

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

Nº 14  
Abril de 2012

# EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RETOS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

**Marta Curto Grau**

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



Cuaderno Nº 14 - Abril de 2012

## EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RETOS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

### **Agradecimiento**

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



# Índice

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS SOCIALES	9
	2.1. Modelos organizativos	11
	2.2. Gobernanza de la empresa social	11
3.	RETO NÚMERO UNO: EL ACCESO AL CAPITAL	13
	3.1. Estrategias de captación de fondos	15
	3.2. Tendencias en la financiación de las empresas sociales	15
	3.3. Principales entidades financiadoras	17
4.	RETOS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO	17
	4.1. Otros retos para el emprendedor social	17
	4.2. Perspectivas de futuro	18
5.	CONCLUSIONES	19
6.	REFERENCIAS	23
		25



## INTRODUCCIÓN

La poca eficacia que programas gubernamentales de gran envergadura han demostrado a la hora de atajar importantes problemas sociales, ligada a un aumento del número de personas que sienten la necesidad de proponer iniciativas para paliarlos, ha propiciado un creciente interés por el emprendimiento social. Este es un término acuñado en los años ochenta cuya definición sigue generando debate, como ya vimos en nuestro Cuaderno «Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social», donde describimos al emprendedor social como un tipo particular de emprendedor cuyo objetivo –único, principal o simplemente secundario– es generar valor social.

Dejando de lado las cuestiones semánticas y más bien teóricas ya analizadas, en el presente Cuaderno abordamos aspectos igualmente relevantes pero más prácticos. Las líneas de investigación más recientes en este campo señalan la necesidad de desplazar el foco de atención desde la figura del emprendedor (sus características personales, habilidades, etc.) y los frutos de su iniciativa, hacia el proceso de generación de valor social y el funcionamiento interno de la empresa social. Por ello, en el segundo apartado, presentamos un análisis de los modelos organizativos y la gobernanza que rige las empresas sociales.

Por otra parte, para generar valor social, el emprendedor utiliza ideas innovadoras cuya implementación se ve limitada por la escasez de recursos. De hecho, la obtención de financiación es uno de los retos más importantes a los cuales se enfrenta un emprendedor social. Aunque atraer recursos es una de las principales preocupaciones de cualquier emprendedor, en el caso particular del emprendedor social la situación puede resultar aún más ardua ya que, a diferencia del resto de empresas, el producto que se presenta a los inversores no tiene por qué ofrecerles un rendimiento económico atractivo a largo plazo.

Aunque el crecimiento de la actividad emprendedora social en las últimas décadas ha fomentado la aparición de numerosas organizaciones dedicadas a la financiación de este tipo de iniciativas, el actual contexto de restricción del crédito y la proliferación de emprendedores sociales han generado una mayor competencia en la captación de fondos. Las dificultades son mayores si, además, existen trabas en el flujo de capital entre inversores y emprendedores. Reducir al máximo estas dificultades es crucial, puesto que el tiempo y esfuerzo que el emprendedor destina en buscar recursos es tiempo y esfuerzo que no se dedica a la actividad emprendedora propiamente dicha.

Un estudio presentado por la Comisión Europea (CE) el pasado año identificaba tres de estas trabas al flujo de capitales: la falta de información clara y comparable sobre fondos que invierten en proyectos empresariales sociales; la dificultad a la hora de medir o determinar el impacto social de un proyecto; y la falta de adaptación de los fondos a las necesidades de las empresas sociales. Con el objetivo de reducir estas limitaciones y facilitar el movimiento de capital entre países de la Unión Europea (UE), la CE puso sobre la mesa en diciembre de 2011 una propuesta para estimular y regular la financiación de las empresas sociales<sup>1</sup> (véase el Recuadro 1). Dado que actualmente el 10% de los negocios europeos son empresas sociales y estas emplean a 11 millones de trabajadores, deberíamos celebrar iniciativas como la promovida por la CE ya que, en caso de ser bien aplicada, puede contribuir al desarrollo del emprendimiento social en Europa, donde goza de menos arraigo que en otras regiones industrializadas como Estados Unidos.

Las líneas de investigación más recientes señalan la necesidad de desplazar el foco de atención desde la figura del emprendedor hacia el funcionamiento interno de la empresa social.

La obtención de financiación es uno de los retos más importantes a los cuales se enfrenta un emprendedor social.

<sup>1</sup> Cabe precisar que no todas las empresas sociales llevan a cabo actividad emprendedora, ya que esto depende del grado de innovación del proyecto. No obstante, con el fin de simplificar, a lo largo de este Cuaderno utilizamos el término "empresa social" para referirnos al "emprendimiento social".

Por último, en el cuarto apartado de este Cuaderno hablamos de otros obstáculos con los cuales tienen que lidiar frecuentemente los emprendedores sociales, como pueden ser la dificultad para promocionar la iniciativa, o las trabas a la contratación de talento con que se encuentran y, por consiguiente, a la profesionalización de la actividad. En el mismo apartado, discutimos también las perspectivas de futuro auguradas para este colectivo de emprendedores.

#### Recuadro 1. Propuesta de la UE para promover la financiación de empresas sociales

- Se propone una marca propia para los «Fondos Europeos de Emprendimiento Social». Aquellos fondos que utilicen esta marca tendrán, como mínimo, un 70% de sus recursos destinados a iniciativas sociales.
- Objetivo: facilitar la creación de este tipo de fondos y la captación de inversiones (especialmente de inversores de los Estados miembros); hacer estos fondos más visibles para los empresarios y emprendedores sociales.
- Si el Consejo de Europa y el Parlamento europeo aprueban la propuesta, esta podría ponerse en práctica a finales de 2012.
- Dado que la inversión en emprendimiento social conlleva un riesgo elevado, inicialmente se restringirá el acceso solamente a inversores profesionales. Este requisito se podrá relajar en un futuro.

Para más información: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/investment/social\\_investment\\_funds\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/investment/social_investment_funds_en.htm)



## 2. ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS SOCIALES

Los primeros estudios que aparecieron sobre emprendimiento social se centraron especialmente en definir el concepto. Una vez acotado en mayor o menor medida el término, los expertos se empezaron a cuestionar el papel que juegan las características individuales del emprendedor social a la hora de garantizar el éxito de la iniciativa. Dado que estos dos puntos ya fueron discutidos en el anterior Cuaderno, pasamos a presentar los aspectos más recientemente estudiados dentro de este campo: el modelo organizativo y la gobernanza que rige la empresa social.

