ánimo de lucro, y, mediante el análisis de dos ejemplos de empresa social, identifica aquellos rasgos que garantizan su sostenibilidad económica y su impacto social a largo plazo: orientación al mercado, innovación, adaptabilidad, liderazgo comprometido y escalabilidad del modelo. Concluye que la empresa social constituye un modelo base para la futura transformación del sistema económico, el cual se espera que busque un desarrollo más justo y sostenible.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the adequacy of social enterprises' organizational structure to the social and occupational exclusion problem of certain vulnerable groups in developed societies, a problem which has been increased these past years because of the economic crisis. It delves into this new economic model, halfway between the traditional enterprise and non-profit organizations, and, through the analysis of two social cases of social enterprise, it identifies those features that ensure economic sustainability and long term social impact: market orientation, innovation, adaptability, committed leadership and model scalability. It concludes that social enterprises constitute a model that serves as a basis for a future transformation of the economic system, trying to look for a more just and sustainable development path.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nos acerca a una realidad económica nueva: la empresa social. Plantea la relación existente entre la autosuficiencia económica de una empresa social y su impacto a largo plazo en la lucha contra la exclusión socio-laboral de determinados colectivos vulnerables.

1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Hasta el momento siempre había existido una clara separación entre los motivos que llevaban a actuar a una empresa y a una organización sin ánimo de lucro. La integración en el mundo laboral de aquellas personas poco cualificadas, discapacitadas, o con problemas personales y familiares no entraba en los planes de las grandes instituciones, ansiosas por obtener la máxima rentabilidad. Era comúnmente aceptado que estas responsabilidades caían en manos de la filantropía.

Crisis económicas dejan ver aquello que se ha hecho mal, y la que estamos pasando parece ser que ha dejado un claro mensaje, y es que el sistema capitalista actual no ha hecho más que aumentar la desigualdad y el riesgo de exclusión social.

En una situación como la que nos encontramos aparecen nuevos modelos de hacer economía. Una economía que promueva la innovación, el progreso y el desarrollo, pero cuyos frutos sean igualmente repartidos. Las empresas sociales combinan empresa y preocupación por la sociedad, y su estudio está cobrando mucho interés en los últimos años.

1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Demostrar la importancia del desarrollo de nuevas estructuras empresariales en el momento de crisis tanto económica como social en la que nos encontramos.

Conocer más a fondo el concepto de empresa social, relativamente nuevo hoy en día, y sobre el que existen numerosas definiciones. Así, pretendo diferenciar lo que es una empresa social de cualquier otro tipo de emprendimiento social: organizaciones sin ánimo de lucro y responsabilidad social corporativa.

Una vez analizada la situación actual y la misión de las empresas sociales, *demostrar la adecuación del modo de operar de estas últimas a las necesidades que existen hoy en día en la sociedad.*

Analizar el funcionamiento de las empresas sociales desde dentro, mediante el estudio de dos ejemplos de empresa social: qué problema desean resolver, qué procesos llevan a cabo con ese fin, cómo los llevan a cabo y el impacto a largo plazo que quieren generar.

Identificar los conceptos de sostenibilidad económica y sostenibilidad social como conceptos inherentes a cualquier empresa social. Analizar qué relación existe entre ambos.

Comprender qué criterios y características de las empresas sociales contribuyen a asegurar dicha sostenibilidad.

1.3. METODOLOGÍA EMPLEADA

Con el objetivo de dar respuesta a los objetivos marcados y comprender con claridad el papel y la viabilidad de la empresa social en nuestra sociedad actual, el trabajo sigue una metodología inductiva. Debido a la amplitud de sectores, colectivos de personas y problemas sociales que existen dentro del alcance de la empresa social, me centro en el análisis de dos empresas sociales, y, gracias a su comparación, extraigo conclusiones sobre los aspectos clave que caracterizan a este tipo de organizaciones. Pretendo plasmar y dar a conocer desde una perspectiva global las claves de la empresa social como nueva realidad económica.

Para ello comienzo realizando una revisión de la literatura. Estudios recientes sobre la situación social actual en países desarrollados y sobre la aparición y evolución de empresas sociales me han ayudado a trazar un marco conceptual en el que basar el análisis.

Fuentes a destacar en este punto son el libro *Las empresas sociales*, de Muhammad Yunus y los diferentes estudios realizados por el Instituto de Innovación Social de ESADE sobre el emprendimiento social, y por la Obra Social de La Caixa acerca de cómo ha influido la reciente crisis económica en las sociedades desarrolladas.

Una vez comprendido el contexto en el que se enmarca el trabajo, propongo el ejemplo de dos empresas sociales que luchan contra la exclusión socio-laboral. Specialisterne por

un lado se trata de un claro ejemplo de cómo una empresa puede ser competitiva en el mercado mediante el aprovechamiento de deficiencias o problemas que otros tratan de evitar.

Grameen Bank, considerado la primera empresa social, ha conseguido que su modelo de negocio de los microcréditos, centrado en el impacto social a través de la sostenibilidad económica, sirva de ejemplo a numerosas personas u organizaciones que buscan transformar la sociedad a través de negocios económicamente viables.

Las fuentes utilizadas para el estudio de estas dos empresas han sido, en el caso de Grameen Bank los distintos libros escritos por Muhammad Yunus acerca del funcionamiento del banco y los microcréditos, y en el caso de Specialisterne, el artículo de Harvard Business School: *Specialisterne, sentido y detalles (2008)*, y el estudio *Aprendiendo de las empresas sociales: Seis casos de emprendimiento social en Europa (2011)* de ESADE.

He elegido dos empresas que, aunque el problema social que tratan de resolver es parecido, difieren en el sector de la industria en el que operan y en el colectivo de personas en las que intentan generar un impacto. Con esto pretendo ejemplificar la variedad de posibilidades que ofrece la empresa social a la hora de actuar en la sociedad y ganar objetividad a la hora de la posterior identificación de los elementos comunes a ambas.

Por lo tanto, la metodología empleada en este trabajo es cualitativa. Mediante el análisis del contexto en el que surgen, su misión, sus procesos operativos, y la forma en que buscan generar impacto consigo destacar una serie de aspectos críticos comunes a las empresas sociales a la hora de garantizar su sostenibilidad económica y social.

1.4. ESTRUCTURA

Estructuro el trabajo en tres partes diferenciadas. En la primera introduzco los conceptos de pobreza, exclusión social y exclusión laboral. Además, a partir de datos recientes sobre el número de personas en riesgo de exclusión en sociedades desarrolladas, trato de justificar la necesidad de un cambio en sus estructuras económicas. En esta primera parte defino también a grandes rasgos el concepto de empresa social y el papel que pretende jugar en nuestra sociedad.

En un segundo apartado estudio el caso de dos empresas sociales: Specialisterne y Grameen Bank. Explico sus orígenes, el contexto de desigualdad en el que surgen, las motivaciones de sus fundadores, sus modelos de negocio y su crecimiento a lo largo de los años.

Por último, gracias a la comparación de ambas empresas, muy distintas entre sí, pero englobadas en el concepto de empresa social, identifico y explico aquellos criterios comunes a ambas y relevantes a la hora de alcanzar el éxito social y económico.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Exclusión social, exclusión laboral y pobreza en los países desarrollados

El estudio de la desigualdad social ha estado generalmente ligado al de la pobreza de manera casi exclusiva. Uno de los grandes debates en los estudios académicos ha sido tratar de determinar el umbral de renta a partir del cual se puede empezar a hablar de pobreza (Subirats, 2004).

En países desarrollados no se habla de pobreza a partir de valores absolutos, sino de **pobreza relativa**, la cual se establece en relación a la media de la población. Dicho concepto hace referencia a personas con unos ingresos situados por debajo del 60% de la media de la población (Vernis e Iglesias, 2010). El criterio relativo tiene en cuenta el nivel medio de ingresos en un territorio determinado en el momento concreto de la medición.

Sin embargo, aunque las desigualdades económicas no dejan de ser un factor determinante en muchas situaciones de exclusión, la exclusión social no depende exclusivamente de unos bajos ingresos sino que surge como resultado de la acumulación de distintos factores que se interrelacionan y retroalimentan entre sí (Subirats, 2004).

La **exclusión social** se trata de un fenómeno multidimensional que hace referencia a la acumulación de barreras y obstáculos que rompen el vínculo de la persona con la vida social mayoritaria. Estos obstáculos se materializan en torno a distintos ámbitos, que, aunque incluyan el criterio puramente económico, tienen en cuenta muchos otros factores: la incorporación al mercado laboral, el nivel de formación, la salud y el acceso a recursos socio-sanitarios básicos, el acceso a la vivienda, las relaciones sociales y el acceso a la participación en la ciudadanía (Rubio Arribas, 2006).

Vernis e Iglesias (2010; 22) se refieren a la exclusión social no tanto como a niveles de desigualdad, sino como a “un proceso y unos mecanismos que provocan que determinadas personas y grupos se descuelguen sistemáticamente de la tendencia general de la sociedad, al no poder acceder a posiciones que les garanticen un estilo de vida autónomo dentro de los estándares delimitados por las instituciones y los valores de la sociedad”.

La dificultad a la hora de acceder al mercado laboral es uno de los mecanismos que más dificultan la inclusión social, pero problemas de los mencionados anteriormente como un bajo nivel de formación, una mala salud o la dificultad para establecer relaciones sociales constituyen a su vez importantes barreras. Esto por su parte se convierte en un círculo vicioso, presente entre los retos sociopolíticos de las sociedades desarrolladas: una de las consecuencias del paro de larga duración es que la persona aumenta sus posibilidades de perder el autoestima y la confianza en sí mismo, lo cual a su vez puede tener implicaciones físicas y psíquicas y llevar a la persona a situaciones de drogodependencia o violencia, convirtiéndose así en causas y consecuencias de no encontrar trabajo (Vernis e Iglesias, 2010).

Por **exclusión al empleo** entendemos tanto las situaciones de desempleo o incapacidad para acceder al mercado de trabajo como la precariedad laboral, puesto que ésta impide a quien la padece de desarrollar su vida de acuerdo a unos estándares de calidad mínimos (Laparra y Pérez Eransus, 2012).

De acuerdo con Rubio Arribas (2006), el acceso a un puesto de trabajo es esencial para la autonomía e independencia económica de las personas, a la vez que una vía de integración en la sociedad para aquellas personas vulnerables o con dificultades especiales. El empleo no se trata únicamente de la forma básica de obtención de ingresos para una persona, sino que es en sí mismo fuente de articulación de relaciones sociales (Subirats, 2004).

Los colectivos más afectados por el desempleo y el empleo precario y por tanto, más vulnerables a ser excluidos de la sociedad, son aquellos con baja cualificación y con escasa experiencia laboral, personas con discapacidades físicas y psíquicas, ex presidiarios, inmigrantes y personas que sufren de sobrecarga familiar o doméstica (Vernis e Iglesias, 2010). Dicha vulnerabilidad se acentúa debido a la limitación de estas personas a percibir prestaciones y subsidios que les proporcionen una protección ante el desempleo, ya que estas ayudas dependen en gran medida de la calidad y remuneración del último puesto de trabajo que se tuvo (Subirats, 2014).

Rubio Arribas (2006) destaca las principales características que son comunes a los colectivos más vulnerables anteriormente mencionados:

- Gran desequilibrio entre la formación y cualificación profesional de estas personas y la exigida por las empresas contratistas
- La situación de exclusión de estas personas genera un deterioro progresivo de sus aptitudes y habilidades, lo cual dificulta sus posibilidades de encontrar trabajo y hace que se dirijan a puestos de trabajo precario y temporal, limitando sus oportunidades de ir adquiriendo experiencia profesional regular.
- A menudo se trata de colectivos con baja motivación, falta de autonomía personal y escasa confianza en sí mismos. Son personas inseguras, con una autopercepción negativa, que en muchos casos se ven a sí mismas como un fracaso, dificultando sus posibilidades de avanzar.
- Son personas que generalmente sufren de desarraigo familiar, educativo y social. Dichas carencias afectivas y de apoyo dificultan a su vez la inserción laboral.

