

EMPRENDIMIENTO, ECONOMÍA SOCIAL Y EMPLEO

Director

Joan Ramon Sanchis Palacio
Profesor Titular de la Universitat de València

Equipo investigador

Amparo Melián Navarro	Catedrática Escuela Universitaria Universidad Miguel Hernández de Elche
Vanessa Campos Climent	Profesora de la Universitat de València

Colaboradores

Ruben Cuñat Giménez	Profesor de Florida Universitaria
Raúl Contreras Comeche	Nittúa
Núria González García	Nittúa
Ricard Calvo Palomares	Profesor de la Universitat de València
Javier González Cardona	Presidente de Feprodel
José Redondo Sánchez	Presidente de la Fundación Nova Feina
Francisco Cobacho Casas	Presidente de la Fundación NovaTerra

Valencia, 2010

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la financiación de la Consellería de Economía, Hacienda y Empleo de la Generalitat Valenciana a las actividades científicas del Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa IUDESCOOP de la Universidad de Valencia.

© IUDESCOOP, Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Valencia.
<http://www.uv.es/iudescoop>
<http://www.iudescoop-formaempleo.es>

Edita

IUDESCOOP, Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Valencia

Colabora

CIRIEC-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, Avda. Los Naranjos. Facultad de Economía. 46.022 Valencia.
<http://www.ciriec.es>

Portada: Estudio Gráfico de Publicidad, SL

Impresión: Gráficas Papallona, Sdad. Coop. V.

Maquetación: Sergio Rubio

ISBN: 978-84-370-7965-3

Depósito legal: V-831-2011

Impreso en España – Printed in Spain.

ÍNDICE

Presentación. Por Joan Ramon Sanchis Palacio	5
I. El emprendedor social como mecanismo de inserción sociolaboral a través de la creación de empresas de la Economía Social. Por Vanessa Campos Climent.	11
II. Las empresas de inserción sociolaboral creadas por emprendedores sociales. Un análisis Delphi. Por Amparo Melián Navarro . . .	33
III. El emprendimiento en la Economía Social. Por Ruben Cuñat Giménez	111
IV. La medición del valor social y el impacto de los emprendedores sociales. Por Raúl Contreras Comeche y Núria González García . . .	141
V. El papel de los agentes de empleo y desarrollo local en el emprendimiento social y en el empleo: una valoración histórica de sus aportaciones. Por Ricard Calvo Palomares y Javier González Cardona	159
VI. La inserción social por el empleo. La experiencia de la Fundación Nova Feina. Por José Redondo Sánchez	179
VII. El proyecto Fiare de banca ética como emprendizaje social. Por Francisco Cobacho Casas	207

PRESENTACIÓN

Joan Ramon Sanchis Palacio

Director del IUDESCOOP

El emprendimiento y la creación de empresas es un campo de investigación ampliamente extendido, que cuenta con numerosos trabajos y estudios publicados, sobre todo durante estos últimos años; sin embargo, las publicaciones sobre emprendimiento social son bastante más escasas y recientes, a pesar de la trascendencia de éste como instrumento al servicio de la inserción sociolaboral mediante la generación de empleo socialmente responsable, es decir, estable, de calidad y dirigido preferentemente hacia personas o colectivos desfavorecidos o con mayor riesgo de exclusión.

El emprendimiento social se traduce en la creación de empresas en las que los fines sociales son la prioridad: la generación de empleo estable y de calidad, la inserción social por el trabajo o la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad, entre otros. Este tipo de emprendimiento se desarrolla en un contexto en el que la persona y el trabajo son lo principal, y el beneficio empresarial no es más que el resultado del trabajo bien hecho. A diferencia de otros tipos de emprendimientos, el emprendimiento social no tiene como objetivo la maximización del beneficio económico, si no que éste no es más que el instrumento o el medio que garantiza los fines sociales de las empresas que se constituyen bajo esta perspectiva. La persona y el grupo, además de ser el motor de la empresa, son también la principal prioridad, de manera que se trata de organizaciones socialmente responsables, tanto interna (hacia sus empleados) como externamente (hacia la sociedad en su conjunto).

Dentro del contexto apuntado del emprendimiento social, las empresas de la Economía Social son especialmente adecuadas para su desarrollo económico y social, tanto las cooperativas en sus diferentes clases como las entidades no lucrativas (asociaciones y fundaciones). Las Empresas de Trabajo Asociado (Cooperativas y Sociedades Laborales) permiten crear puestos de trabajo estables y de calidad, en las que los trabajadores son a la vez propietarios (socios trabajadores) y empresarios y, por tanto, participan directamente y de manera colectiva en la gestión de la empresa, creando las bases para un desarrollo personal y laboral de tipo social. Las cooperativas agrarias y las sociedades agrarias de transformación contribuyen al desarrollo local y rural al proporcionar a los pequeños y medianos agricultores las herramientas necesarias para alcanzar unos niveles de renta económica suficientes. Las asociaciones y fundaciones permiten movilizar a la sociedad civil hacia la obtención de fines sociales como son la cooperación local e internacional al desarrollo. Las cooperativas de consumidores y usuarios garantizan el acceso a las clases populares y a la población media a los bienes y servicios que necesitan en unas mejores condiciones, a la vez que el propio consumidor (como socio cliente) se convierte en actor con voz y voto en las decisiones de la cooperativa.

De entre las diferentes formas asociativas que constituyen la Economía Social, las Empresas de Inserción desempeñan un papel especial en el emprendimiento social y, en particular, en los objetivos de la inserción sociolaboral de personas desfavorecidas. Se trata de organizaciones que aún tomando incluso forma jurídica distinta a la de Economía Social (principalmente la de sociedad limitada), contribuyen a la inserción en el mercado de trabajo de colectivos con mayores dificultades de acceso, como es el caso de las personas discapacitadas. Esta clase de organizaciones, junto con los Centros Especiales de Empleo, desempeñan una labor social fundamental, que se traduce en muchos casos en fórmulas de autoempleo colectivo, como es el caso de la creación de empresas cooperativas y de sociedades laborales. Las Empresas de Inserción son empresas sociales que al facilitar el tránsito al empleo ordinario de personas con graves dificultades de acceso, contribuyen significativamente al desarrollo económico y social; cuando además, este acceso al mercado de trabajo se realiza mediante el autoempleo, están contribuyendo al emprendimiento social.