### 2.1. MODELOS ORGANIZATIVOS

Para crear valor social, tan importante es la idea concebida por el emprendedor como la estructura diseñada para llevar a cabo correctamente su implementación. Teniendo esta idea en mente, Mair & Schoen (2005) seleccionan tres iniciativas concretas de emprendimiento social y de ellas extraen los elementos comunes de su modelo de negocio, que las han convertido en organizaciones de éxito y sostenibles a largo plazo<sup>2</sup>. Las cuestiones que los autores se plantean –y que una organización social debería tener muy presentes– son tres.

Si se opta por subcontratar los servicios, hay que asegurarse de que se comparte el objetivo de responsabilidad social.

La primera de ellas es cómo crear una **red apropiada para generar valor social** y que este llegue al grupo beneficiario. La creación de valor social es un proceso complejo que puede englobar aspectos diversos. Es posible que el emprendedor social no disponga en su organización de todos los recursos necesarios para realizar su proyecto; en este caso es necesario establecer relaciones con otras empresas o crear subgrupos dentro de la misma organización y subcontratar sus servicios para llenar este vacío. Si se opta por subcontratar los servicios de estos grupos, hay que asegurarse de que se comparte el objetivo de responsabilidad social.

Un ejemplo de la correcta creación de una red de valor social es el Grameen Bank. Esta entidad concede microcréditos con la finalidad de que los prestatarios (pertenecientes a los estratos más pobres de la sociedad) puedan crear, mantener o expandir su propio negocio. Muhammad Yunus, fundador de este banco de microcréditos, se percató de que la financiación no era la única traba a la que se enfrentaban sus clientes. Por ejemplo, no tenían acceso a internet o a la telefonía móvil, lo cual suponía una importante desventaja. Para solventar este déficit, Yunus creó dos nuevas empresas: Grameen Telecom y Grameen Phone.

La segunda cuestión clave para la sostenibilidad de la empresa es encontrar una estrategia óptima que garantice el **correcto aprovisionamiento de recursos estratégicos**.

Por ejemplo, cuando se creó la organización Sekem, requería cultivos orgánicos difíciles de adquirir en aquellos tiempos. La primera respuesta de su fundador fue comprar tierras para realizar el cultivo por cuenta propia. No obstante, pronto se percató de que lo realmente necesario era promover este tipo de cultivo a gran escala en Egipto. Para fomentar esta actividad, fundó otras dos instituciones (COAE<sup>3</sup> y EBDA<sup>4</sup>).

<sup>2</sup> Las tres organizaciones estudiadas son: Grameen Bank (banco de microcréditos); Sekem (organización que genera desarrollo humano sostenible a través de diversas instituciones en el campo de la economía, la agricultura orgánica, la investigación, la educación y la sanidad); y Mondragón Corporación Cooperativa (grupo cooperativo). Puede obtenerse más información sobre ellas en sus respectivas páginas webs: <http://www.grameen-info.org/>, <http://www.sekem.com/>, <http://www.mcc.es/>

<sup>3</sup> The Center of Organic Agriculture in Egypt.

<sup>4</sup> The Egyptian Biodynamic Association.

La última cuestión clave identificada por Mair & Schoen es la **gestión de las relaciones entre la organización y los beneficiarios** de la iniciativa. La interacción «institución-beneficiario» es tan primordial para el emprendimiento social como lo es la relación «empresa-cliente» en el ámbito empresarial tradicional. El emprendedor ha de ser un buen conocedor del grupo que recibe el bien o servicio, pues con ello captará de primera mano las necesidades de sus «clientes» y se asegurará de que el producto goce de una mayor receptividad. Además, una buena iniciativa de emprendimiento social debe implicar a sus beneficiarios desde el inicio del proyecto y no solo considerarlos el último eslabón de la cadena de valor.

Una buena iniciativa de emprendimiento social debe implicar a sus beneficiarios desde el inicio del proyecto y no solo considerarlos el último eslabón de la cadena de valor.

De nuevo, la experiencia de Grameen Bank es ilustrativa. Los prestatarios son las personas que, en última instancia, generan progreso para la sociedad; el banco simplemente les presta fondos para que sus negocios puedan progresar y el responsable directo del éxito o fracaso del proyecto es el propietario del negocio, quien genera ingresos no solo para él mismo, sino también para sus empleados.

En uno de sus artículos sobre emprendimiento social, Dees sugiere que a una fase inicial en la que se conceptualiza el objetivo a conseguir y se definen las capacidades necesarias para lograrlo, le debe seguir otra en la que se diseña una estructura operativa inteligente. En esta fase de diseño hay tres preguntas clave que todo emprendedor debe plantearse y que condicionarán la estructura de su organización:

Una estrategia óptima debe explotar los puntos fuertes del emprendedor, proteger las funciones claves de la empresa y ser coste-efectiva.

**1. ¿Qué función desarrollarás en tu propia organización?** El emprendedor debe pensar en cuáles son las funciones que mejor desempeña, es decir, en cuáles puede aportar realmente valor añadido. Si hay alguien que pueda desempeñar mejor la tarea, se recomienda delegarla.

**2. ¿Qué servicios obtendrás de tus proveedores?** El emprendedor debe estudiar qué servicios son más fáciles y baratos de comprar que de desarrollar en la misma empresa. Es una inversión en tiempo y dinero que es posible ahorrar.

**3. ¿Qué servicios/soporte te prestarán tus socios?** Un punto crucial es reconocer aquellos servicios que son clave para la empresa. Si existe una probabilidad elevada de que se produzcan errores en la ejecución, es mejor no subcontratar el servicio. Si hay algunas funciones en las cuales el emprendedor no es especialmente hábil, se puede buscar un socio que esté más capacitado. Aunque ahorraremos en recursos, a menudo encontrar al socio adecuado no resultará tarea fácil.

En pocas palabras, una estrategia óptima debe explotar los puntos fuertes del emprendedor, proteger las funciones claves de la empresa y ser coste-efectiva. La estructura operativa que se establecerá inicialmente, basada en estos puntos, puede (y en muchos casos, debe) evolucionar a lo largo del tiempo a medida que se conozcan mejor la empresa, los beneficiarios y el entorno.