2.2. Necesidad de nuevos sistemas empresariales en nuestra sociedad

En los últimos años hemos podido ver cómo a pesar de la solidez del Estado de Bienestar establecido en Europa Occidental, la pobreza y las desigualdades en estos países no sólo han persistido, sino que en épocas de recesión económica como la que acabamos de vivir, han aumentado.

El aumento del desempleo y la caída general de los salarios en los últimos años han llevado a un estancamiento, si no empeoramiento de los niveles de vida, así como a un rápido aumento de las situaciones de vulnerabilidad. Esta situación se ha visto también agravada por las crecientes dificultades de los distintos países a la hora de financiar el gasto social, lo cual ha limitado su capacidad de respuesta a la necesidad de intervención pública redistributiva (Laparra y Pérez Eransus, 2012).

Esta crisis ha demostrado una vez más la fuerte interrelación que existe entre economía y sociedad. Ha dejado al descubierto la debilidad del actual sistema de bienestar, basado en un modelo de crecimiento cuyos resultados son desigualmente repartidos y cuyos retrocesos afectan de forma desproporcionada a aquellos colectivos que salieron menos favorecidos en épocas de auge (Chliova, 2011).

Una de las últimas publicaciones de Eurostat (2014) define a las personas en riesgo de pobreza y exclusión social en base a tres indicadores (i) umbral de pobreza económica,

medida a través del nivel de ingresos; (ii) severa carencia de recursos materiales, la cual se define como la privación a una serie de recursos considerados ya bien deseados o incluso necesarios para llevar una vida adecuada. Ejemplos son: capacidad de afrontar gastos inesperados, una comida con pollo/carne/pescado cada dos días, calefacción o televisión a color. Y por último (iii) personas con una intensidad de trabajo mucho menor de su capacidad productiva.

Así, según los últimos datos ofrecidos por la Comisión Europea¹, el 24% de la población europea (más de 120 millones de personas) se encuentran en riesgo de exclusión y pobreza. Cerca del 9% de la población vive en condiciones de serias carencias, un 17% de la población vive con unos ingresos por debajo del 60% de la media de su país y un 10% de la población europea vive en casas donde nadie dispone de un empleo remunerado.

Estos datos hacen que el desarrollo inclusivo se considere una de las prioridades incluidas en la Estrategia Europa 2020, la cual, desarrollada en 2010, se puso como objetivo sacar a un mínimo de 20 millones de personas en Europa de la mencionada situación de riesgo de pobreza y exclusión social.

Por otra parte, países como Estados Unidos no son inmunes a estas deficiencias en el funcionamiento de las estructuras sociales actuales. Considerado uno de los países más desarrollados y ricos del mundo, la crisis económica ha hecho que aumente la brecha entre aquellos ciudadanos con más recursos y aquellos con menos; el 1% de la población estadounidense posee el 34% de la riqueza del país. Barack Obama en 2013 anunciaba que la desigualdad se había convertido en el mayor desafío de nuestro tiempo (Pereda, 2014)

Es en estos contextos de crisis económica y social cuando surge la necesidad de replantearse el funcionamiento de las estructuras básicas de la sociedad, así como la oportunidad de examinar organizaciones que llevan a cabo aproximaciones diferentes a los sistemas empresariales tradicionales (Vernis e Iglesias, 2010).

¹ European Commission: Employment, Social Affairs and Inclusion
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=751> [Consulta: Abril 2015]

2.3. El crecimiento del emprendimiento social

En nuestra sociedad occidental actual, la plena integración social de la persona se sustenta sobre tres pilares básicos: la participación en el mercado como forma de aportar valor a la sociedad; la participación en la política y en la ciudadanía; y por último, el sentimiento de pertenencia a un grupo, resultado de las relaciones de reciprocidad que surgen en el contexto familiar y otras redes sociales (Subirats, 2004).

El emprendimiento social comprende hoy en día una de las principales áreas de investigación dentro del mundo tanto social como empresarial. Este rápido crecimiento se considera una respuesta de la sociedad a aquellos problemas que no son correctamente gestionados por las instituciones tradicionales. Por otra parte, gracias al importante desarrollo vivido en el mundo en las últimas décadas, personas movidas por el deseo de cambio se han encontrado con un ambiente de libertad, efectividad y productividad, lo que hace este momento idóneo para la propuesta de nuevos modelos de organización empresarial (Bornstein, 2007).

De acuerdo con Yunus y Weber (2008) el problema reside en que encontrar una solución a problemas sociales no se considera una función de los mercados libres actuales. Corroboran que el capitalismo goza de una excelente salud puesto que las empresas y la globalización del comercio no dejan de crecer y los avances tecnológicos se multiplican. El fallo se encuentra por tanto en que no todo el mundo se beneficia de dicho crecimiento y prueba de ello es la extrema desigualdad en la renta global. El mercado libre hoy en día goza de un enorme poder que podría ser utilizado para resolver algunos de los problemas más acuciantes de la sociedad, siempre y cuando deje de servir únicamente a los objetivos de los más ricos.

Es en este punto en el que el modelo de negocio de la empresa social cobra especial sentido.

2.4. Introducción al concepto de empresa social

Históricamente, el mundo empresarial y el sector social han ocupado puestos muy diferentes e incluso incompatibles en el sistema socio-económico: el primero estaba comprometido con la obtención de beneficios mientras que el segundo abordaba problemas sociales. A lo largo de la última década, ambas partes de la sociedad han

estrechado la distancia que las separaba, dando lugar a un nuevo e inesperado fenómeno social, económico y cultural.

Las empresas tradicionales han ido adoptando cada vez más prácticas socialmente responsables, mientras que las organizaciones sin ánimo de lucro han centrado su atención en aspectos como la eficiencia de sus procesos y las estrategias de marketing, cuestiones puramente empresariales. Sin embargo, la empresa social surge como una tercera categoría de organización, como un híbrido entre las dos estructuras organizativas anteriores. La empresa social combina los paradigmas tradicionales de una empresa tradicional maximizadora de beneficios y una organización sin ánimo de lucro (Ramus y Vaccaro, 2012).



Fuente: Elaboración Propia

Hoy en día es muy difícil encontrar una definición uniforme de empresa social. Numerosos autores han aportado sus definiciones de empresa social a la literatura, pero si hay algo en lo que todas ellas coinciden es que el objetivo fundamental de estas empresas es crear un profundo cambio social a largo plazo. Un problema social no debe afrontarse de manera superficial de forma que se traten únicamente los “síntomas”. Un problema social debe tratarse desde la raíz, conocer la base del problema e intentar erradicarlo de forma permanente. Por lo tanto, la solución propuesta debe ser transformativa y sostenible (Kickul y S.Lyons, 2012).

De acuerdo con Chliova (2011), una adecuada definición de empresa social debería construirse en torno a tres ejes fundamentales: la creación de valor social como objetivo principal, la creación de valor económico y la estrategia y el enfoque empresarial.

El objetivo prioritario a la hora de crear una empresa de este tipo es crear valor social, dar respuesta a un problema social determinado. Por valor social se entiende la “búsqueda del

progreso social mediante la abolición de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos colectivos debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Vernis e Iglesias, 2010; 16)

Por otro lado, crear valor económico se trata de un objetivo necesario para la supervivencia de la empresa. Las empresas sociales deben ser capaces de generar unos ingresos que aseguren su sostenibilidad económica e independencia financiera. Esta independencia financiera no es más que un medio para lograr su objetivo fundamental: impacto social a largo plazo.

Yunus (2011) profundiza sobre el concepto. Define la empresa social como un nuevo tipo de negocio, distinto de la tradicional empresa que busca maximizar sus beneficios y diferente también de una organización sin ánimo de lucro, dependiente de donaciones caritativas.

Según él las empresas sociales pueden clasificarse en dos tipos: la primera es aquella sin pérdidas ni dividendos cuya misión es solucionar un problema social, donde los beneficios se reinvierten en la propia empresa con el objetivo de lograr el máximo impacto social posible. El segundo tipo hace referencia a una empresa que tiene fines lucrativos pero cuyos propietarios son personas pobres o excluidas. De esta forma los beneficios obtenidos son un instrumento para alcanzar el fin social perseguido.

Las empresas sociales, con un poco de creatividad pueden ser creadas para solucionar cualquier tipo de problema social. En el ámbito de la inclusión al mundo laboral, las empresas sociales también reciben el nombre de negocios inclusivos.

Existen dos condiciones para que un negocio sea inclusivo: ser económicamente rentable y contribuir a mejorar la calidad de vida de personas en exclusión. Estas personas, mediante su participación en la cadena de generación de valor, adquieren valor económico para sí mismos a la vez que mejoran sus condiciones de vida. El impacto social en estas empresas no se encuentra tanto en el producto o servicio final que ofrecen como en la propia cadena de valor (Vernis e Iglesias, 2010).

Diferencias esenciales con respecto a las organizaciones sin ánimo de lucro

Muchas personas confunden el concepto de empresa social con organización sin ánimo de lucro. Al margen de diferencias fiscales y legales, existe una importante diferencia en la estructura y funcionamiento de estas empresas. Según Yunus (2011) una organización

sin fines lucrativos no se sostiene a sí misma desde un punto de vista económico, sino que depende de las donaciones de personas que mediante su aportación pretenden generar beneficios sociales. Tampoco es corriente que generen ningún ingreso mediante actividades comerciales y por último, no tiene inversores y propietarios de la forma en que los tiene la empresa social. Las fundaciones y otras instituciones sin ánimo de lucro no son propiedad de nadie, sino que son dirigidas por sus respectivas juntas directivas de acuerdo a las leyes establecidas por cada Estado.

En el momento en que una ONG recibe una subvención el dinero es empleado en apoyar programas benéficos. Sin embargo, este dinero se gasta pronto, y la preocupación de la ONG vuelve a ser conseguir sucesivas subvenciones para lograr continuar su labor social.

Por el contrario una empresa social, con ese dinero conseguiría lograr un impacto social a la vez que generar los beneficios necesarios para sostenerse a lo largo del tiempo.

Diferencias con respecto a la Responsabilidad Social Corporativa

Tampoco se debe confundir empresa social con “responsabilidad social corporativa”. La RSC designa un fondo destinado por una empresa con ánimo de lucro a programas sociales como por ejemplo, una donación a un hospital. Sin embargo, estas empresas dedican un porcentaje muy pequeño de sus recursos a crear beneficios sociales. La empresa social destina el 100% de sus recursos a solucionar un problema social (Yunus, 2011).

3. DOS EJEMPLOS DE EMPRESAS SOCIALES

A continuación procederé a analizar los modelos de negocio de dos empresas sociales, con el objetivo de poder entender cuál es la base del valor tanto económico como social que ofrecen a la sociedad.

3.1. SPECIALISTERNE S.L

Empresa danesa creada en 2004 por Thorkil Sonne, nace con el objetivo de transformar la realidad laboral y social de las personas autistas, aprovechando de manera competitiva sus habilidades y características únicas.

Para entender la razón de ser y las motivaciones que se desprenden del proyecto es importante remontarnos a sus orígenes.

3.1.1. Contexto en el que surge la empresa

- Orígenes

Specialisterne es fruto de la motivación de su fundador, Thorkil Sonne, por proporcionar a su hijo, diagnosticado de autismo en 1999, un futuro de calidad.