La presente obra, resultado de un proyecto de investigación sobre “Emprendimiento, Empleo y Economía Social” financiado por la Dirección General de Empleo, Cooperativismo y Economía Social de la Consellería de Economía, Hacienda y Empleo de la Generalitat Valenciana y realizado por investigadores del Instituto de Economía Social y Cooperativa IUDESCOOP de la Universitat de València con la colaboración de investigadores y profesionales

de otras universidades, empresas e instituciones, analiza, mediante diferentes trabajos, los aspectos más significativos del emprendimiento social, así como el papel que las empresas de la Economía Social, en especial las empresas de inserción, desempeñan en su desarrollo.

La obra reúne, tanto trabajos de carácter académico como aportaciones del mundo de la Economía Social y de la inserción sociolaboral, de manera que se complementan los aspectos teóricos con distintas experiencias y aportaciones prácticas. Con ello, se pretende ofrecer un trabajo colectivo surgido desde la universidad pero con el apoyo y la colaboración directa de diferentes realidades empresariales, que contribuya a un mayor y mejor conocimiento de las diferentes manifestaciones del emprendimiento social, con una especial incidencia en las empresas de inserción. Las siete aportaciones que constituyen la presente obra, ofrecen una visión determinada de la realidad del emprendimiento social desde diferentes perspectivas: desde el contexto de las empresas de inserción, desde el ámbito del emprendimiento en la Economía Social y Cooperativa, desde la medida del valor social y el impacto de los emprendedores sociales, desde la coyuntura del desarrollo local y los agentes de empleo, desde el enfoque de la inserción social por el empleo y desde el apoyo de la banca y las finanzas éticas al emprendimiento social.

Las dos primeras aportaciones de la obra recogen los resultados obtenidos del trabajo de investigación realizado sobre el emprendimiento social y las empresas de inserción en España por parte de un equipo de investigadores universitarios liderados por el Iudescoop. La primera aportación, a cargo de la Profesora de la Universitat de València Vanessa Campos Climent, describe el marco teórico desde el cual se ha realizado la investigación, mediante la determinación del concepto de emprendedor social y de las características de los diferentes proyectos que mediante la creación de empresas, principalmente de la Economía Social, llevan a cabo estos. La autora analiza los diferentes elementos que caracterizan al emprendedor social y lo diferencian de otras clases de emprendedores. A través de la segunda aportación, la profesora de la Universidad Miguel Hernández de Elche, Amparo Melián Navarro, realiza un estudio empírico de las empresas de inserción en España utilizando el Método Delphi, técnica cualitativa que mediante la opinión de expertos (académicos y profesionales conocedores del tema) ha permitido determinar los factores clave de éxito de este tipo de empresas sociales, así como sus fortalezas y debilidades. Mediante un Análisis DAFO, la autora determina las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las empresas de inserción, y propone una serie de acciones estratégicas a llevar a cabo para aprovechar las oportunidades y fortalezas y protegerse de las amenazas y debilidades. Mediante la opinión de dife-

rentes expertos y académicos conocedores del funcionamiento de las empresas de inserción en España, se ofrece, desde una perspectiva estratégica, una visión aproximada sobre cuáles son los principales retos de estas entidades y cuáles deben ser las respuestas a largo plazo.

La tercera de las aportaciones, realizada por el profesor de Florida Universitaria, Ruben Cuñat Giménez, ofrece una visión del emprendimiento desde la perspectiva de la Economía Social y, más en particular desde el ámbito del cooperativismo, analizando a lo largo del capítulo los diferentes aspectos con que se encuentran los emprendedores que acometen su idea de negocio a través de empresas cooperativas de trabajo asociado. El trabajo de este profesor ofrece una metodología adaptada a las cooperativas de trabajo asociado para afrontar los obstáculos y las dificultades que se suceden en cualquier proceso de constitución de una empresa, de manera que se ofrece un modelo de creación de una cooperativa basado en una serie de fases o etapas, dentro de cada una de las cuales habrá que acometer una serie determinada de retos. La constitución de cooperativas de trabajo asociado puede ser un elemento importante para combatir la crisis económica y, en especial, una de sus más graves consecuencias, el desempleo; de manera que seguir una metodología de trabajo para la constitución de una cooperativa basada en una serie de pautas y consideraciones, puede ayudar a garantizar la supervivencia de estas entidades y, por ende, asegurar los puestos de trabajo creados.

Por su parte, Raul Contreras Comeche y Núria González García, fundadores responsables de la empresa social Nittúa, mediante la cuarta aportación, realizan una aproximación al valor social y al impacto de los emprendedores sociales, describiendo los diferentes tipos de herramientas y de metodologías existentes sobre la medición del valor social y analizando el impacto que el papel de los emprendedores sociales puede tener en la sociedad. Medir el valor social que aportan las empresas, puede ayudar a entender cuál es la verdadera función de una organización, y contribuir a poder diferenciar con claridad las empresas que son socialmente responsables de las que no lo son y los emprendedores sociales de los meramente empresariales. Por tanto, se hace necesario realizar un esfuerzo por cuantificar el valor social que aportan las empresas, lo que obliga a introducir nuevos indicadores, hacer un mayor y mejor uso del balance social y de las memorias de sostenibilidad e introducir un nuevo modelo de auditoría social.

La quinta aportación corre a cargo de Ricard Calvo Palomares, profesor de la Universitat de Valencia, y Javier González Cardona, Agente de Empleo y Desarrollo Local y Presidente de FEPRODEL (Federación Española de Pro-

fesionales del Desarrollo Local). Ambos realizan un estudio sobre el papel que los agentes de empleo y desarrollo local desempeñan en el emprendimiento social y el empleo, tomando como hipótesis central para la reflexión, la valoración de las principales aportaciones que al emprendimiento social y al empleo se han realizado desde la implantación del modelo para el desarrollo del territorio desde lo local en la década de los ochenta y desde la labor desarrollada por los técnicos AEDL en sus veinticinco años de existencia. Partiendo del hecho de que el modelo de desarrollo económico local persigue como principal objetivo la generación de empleo, los poderes públicos han de formular y, sobre todo, crear los recursos necesarios, para implementar políticas de desarrollo local dirigidas a la creación de empresas locales que generen nuevos puestos de trabajo. Mediante la innovación y la cooperación en red, el desarrollo local favorece el emprendimiento; y si además se potencian los fines sociales, este emprendimiento se transforma en un emprendimiento social, necesario para dinamizar los factores socioeconómicos de un territorio determinado.