Una vez diseñada la estructura, a la hora de ponerla en práctica hay que tener en cuenta fundamentalmente a los beneficiarios. Para que el valor social llegue a las personas que lo necesitan, hay que plantear las siguientes preguntas al emprendedor social:

**1. ¿Quién se beneficiaría (o podría beneficiarse potencialmente) de tu empresa?**

**2. ¿Sería apropiado (y factible) cobrar una tasa/precio por el beneficio recibido?**

**3. En caso de cobrar una tasa/precio, ¿cuál sería el importe adecuado?**

Las dos últimas cuestiones son especialmente interesantes y complejas de resolver, ya que muchos emprendedores sociales se muestran reacios a cobrar por el servicio prestado, al ser los beneficiarios ciudadanos con escasos recursos. No obstante, cobrar una tasa –por pequeña que sea– puede ser positivo también para el que la tiene que pagar, por muchas razones, entre ellas: aumenta su sentido de la responsabilidad y de compromiso con la empresa, le da más derecho a reclamar en caso de no estar satisfecho, reduce el sentimiento de paternalismo, etc.

Con lo expuesto en esta sección queda claro que hablar del modelo organizativo de una empresa social no solo consiste en clasificar a estas empresas según su tipología («empresa sin ánimo de lucro», «empresas sociales híbridas» o «empresas sociales con ánimo de lucro»), cosa que ya hicimos en el anterior Cuaderno, sino que tan o más importante es establecer el modo en el que se aplica el método empresarial a la iniciativa social.

## 2.2. GOBERNANZA DE LA EMPRESA SOCIAL

La estructura organizativa que la empresa social escoja para llevar a cabo su actividad tiene un claro impacto en su desempeño y sus resultados finales. Pero, retrocedamos un paso: ¿quién tiene la última palabra en la definición de la estructura? Finalmente, ¿sobre quién recae la responsabilidad de garantizar la integridad de la empresa? Esta responsabilidad está en manos de la junta directiva o el comité directivo. Durante muchos años, los estudios en emprendimiento social habían pasado por alto el rol que el directivo juega, aunque las decisiones críticas que toma la empresa provienen de él y, por lo tanto, de él también depende el correcto funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos fijados. Algunos autores se han percatado de este vacío en la literatura y están por la labor de cubrirlo. En 2006, Low estableció las bases de esta línea de investigación.

En la teoría de la gobernanza corporativa, el modelo predominante en las empresas convencionales es el del servidor (*stewardship model*). La idea subyacente a este modelo es la de considerar que la junta directiva tiene el deber de actuar siguiendo los intereses de los accionistas. Así pues, en la mayoría de los casos el objetivo de la junta será maximizar la riqueza de sus accionistas. Sin embargo, en la teoría de la gobernanza de las empresas sin ánimo de lucro, predomina el modelo de los *stakeholders* (o modelo democrático), según el cual los *stakeholders* deben tener representación en la junta para que sus intereses puedan ser atendidos. En este caso, que los *stakeholders* estén representados se considera más importante que la experiencia en dirección y gestión que pueda tener el directivo (que pasa a un segundo plano). De este modo, la gobernanza de las empresas sin ánimo de lucro debería basarse en la idea de que quienes dirigen la empresa están en la junta por representar a quienes representan y no por sus habilidades directivas.

Pero esto no tiene por qué ser así. En efecto, habitualmente las empresas sociales se asocian con el modelo de los *stakeholders* porque se tiende a categorizarlas como organizaciones sin ánimo de lucro. No obstante, ya vimos en el Cuaderno anterior que las empresas sociales pueden perseguir perfectamente fines lucrativos. Por este motivo, la gobernanza de la empresa social ha de ser un híbrido entre las gobernanzas de ambos tipos de organizaciones.

Existen informes sobre el emprendimiento social que denuncian la falta de bagaje empresarial de algunos miembros de las juntas directivas. Ello puede conllevar que la empresa social, ignorando los aspectos empresariales, no consiga alcanzar todo su potencial. Por ello, en las empresas sociales es más frecuente encontrar juntas directivas que siguen el modelo del servidor. Para poder poner en práctica este modelo es frecuente que la junta directiva reclute a sus miembros en función de su experiencia previa, en lugar de tener en cuenta su capacidad de representar a los *stakeholders*. Este enfoque tiene sus detractores, ya que es visto como una opción poco democrática. No obstante, sus defensores alegan que una excesiva representación por parte de personas preocupadas exclusivamente por la vertiente social puede llegar a poner en jaque la sostenibilidad financiera de la empresa.

Muchos emprendedores sociales se muestran reacios a cobrar por el servicio prestado, al ser los beneficiarios ciudadanos con escasos recursos.

Durante muchos años, los estudios en emprendimiento social habían pasado por alto el rol que el directivo juega.

La gobernanza de la empresa social ha de ser un híbrido entre la gobernanza corporativa y la gobernanza de las empresas sin ánimo de lucro.

Si la empresa social pretende no depender a largo plazo de las donaciones y aspira a consolidar su sostenibilidad mediante la atracción de inversores externos, adoptar el modelo del servidor puede servir de señal para los inversores de la efectividad en la gestión de activos.

Aún hace falta mucha más investigación en esta área. No obstante, de lo expuesto podemos extraer dos conclusiones: en primer lugar, por sus particularidades, la gobernanza de la empresa social merece un estudio separado del de la de otros tipos de empresas. En segundo lugar, la aplicación del modelo democrático –normalmente asociado a las empresas sociales– tiene limitaciones en el ámbito del emprendimiento social. Por último, no debemos olvidar que, independientemente de si la junta directiva está compuesta por accionistas o stakeholders, el elemento clave es que la gestión de la empresa esté enfocada a crear beneficio para la comunidad al mismo tiempo que se protege a la empresa de la mala apropiación de activos por parte de los directivos.

### 3. RETO NÚMERO UNO: EL ACCESO AL CAPITAL

La presión financiera a la cual están sometidas las organizaciones con fines sociales ha ido en aumento durante los últimos años y es poco probable que disminuya en un futuro próximo. Aunque en la actualidad existe una mayor variedad de fondos para financiar este tipo de proyectos, las ayudas procedentes de los Gobiernos se han reducido notablemente y los inversores privados no han podido compensar con sus aportaciones este vacío. Paralelamente, el número de empresas sociales ha aumentado y, en consecuencia, la competencia para captar recursos es mucho mayor.

Frente a la disminución de recursos disponibles, el emprendedor social que desee llevar a la práctica su iniciativa deberá reducir al máximo sus costes, buscar la máxima eficiencia y luchar incansablemente por obtener financiación.