El autismo o ASD² se trata de una condición cerebral sin cura ni tratamiento que lleva a las personas que lo padecen a presentar dificultades en la interacción social y en la comunicación. Comportamientos repetitivos y rutinarios, incapacidad de interpretar las emociones de otras personas y falta de creatividad son otras de las manifestaciones de este desorden psicológico (Fradd y Joy, 2007).

En el momento en que su hijo fue diagnosticado de autismo, Sonne trabajaba como gerente de tecnologías de la información para una importante operadora de telecomunicaciones. Pronto comprende que las oportunidades que la sociedad ofrecía a personas con autismo eran muy escasas, ya que sus especiales características no encajaban en el actual mundo “caótico y acelerado”: este grupo de personas era continuamente definido por sus deficiencias y no por aquello que podían ofrecer.

Sin embargo, este desorden lleva asociados también ciertos talentos particulares: capacidad excepcional de concentración en el detalle, impresionante minuciosidad y

² Autism Spectrum Disorder/Desorden de Espectro Autista

enorme memoria, capacidades que Thorkil Sonne pudo observar de primera mano en su hijo.

- **Problema**

La dificultad de estas personas a la hora de interactuar socialmente reduce sus oportunidades de obtener un empleo, lo que a su vez limita sus posibilidades de vivir de manera independiente. Las estadísticas demuestran que únicamente un 6% de los adultos que padecen autismo tienen un trabajo a tiempo completo (Fradd y Joy, 2007). Esta exclusión al mundo socio-laboral influye notablemente en su calidad de vida, y a menudo les conduce a situaciones de depresión.

Thorkil Sonne (2011), en una entrevista realizada para Ashoka³, definía el problema de la siguiente forma: Una persona autista puede haber desarrollado una serie de capacidades realmente valiosas, y sin embargo tener un perfil que no encaja con el demandado por las empresas. Una persona que quiera entrar en el mercado laboral hoy en día debe ser sociable, empática, flexible... A su vez debe tener la capacidad de trabajar en equipo y soportar situaciones de estrés. Las personas autistas, aunque no cumplen dichas expectativas, con un poco de apoyo pueden ser muy valiosas en el mundo empresarial.

Algunos de los obstáculos más importantes a la hora de incluir a autistas en centros de trabajo son el desconocimiento por parte del resto de empleados de las necesidades y características especiales de las personas con autismo, la escasa preparación de estos para acceder al mercado laboral, determinados tabúes sociales relacionados con el autismo, la escasa experiencia por parte de las empresas a la hora de contratar personas autistas y la ausencia de apoyo en el centro de trabajo una vez son contratados (Austin, 2008).

- **Una solución innovadora**

Memoria, concentración y minuciosidad. De acuerdo con Austin (2008) y Chliova (2011) tales características eran las que Sonne, a lo largo de su carrera profesional había buscado entre los encargados de pruebas de software y sistemas.

³ Ashoka se trata de la red de emprendedores sociales más grande a nivel mundial. Entrevista: <https://www.youtube.com/watch?v=PmNo9CcVTVA> [Consulta: Abril 2015]

Por experiencia, Sonne sabía que las pruebas suponen una fase imprescindible del desarrollo de un software. Tienen como objetivo garantizar la calidad del producto y consumen aproximadamente un 30% de los recursos que se destinan al proceso.

La fase de pruebas no debería estar limitada a la etapa final de la creación del software, sino que debería aplicarse a lo largo de la totalidad de las fases de su desarrollo ya que cuanto más pronto se detecta el error en dicho proceso, más barato es corregirlo, logrando obtener un producto final más rápido y a menor coste. Después de llevar a cabo un exhaustivo estudio del mercado, Sonne constató que ninguna empresa se había especializado en ofrecer estos servicios: eran las propias empresas que diseñaban y producían los softwares las que llevaban a cabo sus pruebas.

Por otra parte, Sonne también era consciente de que los analistas de software y programadores no eran buenos haciendo este tipo de pruebas. Describe a los programadores de software como personas atraídas por desafíos únicos. Las pruebas por el contrario consisten en examinar de manera rutinaria los mismos resultados cada vez que aparece una nueva versión de un software, comprobando que ninguna aplicación haya sufrido un retroceso.

La realización de pruebas de software se presentaba por tanto como un nicho de negocio que podía ser mejorado y explotado a través de la subcontratación. Nació así Specialisterne, una empresa consultora que utilizaba las habilidades especiales de personas autistas como ventaja competitiva. Sonne veía su empresa una forma de ofrecer a estas personas un trabajo digno a la vez que demostraba a la sociedad su enorme potencial laboral, proponiendo un modelo de referencia para aquellos empresarios que quisieran empezar a contratar autistas.

3.1.2. Estrategia seguida por la empresa

- Filosofía de negocio

Specialisterne considera que sus empleados son los mejores en su trabajo y es por ello que desde un principio ha intentado acabar con la asociación del trabajo de personas discapacitadas a trabajo de peor calidad. Se ha demostrado que el porcentaje de error atribuible a los consultores de Specialisterne en tratamiento de datos es del 0,5%, claramente inferior al tradicional 5% que soportaban las empresas en este tipo de tareas.

Es una empresa que no compite en el mercado por precio, ni tampoco busca la caridad de las empresas, sino que la fuente de su ventaja competitiva reside en la calidad de los servicios que ofrece. Apuesta por un nicho de mercado muy específico en un subsector nuevo, en el que las capacidades requeridas en las tareas a realizar se ajustan a la perfección a las habilidades desarrolladas por las personas autistas: atención a los detalles, poca tolerancia a los errores y persistencia en el trabajo (Chliova, 2011).

“Specialisterne” significa *especialista* en danés y reivindica un servicio de muy alta calidad, basado en habilidades nunca utilizadas hasta el momento, que a su vez debe verse compensado por salarios de mercado.

- **Método Specialisterne**

Las personas autistas son personas con un enorme potencial, pero que debe ser desarrollado en un ambiente y en torno a unas actividades específicas. Así, una comprensión y una gestión adecuadas se convierten en elementos clave a la hora de explotar el elevado potencial productivo de estas personas.

Chliova (2011) define este método como la “búsqueda del encaje correcto”, que consiste básicamente en la adaptación de los puestos de trabajo y los entornos laborales a las personas autistas. Este proceso se divide en dos:

- Identificar personas diagnosticadas de autismo que hayan desarrollado una serie de habilidades que les permitan trabajar como consultores de sistemas de información de manera comercialmente viable.
- Diseñar de forma minuciosa los mencionados puestos y entornos de trabajo para que puedan aprovechar al máximo el potencial de los consultores.

Identificar individuos con la combinación apropiada de habilidades necesarias para trabajar en este negocio no es una tarea fácil y es uno de los mayores retos a los que se enfrenta Specialisterne. El término *espectro*⁴ se refiere a que, aunque las personas autistas compartan una serie de rasgos típicos, la naturaleza y severidad de dichas fortalezas o debilidades varían mucho de unos individuos a otros. Por lo tanto, no existe un test de referencia para este colectivo: la única forma de identificar la situación individual de cada persona es a través de su comportamiento (Fradd y Joy, 2007).

⁴ De Desorden de Espectro Autista o Trastorno de Espectro Autista

Proceso de selección y formación

Se trata de uno de los ejes clave de la estrategia empresarial de Specialisterne. La empresa ha desarrollado un curso de formación de 3 a 5 meses para aquellos candidatos interesados en incorporarse al mundo laboral.

Se trata de un proceso crítico, en el que el candidato es apoyado por un consultor pedagógico y un profesor. Mediante una serie de entrevistas y sofisticadas herramientas desarrolladas por la propia empresa se trata de analizar el perfil de desorden ASD de cada individuo, así como sus motivaciones personales y potencial. Se intenta comprender cómo reaccionaría la persona ante una tarea muy fácil, muy difícil o ante una situación en la que por ejemplo, no hubiera entendido bien las instrucciones (D.Austin, 2008).

Gracias a esto es posible crear un “perfil de trabajo” para cada individuo en el que se tienen en cuenta sus habilidades específicas de cara a evaluar si éstas se ajustan al trabajo que ofrece Specialisterne. A partir de estas evaluaciones se realizan recomendaciones para bien seguir avanzando en formación, o bien para la búsqueda concreta de trabajo, dentro o fuera de Specialisterne.

Adecuación de los entornos de trabajo

Con el objetivo de conseguir un mayor control de la calidad de los productos es importante que los probadores de software trabajen conjuntamente con los desarrolladores de programas y softwares. Esto implica que el entorno laboral no siempre se corresponde con el entorno tranquilo, de orden y rutina que requieren las personas autistas para trabajar ofreciendo su máximo rendimiento.

Para afrontar este reto, los consultores de Specialisterne trabajan en grupos de dos y tres personas, liderados por un supervisor no diagnosticado de autismo cuya función principal es filtrar todas las tensiones y el estrés que pueden surgir en la empresa. Tiene como misión coordinar el grupo y vincularlo con el cliente, solventando cualquier tipo de comportamiento fuera de lo normal que pueda surgir en el día a día.

Métodos de trabajo muy estructurados, instrucciones claras, gestión del estrés y un apoyo continuo al individuo son aspectos clave que Specialisterne integra en los entornos de trabajo de sus empleados⁵.

⁵ Ashoka (2009): <https://www.ashoka.org/fellow/thorkil-sonne> [Consulta: Abril 2015]

Por otra parte, contratar personas autistas también supone un esfuerzo doble para la empresa cliente. Los programadores de las empresas clientes reciben una formación previa específica por parte de Specialisterne para que comprendan cómo pueden integrar a sus compañeros autistas de la mejor manera posible (Chliova, 2011).

3.1.3. Crecimiento y specialisterne hoy

La empresa comenzó su actividad de la mano de la red de contactos que Thorkil Sonne tenía en el sector. Sin embargo, a lo largo de estos años, el fenómeno Specialisterne ha ido dándose a conocer, gracias a la difusión a través de numerosos medios de comunicación atraídos por la novedad del concepto y al boca-boca entre las empresas cliente. Actualmente, muchas de las empresas más importantes de la tecnología (Microsoft, Siemens, Nokia, Oracle...) son clientes de Specialisterne.

A pesar del rápido crecimiento que ha experimentado en los últimos años, Specialisterne nunca ha olvidado cuál es su misión así como la importancia que tiene el control exhaustivo sobre cada uno de los factores de éxito de la empresa: la identificación de especialistas con las habilidades profesionales adecuadas, la disposición de pedagogos capaces de revelar dichas habilidades, la contratación de coordinadores de equipo con las competencias necesarias a la hora de dirigir un grupo de autistas, la creación de vínculos con los clientes y la adecuación de los encargos y entornos de trabajo (Chliova, 2011).

Por tanto, las claves de éxito de este modelo suponen en sí mismas un freno al crecimiento. Sin embargo, Specialisterne no surgió con la idea de ser la única empresa en el mundo que hiciera esto, sino que quería ser la primera de muchas. Su intención era la escalabilidad del modelo. Hoy en día Specialisterne se ha convertido en un referente a nivel internacional para la integración laboral de autistas y con este objetivo, su programa de formación ha pasado a ser una nueva línea de negocio de la empresa. La unidad de formación no limita sus servicios únicamente al personal potencial de Specialisterne, sino que también ofrece sus servicios a administraciones públicas, empresas o particulares movidos por el deseo de impulsar la inserción laboral de este colectivo.