José Redondo Sánchez, Presidente de la Fundación Nova Feina, presenta en la sexta aportación del libro la experiencia de la Fundación Nova Feina, una iniciativa social valenciana de incorporación social a través del trabajo. Con un origen vinculado al asociacionismo juvenil de finales de los años ochenta y una trayectoria compartida de más de 22 años, se consolida como una entidad de referencia en el ámbito de la inserción laboral, desde el Tercer Sector de Acción Social. La Fundación gestiona en la actualidad tres centros propios de promoción de empleo – *Centres Feina* – dirigidos a población en situación o riesgo de exclusión social; y tres servicios de empleo para diversas administraciones locales, contando con una plantilla de más de treinta trabajadores/as y medio centenar de personas voluntarias y asociadas. Trabaja en el ámbito de la integración sociolaboral, desde la corresponsabilidad social y el fomento de la economía social y solidaria.

Por último, en la séptima aportación, a cargo del Presidente de la Fundación Nova Terra, Francisco Cobacho Casas, se analiza el papel de la banca ética en el emprendizaje social, a través del estudio del Proyecto Fiare, Fundación para la Inversión y el Ahorro Responsables. Tras analizar los fines y las características del emprendizaje social, se presenta la experiencia del Proyecto Fiare, como una cooperativa de crédito identificada dentro de la banca ética constituida desde octubre de 2005 y ubicada actualmente en diferentes puntos del Estado Español a través de diferentes redes de organizaciones de Economía Social en los ámbitos de la cooperación al desarrollo, la economía solidaria, la inserción social, la educación, etc. En la Comunidad Valenciana, el Proyecto Fiare se

constituye en el verano de 2008 impulsado por la Fundación Novaterra y la Red Enclau de financiación alternativa.

En definitiva, el trabajo ofrece una visión panorámica del emprendimiento social a través del análisis de diferentes tipos de experiencias de inserción, estudiadas desde una doble óptica, académica y práctica.

I. EL EMPRENDEDOR SOCIAL COMO MECANISMO DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Vanessa Campos Climent

Profesora de la Universitat de València

1. INTRODUCCIÓN

La exclusión sociolaboral es una de las consecuencias del desempleo que afecta a aquellos colectivos que presentan mayores dificultades para acceder al mercado de trabajo. Si en situaciones de estabilidad e incluso de crecimiento económico, la exclusión es patente, en situaciones de crisis económica se acentúa aún más.

A través de las empresas tradicionales (empresas de capitales) no es posible resolver el problema de la exclusión, ya que éstas desarrollan sus negocios mediante criterios de viabilidad puramente financieros y de mercado y, por lo tanto, o no tienen en cuenta o tienen en cuenta de forma muy limitada o parcial la inclusión de fines sociales como es la incorporación de personas con riesgo de exclusión (jóvenes, mujeres, discapacitados, etc.).

Es en este contexto en el que surge la figura del empresario o emprendedor social y de las empresas creadas y desarrolladas por éste. El empresario social es capaz de crear e implantar un proyecto empresarial en el que se unen la via-

bilidad técnica y financiera (negocio posible y rentable) propia de cualquier empresa con la utilidad social (herramienta social al servicio de la inserción sociolaboral). Sin embargo, en la literatura sobre emprendedurismo y creación de empresas no existe aún (o apenas existe) un reconocimiento explícito al papel desempeñado por el empresario social, si no que incluso en muchos casos no se reconoce la existencia de esta figura o se la enmarca dentro de la figura genérica del empresario o emprendedor sin establecer distinción alguna¹. Por otra parte, el concepto de empresario social, emprendedurismo social o empresa social incluye una gran diversidad de realidades, lo que hace difícil su definición, aunque existe una cierta coincidencia en asociar estos conceptos a la Economía Social o Tercer Sector (Quintao, 2007). En este sentido, la empresa social incluye figuras tan distintas como las Empresas de Inserción, los Centros Especiales de Empleo, las Cooperativas de Trabajo Asociado, las Sociedades Laborales, etc.

Los motores del emprendedurismo son, confirmados por la experiencia, por un lado, la existencia de expectativas y, por otro, la necesidad o la huida hacia delante (García Gutierrez *et al.*, 2008). En momentos de crisis económicas con importantes colectivos en régimen de exclusión, las empresas de Economía Social destacan como instrumentos de inserción sociolaboral. Además, la experiencia demuestra que la motivación en los emprendedores sociales y en las personas participantes en el proyecto permite siendo la realidad una, que la propia voluntad de acometerlos pueda convertir en favorables algunas cosas u hechos que no lo eran anticipadamente (García-Gutiérrez, *et. al.*, 2006).

El objetivo del presente trabajo es identificar la figura del empresario social, diferenciándolo del resto de empresarios y emprendedores y delimitando su ámbito de actuación en torno al concepto de inserción sociolaboral. Se pretende clarificar el concepto objeto de estudio, definiendo sus principales características, su perfil y sus funciones en el marco de la inserción sociolaboral ofreciendo un modelo teórico de actuación. Del mismo modo, se pretende analizar la realidad actual del empresario social desde las diferentes clases de empresas de Economía Social que se han constituido y determinar el impacto de éstas sobre la generación de empleo, en especial, sobre el empleo dirigido a los colectivos con mayor riesgo de exclusión.

1. Obviamente son emprendedores en sentido amplio porque mueven recursos desde un área previa dificultosa hacia otra de mayor productividad, identifican oportunidades y aplican soluciones a problemas detectados, etc.

