

### **INTRODUCCIÓN**

En el proceso de búsqueda de una economía con un rostro más humano, fui encontrando diversos paradigmas y modelos económico-sociales que pretenden contribuir a una verdadera mejora en la vida de las personas: Desarrollo Sostenible, Comercio Justo, Responsabilidad Social Empresaria, Negocios Inclusivos en la base de la pirámide, Economía de Comunción, entre otros.

Lo que más llamó mi atención hasta el momento, son las Empresas Sociales (ES) o también llamadas Organizaciones Híbridas (OH). Cuando las conocí ya no me conformé sólo con leer libros, artículos y casos al respecto, sino que quise ir más allá y comprobar por mis propios medios si el modelo de triple impacto (económico, social y ambiental) que las ES proponían, era realmente viable.

Fue así que emprendí un viaje a Europa y estuve cara a cara con los fundadores y colaboradores de empresas sociales españolas. Pude escuchar de primera mano cuáles fueron las motivaciones que los llevaron a crear este tipo de empresa, cómo definen a una empresa social según su experiencia, cómo ven el mundo de estas organizaciones en España y Europa y cómo funciona un modelo de negocio cuyo fin principal no es el lucro.

El motivo de este artículo es poder compartir con ustedes una parte de esta experiencia, haciendo foco en la definición de la empresa social, definición brindada por los fundadores entrevistados y por sus colaboradores más cercanos. Asimismo, reflexionaremos sobre estas definiciones y los elementos que de ellas se desprenden, contrastándolos con bibliografía que profundiza sobre la innovación social y el nuevo modelo híbrido de las empresas sociales.

### **DEFINICIONES DE AQUELLOS QUE ESTÁN EN LA PRÁCTICA**

Variadas fueron las respuestas frente a la pregunta ¿Cómo definirías una Empresa Social? Cada uno aportó una definición desde su visión y experiencia, aunque no lejos de dificultades, ya que para los que están en la gestión no es sencillo englobar todo este mundo práctico en una definición que, por más amplia que sea, difícilmente pueda abarcar la amplitud de la experiencia concreta.

De estas definiciones, se detectaron cuatro elementos significativos para la comprensión de la esencia de la Empresa Social (ES). Por ello, las definiciones se expondrán de tal manera que se permita la diferenciación y profundización de dichos elementos, que son: las motivaciones internas del empresario social, las causas externas que motivan la

## Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.

Mag. Fernanda Figueroa

existencia de la ES, el efecto externo que produce el quehacer de la ES y finalmente el modo en que la empresa genera ese efecto.

Cabe señalar que ninguna de las definiciones expresa sólo uno de estos elementos en particular, sino que pueden mencionar uno, varios o todos. La división de las definiciones en estos cuatro elementos, se realizó a modo de ayudar a una mejor comprensión de este tipo de organizaciones.

### 1. Motivaciones internas del empresario social.

Iván Caballero, fundador de **The Social Coin**, empresa social española dedicada a fomentar el altruismo a través de las redes sociales, afirma que ES es: *“Aquella empresa creada porque sus fundadores quieren contribuir a la sociedad positivamente. Tiene que ver esencialmente con la motivación de los fundadores, no tanto con el tamaño del impacto”*<sup>1</sup>.

En la misma sintonía José María Batalla, fundador de **1000 friends** y **La Casa de Carlota**, empresas sociales dedicadas a la implementación de estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social y al diseño gráfico, sostiene que *“Es aquella cuyo fundador decidió hacer cosas más trascendentes en su vida, vivir de cosas más trascendentes. Ha entendido que se pueden tener empresas pero a la vez producir un cambio social”*<sup>2</sup>.

Claudia Cruces, Coordinadora de proyectos y ONG’s en **Worldcoo**, empresa social española dedicada a desarrollar herramientas de financiamiento para ONG’s, también menciona las motivaciones internas del empresario al definir la ES: *“Es aquella empresa que quiere tener un impacto social positivo, cambiar algo que ve mal en la sociedad y hacerlo con coherencia...no es necesario que resuelva una gran injusticia social, solo que quiera contribuir a la sociedad y lo haga con coherencia, intentando generar un cambio de conciencia hacia dentro y hacia fuera...”*<sup>3</sup>.

Cuando José María Batalla habla de *“vivir de cosas más trascendentes”*, refleja lo que la literatura sobre organizaciones híbridas viene sosteniendo al respecto de los empresarios sociales, quienes son identificados como personas que no se contentan con salvaguardar sólo la seguridad de sus hogares, sino que buscan aplicar sus valores y creencias en sus

---

<sup>1</sup> Iván Caballero, fundador de The Social Coin, empresa social española dedicada a fomentar el altruismo a través de las redes sociales <https://thesocialcoin.com/> . Entrevista personal realizada el 17/09/2015 en Barcelona, España.