Actualmente se trata de una empresa sostenible económicamente ya que a partir de 2010 empezó a cubrir sus costes y obtener beneficios.⁶ De obtener unos ingresos de 420.968€ en el 2004 Specialisterne pasó a facturar 3.319.000€ en el 2011 (Chliova, 2011)

Las operaciones de Specialisterne hoy en día se extienden a 12 países: Dinamarca, Polonia, Islandia, Noruega, Irlanda, Austria, Suiza, Alemania, España, Estados Unidos, Reino Unido y Canadá⁷. Todas las franquicias están sujetas a una estricta selección previa basada en la evaluación de algunos de los factores de éxito del negocio como contar con un equipo comprometido con el proyecto, disponer de una red de contactos que sirva de apoyo en los momentos iniciales y tener un plan de negocio que garantice la viabilidad a largo plazo.

⁶ Información referente a Specialisterne Dinamarca

⁷ Specialisterne: <http://specialisterne.com/> [Consulta: Abril 2015]

3.2. GRAMEEN BANK

Afronta el problema de la exclusión socio-laboral de una manera distinta a como lo hace Specialisterne. El método Grameen Bank nace con el objetivo de promover el emprendimiento y por tanto, la autosuficiencia entre las personas pobres. Aunque surge en Bangladesh, uno de los países más pobres del mundo, el modelo de los microcréditos de Grameen se ha ido expandiendo por el mundo hasta llegar hasta países desarrollados, donde la pobreza no deja de ser un problema.

Fundado por Muhammad Yunus en el año 1983, Grameen Bank se trata de un banco cuya forma de operar se basa en la idea de capital social, la cual hace referencia al conjunto de relaciones sociales del banco con sus distintos grupos de interés. Dichas relaciones son las que van a garantizar la viabilidad tanto social como económica de la institución. Proyecto pionero en el mundo de la empresa social y sobre todo, de los microcréditos, puesto que muchos países tanto desarrollados como no desarrollados han empezado a usar este método para luchar contra la pobreza y la exclusión social. No hay nadie como Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz en el año 2006, que defina mejor los límites de la empresa social.

A pesar de que lo que nos interesa es la expansión del modelo a países desarrollados, es importante conocer la base del modelo de negocio del banco, puesto que constituye el mejor ejemplo de cómo una empresa puede crear valor económico y transformar una realidad social.

3.2.1. Contexto en el que surge la empresa

- Orígenes

De acuerdo con Spiegel (2007), las hambrunas y, en general, la catastrófica situación que se vivía en Bangladesh, es lo que hace que Muhammad Yunus, fundador del Banco Grameen, en 1974 se dé cuenta de la inutilidad de las ciencias económicas tradicionales en su aplicación al mundo real. Deja su vida de catedrático y se marcha a Jobra, un pequeño pueblo de Bangladesh, con el objetivo de entender en profundidad la situación y necesidades de los más pobres.

- **Problema**

Comprende en ese momento la situación de explotación a la que estaban expuestas estas personas. Para poder sobrevivir aceptaban préstamos de prestamistas locales, teniendo que pagar unos intereses muy por encima de sus capacidades, lo cual hacía que se vieran inmersas en una espiral de pobreza de la que eran incapaces de salir. Empieza a ser consciente también de lo poco que se requería para romper este mecanismo de pobreza.

- **Los microcréditos como solución a la pobreza**

Muhammad Yunus y su equipo desarrollaron poco a poco, y gracias a una profunda comprensión de la realidad de los pobres con los que trataban, un sistema de microcréditos que hoy se ha convertido en un referente mundial en la lucha contra la pobreza.

Durante nueve años no fue más que un proceso de experimentación. A pesar del éxito que alcanzaron con la concesión de microcréditos a personas que no podían ofrecer garantías, y los esfuerzos de Yunus por convencer a los bancos de que podía tratarse para ellos de un nuevo campo comercial viable, no obtuvo ningún reconocimiento por parte de éstos. Es entonces en 1983 cuando convierte su proyecto en un auténtico banco al que llama Grameen Bank, que significa “Banco Aldea”.

3.2.2. El modelo de negocio Grameen

Los microcréditos se definen como créditos a pequeña escala concedidos a personas que se encuentran en situación de pobreza, y que por tanto, no tienen acceso a las fuentes tradicionales de financiación, el sistema bancario. Estos créditos tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de estas personas mediante la promoción del auto-empleo.

- **Filosofía de negocio**

Grameen Bank tiene una serie de principios que orientan su forma de actuar:

En primer lugar, *“no son los pobres los que crean pobreza, sino las instituciones y políticas que les rodean”* (Dewan Mahboob, 2013; 15)

Yunus criticaba las políticas tradicionales de crecimiento a favor de los pobres ya que creía que estas tenían un error de base: se preocupaban por la salud, la educación y los empleos de estas personas, pero sin embargo eran incapaces de verlas como actores

independientes, con un importante potencial y sobre todo, capaces de salir de la pobreza por sí mismas a través del emprendimiento (Yunus, 2008).

Por otro lado, *los créditos concedidos por el banco no son para el consumo, sino que buscan generar autoempleo.*

En tercer lugar, *“el problema de la pobreza no puede solucionarse mediante la caridad”* (Dewan Mahboob, 2013; 15), ya que la caridad genera dependencia. A la hora de luchar contra la pobreza debe ponerse en juego la creatividad humana.

Por último, *“los pobres siempre devuelven sus préstamos”* (Dewan Mahboob, 2013; 15). Prestar dinero a los pobres no sólo es posible sino que es rentable.

Para Yunus los más pobres son prestatarios ejemplares. Desde el primer momento en el que empezó a experimentar prestando dinero a los pobres, pudo confirmar que cuantas menos garantías podía ofrecer una persona, más solvente era, y por tanto, más seguro el futuro reembolso del crédito. Hoy en día el índice de devolución de los préstamos se sitúa en el 99% lo que supera con mucho a todos los bancos comerciales (Spiegel, 2007).

- **Modo de operar: colaterales sociales**

Grameen Bank no utiliza colaterales financieros para asegurar el pago de la deuda, sino que utiliza colaterales sociales. La gente pobre que recibe un préstamo y cuya única garantía colateral que puede ofrecer es la confianza que el banco deposita en él, se siente más unida al banco y por tanto, se vuelve más solvente (Dewan Mahboob, 2013)

Según Spiegel (2007), a lo largo de su historia de aprendizaje el banco ha podido identificar cuáles son los “factores de garantía” de su modelo:

- *La voluntad de supervivencia*

Para las personas pobres un crédito supone una oportunidad única en su vida. Se les facilita la posibilidad de salir de la pobreza por sí mismas, ofreciéndoles una puerta a una nueva vida y sobre todo, a un nuevo autoestima.

El Grameen Bank pone una serie de obstáculos a la hora de ofrecer un préstamo. Estos obstáculos no se tratan de impedimentos en sí, sino de una serie de compromisos por parte del prestatario con las normas del banco. Esto hace que sólo los más pobres estén dispuestos a aceptar un préstamo.

- *La mujer*

De sus ocho millones de prestatarios, el 97 % son mujeres (Yunus, 2011). La experiencia del banco a lo largo de los años ha demostrado que, en condiciones iguales, la tasa de devolución de las mujeres es mucho mayor que la de los hombres. Mientras que la de las mujeres rozaba un 100%, la de los hombres no superaba 85%.

Es así como comienza la revolucionaria costumbre de prestar dinero a las mujeres, facilitándoles su independencia económica. La clave estaba en que las mujeres se adaptaban mejor a los procesos de autoayuda, eran más constantes en el trabajo, y estaban más comprometidas con el futuro de sus familias.

- *El equipo de crédito*

Uno de los mayores factores de éxito de Grameen reside en la importancia del grupo de crédito como equipo en sí mismo.

Grameen Bank dispone de la siguiente regla: “Un(a) prestatario(a) sólo recibirá un crédito cuando encuentre a otras cuatro personas que deseen igualmente obtener un crédito de Grameen” (Spiegel, 2007; 38). Los integrantes del grupo responden mutuamente unos de otros, ya que si una persona incumple el repago de la deuda, el grupo entero pierde el derecho a futuros créditos.

Existe por tanto una responsabilidad conjunta en el repago de la deuda: la presión del equipo sustituye al colateral financiero (Dewan Mahboob, 2013)

Lo que suele ocurrir en este contexto es que el grupo de crédito se convierte en equipo de asesoramiento, instrumento de control y fuente de motivación. Las mujeres del grupo se asesoran unas a otras, se dan apoyo y recomendaciones en momentos de dificultad. A su vez tienen un gran interés en el éxito del resto de miembros, ya que de él depende el suyo propio. Por último, el grupo en sí proporciona seguridad a sus miembros, así como una oportunidad de demostrar al resto sus habilidades.

- *La sencillez del sistema*

La sencillez en un proceso facilita la transparencia y el control, y por tanto la eficacia de éste. Una estructura administrativa sencilla reduce a su vez los costes de transacción de estas instituciones, lo cual es esencial a la hora de asegurar su sostenibilidad económica (Torre Olmo, 2012). Grameen Bank se dirige a un colectivo social cuyos conocimientos

y formación en temas financieros son muy limitados, por lo que desde el principio ha apostado por un programa sencillo:

En primer lugar, el plazo del préstamo se fija generalmente en un año. Son cantidades muy pequeñas, generalmente en torno a los 10.000 taka, que equivalen aproximadamente a 60 dólares (Lacalle, 2007). La amortización se realiza semanalmente con una aportación fija y el comienzo de la amortización tiene lugar una semana después de la concesión del préstamo (Spiegel, 2007).

El tipo de interés en Bangladesh es del 20 por ciento y la amortización aporta un dos por ciento semanal durante 50 semanas, lo cual significa que en 50 semanas se produce la amortización total del préstamo.

Para entenderlo mejor ponemos un ejemplo de un préstamo por un importe de 1.000 taka. Los intereses serían de cuatro taka semanales, un 0,004% lo cual en 50 semanas sumaría un 20%.

El tipo de interés varía según las circunstancias económicas del país. En Bangladesh se trata del 20%, y aunque la cifra, que en principio parece muy elevada, ha suscitado numerosas críticas, es coherente con las condiciones económicas que se viven en el país. Grameen Bank no necesita establecer tipos de interés más altos que el sistema bancario tradicional para mantenerse rentable.

- **Más allá de los servicios bancarios**

Los servicios del Grameen Bank a los pobres no se limitan a la concesión de préstamos y otros servicios financieros. El banco tiene como misión cambiar la calidad de vida de estas personas y el crédito constituye sólo el inicio del proceso de transformación de las vidas de los prestatarios. (Dewan Mahboob, 2013).

Para afrontar este reto, el banco cuenta con una serie de prácticas y principios que han sido propuestos y definidos por los prestatarios. Esto se conoce como las “dieciséis decisiones del Grameen Bank”. Con ellas, cada persona que solicita un préstamo en Grameen Bank se compromete a realizar dieciséis cambios en su estilo de vida. Algunas de estas decisiones son: asegurar la educación de sus hijos, procurar tener menos hijos, cavar letrinas, mantener la casa en condiciones limpias, ayudar a la familia a alcanzar el bienestar, beber agua de fuentes limpias o ayudarse mutuamente unas a otras.

Vemos que los microcréditos surgieron como un modelo de desarrollo económico cuyo objetivo último no es prestar servicios financieros a personas desfavorecidas, sino influir en cada uno de los ámbitos de la vida de la persona que puedan ayudarle a salir por sí mismo de la pobreza.

- **Relación con los distintos grupos de interés**

Dewan Mahboob (2013) pone mucho énfasis en la idea de capital social empleada por Grameen Bank. El banco cumple con sus objetivos de viabilidad económica y social gracias a las relaciones de confianza que mantiene con sus tres grupos de interés más importantes:

Relación entre el Banco y sus empleados

Una persona que quiera trabajar en el Banco Grameen está obligada a superar un estricto proceso de selección, consistente en una primera fase de tests y entrevistas y un posterior programa de formación de 6 meses. Se trata de un entrenamiento tan riguroso que aproximadamente sólo la mitad de los que superan la primera fase consiguen acabarlo.