Para ello, el trabajo se ha estructurado en cuatro apartados, incluido este primero de introducción. En el segundo apartado se realiza una aproximación teórica al concepto de emprendedor social, delimitando sus principales características a través de las perspectivas o enfoques más destacados. En el tercer apartado se analiza el perfil del empresario social, destacando su papel en las empresas sociales y, en especial, en la inserción sociolaboral. En el cuarto apartado se estudian las empresas de Economía Social que se han constituido y se determina el impacto de éstas sobre la generación de empleo, en especial, sobre el empleo dirigido a los colectivos con mayor riesgo de exclusión. Por último, en el cuarto apartado se presentan las conclusiones del trabajo.

2. DELIMITACIÓN TEÓRICA DEL CONCEPTO DE EMPRENDEDOR SOCIAL

El estudio sobre el emprendedor social, emprendimiento social o empresas sociales se enmarca, en la mayoría de los casos y en términos generales, dentro del ámbito de la Economía Social² y, más en particular, en la denominada Nueva Economía Social o Solidaria (Laville, 2000).

Aunque las empresas sociales son ya tradicionales y se ubican en el Siglo XIX unidas a los movimientos protagonizados por las clases populares y obreras en plena revolución industrial, de donde surgieron las primeras cooperativas de consumidores y usuarios y las cooperativas obreras, de producción o de trabajo asociado; éstas han cobrado protagonismo renovado durante las últimas décadas del Siglo XX, en especial la de los años 80, con el surgimiento de nuevas formas organizativas a iniciativa de la sociedad civil y de los propios colectivos que sufren la exclusión sociolaboral. Sin embargo, a diferencia de las formas tradicionales, la nueva Economía Social irrumpe en sectores que han surgido de los nuevos retos socio-económicos (los servicios de proximidad o servicios sociales, la responsabilidad social corporativa y protección del medio ambiente, el desarrollo local y rural o la cooperación al desarrollo, entre otros) y tratan de compatibilizar el fin social por el que surgen con la eficacia y eficiencia empresarial necesarias para su subsistencia en el mercado donde compiten con las formas empresariales capitalistas. En definitiva, y según De Pablo

2. También denominado Tercer Sector en el campo anglosajón y que incluye tanto entidades sin ánimo de lucro (*Non profit*) como empresas lucrativas (cooperativas y sociedades laborales) (Chaves y Monzón, 2001; Evers y Laville, 2004).

(2005), el emprendedurismo social es el compromiso para crear nuevos modelos de actividad que desarrollen productos y servicios para satisfacer las necesidades básicas de colectivos desatendidos por las instituciones sociales y económicas convencionales, o también una aproximación desde la perspectiva de los valores de la iniciativa, el compromiso y la autonomía de actuación característicos de los proyectos empresariales, al ámbito social.

Precisamente, la conexión entre lo social y lo económico da lugar a las primeras definiciones del concepto de emprendedor social en el ámbito anglosajón (EE.UU y Reino Unido). Así, Dees, Emerson y Economy (2001a; 2001b) definen el emprendedor social como un agente de cambio que busca la creación y sostenibilidad de valor social (y no sólo valor privado), el reconocimiento y seguimiento de nuevas oportunidades para mejorar dicho valor social, el compromiso con un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje y la exhibición de un elevado sentido de transparencia y rendición de cuentas a sus interesados y de verificación de sus resultados. Por su parte, Burt (2008) lo define como un líder que identifica una situación social negativa estática que causa exclusión, marginalización o sufrimiento de un sector de la humanidad, que descarga sobre esa injusticia su inspiración, acción directa, creatividad, coraje y fortaleza, y que busca crear un nuevo equilibrio estable que asegure beneficios permanentes para el grupo meta y la sociedad entera.

Por su parte, el concepto de emprendedor social en Europa se diseña a partir del estudio de casos de empresas sociales mediante investigaciones empíricas. En este sentido, Laville y Nyssens (2006), para definir el concepto de emprendedor social, establecen una serie de criterios sociales y económicos que han de compatibilizar las empresas que surgen de estas iniciativas. Los criterios sociales son los siguientes: el emprendedurismo social es el resultado de las iniciativas locales de grupos de ciudadanos (sociedad civil), el poder de decisión no está basado en el capital aportado si no en los principios de gestión democrática (por ejemplo, en las cooperativas de trabajo asociado, el principio un socio un voto), una dinámica participativa que implica activamente a todos los agentes que intervienen en la empresa (trabajadores, colaboradores, clientes), la limitación de la distribución de los beneficios (rechazo del principio de maximización del beneficio) y tener un objetivo explícito de servicio a una comunidad local determinada o colectivo. Estos criterios sociales serán compatibles con los siguientes criterios económicos: una actividad continua de producción de bienes y/o servicios, un elevado grado de autonomía frente a los poderes públicos y a los grupos privados de poder, la presencia de un nivel significativo de riesgo económico (viabilidad económica del negocio) y un nivel mínimo de empleo remunerado.

En última instancia, lo que se deduce de estos criterios es que las empresas sociales han de perseguir un triple objetivo: social, económico y sociopolítico. El objetivo social será la inserción sociolaboral de colectivos con elevado riesgo de exclusión o, en general, la prestación de un servicio de calidad a determinados colectivos sociales; el objetivo económico será la realización de una determinada actividad económica o negocio en unos niveles de eficacia y de eficiencia suficientes que garanticen la viabilidad de la empresa; y el objetivo sociopolítico consistirá en obtener los otros dos objetivos anteriores mediante un procedimiento que contemple la inclusión social y la participación activa de todos los agentes implicados en la empresa (incluidos aquellos colectivos hacia los cuales se dirigen los fines sociales de la empresa).

Las primeras investigaciones internacionales sobre el tema se han llevado a cabo durante la década de los años noventa y son el resultado de las políticas de apoyo financiero aprobadas por la Unión Europea³ ante un contexto de agravamiento de la exclusión social y del desempleo en Europa. Así, en el estudio realizado por Estivill, Bernier y Valadou (1997), tal como se señala en Quintao (2007), se recogen diferentes casos sobre nuevas formas de empresas con fines sociales en seis países de la Unión Europea: Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia e Italia. Por otra parte, el trabajo de Defourny, Fvreau y Laville (1998) amplía el campo de estudio a otros dos países europeos (Reino Unido y Suecia) y a Canadá (Québec). Estos estudios recogen la existencia de una gran diversidad de empresas calificadas como sociales, si bien son las Empresas de Inserción las más significativas⁴.