Aunque en este apartado ponemos de relieve la importancia que tiene para el emprendedor social la obtención de fondos, no hay que olvidar que el dinero es una mera herramienta para conseguir un fin. Tan importantes son los recursos financieros como el capital humano que ponga de su parte el emprendedor. Ambos aspectos se complementan.

El emprendedor social que desee llevar a la práctica su iniciativa deberá reducir al máximo sus costes, buscar la máxima eficiencia y luchar incansablemente por obtener financiación.

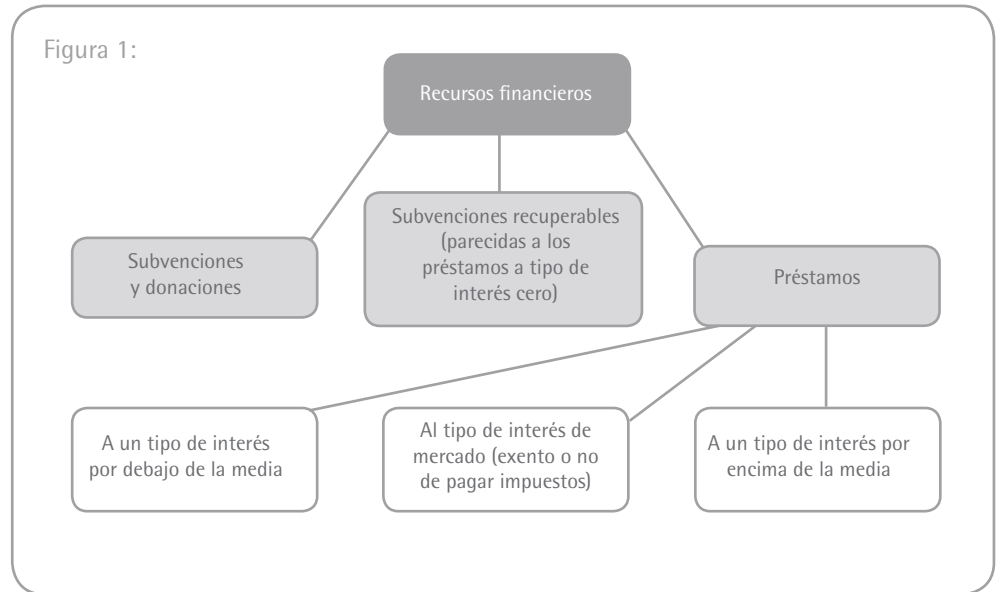
#### 3.1. ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN DE FONDOS

Independientemente de si se decide cobrar una tasa por el servicio o bien ofrecido, muy probablemente el emprendedor necesitará recursos adicionales para fundar su empresa, asentarla y expandirla. Normalmente, las empresas sociales no son capaces de recaudar suficientes ingresos para cubrir sus costes operativos y por ello recurren a financiación externa.

Cuando sale al mercado en busca de recursos, el emprendedor debe estudiar las diferentes fuentes de financiación, los costes asociados a estas fuentes y la productividad de estos recursos en relación a su coste. Para Dees (2001), la estrategia a seguir se resume en tres pasos:

1. Empezar pensando en el resultado deseado, y no en las limitaciones impuestas por la falta de recursos.
2. Considerar aquellas formas de conseguir el resultado que sean menos intensivas en recursos.
3. Tener muy presente la incertidumbre que rodea al proyecto.

Las opciones de financiación son muy variadas, como también lo son los costes que llevan asociados. En términos generales, se pueden agrupar como mostramos en la Figura 1.



Si el emprendedor se decanta por las subvenciones y donaciones debe saber que el dinero no se obtiene a coste cero

El emprendedor deberá buscar a inversores que busquen rendimientos sociales en lugar de financieros, o bien demostrar un gran potencial.

El acceso que una empresa pueda tener al mercado de capitales tradicional depende, en gran parte, de su forma jurídica. Para las empresas con ánimo de lucro, el abanico de opciones es relativamente más amplio. Pueden recurrir, por ejemplo, a los fondos de capital riesgo. En cambio, para las empresas sin ánimo de lucro, las opciones de financiación se reducen y, en general, tienden a recurrir a Gobiernos y fundaciones en busca de fondos. Si el emprendedor se decanta por las subvenciones y donaciones debe saber que, aunque ciertamente no deben devolverse al donante, el dinero no se obtiene a coste cero. Por ejemplo, existe un coste de «adquisición» (en términos de tiempo y esfuerzo volcado en solicitar y obtener los fondos), un coste de gestión y administración, y un coste de «dependencia» de un agente externo. Respecto a este último punto, hay que considerar que no depender de donaciones y subvenciones funciona como una buena señal para los inversores, ya que es un indicador de la voluntad de ser autosuficientes.

Los que optan por la vía del endeudamiento han de ser cautos, ya que en ocasiones se llega a una situación no deseada en la que las empresas se ven abocadas a recurrir a las subvenciones para poder devolver la deuda y los intereses correspondientes. Por otra parte, el emprendedor puede toparse con un mercado de capitales poco confiado. Los inversores ven en las empresas sociales una inversión de riesgo elevado que, además, normalmente no reporta un beneficio económico. Por lo tanto, para atraerlos, el emprendedor deberá buscar a inversores que busquen rendimientos sociales en lugar de financieros, o bien demostrar un gran potencial. En otras palabras, se debe demostrar que el proyecto social tendrá un impacto considerable y que tiene una clara viabilidad.

Obtener financiación es especialmente difícil en los momentos iniciales del proyecto. Por ello, en el Recuadro 2 resumimos las diez sugerencias que Dees propone para minimizar las exigencias de capital a las que el emprendedor social debe hacer frente.

**Recuadro 2. Cómo minimizar las exigencias de capital iniciales: 10 sugerencias para el emprendedor**

**1. Establecer fases y financiar a la vez una o dos como máximo**

Las diferentes fases se deben proponer desde el inicio, ya que si se espera a proponer la segunda fase cuando la primera haya dado resultados, es posible que los fondos lleguen demasiado tarde.

**2. Convertir costes fijos en costes variables**

Con ello se consigue tener gastos solamente cuando se provee el bien o servicio.

**3. Buscar excesos de capacidad y recursos infrautilizados**

Por ejemplo: contratando trabajadores que estén actualmente en el paro, ya que pueden estar más motivados.