La razón de que dicho proceso de selección sea tan estricto es que, una vez contratados, el banco deposita una enorme confianza en todos sus empleados. Las personas que trabajan en el banco están completamente comprometidas con el proyecto y es por ello que el banco funciona mediante un sistema descentralizado, en el que la toma de decisiones es delegada hasta los niveles más bajos de autoridad.

Gracias a la confianza que el banco tiene en sus trabajadores, éstos disponen de una gran libertad de actuación, y son capaces afrontar dificultades y tomar decisiones aplicando su creatividad y adaptándose mejor a cada situación.

Cada año Grameen Bank realiza una evaluación de cada una de sus filiales, conocida como el “Sistema Cinco Estrellas”. Cada una de las sucursales es evaluada de acuerdo a su tasa de repago de deuda, su rentabilidad y la capacidad de ahorro, entre otros factores. Las mejores calificaciones son dadas a aquellas filiales en las que se ha conseguido un impacto social considerable: aquellas en las que los hijos de las prestatarias van al colegio y aquellas en las que se puede decir que las clientas están cruzando la “línea de la pobreza” cumpliendo los 16 requerimientos del banco. Una sucursal o un empleado con cinco estrellas se encuentran en el nivel más alto de rendimiento.

Este sistema promueve una “competencia sana” (Dewan Mahboob, 2013; 17) entre los trabajadores de las distintas filiales, ya que mantiene a los empleados constantemente motivados.

Relación entre el Banco y los prestatarios

Para cumplir con éxito los objetivos del banco es necesaria una estrecha relación entre el banco y sus clientes, quienes, a su vez son propietarios del banco. Los receptores de los préstamos poseen un 94% de la compañía, mientras que el 6% restante es propiedad del gobierno. Los dueños, en calidad de accionistas, eligen a nueve de los trece miembros de la junta de dirección del banco (Yunus, 2011).

La evaluación de los empleados se realiza en torno a las mejoras en la calidad de vida de sus filiales, por lo que estos controlan muy de cerca las actividades y proyectos de los prestatarios.

Una vez a la semana, cada grupo de crédito se reúne con un trabajador del banco. Los objetivos de esta reunión son varios: en primer lugar, ir reembolsando cada semana el capital pendiente de la deuda. Al hacerse de forma grupal se promueve el control y la transparencia, lo cual está relacionado con el factor de garantía de la sencillez mencionado anteriormente. Además, se ponen en común las distintas habilidades de cada una de las mujeres del grupo, se habla de la situación del mercado y de la rentabilidad de los proyectos emprendidos.

Antes decíamos que los servicios que ofrece Grameen Bank van más allá que la simple concesión de préstamos. En este sentido, las actividades que llevan a cabo los empleados del banco también exceden con creces aquellas acciones básicas del sistema bancario tradicional. Los trabajadores de Grameen Bank son formadores y también asesores. Apoyan a sus clientes en todo el proceso de salida de la pobreza: su misión es crear un vínculo emocional entre el cliente y el banco.

Relación entre los distintos prestatarios

Como se ha dicho antes, los distintos miembros del grupo responden mutuamente unos de otros en caso de impago de la deuda. Esto hace que recibir un crédito sea considerado un esfuerzo colectivo y que se considere necesario un control interno en el propio grupo de crédito. Las prestatarias se ayudan unas a otras y comparten información de utilidad, siendo su objetivo último que la totalidad del grupo sea solvente. El equipo de crédito supone por tanto un importante apoyo para sus integrantes a la hora de emprender.

3.2.3. GRAMEEN BANK HOY

Grameen Bank se trata de un banco independiente económicamente. Desde 1995 no recibe dinero procedente de ninguna donación, y los beneficios que obtiene son destinados al crecimiento de la institución y al reparto de dividendos entre los propietarios del banco, que como hemos dicho antes son los propios prestatarios⁸. En 2013 tenía un poco más de 8 millones de prestatarios, cubriendo un 97% de la totalidad de pueblos en Bangladesh y su beneficio neto superaba los 17 millones de dólares⁹.

El éxito del modelo ha hecho que éste se expanda no sólo por países en vías de desarrollo, sino también por países desarrollados. El método Grameen se aplica hoy en 58 países, entre los cuales están presentes Estados Unidos, Francia, Países Bajos, Canadá y Noruega¹⁰. En estos últimos el microcrédito tiene como objetivo principal facilitar a aquellos colectivos con dificultades a la hora de acceder al mercado laboral, el empleo por cuenta propia. El importe de los microcréditos, el plazo de devolución y los tipos de interés se adaptan a la situación económica de los distintos países.

Los microcréditos han pasado a ser vistos como una alternativa viable entre las instituciones de crédito (Martín López, 2015) objetivo que buscaba Yunus al crear Grameen Bank.

⁸ Grameen Bank: <http://www.grameen-info.org/faq/> [Consulta: Abril 2015]

⁹ Grameen Bank: <http://www.grameen-info.org/about-us/> [Consulta: Abril 2015]

¹⁰ Grameen Bank: <http://www.grameen-info.org/grameen-founder-muhammad-yunus/> [Consulta: Abril 2015]

4. LA CREACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS SOCIALES

Una vez analizados los dos ejemplos propuestos de empresa social, podemos estudiar más en detalle qué rasgos o características son comunes a ambos modelos de negocio. Dichas empresas difieren completamente tanto en el ámbito profesional en el que operan como en los grupos de interés a los que se dirigen con el objetivo de poder ver qué criterios son los realmente esenciales en la búsqueda de creación de valor de una empresa social.

SPECIALISTERNE	GRAMEEN BANK
Sostenible económicamente	Sostenible económicamente
Misión social: Integración laboral y demostración del potencial oculto de personas diagnosticadas de autismo	Misión social: Luchar contra la pobreza mediante microcréditos que promueven el emprendimiento

Misión Social y Sostenibilidad económica: punto de partida de las empresas sociales

La estructura organizativa de las empresas sociales es prácticamente igual a la de las empresas que buscan maximizar beneficios: la diferencia reside en los objetivos. La base del estudio de estas empresas consiste en encontrar la forma en que las distintas técnicas y habilidades de gestión en una empresa tradicional puedan enfocarse a alcanzar un determinado fin social (Bornstein, 2007).

Como forma de organización híbrida entre las empresas tradicionales y las organizaciones sin ánimo de lucro se podría decir que las empresas sociales tienen una doble misión. Han nacido para acabar con un problema social, pero la sostenibilidad económica aparece a su vez como requisito necesario para el cumplimiento de dicho objetivo social: la sostenibilidad económica asegura la sostenibilidad social del proyecto.

“Diseñar cada pequeña empresa social es como germinar una semilla. Una vez la semilla está germinada, cualquiera puede plantarla donde se necesite. Debido a que cada unidad se sostiene por sí misma, la financiación no se convierte en una limitación” (Yunus, 2011; 25)



Fuente: Elaboración Propia

Con esto se demuestra que las empresas sociales están expuestas a una lógica comercial, la cual requiere calidad de producto, eficiencia en los procesos productivos y autosuficiencia económica, y a su vez utilizan una lógica social, basada en la resolución de problemas sociales y un liderazgo participativo. A continuación analizamos cada uno de los aspectos que nos ayudan a entender en qué se basa la sostenibilidad de las empresas sociales:

4.1. Misión social

- Objetivo Social

La primacía de la misión social sobre cualquier otro objetivo organizacional es el factor determinante clave de una empresa social. Según Nicholls (2006), dicha misión social se entiende mejor si se define en torno a dos criterios: el contexto en el que surge el proyecto y los resultados o impacto.

Contexto social

El emprendedor social percibe un desequilibrio en la sociedad, una situación que genera desigualdad y a partir de ese momento se plantea cómo sería posible solucionar ese problema de una manera sostenible.

La definición de emprendimiento social de Martin L. y Osberg (2007; 35) incluye este punto de partida. Para ellos, emprendimiento social integra tres componentes: (1) En primer lugar, identificar una situación de equilibrio estable pero injusto que lleva a la exclusión, marginalización o sufrimiento a un determinado colectivo de personas sin medios suficientes ni voz política para lograr ninguna transformación por sí mismas; (2) El emprendedor social identifica una oportunidad mediante la cual es capaz de intervenir

en dicha situación de injusticia: desarrolla una propuesta de valor basada en el ingenio y en la acción directa, y (3) por último, la creación de un nuevo equilibrio que alivia las carencias del grupo de personas elegido y permite explotar su potencial hasta entonces oculto. Mediante la escalabilidad del modelo propuesto el emprendedor social contribuye a crear una sociedad más justa.

Teniendo en cuenta esta definición, lo que hace el emprendedor social es buscar un modo de transformar un problema en una oportunidad económica, de manera que conciencie a la sociedad de la posibilidad de generar un cambio a largo plazo.

Specialisterne	<p>Su fundador se enfrenta de primera mano a una situación de exclusión socio-laboral de las personas autistas, consecuencia de las dificultades que éstas últimas presentan a la hora de interactuar socialmente.</p> <p>Califica dicha situación de injusta puesto que las personas autistas necesitan la misma aceptación social que cualquier otra persona.</p> <p>Este desequilibrio es el que le hace buscar la manera de explotar el potencial de las personas autistas en el mundo laboral.</p>
Grameen Bank	<p>Nace con el objetivo de acabar con la pobreza en Bangladesh. Las personas pobres, sin acceso al sistema tradicional bancario debido a su supuesta insolvencia, se veían obligados a pedir prestado dinero a prestamistas locales que exigían unos intereses muy altos, lo cual no hacía más que empeorar su situación de pobreza.</p>

Impacto a largo plazo

El valor social más importante que ofrece a la sociedad una empresa de este tipo es un “cambio sistémico” que transforma el modo en el que funcionan las cosas. Dicho cambio sistémico implica la interacción de distintos elementos: nuevos modelos de negocio, nuevas formas de hacer y de pensar, movimientos sociales, regulación... Una persona o un grupo de personas comprometidos con una causa pueden encontrar puntos de gran influencia en el funcionamiento de la sociedad, convirtiéndolos en puntos de inflexión.

La naturaleza y el número de actividades a las que se dedican las empresas sociales son muy amplios. Las principales áreas en las que han tratado de intervenir e introducir

cambios son: la pobreza, la integración laboral, la salud, la educación y el medio ambiente. Sin embargo, una mejora en cualquiera de las categorías anteriormente mencionadas tiene consecuencias en el resto. Se trata de aspectos sociales que no se excluyen, sino que en la mayoría de los casos se superponen (Nicholls, 2006).

En el caso de Specialisterne ofrecer empleo a personas discapacitadas hace que éstas recuperen la confianza en sí mismas y se vean como algo valioso, lo cual influye notablemente en su salud mental y en sus oportunidades de integrarse en la sociedad (Anexo 1).

Sin embargo, se ha podido comprobar que el impacto que tiene la integración de las personas autistas en el mundo laboral no es estrictamente individual. Las empresas en el sector de la tecnología han descubierto el potencial de estos individuos en determinadas actividades empresariales que requieren gran precisión y exactitud, y donde otras personas no son tan buenas. De esta forma son capaces de optimizar la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa y aumentar la productividad en sus operaciones.

El Estado por su parte se trata del agente social con más responsabilidades sobre las necesidades de este colectivo. Gracias al fenómeno Specialisterne ha visto demostrada la capacidad de estas personas a la hora de aportar valor a la sociedad, y hoy en día es una de las instituciones que más invierte en el desarrollo de sus habilidades profesionales.