<sup>2</sup> José María Batalla fundador de 1000 friends y La Casa de Carlota, empresas sociales dedicadas al diseño y la implementación de estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social que aportan valor a las marcas <http://1000friends.es/> .Entrevista personal realizada el 19/09/2015 en Barcelona, España.

<sup>3</sup> Claudia Cruces, Coordinadora de proyectos y ONGs en Worldcoo, empresa social española dedicada a desarrollar herramientas de financiamiento para ONGs <http://www.worldcoo.com/> . Entrevista personal realizada el 17/09/2015 en Barcelona, España.

## Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.

Mag. Fernanda Figueroa

carreras profesionales a fin de contribuir a cuidar y mejorar la sociedad y el medio ambiente. De este modo, están desarrollando nuevos conceptos sobre el lugar de las empresas en la sociedad y lo que significa dirigir una empresa.

Se trata de un nuevo y creciente grupo demográfico de personas que valoran la vida sana, el medio ambiente y la justicia social; la sostenibilidad ecológica de los productos y servicios que compran; las empresas en las que invierten; los políticos y las políticas que apoyan, las empresas para las que trabajan y, en última instancia, los estilos de vida que llevan. Este grupo demográfico es reconocido con etiquetas como *Creativos Culturales* y *LOHAS* (Lifestyles of Health and Sustainability, en español Estilos de Vida basados en la Salud y la Sostenibilidad) y en 2003 alcanzaban un total de 68 millones de personas, sólo en los Estados Unidos, con un valor de mercado de 290 millones de dólares<sup>4</sup>.

Claudia Cruces menciona dos veces la palabra “*coherencia*” en su definición, y es que los *LOHAS* tratan de expresarse y desarrollarse más plenamente en sus trabajos, mediante la incorporación de sus valores personales y creencias espirituales en el lugar de trabajo. Obtienen una sensación de autorrealización a través de sus acciones, que les permiten sentirse genuinos y auténticos, resolviendo de este modo sistemas de valores en conflicto dentro de sus vidas<sup>5</sup>.

Se trata de líderes comprometidos y positivos, que encarnan los valores que sus organizaciones promueven, personas abiertas que generan estructuras participativas e inspiracionales<sup>6</sup>. A esto se refería Claudia cuando hablaba de “*generar un cambio de conciencia hacia dentro y hacia fuera*”.

Iván Caballero habla de la motivación de “*contribuir a la sociedad positivamente*” y en el mismo sentido Claudia Cruces afirma que la ES es aquella que pretende “*tener un impacto social positivo*”. Siguiendo la teoría de economía civil desarrollada por Zamagni, podría decirse que se trata de una generación de empresarios llenos de motivaciones pro-sociales.

Zamagni sostiene que para civilizar los mercados incivilizados es necesario abandonar el pesimismo antropológico que afirma que los seres humanos son individuos demasiado oportunistas y egoístas como para pensar que podrían tener en cuenta los sentimientos morales, la reciprocidad, o el bien común, en sus propias acciones. Asevera que la evidencia fáctica nos informa que la mayor parte de las personas demuestran comportamientos pro-sociales (por ejemplo, se sacrificarían para alcanzar una meta

---

<sup>4</sup> Haigh, Nardia; Hoffman Andrew (2012). “Hybrid Organizations. The next chapter of sustainable Business”. *Organizational Dynamics*. Elsevier. Pág. 126.

<sup>5</sup> *Ibid.* Pág. 126.

<sup>6</sup> *Ibid.* Pág. 128.

## Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.

Mag. Fernanda Figueroa

colectiva) y no son egoístas (por ejemplo, practican con regularidad actitudes de don en forma gratuita)<sup>7</sup>.

El autor afirma que existe una *minoría profética* de personas que con su comportamiento aspiran a cambiar el paradigma del *homo oeconomicus* al *homo reciprocans*, es decir, pasar de la racionalidad del intercambio utilitarista de la lógica capitalista (dar o hacer algo por alguien sólo cuando se recibe algo a cambio por el valor equivalente), a la racionalidad de la reciprocidad (dar o hacer algo por alguien, permitiendo que el otro devuelva en proporción a sus posibilidades y esa devolución podrá ser a la persona que le dio en principio o a un tercero) que construye la lógica del mercado civil<sup>8</sup>.

Algo similar sostiene Kliksberg cuando dice que existen 140 millones de voluntarios que trabajan constantemente por ayudar a los demás. El 73% de los jóvenes españoles y el 66% de los canadienses y norteamericanos le dan mucha más importancia a la solidaridad que a “hacer mucho dinero”. En la Argentina, en una encuesta Gallup (2008), el 80% de los jóvenes encuestados de 10 a 24 años dijo que ayudar a los otros era una de sus metas principales<sup>9</sup>.