Ya durante la primera década del Siglo XXI surgen nuevas investigaciones que nos aproximan a la realidad de la empresa social también a través del estudio de casos, tanto en Europa como en otros continentes. Así, la Comisión Europea ha favorecido la constitución de la red de investigación EMES, que integra diferentes centros de investigación procedentes de distintos países de la Unión Europea y que ha realizado varios proyectos de investigación al respecto, entre los cuales destacan el Proyecto ELEXIS⁵ y el Proyecto PERSE⁶

3. Dentro de la Dirección General V sobre Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales.

4. Como señala García Maynar (2007, p. 9), "las Empresas de Inserción son la oportunidad de empleo de las personas en riesgo de exclusión".

5. L' Entreprise sociale: lutte contre l'exclusion par l'insertion économique et sociale (2002-2003). (La empresa social: lucha contra la exclusión mediante la inserción económica y social)

6. Performance socio-économique des entreprises sociales d'insertion par le travail (2001-2004). (Rendimiento socioeconómico de las empresas sociales de inserción por el trabajo).

(Quintao, 2007). En general, los estudios realizados demuestran que las empresas sociales se manifiestan a través de diferentes formas organizativas, existen diferencias significativas entre unos países y otros, y su desarrollo se lleva a cabo en distintos campos de la actividad económica (servicios sociales, medio ambiente, desarrollo local, etc.).

Por tanto, de las diferentes investigaciones empíricas realizadas sobre las empresas sociales, se deduce que éstas pueden tomar múltiples formas, siendo las más destacadas las Empresas de Inserción, las organizaciones o entidades no lucrativas y las cooperativas (cooperativas sociales) en sus múltiples formas. Todas ellas tienen en común que no son empresas privadas tradicionales (pues el poder no se basa en la propiedad del capital) ni tampoco son empresas públicas (aunque en muchos casos tienen una fuerte dependencia de la Administración Pública). Entre sus características más importantes se incluyen: su condición de empresa de interés general por su finalidad de servicio a la colectividad y la existencia de estructuras con múltiples partes participantes de las que son miembros a la vez los usuarios, los voluntarios y los trabajadores (Laville y Nyssens, 2001). Son, de acuerdo con Burt (2008), empresas creadas para atender un fin social o mitigar o reducir un fallo del mercado, y que operan con la disciplina financiera, innovación y determinación del sector empresarial. Aunque no cuentan con una legislación clara, sí que quedan recogidas algunas de sus formas organizativas en estructuras jurídicas que son diferentes en cada país: cooperativas sociales en Italia (desde 1991 se les concede un estatuto nacional), sociedades de finalidad social en Bélgica desde 1995, sociedad anónima de responsabilidad limitada de utilidad pública en Austria, cooperativa de solidaridad social en Portugal desde 1998, cooperativa de iniciativa social en España desde 1999, cooperativa social en Québec y sociedad cooperativa de interés colectivo en Francia desde 2001. En España, las cooperativas de iniciativa social (reguladas por el artículo 106.1. de la Ley 27/1999 General de Cooperativas), también denominadas de integración social, de servicios sociales o de bienestar social, centran su actividad principalmente en la gestión de servicios personales por cuenta de las Administraciones Públicas como el servicio a domicilio o la gestión privada de residencias y otros centros.

Las Empresas de Inserción, Inserción por lo económico o Empresas Sociales de inserción por el trabajo se “constituyen como un subconjunto emblemático de las empresas sociales... por el fuerte reconocimiento que ha sido objetivo de las políticas públicas, por su fuerte crecimiento numérico, por ser pioneras, por la relevancia de su papel, etc. en una de las principales prioridades de las políticas europeas y el empleo” (Quintao, 2007; pp. 38-39). Son consideradas por la Ley 44/2007, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, como “nuevos modelos de actuación” en materia de inclusión social, pre-

vención de la exclusión del mercado laboral y apoyo a la integración en el empleo de las personas desfavorecidas y como “iniciativas que, mediante la actividad empresarial, acompañadas de actuaciones sociales y de inserción social, hacen posible la inclusión sociolaboral de personas excluidas para su posterior colocación en empresas convencionales o en proyecto de autoempleo” (Sanchis y Campos, 2008). Las Empresas de Inserción son, sin duda, ejemplos paradigmáticos de empresas sociales⁷.

Las Entidades No Lucrativas constituyen un campo muy amplio de organizaciones (asociaciones, fundaciones), aunque todas ellas poseen “capacidad para comprender y dar respuesta a las nuevas necesidades y demandas sociales, y competencia para crear empleo a partir del desarrollo de las potencialidades de las personas y la generación de procesos de inserción sociolaboral. Estos nuevos empleos están relacionados con las necesidades de la vida diaria de un buen sector de la población y con la mejora de su calidad de vida (servicios de proximidad, ayuda a jóvenes en dificultad de inserción sociolaboral y servicios de mejora de la calidad de vida)” (Salinas y Rubio, 2001, pp. 82-83)⁸. Las Entidades No Lucrativas de Acción Social, con el tiempo, han pasado de realizar funciones de tipo reivindicativo, de defensa de los derechos sociales y de tutela de determinados colectivos, a actividades puramente empresariales (producción y gestión de bienes y servicios), por lo que han tenido que incorporar modelos de gestión basados en la eficacia y la eficiencia empresarial al igual que las empresas de capitales con las que tienen que competir.

Las cooperativas se han caracterizado como empresas sociales desde sus inicios. Así, las cooperativas tradicionales han desempeñado un destacado papel social que se ha traducido en ofrecer a sus socios un servicio adaptado a sus necesidades y en unas condiciones especiales: las cooperativas de consumidores y usuarios proporcionan a sus socios los bienes y servicios que necesitan, a la vez que favorecen su participación activa en la gestión cooperativa (como socios consumidores); las cooperativas de trabajo asociado permiten crear empleo de calidad, a la vez que favorecen también la participación activa de sus trabajadores en la gestión cooperativa mediante sistemas democráticos (socios trabajadores); las cooperativas agrarias defienden al pequeño y mediano agricultor del fuerte poder negociador de los grandes grupos de dis-

7. Para un estudio en profundidad de las Empresas de Inserción puede consultarse, entre otros, a Quintao (2007), García Maynar y Esteve Arnal (2007).