Por otro lado, Grameen Bank proporciona microcréditos dedicados al autoempleo. Gracias a esto consigue que sus prestatarios accedan a un puesto de trabajo digno, dándoles la oportunidad de escapar de la pobreza. Supone a su vez una oportunidad de mejora para estas personas en cuestiones de salud y educación de sus hijos entre otras cosas, facilitando su integración en la sociedad.

A efectos comunitarios, el autoempleo favorece la recuperación económica de zonas afectadas por la pobreza: produce un aumento de la renta, un aumento del consumo y también un incremento de los puestos de trabajo.

- **Escalabilidad de la idea**

De acuerdo con Bornstein (2007), los emprendedores sociales tienen un alto potencial de cambio en la sociedad, no sólo por la capacidad que tienen sus ideas de mejorar la calidad de vida de muchas personas, sino también por su actitud hacia los desafíos. Son personas que no se rinden hasta que no hayan expandido estas ideas lo máximo posible. Tratan de

crear valor a través del modelo de negocio que proponen, y al contrario que las empresas tradicionales, buscan ser imitados con la esperanza de conseguir el mayor impacto social posible.

Al contrario que en la economía de mercado, donde la expansión de una idea o producto se limita generalmente a los propios límites de la organización, el crecimiento de una idea en el contexto de la economía social tiende a ser difuso debido a la multitud de redes y agentes que utiliza (Buckland y Murillo, 2013).

Cuatro son los factores que posibilitan y hacen deseable la escalabilidad del modelo:

- La idea debe proporcionar una ventaja con respecto a lo existente con anterioridad: el cambio que persigue debe ser sustancial.
- La innovación ha de ser compatible con el contexto en el que se intenta encajar
- La posibilidad de experimentar con ella con el objetivo de ir introduciendo mejoras
- El impacto de la innovación debe ser observable

Buckland y Murillo (2013; 145) se refieren al proceso de escalabilidad en el emprendimiento social con el término de “difusión generativa”. Generativa porque la adopción de la innovación puede tomar distintas formas, en vez de replicar un único modelo.

Specialisterne y Grameen Bank son buenos ejemplos de difusión generativa. Sus modelos de negocio han sido adoptados y también adaptados por distintas organizaciones alrededor del mundo.

Ambas empresas, una vez han demostrado la efectividad y viabilidad económica de los proyectos han centrado sus esfuerzos en llegar al mayor número de personas.

En el caso de Specialisterne, Thorkil Sonne, ahora que ha conseguido que la empresa sea sostenible económicamente, tiene como objetivo conseguir que su modelo de integración laboral de personas con autismo sea imitado por el mayor número de empresas posible.

Para ello creó en 2007 la Fundación Specialist People como instrumento para expandir el modelo Specialisterne por el mundo. El objetivo con el que se crea la fundación es trabajar en un cambio global en la mentalidad, eliminando las distancias entre las personas diagnosticadas de autismo y el mundo laboral. La fundación es propietaria de la marca Specialisterne, y funciona como instrumento de control de sus filiales en los distintos

países. A su vez, trata de facilitar la reproducibilidad del modelo a todas aquellas organizaciones que quieran integrar personas autistas en sus plantillas, a través de un continuo intercambio de información y conocimientos (Chliova, 2011).

Sin embargo, la expansión geográfica no es el único método de crecimiento existente para la empresa. Ésta hoy en día busca nuevos campos de negocio como áreas específicas en contabilidad, farmacia o diseño de motores en los que las habilidades de los autistas también pueden resultar útiles.

Grameen Bank por su parte ha creado una organización llamada Grameen Trust, cuya misión es ofrecer formación a todas aquellas personas que quieran sumarse a la lucha de la pobreza a través de los microcréditos y la creación de empresas sociales.

Con el tiempo, el método Grameen se ha convertido en fuente de inspiración para todas aquellas personas y autoridades implicadas de manera permanente en la lucha contra la pobreza (Dewan Mahboob, 2013).

4.2. Sostenibilidad económica

Tanto Specialisterne como Grameen Bank son sostenibles económicamente, y es por esto por lo que son capaces de generar un cambio constante y a largo plazo. Sostenibilidad económica y misión social no pueden separarse cuando hablamos de empresas sociales.

Una empresa social que quiera asegurar su permanencia en el tiempo y generar el mayor impacto social posible debe tener un plan viable a largo plazo y ser autosuficiente económicamente. La sostenibilidad económica se considera en estas empresas un medio para alcanzar el fin último: un cambio en la sociedad (Chliova, 2011).

En cuanto a los beneficios obtenidos, hoy en día existe cierto debate acerca del uso que se les debe dar. De acuerdo con Yunus, considerado el fundador del concepto de empresa social, éstos deben quedarse en la empresa y utilizarse para ampliar los beneficios sociales que la compañía proporciona. Los beneficios generalmente se reinvierten en la empresa ya sea para financiar su expansión, para ofrecer nuevos productos o servicios o para seguir persiguiendo su objetivo social. Las empresas sociales podrían definirse como empresas “sin pérdidas ni dividendos” (Yunus, 2011; 19).

4.2.1. Factores necesarios para la sostenibilidad económica

Son los procesos operativos de la empresa social los que explican la sostenibilidad económica, y por tanto, el potencial de impacto social. Como consecuencia, dichos procesos se convierten en la misión estratégica de la empresa.

Los emprendedores sociales buscan crear impacto social ya sea como resultado de un determinado proceso de operaciones o bien como parte fundamental de este proceso. Buscan oportunidades mediante las cuales pueden generar impacto social en cada uno de los elementos de la cadena de valor (Nicholls, 2006).

Vemos un claro ejemplo en Specialisterne, empresa que no sólo proporciona un servicio a sus clientes de máxima calidad, sino que crea valor a lo largo de la totalidad de su proceso operativo, puesto que son personas discapacitadas y hasta el momento excluidas del mundo laboral las que trabajan en la empresa.

Por otro lado, el alto impacto social que consigue Grameen Bank mediante su programa de microcréditos es resultado de un conjunto de operaciones adaptadas al contexto en el que se desarrollan. El microcrédito es el producto final ofrecido por el banco y sin embargo, recibir un microcrédito conlleva una serie de compromisos personales y una formación adicional que ayudan a que la persona pueda salir de la situación de pobreza en la que está inmerso. Un microcrédito no es un simple servicio financiero, sino una oportunidad para las personas que lo reciben de mejorar su calidad de vida.

En ambas empresas encontramos cuatro aspectos fundamentales que dominan sus distintos procesos operativos. Se trata de los factores que posibilitan la sostenibilidad económica de estas empresas, y por tanto el cumplimiento de su objetivo social: orientación al mercado, innovación, adaptabilidad al entorno y un liderazgo comprometido.



Fuente: Elaboración propia.

Orientación al mercado

“La orientación al mercado se entiende en este caso como la voluntad de ofrecer un producto o servicio cuyo valor sea reconocido económicamente por aquellas personas que lo van a consumir o utilizar” (Chliova, 2011; 18)

Esta orientación al mercado debe ser el principal factor diferenciador entre una empresa social y cualquier otra organización que también preste un servicio o venda un producto con un objetivo social.

Al igual que cualquier otra empresa, las empresas sociales emplean a trabajadores, producen bienes y servicios, y ofrecen a sus clientes un precio coherente con sus objetivos. Toda empresa social se enfrenta a los retos que supone competir en el mercado.

Ser capaces de crear valor económico a la vez que lograr generar un impacto social requiere diseñar soluciones de mercado viables a largo plazo que permitan afrontar los distintos retos planteados. Por ello competitividad y eficiencia en la gestión de los recursos aparecen como factores imprescindibles en la estrategia de cualquier empresa social (Vernis e Iglesias, 2010).

Specialisterne	Specialisterne no busca ser un negocio basado en la caridad sino en la calidad, y por ello ofrece sus servicios a precio de mercado. El deseo de que las personas a las que contrata sean consideradas profesionales de las pruebas de software ha sido siempre la prioridad de la empresa. Algunos de sus clientes actualmente son: Deloitte, Hewlett-Packard, Avnet, Microsoft, Everis y SAP.
Grameen Bank	Yunus asocia caridad con dependencia y es por eso que Grameen Bank aplica a sus prestatarios un tipo de interés acorde con la situación económica del país. Como cualquier otro banco, funciona a partir de los depósitos de los clientes del banco.

La innovación: base del cambio

Como hemos dicho, una empresa social trata de crear valor económico a la vez que valor social. Un mayor valor económico no supone un menor valor social o viceversa sino que estas empresas deben intentar encontrar un punto de equilibrio entre ambos.

En muchos casos el beneficio social que genera la empresa dificulta o retrasa la cobertura mínima de costes. Un ejemplo puede ser una empresa que se enfrenta al sobrecoste resultante de contratar a personas con discapacidad. No es tarea fácil generar el suficiente excedente económico para afrontar la menor productividad que en ocasiones supone ser una empresa social, por lo que resulta esencial que los emprendedores sociales utilicen la creatividad y el ingenio para dar con soluciones de mercado sostenibles a largo plazo que a su vez garanticen el cumplimiento del objetivo social. Se puede decir por tanto que la búsqueda del punto de equilibrio mencionado anteriormente constituye el mayor reto al que se enfrenta la empresa social (Vernis e Iglesias, 2010).

Bornstein (2007) define a los emprendedores sociales como destructores de los patrones de las industrias y es que todas las empresas sociales comparten un rasgo común: una mirada alternativa de la realidad. Observan el mercado y los recursos desde una perspectiva distinta a como lo hacen las empresas tradicionales o las organizaciones sin ánimo de lucro y, a partir de estos supuestos no habituales, crean su propuesta de valor.

Por lo tanto la innovación se trata del factor clave de éxito de estas organizaciones: permite dar con modelos de negocio sostenibles transformando las limitaciones de recursos en ventajas competitivas (Chliova, 2011).

En **Specialisterne**, los rasgos que excluyen a las personas autistas del mundo laboral son los rasgos que conforman la ventaja competitiva de la empresa.

SITUACIÓN ANTERIOR	INNOVACIÓN PRÁCTICA
Colectivo excluido del mercado de trabajo por sus dificultades a la hora de interactuar socialmente y comunicarse	Specialisterne es capaz de aprovechar las diferencias de las personas con autismo mediante la explotación de un nuevo nicho de negocio y la creación de entornos de trabajo que les permite desarrollar todo su potencial.

Hasta el momento, la forma en que se había intentado integrar a estas personas en la sociedad era tratando de potenciar sus habilidades sociales. Teniendo en cuenta la amplia variedad de circunstancias y situaciones específicas entre las personas que padecen Trastornos del Espectro del Autismo, esta técnica funcionaba sólo con unos pocos. Specialisterne por el contrario aprovecha esas características únicas dándoles la oportunidad de demostrar su potencial en una serie de tareas específicas y en un contexto laboral adaptado a sus necesidades.

Specialisterne ve a los autistas desde una perspectiva distinta puesto que considera que, en el contexto adecuado son valiosos recursos humanos que pueden aportar un gran valor a la sociedad.

Grameen Bank rompe con el sistema tradicional bancario y con el tópico de que los pobres no son solventes.

SITUACIÓN ANTERIOR	INNOVACIÓN PRÁCTICA
Las personas pobres quedan excluidas del sistema tradicional bancario por ser consideradas insolventes.	Sistema de microcréditos en el que no existen colaterales financieros, sino colaterales sociales.

Yunus consideraba que las normas de actuación de los bancos eran contraproducentes y no hacían más que aumentar la desigualdad entre personas con recursos y personas sin recursos, ya que únicamente prestaban dinero a aquellos que ya lo tenían. Con esa mentalidad nunca habría sido posible crear un sistema bancario para pobres.