El mismo Peter Drucker divisaba esta tendencia a inicios de los noventa: *“Los estudiantes en el programa para ejecutivos en el que enseño, trabajan en una amplia diversidad de negocios, pero la mayoría de ellos también sirven como voluntarios en organizaciones no lucrativas. Cuando les pregunto por qué lo hacen, muchos dan la misma respuesta: porque en mi trabajo no hay mucho desafío, pocos logros, poca responsabilidad; y no hay misión, sólo hay conveniencia”*<sup>10</sup>.

Estamos frente a una nueva generación de personas más propensas a colaborar entre sí y generar estructuras más horizontales y participativas. Los avances de la tecnología hacen más fáciles dichas tendencias y muchas veces las catalizan. Así lo demuestra el gran fenómeno de la Economía Colaborativa (EC) con ejemplos como Airbnb, Uber, Bla Bla Car, Couchsurfing, entre otros. Se trata de un nuevo modelo productivo basado en el compartir y la colaboración entre pares, donde la confianza en la comunidad juega un rol

---

<sup>7</sup> Cfr. Zamagni, Stefano (2014). “Bienes comunes y economía civil”. Revista Cultura Económica. Año XXXII. N°87. Pág. 20-21.

<sup>8</sup>Íbid. Pág. 12-14.

<sup>9</sup> Cfr. Kliksberg, Bernardo (2013) “¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional”. Ministerio de Educación de la Nación. Pág. 158-169.

<sup>10</sup> Drucker, Peter (1989). “What Business Can Learn from Nonprofits”. En Harvard Business Review <https://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits> visitada el 25/07/2016.

## **Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.**

**Mag. Fernanda Figueroa**

primordial: *“Lo social y la comunidad están en el centro de las motivaciones de los fundadores de las iniciativas de este tipo de economía”*<sup>11</sup>.

Albert Cañigueral, representante de OuiShare en América Latina y España (una de las ONG’s promotoras de la EC a nivel mundial) afirma que la EC es una nueva cultura de producción ciudadana basada en el bien común, en la que no sólo se comparten recursos sino también valores, ideales y soluciones para un futuro más sostenible. Asimismo, sostiene *“siempre me ha sorprendido la calidad humana de los emprendedores de la Economía Colaborativa...y su enfoque natural hacia el beneficio colectivo más allá de su propio beneficio individual como líderes de un proyecto”*<sup>12</sup>.

Un rasgo claro que distingue al empresario que trabaja para el bien común es que su motivación principal es la búsqueda del “sentido” de la actividad económica, la persecución de “finalidades ideales o trascendentales” que lo sacan de la lógica instrumental y lo posicionan en una lógica del don y la gratuidad<sup>13</sup>.

En definitiva se trata de empresarios con un propósito claro: el desarrollo humano, social y el cuidado del medio ambiente. Las ganancias son vistas como motor de este propósito pero no como un fin en sí mismo.

Otra de las características que diferencia este tipo de empresarios de los tradicionales, es la visión a largo plazo, ya que los propósitos que se plantean no son posibles de alcanzar en lo inmediato. Esta visión atempera el crecimiento económico, que no responde a las especulaciones financieras o a la búsqueda indiscriminada del lucro, sino que se somete a la creación de cambios social y ambientalmente positivos<sup>14</sup>.

### **2. Causas externas que motivan la existencia de las ES**

Muchos de los empresarios sociales no eligen iniciar una empresa social porque ven una ventaja de negocio que quieren aprovechar, sino simplemente porque se sienten comprometidos e interpelados por una necesidad que los toca en primera persona o de la que son testigos. Están motorizados por un dolor que necesitan disminuir o por una pasión que los lleva a resolver una injusticia o mejorar una situación determinada.

---

<sup>11</sup> Pérez Garrido, Ricardo (Profesor IE Business School) en “Economía Colaborativa en América Latina” (2016) IE BUSINESS SCHOOL, FOMIN y Fondo General de Cooperación de España. Pág 5.

<sup>12</sup> Cañigueral, Albert (Representante de OuiShare en América Latina y España y fundador de ConsumoColaborativo.com) en Op. Cit. (2016) IE BUSINESS SCHOOL, FOMIN y Fondo General de Cooperación de España. Pág 36-37.

<sup>13</sup> Cfr. Groppa, Octavio; Sluga, María Laura (2015). “Empresas y bien común. Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y empresas B en la Argentina”. Revista Cultura Económica Año XXXIII N° 89. Universidad Católica Argentina. Pág. 22

<sup>14</sup> Op. Cit. Haigh, Nardia; Hoffman Andrew (2012). Pág. 129.

## Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.