8. Estos resultados se han obtenido del proyecto de investigación Okapi desarrollado por los autores sobre un número limitado de casos de empresas de inserción.

tribución comercial; y las cooperativas de crédito financian a los pequeños y medianos empresarios ofreciéndoles fuentes de financiación adecuadas a sus necesidades (microcréditos y banca ética).

Por otra parte, a partir de la década de los años 70 han surgido nuevas cooperativas, como las cooperativas sociales, que representan una de las formas más innovadoras de empresa social en Europa (Zandonai y Pezzini, 2004). Esta nueva clase de cooperativas desarrolla su trabajo en nuevos sectores económicos o sectores en fuerte crecimiento y dinamismo, con demandas sociales claras (servicios sociales, desarrollo local y rural, medio ambiente, etc.). Las cooperativas sociales o cooperativas de solidaridad social tienen su origen en Italia y fueron definidas por primera vez a principios de los años 80 como cooperativas que ejercen actividades con el objeto de satisfacer los intereses de sus socios y de no socios, intereses que pueden ser morales, asistenciales, sociales, culturales, deportivos o de ocio. A diferencia del resto de clases de cooperativas, no permiten distribuir una parte de sus beneficios entre sus miembros y se consideran como cooperativas mixtas (Fraisie *et al.*, 2001).

Según Salinas y Rubio (2001), las diferentes formas organizativas analizadas pueden convertirse en empresas sociales a través de la evolución de tres ejes o pilares básicos: la vocación social y la inserción en lo local, la tendencia continua a la profesionalización y la gestión empresarial, y la relación de dependencia con la Administración Pública. Las empresas sociales, en la medida en que se van consolidando e incluso creciendo, precisan introducir profesionales de la gestión que se ocupen de los aspectos administrativos, financieros y organizativos, incorporando a sus estructuras prácticas empresariales (tecnestructura y planificación estratégica); sin embargo, este proceso de profesionalización se ha de hacer conservando los fines sociales por los cuales se creó la empresa. La dependencia económica de la Administración Pública existe desde el inicio de la actividad empresarial (cuando la empresa social asume la realización de parte de los servicios que anteriormente realizaba la Administración) y aumenta con el paso del tiempo en la medida en que la principal fuente de ingresos de las empresas sociales procede de la propia Administración Pública.

3. LA FIGURA DEL EMPRESARIO SOCIAL Y SU PAPEL EN LA INSERCIÓN SOCIOLABORAL

La actividad del emprendedor⁹ representa actualmente una alternativa para enfrentarse al problema del desempleo y evita las tensiones sociales que pueden provocar otro tipo de medidas como la flexibilidad del mercado de trabajo (Galindo, 2009).

Según MacMillan y Boisot (2004), el trabajo del empresario social conduce al incremento de la riqueza social, de forma que tanto la empresa como la sociedad se benefician de su actividad. Entre estos beneficios se encuentran la creación de empleo, el aumento de la productividad, la mejora de la competencia y el aumento de la calidad de vida. Pero sus efectos son aún más amplios, ya que además de contribuir a paliar los efectos del desempleo o de la pobreza, también juegan el papel de agentes de cambio en la sociedad.

Sin embargo, el papel de motor de cambio y de generación de beneficios para la sociedad no es exclusivo del empresario social, dado que se trata de una función propia de cualquier tipo de empresario y, por tanto, puede ser desempeñada por cualquiera que esté dispuesto a sacrificar parte de sus beneficios económicos a cambio de asumir una determinada responsabilidad social corporativa. Así, las funciones o los roles de los empresarios han cambiado sensiblemente, de manera que en la actualidad sus funciones se dirigen a garantizar la supervivencia de la empresa, a liderar personas y a desarrollar un *management* comprometido sobre la base del cambio organizativo permanente (Muñoz Castellanos y Sánchez de Pablo, 2004).

Lo que diferencia al empresario social del resto de empresarios no es, por tanto, su capacidad para conseguir fines sociales, si no que éstos (los fines sociales) son su propósito primordial; en la empresa social, el fin social está por encima de los fines comerciales o financieros, mientras que en el resto de empresas, son una consecuencia o un efecto secundario y no el fin prioritario. Desde este punto de vista, Yunus (2006) clasifica los empresarios en dos tipos: empresarios sociales basados en el mercado y empresarios sociales no basados

9. Conviene señalar que los conceptos de empresario y de emprendedor son distintos desde el punto de vista terminológico, si bien en nuestro trabajo los vamos a considerar conjuntamente, por cuanto tanto uno como otro contribuyen a la creación y el mantenimiento de empresas sociales, que es lo que nos interesa analizar. Así, Wennekers y Thurick (1999) definen al emprendedor como la persona o grupo de personas que manifiestan el deseo de crear nuevas oportunidades económicas (nuevos productos, nuevas formas organizativas, nuevos métodos de producción, etc.) e introducir sus ideas en los mercados.

en el mercado. La diferencia entre ambas clases de empresarios estriba en si existe o no el ánimo de lucro, de manera que las empresas sociales no basadas en el mercado son aquellas que persiguen fines sociales sin obtención de lucro o beneficios empresariales (asociaciones, fundaciones) y las empresas sociales basadas en el mercado son aquellas que persiguen fines sociales a la vez que buscan beneficios empresariales (cooperativas, sociedades laborales).

Otra diferencia empresario social *versus* resto de empresarios reside en la distinción entre dos tipos de actividad emprendedora, la actividad emprendedora por necesidad y la actividad emprendedora por oportunidad. La primera englobaría a las iniciativas que se crean o ponen en marcha por exclusión, al no hallar los emprendedores una alternativa profesional para desarrollar su actividad laboral. Sin embargo, en la segunda es en la que se enmarcan los emprendedores sociales, donde aunque existan otras alternativas laborales (si no siempre al comienzo de la actividad emprendedora cuando ésta se creó, sí una vez resueltos los problemas de crisis en el mercado de trabajo), los emprendedores sociales no abandonan su actividad sino que por el contrario la eligen a pesar de disponer de alternativas laborales.