Grameen Bank nace por tanto como una nueva herramienta para luchar contra la pobreza que busca ante todo la eficacia en su actuación. Se trata de un modelo revolucionario de crédito cuya innovación principal es que se basa en la confianza y en el capital social.

Adaptabilidad: elemento necesario para el funcionamiento de la idea

También entendida como flexibilidad, la adaptabilidad hace referencia a la capacidad de adaptación a una realidad. Innovación y adaptabilidad son conceptos estrechamente relacionados ya que para innovar es necesario un riguroso estudio de la situación anterior al cambio, para poder analizar las posibles oportunidades existentes.

La creación de valor económico y social requiere una profunda comprensión de la realidad en la que se actúa, tomando en consideración las características específicas de cada entorno y las necesidades de los colectivos a los que se trata de ayudar.

El modelo de negocio de **Specialisterne** gira en torno al acondicionamiento de los entornos laborales a las necesidades de las personas autistas. Se trata de personas muy inteligentes, con una serie de habilidades muy valiosas en el mundo corporativo. Sin embargo, sus especiales características sólo pueden ser transformadas en habilidades si son tratadas de la manera adecuada. Thorkil Sonne, consciente de la realidad con la que trataba, ha tratado de adaptar la totalidad de la cadena de valor a estas características especiales. El programa inicial de formación en habilidades profesionales, la figura del supervisor en el puesto de trabajo, la adecuación de las tareas realizadas a sus capacidades, y la formación en el trato de autistas en las empresas cliente son prueba de ello.

En el caso de **Grameen Bank**, comprender a fondo la realidad y las necesidades de las personas pobres es lo que ha hecho que el banco tenga hoy en día una tasa de recuperación del 99%. El modelo de negocio Grameen es fruto de muchos años de aprendizaje, en los cuales se han ido descubriendo cuáles son los factores clave de éxito: las mujeres como principales receptoras de microcréditos, la creación de equipos de crédito que promuevan el apoyo mutuo y la confianza entre los miembros del grupo, las reuniones semanales con los empleados del banco, y la libertad de actuación de la que dispone cada uno de estos últimos.

Liderazgo comprometido

Las empresas sociales generalmente se tratan de “historias de compromiso personal” (Chliova, 2011; 103). Suponen un largo recorrido de aprendizaje en el que el emprendedor social, motivado por generar un cambio transformador, convierte su proyecto en una apuesta personal. Personas apasionadas por la causa en la que trabajan y perseverantes en sus esfuerzos por la consecución de la misma son elementos palpables en la misión de la empresa social.

Mohammad Yunus (2011), creador de **Grameen Bank**, argumenta que se vio implicado en el problema de la pobreza porque ésta en Bangladesh le rodeaba por todas partes, y que esa lucha acabó por convertirse en una vocación para el resto de su vida.

Por otro lado, en una entrevista a Thorkil Sonne, fundador de **Specialisterne**, este decía que se dio cuenta de que el cambio que él buscaba no iba a salir del propio mercado laboral, sino que algún loco tendría que impulsarlo (Barnés, 2014). Sonne crea la empresa no tanto como emprendedor sino como padre, que busca que su hijo y las personas con su mismo problema puedan tener acceso a un futuro digno.

En las empresas sociales un liderazgo comprometido implica también la participación de los distintos grupos de interés en el funcionamiento de la empresa: se trata de un estilo de liderazgo participativo y no jerárquico (Ramus, 2012). Lo que se pretende con esto es proporcionar la libertad necesaria a los trabajadores a la hora de dar con nuevas necesidades o nuevos planteamientos y soluciones innovadoras. Permite a la empresa estar más cerca de los colectivos a los que sirve, a la vez que crea dentro de la empresa un entorno de motivación, confianza y compromiso (Dewan Mahboob, 2013).

Un claro ejemplo de esto es la relación del **Banco Grameen** con sus trabajadores, a los cuales les delega en todo momento la toma de decisiones, y entre los cuales promueve un sistema de competitividad a través del mecanismo de las cinco estrellas, haciendo que se involucren lo máximo posible en el proyecto.

Por último, la claridad de la misión dentro de la empresa y el convencimiento de que la empresa no ha sido creada para generar beneficios sino para solucionar un problema social es lo que consigue la adhesión de un grupo humano motivado.

SPECIALISTERNE	GRAMEEN BANK
<p>“Ayudar a crear puestos de trabajo para personas con Trastornos del Espectro del Autismo y diagnósticos similares a base de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Divulgar el mensaje de Specialisterne - Proporcionar formación y empleo - Diseminar nuestro conocimiento y compartir nuestras mejores prácticas” 	<p>“Permitir a los pobres crear un mundo sin pobreza”</p>

5. CONCLUSIONES

- **Propósito y viabilidad de las empresas sociales**

La aparición de las empresas sociales puede entenderse como una respuesta de la sociedad a las deficiencias del sistema económico tradicional. A pesar del espectacular desarrollo vivido en el mundo en las últimas décadas, la exclusión social en sociedades desarrolladas se ha visto incrementada hasta alcanzar sus índices más altos. La actual crisis económica ha llevado a cada vez un mayor número de personas a replantearse el funcionamiento de la economía, tratando de buscar nuevas formas empresariales que promuevan un desarrollo inclusivo y más justo.

La empresa social nace como un híbrido entre una empresa tradicional y una organización sin ánimo de lucro, conceptos hasta entonces considerados excluyentes. De esta forma, consigue su propósito social mediante la producción y venta de productos y servicios en el mercado. Aprovecha el enorme poder que la figura de la empresa ha adquirido en la sociedad para tratar de solventar un determinado problema social, en nuestro caso, la exclusión socio-laboral.

Exclusión social y exclusión laboral son términos muy relacionados entre sí. La inaccesibilidad al mercado laboral impide a la persona alcanzar su independencia económica, lo cual dificulta su integración en la sociedad. El trabajo es el mecanismo más efectivo a la hora conseguir que una persona sea socialmente integrada: garantiza el acceso a unos recursos económicos básicos, es fuente de desarrollo personal y permite la participación de la persona en la creación de valor para la sociedad.

Una empresa social, mediante el empleo de colectivos rechazados por el mercado laboral consigue mejorar la calidad de vida de estas personas, a la vez que demuestra a la sociedad su potencial oculto, promoviendo un cambio general en la mentalidad.

Gracias a un enfoque alternativo de la realidad el emprendedor social es capaz de ver una oportunidad donde otros ven un problema. Discapacidades, escasa formación, situaciones familiares complicadas... han sido vistas tradicionalmente como una menor rentabilidad para la empresa. Esta visión diferente de la realidad es lo que hace que las empresas, gracias a sus innovadores modelos de negocio consigan emplear a estas personas de una forma económicamente sostenible.

- **Diferencias básicas con respecto a una organización sin ánimo de lucro**

Una empresa social y una organización sin ánimo de lucro son conceptos que pueden llevar a la confusión debido a la priorización que ambas instituciones hacen de su misión social: ambas han sido creadas con el objetivo de tratar de resolver algún problema o injusticia social.

Sin embargo, la novedad que incorpora la empresa social es que ésta busca generar un impacto social mediante su actividad en el mercado de bienes y servicios. Pretende que la solución propuesta sea rentable o sostenible económicamente y por tanto viable en el largo plazo.

El funcionamiento de una ONG estaría vinculado a la obtención de fondos procedentes de terceras personas y a su posterior emplazamiento en distintos proyectos con los que la organización se haya comprometido. La empresa social se centra en el problema y colectivo de personas específico por el cual fue creada y sus procesos operacionales giran en torno a la resolución de ese problema: busca crear un impacto social muy definido.

Surge por tanto como una alternativa a las empresas tradicionales que busca impulsar una nueva forma de hacer economía en la que la inclusión y la cooperación constituyen las bases de actuación.

- **Características distintivas**

Toda empresa social puede definirse en base a dos criterios: su misión social y su autosuficiencia económica. El objetivo principal de cualquier empresa social es transformar una realidad, acabar con un problema social y la sostenibilidad económica aparece como un medio para alcanzar dicho impacto social.

A partir del análisis y comparación de las dos empresas propuestas, considero que los rasgos más importantes que definen una empresa social son los siguientes:

- a) La empresa social nace en contextos de desigualdad provocados por el funcionamiento de las estructuras sociales. Se trata de situaciones caracterizadas por la incapacidad de un colectivo de personas de satisfacer una serie de

necesidades básicas y la ausencia de recursos y poder por parte de éstos a la hora de realizar un cambio por cuenta propia.

El **cambio transformador** que buscan crear las empresas sociales recibe el nombre de cambio sistémico ya que pretende dar un giro al funcionamiento tradicional de la economía. Un cambio general de mentalidad constituye el elemento fundamental a la hora de impulsar dicho cambio. Por lo tanto la empresa social nace como solución alternativa a las debilidades de las instituciones públicas a la hora de solventar estos problemas.

- b) La empresa social se trata de una oportunidad económica y como tal, la participación en el mercado de bienes y servicios y consecuente necesaria **sostenibilidad económica** forman parte de su naturaleza. Los beneficios se consideran un elemento necesario para la supervivencia de la empresa, pero nunca constituyen el objetivo principal de ésta. Lo que pretende es aprovechar una ventaja competitiva en el mercado, empleándola a favor del colectivo de personas al que pretende ayudar.
- c) Con menos recursos debe ser capaz de competir con las empresas tradicionales en el mercado. Por lo tanto, la clave reside en la forma en que la empresa consigue la sostenibilidad económica. **Innovación y adaptabilidad** son los factores más relevantes que intervienen en el diseño de la cadena de valor de la empresa.

Los problemas sociales que tratan de afrontar las empresas sociales a menudo tienen implicaciones en numerosos ámbitos de la realidad en la que están presentes. En el caso de la pobreza o de la exclusión al mercado laboral, un puesto de trabajo y recursos económicos no son los únicos factores que entran en juego a la hora de proponer una solución a largo plazo. Es imprescindible tener un profundo conocimiento de las necesidades de los colectivos con los que se trata con el objetivo de identificar puntos donde se puede actuar consiguiendo un mayor nivel de eficiencia e impacto.

Una vez se ha llevado a cabo un profundo estudio de la realidad aparece la posibilidad de plantearse soluciones que hasta entonces no se habían pensado. La empresa social rompe con lo establecido, y transforma problemas en ventajas competitivas mediante la incorporación de procesos productivos innovadores adaptados al contexto específico.

d) La **escalabilidad** aparece como elemento que envuelve el concepto de empresa social. Los emprendedores sociales son personas muy comprometidas con su papel transformador en la sociedad, por lo que, una vez prueban que su modelo es viable económicamente y tiene poder de impacto en la resolución de un problema social, buscan expandirlo lo máximo posible. Su objetivo es llegar al mayor número de personas y lograr un cambio a gran escala.

- **Retos a los que se enfrentan**

a) En un contexto en el que la idea de la empresa social es relativamente nueva y está poco interiorizada, la mayor dificultad con la que se encuentran estas empresas es mantener su sentido social. Conseguir llegar al punto de equilibrio entre la creación de valor económico y social implica un largo proceso de esfuerzo y aprendizaje, en el que es fácil caer en alguno de los dos extremos. Por una parte, el ansia por los beneficios puede llevar a la empresa a olvidarse de su misión social, y por el contrario, el reto que supone para estas empresas alcanzar la rentabilidad económica puede llevar a sus propietarios a convertirla en una organización sin ánimo de lucro, volcada exclusivamente a fines sociales.

b) Es necesario acabar con los tópicos que relacionan los productos y servicios ofrecidos por este tipo de empresas con un bien social. La empresa social todavía despierta mucho sentimiento de caridad entre las personas que consumen sus productos y utilizan sus servicios. Ver su actividad como una forma alternativa de economía es imprescindible para que puedan competir con las empresas tradicionales en iguales condiciones.

c) Aunque se trata de un movimiento en auge y con muchísimo potencial de transformación de la sociedad, se trata de un sector al que le queda mucho recorrido por llegar a consolidarse como una nueva forma de hacer economía, alternativa a la actual. La mayoría de definiciones que encontramos de empresa social consideran que ésta debe reinvertir sus beneficios en la empresa con el objetivo de crecer y conseguir un mayor impacto social. En este sentido, la estructura híbrida de las empresas sociales tendería a la de una organización sin ánimo de lucro, puesto que la sostenibilidad económica se trata de únicamente de un medio para conseguir el propósito social.