**4. Ayudar a nuevos proveedores a establecerse**

Profesionales y empresas que están empezando a establecerse buscan desesperadamente nuevas oportunidades de negocio, al mismo tiempo que dedican gran parte de su esfuerzo a forjarse una buena reputación.

**5. Convertirse uno mismo en cliente low-cost**

Por ejemplo, si el proveedor tiene períodos de menor demanda, puede ser útil aprovecharse de ello, pues este puede estar más motivado por ofrecerte un mejor servicio en estos períodos.

**6. Ser para tu proveedor un cliente de valor añadido**

Ser proveedor de una empresa social puede proporcionarle buena reputación. De este modo el «negocio» del emprendedor social se traduce también en negocio para sus proveedores.

**7. Explorar las posibilidades de compartir activos con otros**

Recurrir a las incubadoras de empresas puede ayudar a ahorrar costes.

**8. Asegurarse de que el dinero existente en tesorería trabaja para ti**

Gestiona el dinero cuidadosamente. Ingresar dinero cuanto antes y pagar cuanto más tarde sea posible. No ates tu dinero con depósitos a largo plazo.

**9. Sacar provecho de tratos especiales y buscar oportunidades**

Considera comprar equipamiento, mobiliario, etc. de segunda mano, utilizar internet para encontrar las mejores ofertas, etc.

**10. Negociar el precio pero solamente con los que realmente pueden rebajarlo**

En la mayoría de casos existe margen de negociación. No obstante, el poder para negociar descuentos rara vez recae en los representantes de ventas. Hay que subir un eslabón más arriba.

Fuente: Dees (2001).

### 3.2. TENDENCIAS EN LA FINANCIACIÓN DE LAS EMPRESAS SOCIALES

En 2007, fruto de la colaboración entre la Fundación Skoll y el *think tank* SustainAbility, se publicó el informe «Growing Opportunity: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems»<sup>5</sup>. En él se explora el potencial que el emprendimiento tiene para solucionar los crecientes problemas socioeconómicos, medioambientales y de gobernanza de nuestra sociedad. El estudio parte de una encuesta realizada a cien emprendedores sociales de todo el mundo, de la que afloran los principales retos y las barreras a las que se enfrentan los emprendedores. El tamaño de la muestra seleccionada para este trabajo es reducido y no permite extraer conclusiones generalizables. Aún así, los resultados que de ella se desprenden resultan ciertamente interesantes y pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. El emprendimiento social goza de una creciente popularidad. Aunque puede apreciarse cierto boom en el interés por esta materia, es poco probable que se esté generando una burbuja que pueda estallar.
2. El potencial para ofrecer soluciones que den grandes pasos adelante es considerable y creciente.
3. El campo está aumentando pero sigue siendo relativamente pequeño. Aunque los fondos destinados a esta materia se están incrementando, aún se encuentran por debajo de su potencial.
4. El dinero sigue siendo la principal preocupación del emprendedor.
5. La autosuficiencia financiera es considerada como una posibilidad real a cinco años vista.
6. Hay una clara voluntad de asociarse con el mundo empresarial.
7. Existe una creciente necesidad de reexaminar las responsabilidades y los roles del Gobierno y sus políticas sociales.

La mayoría de los participantes (incluso los emprendedores sociales de mayor éxito) admitieron sentirse restringidos por la falta de recursos<sup>6</sup> y muchos de ellos expresaron su necesidad de diversificar sus fuentes de financiación. De las entrevistas realizadas destacan cuatro observaciones que presentamos a continuación.

#### **A. Dificultad para encajar en el actual sistema**

Los emprendedores sociales ven en fundaciones y Gobiernos unos inversores extremadamente conservadores y con demasiada aversión hacia iniciativas que se salen de lo común. Además, ninguno de estos dos grupos presta dinero a organizaciones sin ánimo de lucro (las cuales representan gran parte de la actividad emprendedora social).

#### **B. Falta de financiación constante, flexible y a largo plazo**

Prácticamente todos los emprendedores están de acuerdo en el papel que juega el horizonte temporal. Los proyectos tienden a ser a largo plazo (no menos de cinco años) pero solo reciben financiación en momentos puntuales, lo cual les dificulta la creación de la infraestructura necesaria para garantizar la sostenibilidad de la organización.

Los emprendedores sociales ven en fundaciones y Gobiernos unos inversores extremadamente conservadores.

Los proyectos tienden a ser a largo plazo pero solo reciben financiación en momentos puntuales.

<sup>5</sup> <http://www.sustainability.com/library/growing-opportunity#.T0lofnmsjTo>

<sup>6</sup> Un 72% de los encuestados declara que el acceso al capital se encuentra entre sus dos principales retos. No obstante, cabe señalar que la mayoría de los emprendedores de la muestra trabaja en el sector sin ánimo de lucro -el más dependiente de subvenciones y donaciones-. Así pues, en una muestra más heterogénea, este porcentaje sería muy posiblemente menor.



Una de las preguntas del estudio fue «Pensando en cómo financiar sus iniciativas, ¿qué fuentes de financiación cree que son las mejores vías para conseguir su objetivo?». En el caso de las empresas sin ánimo de lucro, las fundaciones son la opción más recurrida. En referencia a este punto, uno de los hallazgos del estudio que más sorprende (positivamente) a sus autores es el hecho de que, si bien el 27% de los encuestados dependían exclusivamente de subvenciones en el momento de la encuesta, solo un 8% calculaba hacerlo en un plazo de 5 años. Paralelamente, el 8% de la muestra afirmaba no depender de ningún tipo de subvención en la actualidad, y el 28% consideraba que estaría en esta situación de autosuficiencia en el plazo de 5 años.

### **C. Falta de conocimiento sobre los mercados de capitales y acceso a ellos**

Esto suele suceder especialmente en la fase inicial de creación de la empresa. Para combatir la falta de conocimientos en este ámbito, los emprendedores recurren normalmente a asesores. Las personas consultadas coinciden en que se beneficiarían de un mayor conocimiento de las opciones de financiación y también agradecerían contar con unos inversores con una visión menos cerrada.

### **D. Las fuentes de financiación sostenibles conllevan retos**

Ser autosuficientes financieramente lleva asociadas dificultades. En el caso de cobrar una tasa por servicio prestado, se corre el riesgo de hacer inaccesible el servicio a los que realmente lo necesitan. Por otra parte, Gobierno e inversores esperan que una empresa social actúe como lo hace una empresa con fines lucrativos; por lo que esperan de ellos el pago de impuestos y poder cobrarles los tipos de interés de mercado.