Mag. Fernanda Figueroa

Las injusticias sociales y problemas vinculados a la libertad y dignidad del ser humano y su desarrollo individual y comunitario, así como el impacto negativo (social y ambiental) que genera el modelo de negocios tradicional, son algunas de las principales preocupaciones de las ES, que las ponen en marcha para buscar resolverlos.

Verónica Recanati, fundadora de **Bridge for Good**, empresa social española dedicada a consultoría en sostenibilidad, define la empresa social de la siguiente forma: *“Una empresa social es aquella que nace para resolver un problema o una injusticia social grave. Brinda acceso a productos o servicios necesarios para que las personas alcancen un nivel de vida digno. Sin estos productos o servicios la condición previa de las personas era indigna”*<sup>15</sup>.

Asimismo, Laura Gonzalvo, Marketing Manager de **Batec Mobility**, empresa social catalana dedicada a mejorar la movilidad de las personas con discapacidad física en toda España y en más de 15 países, expresa: *“No tengo una definición de empresa social, cuando empezamos no planificamos crear una empresa social, sino que Pau Bach (fundador de la empresa, quien en 1997 sufrió un accidente de tránsito a raíz del cual quedó tetrapléjico) quiso resolver un problema personal de movilidad y luego brindar esa solución a las personas que enfrentaban su mismo problema... Nunca pensamos en fundar una ONG ni una Empresa Social, lo único que sabíamos era que queríamos resolver la problemática que tenían los enfermos medulares y hacerlo económicamente sostenible”*<sup>16</sup>.

Las ES *“Son aquellas que tienen en su razón de ser resolver una necesidad social buscando generar mayor impacto positivo en la sociedad y disminuir al máximo el impacto negativo”*<sup>17</sup>. Esta definición de Pablo Sánchez y Pep Tarifa, socios fundadores de **Roots for Sustainability**, pone de manifiesto el reconocimiento de problemas sociales a ser resueltos e impactos negativos, propios de la actividad empresarial, a ser disminuidos.

**Corporación Mondragón**, la cooperativa más grande del mundo y referente global de la economía social, nace en el País Vasco como respuesta a las dolorosas secuelas de la guerra civil española (pobreza, hambre, exilio y odios). Mediante una visión humanista de la empresa y del trabajo pretende mejorar la convivencia y el desarrollo del empleo

---

<sup>15</sup> Verónica Recanati, fundadora de Bridge for Good, empresa social española dedicada a consultoría en sostenibilidad <http://www.bridgeforgood.org/>. Entrevista personal realizada el 02/09/2015 en Madrid, España.

<sup>16</sup> Laura Gonzalvo, Marketing Manager de Batec Mobility, empresa social española dedicada a mejorar la movilidad de las personas con discapacidad física <http://batec-mobility.com/>. Entrevista personal realizada el 18/09/2015 en Barcelona España.

<sup>17</sup> Pablo Sánchez y Pep Tarifa socios fundadores de Roots for Sustainability, empresa social española dedicada al asesoramiento de empresas, ONG's y gobiernos en ámbitos de reciclaje inclusivo, financiamiento de organismos multilaterales y certificación de Sistema B. <http://www.r4sgroup.com/>. Entrevista personal realizada el 17/09/2015 en Barcelona, España.

## Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.

Mag. Fernanda Figueroa

solidario. Su objetivo es construir una empresa más justa y solidaria a partir del respeto a la libertad, dignidad y desarrollo del individuo y la comunidad<sup>18</sup>.

Bernardo Kliksberg habla sobre estos problemas e injusticias sociales llamándolas *Desigualdades Indignantes* y se refiere a muchas de ellas, aunque no a todas, como las desigualdades en la distribución de los ingresos, en el acceso a activos productivos, en educación, salud y desigualdades de género, edad y capacidades en el mercado del trabajo<sup>19</sup>.

Afirma que estas *Desigualdades Indignantes* son generadoras de trampas de pobreza que reducen los mercados internos, bajan la capacidad de ahorro nacional, llevan a muchos alumnos a desertar de la escuela y a que reciban educación de poca calidad, crean inequidades múltiples en salud, degradan la cohesión social, provocan fuertes grados de conflictividad, promueven la criminalidad y estimulan y facilitan la corrupción<sup>20</sup>.

Si bien no fue mencionado en las definiciones anteriormente expuestas, hay otro tipo de desigualdades que también interpelan a las ES, y son las desigualdades en materia de huellas ecológicas<sup>21</sup>. La actual distribución mundial de las emisiones de dióxido de carbono revela una relación inversa entre el riesgo de sufrir las consecuencias del cambio climático y la responsabilidad por este fenómeno. La huella ecológica de los mil millones de habitantes más pobres del planeta correspondería aproximadamente al 3% de la huella total del mundo. No obstante, debido a que viven en zonas rurales, están muy expuestos a las amenazas del cambio climático por el que no tienen casi ninguna responsabilidad. Pese a que los países desarrollados albergan sólo el 15% de los habitantes del mundo, utilizan el 90% del presupuesto sostenible<sup>22</sup>.