Considero por tanto que la empresa social ha introducido un sentimiento de responsabilidad social que va a constituir la base de futuros modelos económicos. Ha roto con numerosos prejuicios sociales y ha demostrado que es posible utilizar recursos y capacidades hasta entonces infravalorados de una manera rentable y competitiva.

Sin embargo no creo que los objetivos sociales vayan a ser nunca el único móvil de la economía: es necesaria una posición más intermedia entre beneficios sociales y beneficios económicos. Por lo tanto, empresas con una importante sensibilidad social, pero que a la vez ofrezcan incentivos financieros a sus inversores son una posible variante de estructura organizativa a la que creo que va a tender la actual definición de empresa social. El resultado sería un modelo empresarial que satisfaga las aspiraciones económicas de sus inversores pero a través de una estructura y unos procesos operativos que consigan crear valor para la sociedad, haciendo de la economía un mecanismo justo e igualitario.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Moro, Onésimo. (2009): *Grameen Bank cumple en el corazón del capitalismo*. El Blog Salmón: <http://www.elblogsalmon.com/mercados-financieros/grameen-bank-cumple-en-el-corazon-del-capitalismo> [Consulta: Mayo 2015]
- Ashoka. (2009): *Thorkil Sonne*: <https://www.ashoka.org/fellow/thorkil-sonne> [Consulta: Mayo 2015]
- Ashoka. (2011): *Thorkil Sonne - 2011 Ashoka Globalizer*. Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=PmNo9CcVTVA> [Consulta: Mayo 2015]
- Austin, Robert; Wareham, Jonathan; Busquets, Javier. (2008): *Specialisterne: Sentido y detalles*. Harvard Business School.
- Barnés, Héctor G. (2014). “*Los autistas son una fuerza laboral desaprovechada, tienen mucho talento*”. El Confidencial: http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-12-20/los-autistas-son-una-fuerza-laboral-desaprovechada-tienen-mucho-talento_594890/ [Consulta: Abril 2015]
- Bornstein, David. (2007): *How to change the world: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.
- Buckland, Heloise; Murillo, David. (2013): *Antena de Innovación Social. Vías hacia el cambio sistémico; Ejemplos y variables para la innovación social*. Instituto de Innovación Social-ESADE.
- Chliova, Myrto; García, Ramón; Iglesias, María; Navarro, Clara; Rodríguez, Elena. (2011): *Aprendiendo de las empresas sociales: Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. Instituto de Innovación Social-ESADE.
- Cook, Gareth. (2012): *The Autism Advantage*. The New York Times Magazine: http://www.nytimes.com/2012/12/02/magazine/the-autism-advantage.html?pagewanted=all&_r=3& [Consulta: Mayo 2015]
- Dewan Mahboob, Hossain. (2013): *Social Capital and Microfinance: The case of Grameen Bank, Bangladesh*. Middle East Journal of Business.
- European Commission. Employment, Social Affairs and Inclusion: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=751> [Consulta: Abril 2015]
- Grameen Bank: <http://www.grameen-info.org/> [Consulta: Marzo 2015]
- Dupré, Didier. (2014): *Living Conditions in Europe*. Eurostat-Statistical Books.

- Fradd, Adrian y Joy, Iona. (2007): *A life less ordinary: People with autism. A guide for donors and funders*. Lloyds TSB Foundation for Scotland.
- Kickul, Jill y S.Lyos, Thomas. (2012): *Understanding social entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever changing World*. Editorial Routledge.
- Lacalle Calderón, Maricruz. (2007): *El Banco Grameen*. Colección Cuadernos Monográficos N°8-Foro Nantik Lum de Microfinanzas.
- Laparra, Miguel y Pérez Eransus, Begoña. (2012): *Crisis y fractura social en Europa: Causas y efectos en España*. Colección Estudios Sociales N°35-Obra Social “La Caixa”.
- Martin, Roger L.; Osberg, Sally. (2007): *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. Stanford Social Innovation Review.
- Martín López, Sonia. (2015): *Microcréditos*. Expansión:
<https://www.youtube.com/watch?v=PmNo9CcVTVA> [Consulta: Abril 2015]
- Nicholls, Alex. (2006): *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.
- Pereda, Cristina F. (2014). *Las cifras de la desigualdad en EEUU*. El País:
http://internacional.elpais.com/internacional/2014/01/28/actualidad/1390932443_019703.html [Consulta: Abril 2015]
- Pieroni, Alessio. (2014). *Specialisterne, a Denmark Social Enterprise, aims to provide jobs to 1 million autistic people*. Social Story:
<http://social.yourstory.com/2014/03/specialisterne-soren-thorkil-autistic-jobs/>
[Consulta: Mayo 2015]
- Ramus, Tomasso y Vaccaro, Antonio. (2012): *Blurring the boundaries between for profit and nonprofit organizations: The Social Enterprises’ model*. IESE Business School, University of Navarra.
- Rubio Arribas, Fco. Javier. (2006): *La exclusión socio-laboral de colectivos con dificultades en su acceso al mercado laboral*. Revista Nómadas, Universidad Complutense de Madrid.
- Spiegel, Peter. (2007): *Muhammad Yunus: El banquero de los pobres*. Editorial Sal Terrae.
- Subirats, Joan. (2004): *Pobreza y exclusión social: Un análisis de la realidad española y europea*. Colección Estudios Sociales N°16-Obra Social “La Caixa”.

- Specialisterne: <http://specialisterne.com/> [Consulta: Marzo 2015]
- Torre Olmo, Begoña. (2012): *Guía sobre microcréditos*. Universidad de Cantabria.
- Vernis, Alfred e Iglesias, María. (2010): *Empresas que inspiran futuro: Ocho casos de emprendedores sociales*. Instituto de Innovación Social-ESADE.
- Yunus, Muhammad. (2011): *Las empresas sociales*. Editorial Paidós.
- Yunus, Muhammad y Weber, Karl. (2008): *Un Mundo sin pobreza: Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Editorial Paidós.

7. ANEXOS

ANEXO 1. CASOS DE ÉXITO A NIVEL INDIVIDUAL SPECIALISTERNE-CONSULTOR

Entrevista a Oriol Puertas. Fuente: Página Web de Specialisterne

<http://es.specialisterne.com/entrevista-a-oriol-puertas/>

Oriol Puertas es consultor de Specialisterne. Fecha: 2 de abril de 2015

Me llamo Oriol, nací en Barcelona hace 46 años y hace 7 que descubrí que tengo características manifiestas del Trastorno del Espectro del Autismo (TEA).

¿Cómo conociste Specialisterne?

Vi una noticia en Autismo Diario en verano de 2013, y luego se mencionó en un foro sobre TEA, lo que me decidió a venir a informarme.

¿Qué has aprendido en la formación de Specialisterne?

Principalmente habilidades nuevas para mí en Ofimática, Principios de Programación Básica y de Pruebas de Software, aparte de conocer un grupo de compañeros fantásticos, de los que he aprendido muchas cosas, sobre todo al descubrir que cada uno tiene unas habilidades propias.

¿En qué consiste tu trabajo, qué tareas realizas?

He realizado tareas diversas, entre las cuales la que más tiempo he realizado ha sido la Revisión de Imágenes, que es un paso intermedio del proceso de Digitalización y Archivo de Documentos. Consiste en comparar una imagen o serie de imágenes digitalizadas con el documento o serie de documentos reales, y detectar posibles errores.

¿Cuánto llevas trabajando en Specialisterne y cómo está siendo la experiencia?

Ahora haré seis meses, y la experiencia está siendo única, en casi treinta años de experiencia laboral.

¿En qué consiste la figura del Tutor?

El Tutor, o Tutora en este caso, es un intermediario, imprescindible para mí, entre la empresa y mi trabajo. Con ella puedo resolver, de manera satisfactoria para todos, todas las dudas, ya sea del funcionamiento laboral del día a día, como del mismo trabajo. Ella me ayuda a centrar el camino para resolver cada situación, ya que habitualmente no tengo claro ni cómo hacerlo ni cuál sería la persona más indicada a quien dirigirme. Puede parecer poco, pero para mí es la clave para poder mantener un trabajo, ya que a menudo no acababa de encajar dentro del mundo laboral habitual.

Las personas con TEA tienen gran capacidad de concentración, son muy detallistas... ¿cómo lo aplicas en el trabajo?

En mi caso, la concentración puede estar en los dos extremos: por un lado puedo concentrarme muy bien si las condiciones del entorno son óptimas, y en cambio me puede costar mucho, mucho, concentrarme en ambientes que para los demás son normales, pero que para mí, debido a la hipersensibilidad, son molestos. Entonces necesito identificar cuáles son las causas y puedo buscar soluciones: por ejemplo el ruido de una oficina normal me puede dificultar el trabajo hasta paralizarme por completo, pero con unos tapones puedo compensarlo.

En cuanto a la atención a los detalles, es cierto que tengo “facilidad” para detectar errores en muy diversos ámbitos (que tiende a veces a ser casi ¡”intolerancia”!) El objetivo consiste entonces en buscar el equilibrio entre este rigor y la velocidad, para conseguir que el tiempo utilizado sea el adecuado, y también en centrar y limitar muy bien y constantemente el ámbito de la tarea a realizar, con la ayuda decisiva del Tutor.

¿Qué crees que aportas tú como Consultor frente a otras personas?

Yo no lo puedo decir, eso, sino las otras personas. Yo puedo decir que me tomo en serio mi trabajo, con un rigor que el Tutor me ayuda a definir al empezar cada tarea nueva, como he dicho. Y que, por ejemplo, en todas las tareas, incluso en las que me puedan

parecer al principio menos interesantes, suelo buscar y encontrar la mejor manera de hacerlas, por instinto, resultándome interesantes al final. Habitualmente llevo un auto-control del rendimiento y me gusta ir mejorando siempre.

¿Qué cosas has aprendido gracias al trabajo en Specialisterne?

Aparte de varias competencias laborales en Pruebas de Software, Monitoreo de Sistemas y Documentación, he aprendido muchas cosas de los demás y de mí.

De los compañeros, es muy aleccionador descubrir que cada persona, y me refiero a todas, tiene diferentes capacidades, y diferentes de las de uno mismo. También se aprende cómo funciona cada grupo de trabajo, dentro de los cuales hay como una especie de autorregulación, cuando las personas están dispuestas, en que cada uno se dedica a lo que mejor se le da. He conocido también, tanto en Specialisterne como en las empresas en las que he trabajado, personas fantásticas con las que es un placer trabajar y que contagian su firmeza en el trabajo bien hecho.

Y de mí, he aprendido varias cosas que no sabía: negativas, como la dificultad de concentración en ambientes un poco ruidosos, y también cómo solucionarlo. Y cosas positivas que tampoco sabía, como que mi obsesión por los detalles puede resultar útil. Me voy a casa muchas veces con la sensación de satisfacción por el trabajo bien hecho y, muy especialmente, de que lo que busca la empresa es lo que yo puedo aportar.