En el caso de cobrar una tasa por servicio prestado, se corre el riesgo de hacer inaccesible el servicio a los que realmente lo necesitan.

## **3.3. PRINCIPALES ENTIDADES FINANCIADORAS**

Afortunadamente para los emprendedores sociales, cada vez son más los filántropos y organizaciones dispuestas a proporcionar soporte logístico y financiero a sus iniciativas. Algunas de estas entidades nacen con el único objetivo de ayudar a los emprendedores sociales a llevar a cabo sus proyectos. En este apartado ofrecemos un listado de las principales organizaciones que ofrecen becas, premios u otro tipo de financiación a los emprendedores sociales.

### **• Ashoka**

Es la mayor asociación global de emprendedores sociales. Desde que fue fundada por Bill Drayton en 1981, han pasado por ella unos 3.000 emprendedores sociales. Ashoka les proporciona estipendios durante tres años para que puedan consolidar y difundir su innovación social. Además, les ofrecen espacios de coordinación nacional y global (repartidos por más de 60 países). Esto les abre la posibilidad de forjar colaboraciones y alianzas. También se proporciona al emprendedor social contactos con otras empresas y emprendedores, a través de los cuales recibe apoyo profesional en consultoría legal y estratégica, comunicación, etc. Las acciones que Ashoka lleva a cabo tienen como objetivo transformar el sector ciudadano para que sea más emprendedor, integrado y eficiente. Del listado de entidades que presentamos, es la única que tiene una filial española.

### **• Echoing Green**

Organización sin ánimo de lucro que desde 1987 ha proporcionado capital a más de 500 emprendedores sociales cuyos proyectos se encuentran en la fase inicial de implementación. Aparte del capital inicial, también se les facilita el acceso a diversos servicios de soporte y a una red global de emprendedores. Su programa estrella es una beca de dos años que asciende a 2 millones de dólares a repartir entre unos pocos afortunados (aproximadamente un 1% de los miles de solicitantes). Algunos datos interesantes: en el segundo año de beca, la mayoría de los emprendedores logra recaudar el triple de la ayuda que la fundación les proporciona; en cinco años (cuando ya no gozan de la beca), en promedio recaudan 37 veces más de inversión que la proporcionada inicialmente por Echoing Green; y lo que es más importante, aproximadamente dos de cada tres organizaciones financiadas por esta fundación consiguen la sostenibilidad.

- **Skoll Foundation**

Es una fundación con sede en Silicon Valley que financia a emprendedores sociales y organizaciones que promuevan el cambio social a gran escala. Su inversión se canaliza principalmente a través del «Skoll Award for Social Entrepreneurship», concedido anualmente. Además, conecta a los emprendedores sociales a través de «Social Edge» (una red online) y el «Skoll World Forum» de emprendimiento social. La fundación fue creada en 1999 por Jeff Skoll y tiene especial interés por proyectos que sean replicables a gran escala.

- **Schwab Foundation**

Es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1998, que pretende fomentar el emprendimiento social. Los objetivos de la fundación son: promover alrededor del mundo una comunidad de emprendedores sociales líderes; contribuir a la expansión de innovaciones sociales mediante el diálogo; identificar emprendedores sociales y jóvenes empresarios sociales que sean líderes en sus respectivos países, y ofrecerles una extensa red donde promover sus causas e iniciativas. Para cumplir este último objetivo, la fundación y sus socios seleccionan anualmente a un grupo de 20-25 emprendedores sociales (de unos 1.000 candidatos). La selección se realiza a través del concurso «Social Entrepreneur of the Year» (en Estados Unidos) y de procesos regionales de selección en África, América Latina, Oriente Medio y Europa.

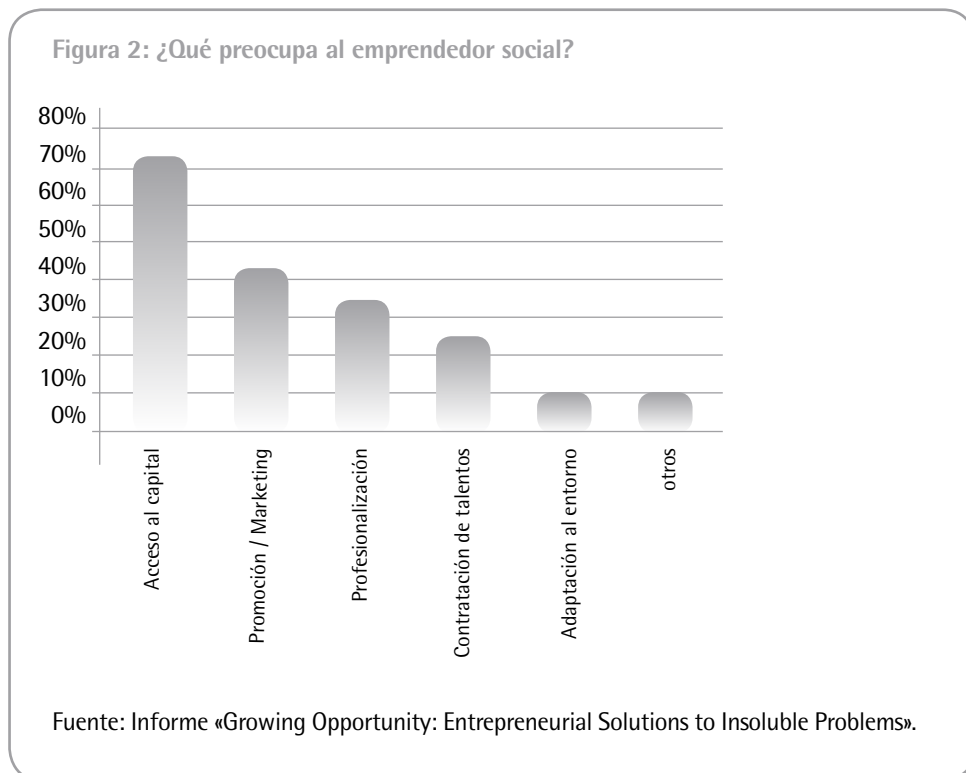
- **Unltd**

Organización benéfica de ayuda a los emprendedores sociales del Reino Unido, que les proporciona un paquete completo de financiación y soporte para que sus ideas se transformen en realidad. Las ayudas no pueden ser solicitadas por organizaciones, solo por personas (o grupos informales de personas). Existen dos tipos de premios: los de Nivel 1 sirven para que ideas novedosas se conviertan en proyectos reales. El dinero se destina a cubrir los costes iniciales de puesta en marcha el proyecto; los llamados «premios de Nivel 2» están pensados para gente cuyas ideas ya están puestas en marcha. Con ello pretenden ayudar al desarrollo del proyecto o bien cubrir los gastos de vida del candidato ganador para que así pueda tener una mayor dedicación al proyecto. Estos premios se conceden anualmente, en primavera y otoño.