Frente a estas problemáticas, las ES pretenden poner el poder de los negocios al servicio de la resolución de estas desigualdades sociales y ambientales. No son la única solución a estas injusticias, pero son una gran contribución, una fábrica de ideas sociales originales y

---

<sup>18</sup> Mikel Lezamiz, Director de Comunicación Cooperativa de Corporación Mondragón, la cooperativa más grande del mundo, ubicada en País Vasco (España). Entrevista personal realizada el 11/12/2015 en Mondragón, España. Conceptos reforzados con el informe “Un viaje por los hitos de la historia del grupo cooperativo” extraído de <http://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/historia/>.

<sup>19</sup> Cfr. Op. Cit. Kliksberg, Bernardo (2013). Pág. 184-198

<sup>20</sup> Íbid. Pág. 186.

<sup>21</sup> Huella Ecológica: principal medida mundial de la demanda de la humanidad sobre la naturaleza. Mide cuánta área de la tierra y del agua requiere una población humana para producir el recurso que consume y absorber sus desechos usando la tecnología prevaleciente. Extraído de [http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world\\_footprint/](http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world_footprint/) visitada el 10/08/2009.

<sup>22</sup> PNUD (2007) “Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: solidaridad frente a un mundo dividido”. New York, Estados Unidos. Pág. 43

## Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.

Mag. Fernanda Figueroa

utilizables con frecuencia por las políticas públicas para generar soluciones de mayor escala<sup>23</sup>.

### 3. Efecto externo que produce el quehacer de la ES

En las definiciones previamente expuestas podíamos observar que reiteradamente aparecían expresiones como “resolver”, “producir un cambio”, “brindar soluciones”. Estas afirmaciones indican que las ES pretenden ir al fondo de las problemáticas y revertirlas, ir a las causas y gestar nuevas formas de hacer las cosas y hacerlas de tal modo que se sostengan en el largo plazo.

Para ello, ofrecen productos, servicios y modelos de negocio innovadores, detectan valor de mercado en ciertos bienes o servicios que, a primera vista, no podrían generar ganancias. Descubren complementariedades ocultas generando así nuevas oportunidades de negocio y creando demanda para estos bienes o servicios previamente descartados por la lógica de mercado tradicional<sup>24</sup>.

Entre los efectos positivos que generan las ES, podemos encontrar: accesibilidad de productos y/o servicios para personas que previamente no tenían acceso, generación de empleo para personas excluidas del mercado laboral por situaciones de discapacidad, raza y/o género, inclusión de proveedores en cadenas productivas más justas, cuidado y/o mejoramiento del medio ambiente, entre otros.

Otro efecto que aparentemente genera este modelo de empresas es la recuperación de la credibilidad y la confianza en la economía como disciplina social. Luego de la crisis del 2007-2008, la sociedad se vio defraudada por los mecanismos especuladores de las finanzas globales y por una política internacional que salvaguardó los intereses de los más ricos por sobre los más necesitados.

Las ES se alzan como un modo integral de vivir la economía, no como algo dissociado del resto de las dimensiones del ser humano sino como una dimensión más que ayuda y apoya su desarrollo personal y comunitario. Los ciudadanos comienzan a ver a la economía como algo bueno, algo capaz de generar verdadero valor social y ambiental y no como simples acciones empresarias que incluyen la dimensión social desde la óptica distributiva y filantrópica<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Op. Cit. Kliksberg, Bernardo (2013). Pág. 228.

<sup>24</sup> Bacq, Sophie; Haigh, Nardia; Kickul, Jill; Walker, John (2015). “Hybrid Organizations Origins, Strategies, Impacts, and Implications”. California Management Review. Pág. 7.

<sup>25</sup> Bruni, Luigino (2015). Apuntes tomados en el Workshop “Loppiano Lab 2015” el 25/09/2015 en Loppiano, Italia.



## Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.

Mag. Fernanda Figueroa

Finalmente, otra variable que se expresaba en las entrevistas está relacionada con el tamaño del impacto producido por las ES y la gravedad de los problemas que resuelven. Iván Caballero afirma que ser una ES *“tiene que ver esencialmente con la motivación de los fundadores, no tanto con el tamaño del impacto”* y Claudia Cruces sostiene que *“no es necesario que resuelva una gran injusticia social”*. No existiría, por lo tanto, un requisito de tamaño del impacto social o medioambiental a generar, ni de magnitud de gravedad de la problemática a resolver, para determinar si se es o no una ES.