Aunque, en general, los estudios sobre emprendedurismo no reconocen la existencia de un empresario o emprendedor social distinto al del empresario en general, sí existe algún trabajo dentro del ámbito de la Economía Social que reconoce dicha existencia, justificada por el hecho de que el empresario social presenta diferencias dignas de mención con respecto al resto de empresarios (Zandonai y Pezzini, 2004): los directivos sociales presentan una escala de valores y de involucración emocional en sus relaciones laborales más consolidadas y estiman la confianza (capacidad de gestionar relaciones entre los partícipes en la empresa) como el elemento crucial de su profesionalidad; el grado de satisfacción en el trabajo de los empresarios sociales es mayor, a pesar de percibir salarios más bajos, ya que valoran más positivamente la autorrealización, el reconocimiento y las relaciones laborales con los demás; y tienden a permanecer más tiempo en su puesto porque para ellos su trabajo es un estilo de vida y no sólo una opción en su carrera profesional.

El empresario social, normalmente, no se sitúa en la cúspide de la pirámide jerárquica de la empresa (nivel estratégico o superior), si no que ocupa una posición central, al compartir la misión de la empresa y las prácticas laborales con sus colaboradores. El estilo de dirección altamente participativo que caracteriza a este tipo de empresarios y su implicación en el proyecto empresarial en el cual intervienen, desembocan en un fuerte liderazgo organizativo y una cultura empresarial abierta a la creatividad a través de una estructura organizativa plana y descentralizada (Pérez Fernández, 2002; García Gutiérrez, 2002). Todo

esto se traduce en un contacto directo entre el empresario y los colectivos hacia los cuales se dirige la acción de la empresa social, esto es, aquellas personas a las que se desea insertar en el mercado de trabajo en particular y en la sociedad en general (Chaves y Sajardo, 2004).

Así, el directivo social participa en todos los niveles de trabajo y contribuye directamente al proceso de producción de bienes y servicios, a la vez que juega un papel primordial en la gestión de personas, sobre todo en lo que se refiere a la motivación de los trabajadores mediante la confianza y el respeto mutuo. Se trata, por tanto, de organizaciones basadas en la cooperación, definida a través de redes sociales tejidas entre directivos, trabajadores, propietarios y clientes. Las redes o relaciones sociales favorecen las prácticas excelentes de recursos humanos al potenciar diferentes aspectos como el bienestar psicológico, la satisfacción en el trabajo, la confianza, el trabajo en grupo y el compromiso con la organización (Koschatzky, 2002; Moyano Fuentes, Bruque Cámara y Eisenberg, 2007). Entre las diferentes clases de redes sociales (de apoyo, de amistad, de información y de asesoramiento), son las redes de amistad las que motivan a las personas para llevar a cabo innovaciones en la organización, pues aportan un sentido de pertenencia e identidad, tienen una gran capacidad de influencia en las actitudes individuales, en las creencias y en el comportamiento y están basadas en la proximidad y la confianza entre las personas (Ibarra, 1993; Morrison, 2002).

Las redes sociales, a su vez, son un instrumento de gran utilidad para el empresario social, ya que a través de ellas se puede acceder a recursos importantes para el desarrollo de la empresa (Stewart, 1991; Das y Bing-Sheng, 1997; García y Marco, 1999) como la tecnología, la información, recursos materiales, etc. De esta manera, el empresario social busca el apoyo de otros colectivos que están relacionados con la empresa, sobre todo con aquellos con los que comparten valores, creencias o normas (Kamm y Nurick, 1992; Larson y Starr, 1993; O'Connor y Rice-Hao Ho, 2001; Aldrich *et al.*, 2002). Así, determinados trabajos han demostrado que las redes sociales de contacto y de amistad pueden convertirse en una fuente de oportunidades y de aprendizaje para el empresario o el directivo (Chirsmay McMullan, 2000; Craig y Lindsay, 2001).

Otro elemento importante de apoyo para los empresarios sociales son las ayudas que proporcionan las Administraciones Públicas para la creación y el desarrollo de empresas (Summers, 2004). En las empresas sociales, la falta de recursos financieros es, por lo general, el principal obstáculo para su constitución y posterior consolidación; de hecho, es uno de los principales obstáculos en cualquier clase de empresa, sobre todo en las PYMES (Pinillos, 2001; García Gutiérrez y Fernández Guadaño, 2005; García Tabuenca *et al.*, 2008). Por tanto,

resulta importante tener un conocimiento más o menos profundo de las políticas públicas dirigidas a la ayuda a las empresas, en especial, a las empresas sociales.

En definitiva, las prácticas del empresario social potencian la innovación social¹⁰, contribuyendo así al desarrollo de las empresas y al crecimiento económico (Audretsch, 2006; Veciana Vergés, 2007), sobre todo en el contexto del desarrollo local (Acs y Storey, 2004; Armington y Acs, 2002), por lo que uno de sus objetivos sociales prioritarios es la inserción sociolaboral de colectivos desfavorecidos o con mayor riesgo de exclusión.

4. EL CASO DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN ESPAÑA

La literatura española incluye varios trabajos sobre las empresas de inserción, a través de los cuales se ha intentado cuantificar el impacto socioeconómico de este tipo de empresas. Los más destacados y completos son los de FEEDEI (2003), Fundación Un Sol Mon (2007) y Marcuellos, Bellostas y Marcuellos (2008).