## 4. RETOS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

### 4.1. OTROS RETOS PARA EL EMPRENDEDOR SOCIAL

Como hemos visto en el apartado anterior, el acceso al capital es el principal obstáculo con el que los emprendedores sociales deben lidiar. No obstante, no es el único. En la Figura 2 mostramos las otras barreras que, según la encuesta realizada por la Fundación Skoll y SustainAbility, encuentran los emprendedores sociales.



En referencia a la promoción y el marketing, los emprendedores sociales declaran que, comparado con el resto de emprendedores, normalmente les lleva más tiempo dar a conocer su producto a la sociedad y a los inversores. A menudo esto retrasa la captación de fondos y de socios y, en general, ayudas de cualquier tipo.

Otra de las preocupaciones que manifiestan los emprendedores sociales es la dificultad en la contratación, formación y retención de talento. Uno de los encuestados se lamentaba: *«Somos una pequeña organización [...]. Para conseguir y retener personal cualificado, tenemos que pagarles más de lo que podemos. Para poder pagar más necesitamos captar más fondos, pero para captar más fondos necesitamos más personal. Un perfecto círculo vicioso»*. No obstante, algunos de los entrevistados afirmaban estar satisfechos con el porcentaje de profesionales que logran retener aún pagando sueldos que están por debajo de los del mercado. Lo consiguen ofreciéndoles un entorno laboral desafiante y claramente enfocado a una misión.

A la empresa social, a la hora de seleccionar a su personal, le es también difícil encontrar el correcto equilibrio entre el personal que debe ser creativo y emprendedor y aquel que debe actuar de soporte a la actividad emprendedora, con un enfoque más profesional, como pueden ser abogados o contables.

Otra de las preocupaciones que manifiestan los emprendedores sociales es la dificultad en la contratación, formación y retención de talento.

## 4.2. PERSPECTIVAS DE FUTURO

Dees se aventura a pronosticar una tendencia creciente a aplicar métodos empresariales y a utilizar enfoques más orientados al mercado.

Centrarse demasiado en el emprendedor *per se* hace que nos olvidemos del papel que juegan las organizaciones. La creación de valor social es un proceso complejo que requiere la implicación y buena coordinación de multitud de agentes.

En una entrevista con Gregory Dees<sup>7</sup>, renombrado experto en emprendimiento social, la presidenta del Monitor Institute<sup>8</sup>, Katherine Fulton, le pedía su opinión sobre las perspectivas de futuro que veía dentro de este campo. Preguntado por si pronosticaba una convergencia de los diferentes tipos de emprendimiento social (empresas híbridas, sin ánimo de lucro, etc.) o, por el contrario, preveía una creciente segmentación, Dees respondía que posiblemente observaremos el primer escenario porque, de hecho, ya se empieza a dar en la actualidad. Esta convergencia no pondrá fin al debate sobre la definición de emprendimiento social, pero tampoco frenará el desarrollo de este campo. Además, Dees también se aventura a pronosticar una tendencia creciente a aplicar métodos empresariales y a utilizar enfoques más orientados al mercado, lo cual, según su criterio y el de otros expertos, es el buen camino a seguir.

Por su parte, Paul Light publicó en 2006 un interesante artículo donde pone de manifiesto uno de los principales puntos débiles que se observan actualmente en el área del emprendimiento social y que debería ser corregido en el futuro: una definición demasiado cerrada de este concepto. Su artículo pone de relieve en qué medida una mala definición del emprendimiento social acarrea importantes consecuencias. Primero, en la mayoría de definiciones se pone demasiado énfasis en la persona. Como consecuencia, nos estaríamos fijando demasiado en quién es el emprendedor y qué habilidades tiene, en lugar de fijarnos en qué es lo que hace. La investigación existente hasta el momento no ha podido demostrar que ciertos rasgos de personalidad influyan sobre el éxito de la iniciativa. Los estudios empíricos sobre esta cuestión son escasos y, al mismo tiempo, están basados principalmente en casos de estudio particulares.

En segundo lugar, centrarse demasiado en el emprendedor *per se* hace que nos olvidemos del papel que juegan las organizaciones. Ya hemos visto en el segundo apartado de este Cuaderno que la creación de valor social es un proceso complejo que requiere la implicación y buena coordinación de multitud de agentes. Como bien resumen las palabras de Light «las ideas con éxito requieren una mezcla de talentos que raramente se encuentran en una sola persona». Una de las consecuencias de limitar el emprendimiento social a la figura del emprendedor es que se consigue que iniciativas con gran potencial se queden sin financiación.

Otra restricción que posiblemente debería suavizarse es la medida en que la idea debe ser innovadora. Para algunos, la iniciativa que el emprendedor social quiere poner en marcha ha de ser totalmente novedosa y ha de romper los moldes previamente establecidos. De nuevo, una interpretación demasiado estricta puede poner en riesgo la inversión en buenos proyectos.

### Ejemplo. Criterios de selección de proyectos de emprendimiento social: el caso de Ashoka

Los criterios que Ashoka establece para escoger a los emprendedores sociales que formarán parte de su red son cinco:

- Que la idea sea **nueva**.
- Que el candidato sea **creativo**.
- Que el candidato sea **emprendedor**.
- Que el proyecto pueda cambiar significativamente un campo de acción y producir un **impacto** a nivel nacional o, cuando se trata de países pequeños, a nivel regional.
- Que el candidato tenga un fuerte sentido de la **ética**.