En esta misma línea, estudios de ESADE y FOMIN sostienen que la esencia de la ES está más relacionada con las motivaciones y los procesos por medio de los cuales alcanzan sus objetivos y no tanto con los resultados, aunque sí se han hecho muchos avances para medirlos<sup>26</sup>. Sobre las motivaciones ya hablamos en el primer apartado del presente artículo. En cuanto a los procesos o modos de hacer, los abordaremos en el último apartado que se describe a continuación.

### 4. Modus Operandi de la ES

El abordaje de problemas y la generación de nuevas soluciones por parte de la ES tienen un modo especial de alcanzarse. Haciendo foco en el proceso por el cual se logra el resultado, la ES se diferencia de la empresa tradicional, que muchas veces apunta al resultado sin cuidar los medios.

Si bien existen numerosas características a destacar de la ES, se hará foco en dos que fueron mencionadas por los empresarios sociales entrevistados: por un lado la innovación social colaborativa o coinnovación social y, por otro, la lógica generativa de valor social, económico y ambiental.

Claudia Cruces de WorldCoo destaca que la ES busca *“implicar a la mayor cantidad de actores posibles para que el impacto positivo alcance cada vez a más personas”*<sup>27</sup>. Esta afirmación está vinculada con lo que se conoce como innovación social colaborativa o coinnovación social.

Es un proceso de ampliación de los límites de la organización, generando nuevas vinculaciones y relaciones con diferentes organizaciones y personas. Se trata del uso intencionado de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandirla. Este proceso reconoce que no todas las ideas pueden ser producto

---

<sup>26</sup> Buckland, Heloise y Murillo, David (2014). “La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes”. IIS ESADE y FOMIN. Pág. 16-19.

<sup>27</sup> Entrevista citada. Claudia Cruces, Coordinadora de proyectos y ONGs en Worldcoo.

## Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.

Mag. Fernanda Figueroa

de un proceso creativo interno y que su desarrollo e implementación se fortalece en la conversación con otros actores y sectores<sup>28</sup>.

Mientras las empresas tradicionales generan barreras para evitar competidores y protegen sus *Know how* con patentes, las organizaciones híbridas generan un ambiente propicio para que nuevas organizaciones repliquen sus modelos de negocio y así generen mayor impacto social y ambiental<sup>29</sup>. Por otro lado, las ES necesitan que su modelo se difunda y replique en el mercado, a fin de generar una masa crítica que las haga confiables y sostenibles<sup>30</sup>.

Otro punto interesante a distinguir es la lógica generativa de valor social, económico y ambiental enraizada en el modo de hacer y pensar de la ES, que se plantea como una superación frente a la lógica conmutativa y distributiva de los modelos económicos y políticos tradicionales, respectivamente.

Estamos acostumbrados a vivir las relaciones económicas de un modo dicotómico en donde el sector privado es el responsable de producir riqueza (valor económico) a cualquier costo (social y ambiental), siendo responsable sólo por la justicia conmutativa, que significa respetar lo estipulado en los contratos libremente acordados. El sector público, por su parte, es el que se encarga de redistribuir de manera equitativa la riqueza producida por el sector privado, dando lugar a la justicia distributiva, que implica dar a cada uno lo que le corresponde, evitando las desigualdades<sup>31</sup>.

Zamagni afirma que *“una sociedad que debilita el principio de reciprocidad y lo reduce, por un lado, a la mejora de las transacciones basadas en el intercambio de equivalentes, y por el otro, a la expansión de los niveles de transferencias públicas, no es sustentable”*<sup>32</sup>.

Asimismo, Alejandro Llano sostiene que una verdadera economía centrada en el ser humano no puede conformarse sólo con la justicia conmutativa y la distributiva sino que es necesario dar un paso más: *“no contentarse con dar a cada uno lo suyo, sino darles también de lo nuestro. Tal es el paso de la justicia a la caridad. La justicia da a cada uno lo suyo y la caridad da lo propio a todos los que puede”*<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Cano, Juan Andrés; Prandi, María (2015). “Coinnovación Social. Claves para coinnovar desde la colaboración”. IIS ESADE y Fundación Abertis. Pág. 29.

<sup>29</sup> Op. cit. Haigh, Nardia; Hoffman Andrew (2012). Pág. 129.

<sup>30</sup> Op. cit. Buckland, Heloise y Murillo, David (2014). Pág. 39.

<sup>31</sup> Cfr. Op. cit. Zamagni, Stefano (2014). Pág. 19 y Cfr. Llano, Alejandro (2010) “Raíces éticas de la actual crisis económica” Instituto San Telmo, Sevilla. Extraído de <http://www.profesionalesetica.org/wp-content/uploads/2010/02/RAICES-ETICAS-DE-LA-ACTUAL-CRIS-ECO-A-Llano-2102101.pdf> Pág. 4

<sup>32</sup> Cfr. Op. cit. Zamagni, Stefano (2014). Pág. 19

<sup>33</sup> Op. cit. Llano, Alejandro (2010). Pág. 5-6.

## Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.

Mag. Fernanda Figueroa

Llano considera que es una *abstracción engañosa* la consideración de una economía que se despliega únicamente sobre la base de factores cuantitativos e incompatibles, y sostiene que la economía se basa también en factores cualitativos que son inclusivos y que suponen la generosidad, como lo es la confianza (básica para toda transacción económica) que se inspira, se ofrece y se acepta.

De este modo, *caridad y reciprocidad* son elementos que se incorporan al discurso económico y empresarial, al génesis del porqué y cómo se genera el beneficio económico propio de la actividad corporativa.

Este trabajo no cuenta con elementos suficientes para afirmar que todos los tipos de ES se caracterizan por la caridad o reciprocidad, pero sí puede afirmar que son empresas que enfrentan la lógica conmutativa y distributiva a través de una lógica generativa de valor social, económico y ambiental. Su objetivo es generar ese triple valor desde el inicio, incluyendo a la sociedad y el medio ambiente en el mismo modelo de negocios y no esperando que la riqueza se distribuya mediante el “efecto derrame” o mediante acciones de buena voluntad de los consumidores ABC1 que pueden pagar más por los bienes o servicios producidos por pequeños productores en países subdesarrollados.

Pablo Sánchez y Pep Tarifa comentan *“Muchos dicen que la ES es aquella que distribuye los beneficios de una cierta forma, pero nosotros creemos que lo que importa es cómo generas el beneficio y no qué haces después con él”*<sup>34</sup>. Así lo indican algunos estudios que analizan la distribución de los dividendos que realizan los diferentes modelos de empresas sociales: algunas distribuyen dividendos y otras no lo hacen, reinvertiendo el 100% de los beneficios<sup>35</sup>.

Como se observa, existen diferencias en cómo distribuir los beneficios, lo que demuestra que la esencia de la ES no está dada por la distribución, sino por la forma en que se generan dichos beneficios. Esta nueva lógica empresarial incorpora los valores de la caridad y la reciprocidad redefiniendo el sentido del éxito y revalorizando lo común. El éxito ya no es sólo ganar dinero a toda costa, sino utilizar el beneficio económico como medio para alcanzar el bien de la sociedad y el medio ambiente. El beneficio ya no es un derecho egoísta del empresario sino que el beneficio común es parte de los propósitos de este nuevo tipo de empresas<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Entrevista citada. Pablo Sánchez y Pep Tarifa socios fundadores de Roots for Sustainability.

<sup>35</sup> Op. cit. Groppa, Octavio; Sluga, María Laura (2015). Pág. 19-21.

<sup>36</sup> Jorquera, Héctor (26 mayo de 2016) “¿Qué tendencias están cambiando los negocios?” en <http://www.forbes.es/actualizacion/332/que-tendencias-que-estan-cambiando-los-negocios> visitada el 26/09/2016.

### **CONCLUSIÓN**

Autenticidad y coherencia son dos características que mejor resumen el espíritu de este nuevo tipo de organizaciones. Impulsadas por emprendedores que buscan alinear el trabajo y la profesión con los valores personales y comunes, redefiniendo el éxito y persiguiendo el sentido comunitario en el quehacer emprendedor.

Si bien la motivación interna de los empresarios sociales es un factor clave, no es casualidad que las ES empiecen a tener su mayor auge en los últimos quince años aproximadamente, donde internet comenzaba a mostrar su mayor potencial en torno al intercambio de información, bienes y servicios, dando lugar a una mayor conectividad y colaboración entre pares y generando estructuras globales más horizontales y participativas. De este modo, internet es el medio propicio utilizado por los empresarios sociales para retroalimentar sus innovaciones.

Por último, las injusticias y problemáticas de los más vulnerables que siempre fueron responsabilidad del estado o de las entidades filantrópicas, son ahora también abordadas por empresas. A través de la innovación abierta e inclusiva y una lógica de generación de valor que supera la lógica meramente distributiva, las ES no son sólo nuevas organizaciones en el ámbito empresarial, sino también en el tercer sector y en ámbito público. Un nuevo actor social que pretende tomar lo mejor de cada uno de estos mundos, no para eliminarlos, sino para potenciarlos, revestirlos de credibilidad y sostenibilidad.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Bacq, Sophie; Haigh, Nardia; Kickul, Jill; Walker, John (2015). "Hybrid Organizations Origins, Strategies, Impacts, and Implications". California Management Review. California, Estados Unidos.

Bruni, Luigino (2015). Apuntes tomados en el Workshop "Loppiano Lab 2015" el 25/09/2015 en Loppiano, Italia.

Buckland, Heloise y Murillo, David (2014). "La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes". IIS ESADE y FOMIN. Barcelona, España.

Cano, Juan Andrés; Prandi, María (2015). "Coinnovación Social. Claves para coinnovar desde la colaboración". IIS ESADE y Fundación Abertis. Barcelona, España.

Cañigual, Albert (Representante de OuiShare en América Latina y España y fundador de ConsumoColaborativo.com) en Op. Cit. (2016) IE BUSINESS SCHOOL, FOMIN y Fondo General de Cooperación de España. Madrid, España.

## **Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.**

**Mag. Fernanda Figueroa**

Drucker, Peter (1989). "What Business Can Learn from Nonprofits". Harvard Business Review. Cambridge, Estados Unidos.

Groppa, Octavio; Sluga, María Laura (2015). "Empresas y bien común. Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y Empresas B en la Argentina". Revista Cultura Económica Año XXXIII N° 89. Universidad Católica Argentina. Buenos Aires, Argentina.

Haigh, Nardia; Hoffman Andrew (2012). "Hybrid Organizations. The next chapter of sustainable Business". Organizational Dynamics. Elsevier. Ámsterdam, Países Bajos.

Llano, Alejandro (2010) "Raíces éticas de la actual crisis económica" Instituto San Telmo, Sevilla. Extraído de <http://www.profesionalesetica.org/wp-content/uploads/2010/02/RAICES-ETICAS-DE-LA-ACTUAL-CRIS-ECO-A-Llano-2102101.pdf>

Pérez Garrido, Ricardo (Profesor IE Business School) en "Economía Colaborativa en América Latina" (2016) IE BUSINESS SCHOOL, FOMIN y Fondo General de Cooperación de España. Madrid, España.

PNUD (2007) "Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: colidaridad frente a un mundo dividido". New York, Estados Unidos.

Kliksberg, Bernardo (2013) "¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional". Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires, Argentina.

Zamagni, Stefano (2014). "Bienes comunes y economía civil". Revista Cultura Económica. Año XXXII. N°87. Universidad Católica Argentina. Buenos Aires, Argentina.

### **Entrevistas a fundadores y colaboradores de Empresas Sociales españolas**

Batalla, José María. Fundador de 1000 friends y La Casa de Carlota, empresas sociales dedicadas al diseño y la implementación de estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social que aportan valor a las marcas <http://1000friends.es/>. Entrevista personal realizada el 19/09/2015 en Barcelona, España.

Caballero, Iván. Fundador de The Social Coin, empresa social española dedicada a fomentar el altruismo a través de las redes sociales <https://thesocialcoin.com/>. Entrevista personal realizada el 17/09/2015 en Barcelona, España.

Cruces, Claudia. Coordinadora de proyectos y ONGs en Worldcoo, empresa social española dedicada a desarrollar herramientas de financiamiento para ONGs <http://www.worldcoo.com/>. Entrevista personal realizada el 17/09/2015 en Barcelona, España.

## **Empresas Sociales. La visión de sus Fundadores.**

**Mag. Fernanda Figueroa**

Gonzalvo, Laura. Marketing Manager de Batec Mobility, empresa social española dedicada a mejorar la movilidad de las personas con discapacidad física <http://batec-mobility.com/>. Entrevista personal realizada el 18/09/2015 en Barcelona España.

Lezamiz, Mikel. Director de Comunicación Cooperativa de Corporación Mondragón, la cooperativa más grande del mundo, ubicada en País Vasco (España). Entrevista personal realizada el 11/12/2015 en Mondragón, España. Conceptos reforzados con el informe “Un viaje por los hitos de la historia del grupo cooperativo” extraído de <http://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/historia/>.

Recanati, Verónica. Fundadora de Bridge for Good, empresa social española dedicada a consultoría en sostenibilidad <http://www.bridgeforgood.org/>. Entrevista personal realizada el 02/09/2015 en Madrid, España.

Sánchez, Pablo y Tarifa, Pep. Socios fundadores de Roots for Sustainability, empresa social española dedicada al asesoramiento de empresas, ONG's y gobiernos en ámbitos de reciclaje inclusivo, financiamiento de organismos multilaterales y certificación de Sistema B. <http://www.r4sgroup.com/> . Entrevista personal realizada el 17/09/2015 en Barcelona, España.

### **Sitios Web**

Jorquera, Héctor (26 mayo de 2016) “¿Qué tendencias están cambiando los negocios?” en <http://www.forbes.es/actualizacion/332/que-tendencias-que-estan-cambiando-los-negocios> visitada el 26/09/2016.

Footprint Network

[http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world\\_footprint/](http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world_footprint/) visitada el 10/08/2009.