<sup>7</sup> <http://www.caseatduke.org/documents/deesinterview.pdf>

<sup>8</sup> Monitor Institute es un centro dedicado a ayudar a líderes innovadores a desarrollar sus ideas y propuestas que pretenden combatir importantes problemas sociales y medioambientales. Véase: <http://www.monitorinstitute.com/>

Otro aspecto que habitualmente se aborda de forma errónea es el éxito de las iniciativas. Normalmente se centra la atención sobre aquellas ideas que han logrado sobrevivir y replicarse lo cual lleva a dejar de lado proyectos con grandes posibilidades. Posiblemente se han dedicado demasiados recursos a dar un empujón a prometedoras *start-ups* y se habría tenido que realizar un mayor esfuerzo en ayudar a aquellas que, teniendo proyectos igualmente prometedores, atravesaban dificultades que finalmente las han llevado al fracaso. Tal como se pregunta Light, «¿son las empresas que han fracasado diferentes en esencia de las que han sobrevivido?» Lo cierto es que en muchas ocasiones la línea que les separa es muy delgada. Lo mismo opina Joe Madiath, fundador de Gram Vikas, quien cree que no existen fracasos en el emprendimiento social, sino solo contratiempos temporales. Por ello ve necesario crear un sistema de soporte para los emprendedores que inicialmente se vean frenados por obstáculos. Este sistema debe facilitarles mantener el control y continuar con su proyecto.

Como hemos mencionado anteriormente, una de las limitaciones a las que deben hacer frente los emprendedores sociales es la dificultad para captar talento. No obstante, en este aspecto se atisba un futuro esperanzador, ya que aumenta el número de personas atraídas por este campo. Se trata de personas cada vez más formadas en este ámbito y más profesionalizadas. Ello ayudará a consolidar el emprendimiento social, como también lo hará la mayor competencia por obtener recursos. Esta competencia debería conducir a una mayor transparencia, una mejor definición de las iniciativas y una mayor aplicación de técnicas de gestión empresarial.

Por último, en cuanto al futuro de la investigación en este campo, estamos de acuerdo con la crítica de Short et al. (2009) de que son necesarios más estudios empíricos, a la vez que hace falta formular hipótesis formales y utilizar métodos más rigurosos. Además, estos autores recomiendan abarcar temas claves de emprendimiento estratégico y estructurar la investigación utilizando teorías ya formuladas como pueden ser la teoría de la contingencia, la teoría de la difusión de la innovación o la teoría de la dependencia de recursos.

## 5. CONCLUSIONES

Desde que en los años ochenta se empezó a dibujar el concepto de emprendimiento social, este ha sido un campo en constante desarrollo, que a día de hoy goza de una notable y creciente popularidad. Cada vez son más las personas que deciden poner su creatividad y capacidad emprendedora al servicio de la sociedad. No se trata solo de personas idealistas que quieren cambiar el mundo sino que, su perfil es el de un emprendedor cada vez más formado en la materia, más profesionalizado y más respaldado por Gobiernos y entidades financiadoras. Este mayor respaldo no tiene por qué significar simplemente una mayor dotación de fondos. Hemos visto, por ejemplo, la propuesta de la Comisión Europea de crear una marca propia para los «Fondos Europeos de Emprendimiento Social», que pretende movilizar capital para estos fines dentro de la UE.

La actual crisis económica y el aumento en el número de emprendedores sociales han hecho que la competencia por captar fondos sea muy intensa.

No obstante, no nos engañemos: el principal dolor de cabeza de los emprendedores sociales sigue siendo la falta de financiación para sus proyectos. La actual crisis económica y el aumento en el número de emprendedores sociales han hecho que la competencia por captar fondos sea muy intensa.

Aunque los recursos (financieros o de otro tipo) son el reto más citado por los emprendedores sociales, hemos querido extraer del estudio presentado por la Fundación Skoll y SustainAbility otros problemas con los cuales estos emprendedores deben lidiar. En resumen, tienen que afrontar: la dificultad a la hora de promocionar su producto o servicio, la falta de profesionalización del sector, la dificultad para contratar talento y los problemas para adaptarse y encajar en el entorno.

Por su parte, independientemente de los recursos financieros de los que disponga la empresa social, hay dos aspectos que deben quedar claros: por una parte, el modelo escogido para la organización interna de la empresa. En este sentido, tres puntos clave son crear una red apropiada para generar valor social, garantizar el correcto aprovisionamiento de recursos estratégicos y la buena gestión de las relaciones entre la organización y el beneficiario; por otra parte, hemos visto en qué sentido la gobernanza de la empresa es un punto importante a considerar. Al fin y al cabo, la responsabilidad sobre el adecuado funcionamiento de la empresa recae sobre la junta directiva y, en consecuencia, es importante pensar en quién formará parte de ella (¿accionistas o stakeholders?).

Hemos querido concluir este Cuaderno con un apunte sobre las perspectivas de futuro que los expertos auguran al emprendimiento social. En pocas palabras, el emprendimiento social goza de una buena salud, pero hay aún aspectos mejorables.

Cada vez hay un mayor interés por parte de los profesionales en participar en la actividad emprendedora social, lo cual hará que en un futuro sea más fácil atraer y retener talento.

En primer lugar, el futuro del emprendimiento social pasa por perfeccionar la definición del concepto. No se trata tan solo de una cuestión semántica. El reto consiste en definir el concepto de la manera más general posible, sin que llegue a transformarse en un término vago que pueda aplicarse a cualquier tipo de negocio. Con una buena definición se conseguiría no privar de financiación a proyectos con gran potencial para generar valor social.

En segundo lugar, cada vez hay un mayor interés por parte de los profesionales en participar en la actividad emprendedora social, lo cual hará que en un futuro sea más fácil atraer y retener talento.

En tercer lugar, se tenderá a aplicar en mayor medida métodos empresariales.

Por último, la investigación empírica en este campo debería incrementarse y hacer uso de hipótesis más formales y de métodos más rigurosos.

## 6. REFERENCIAS

Dees, G. (2001). *Social Entrepreneurship: Mobilizing Resources for Success*. <http://www.tgci.com/magazine/Social%20Entrepreneurship.pdf>

Elkington, J. & Hartigan, P. (2008). «*The Power of Unreasonable People*». Harvard Business Press Books.

Light, P.C. (2006). *Reshaping Social Entrepreneurship*. Stanford Social Innovation Review, Fall 2006.

Low, C. (2006). *A Framework for the Governance of Social Enterprise*. International Journal of Social Economics, 33: 376-385.

Mair, J. & Schoen, O. (2005). *Social Entrepreneurship Business Models: an Exploratory Study*. IESE Business School, Working Paper No 610.

Short, J., Moss, T., & Lumpkin, G. (2009). *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*. Strategic Entrepreneurship Journal, 3: 161-194.



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

Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona  
Tel.: 93 253 42 00  
Fax: 93 253 43 43

[www.iese.edu](http://www.iese.edu)