El estudio de FEEDEI (2003) referente al año 2001 recoge un total de 147 empresas de inserción en España, de las cuales más de la mitad estaban ubicadas en sólo tres Comunidades Autónomas: Cataluña (28,4%), Andalucía (16,9%) y Madrid (12,2%). Las formas jurídicas predominantes eran la fundación/ asociación con el 46,4% de los casos y la sociedad limitada con el 45,7%; el peso de las otras formas de Economía Social (cooperativas y sociedades laborales) apenas alcanza el 7% del total. Por sectores de actividad, predominan las empresas de reciclaje, recuperadores y recogida (CNAE 37) con el 32,1%, las actividades de servicios personales como limpieza y lavandería (CNAE 93) y actividades de servicios sociales (CNAE 85) como ayuda a domicilio y ocio con el 16,4% y la construcción y sus ramas (CNAE 25) con el 11,94%. Por último, respecto al empleo creado, en el año 2001 se detectaron 1.892 trabajadores, de los cuales el 61,79% eran trabajadores de inserción, el 22,36% eran trabajadores de oficios, el 8,35% de administración y gestión y el 7,66% de acompañamiento. El

10. "La innovación social tiene por objeto la introducción de cambios relacionados con nuevas formas organizativas y de gestión dentro de la organización y entre sus principales objetivos figuran la inserción sociolaboral de personas, principalmente con mayor riesgo de exclusión" (Sanchis y Campos, 2008; p. 187).

mayor número de trabajadores de inserción se daba en la Comunidad de Madrid con el 83,97% y en Navarra con el 71,43%. De las empresas estudiadas, el 75% empleaban a mujeres, el 68,75% a jóvenes en riesgo de exclusión, el 66,25% a parados de larga duración, el 60% a inmigrantes, el 52,5% a extoxicómanos y otros colectivos, el 48,75% a gitanos, el 45% a presos y exreclusos, el 27,5% a sin techo y el 23,75% a discapacitados.

El estudio de la Fundación Un Sol Mon (2007) contempla, para el año 2006, 189 empresas de inserción en toda España, ubicándose las tres cuartas partes de las mismas en Cataluña (29,10%), Euskadi (26,46%), Madrid (9,53%) y Andalucía (8,47%). Según la forma jurídica, el 60,85% son sociedades limitadas y el 20,63% son asociaciones/ fundaciones; las cooperativas y sociedades laborales representan el 17% del total. Casi el 78% pertenecen a una red de inserción. Por sectores, el 49,74% pertenecen al reciclaje, recogida y recuperación, el 29,63% a la construcción, el 22,75% a servicios a personas y el 21,69% a servicios a empresas. El total de trabajadores analizado era de 4.063, de los cuales casi el 60% eran trabajadores de inserción; el 68,5% de los trabajadores tenía entre 26 y 45 años de edad y el 45,67% de los trabajadores son mujeres, el 23,28% inmigrantes, el 51,18% tienen un contrato indefinido y el 46,45% de las empresas tienen trabajadores voluntarios; la media de trabajadores es de 21. El 61,98% de los trabajadores de inserción son mujeres, el 53,72% inmigrantes, el 49,59% parados de larga duración, el 44,63% jóvenes y el 49,59% excluidos en general (presos y exreclusos, perceptores de rentas mínimas, etc. Su facturación anual es de 70 millones de euros y el promedio de 240.000 euros; sus principales clientes son las empresas privadas y las Administraciones Públicas; el 15% de su presupuesto procede de ayudas públicas y las ayudas privadas alcanzan el 10%; y el 58% de las empresas tienen beneficios y casi la mitad de estos se destinan a aumentar los puestos de trabajo.

El trabajo de Marcuello, Bellostas y Marcuello (2008) referido al año 2007 recoge un total de 212 empresas de inserción, de las cuales el 20,8% se ubican en Euskadi, el 19,3% en Cataluña, el 14,6% en Madrid y el 12,3% en Andalucía. Las formas jurídicas predominantes son la sociedad limitada con el 54,8% de los casos y las asociaciones/fundaciones con el 34,6%; las cooperativas y sociedades laborales representan el 10,6%. Por sectores de actividad, predominan las empresas de reciclaje, recuperadores y recogida (CNAE 37) con el 22,4%, las actividades de servicios personales como limpieza y lavandería (CNAE 93) y actividades de servicios sociales (CNAE 85) como ayuda a domicilio y ocio con el 17,2% y la construcción y sus ramas (CNAE 25) con el 12,5%.

En nuestro trabajo se han seleccionado 135 empresas de inserción, a través del directorio ofrecido por FAEDEI en su página web. Las características más destacadas de dichas empresas aparecen recogidas en las siguientes tablas.

Características de las EI en España: forma jurídica, año de constitución y Comunidad Autónoma a la que pertenece año 2009

FORMA JURÍDICA		AÑO CONSTITUCIÓN		CC.AA.	
Forma	%	Año	%	CC.AA.	%
Sociedad Limitada	42.96	1980-85	4.44	Andalucía	15.55
Entidad No Lucrativa	42.22	1986-90	8.15	Aragón	7.41
Cooperativas	6.67	1991-95	11.10	Asturias	2.22
Sociedad Laboral	2.96	1996-99	31.85	Baleares	0.74
No contesta	5.19	2000	8.89	Canarias	4.44
Total	100.0	2001	9.63	Cantabria	0.74
		2002	4.44	Castilla-La Mancha	0.74
		NC	21.48	Castilla-León	5.92
		Total	100.0	Cataluña	29.62
				C. Valenciana	3.70
				Euskadi	6.66
				Extremadura	0.74
		Galicia	0.74		
		La Rioja	1.48		
		Madrid	12.59		
		Murcia	2.96		
		Navarra	3.70		
		Total	100.0		

Fuente: Elaboración propia con datos de la FAEDEI.

Como se puede apreciar, la inmensa mayoría de las empresas de inserción adquieren la forma de sociedad limitada (casi 43%) y de entidad no lucrativa (42%). Las cooperativas y sociedades laborales no llegan a alcanzar el 10% del total. En lo que se refiere a la antigüedad, la mayor parte se crearon durante la segunda mitad de los años noventa (1996-1999), siendo los años más fructíferos 1997 (11,11%), 1998 (10,37%) y 2001 (9,63%). Por último, la mayor concentración de empresas de inserción se da en Cataluña (especialmente la provincia

de Barcelona con el 23,70% del total) con casi el 30% del total de empresas, Andalucía con el 15,55% y Madrid con el 12,59% del total. Estas tres comunidades autónomas alcanzan el 57,76% de las empresas.

Características de las EI en España: actividad, colectivo de inserción y red a la que pertenecen año 2009

ACTIVIDAD		COLECTIVO DE INSERCIÓN		RED A LA QUE PERTENECEN	
Actividad	%	Colectivo*	%	Red*	%
Reciclaje	29.63	Mujeres	30.37	AIRES	17.78
Servicios personales	13.33	Jóvenes	26.67	ACEI	11.11
Construcción	8.89	Parados larga duración	25.93	EIDA	10.37
Muebles	6.67	Minorías étnicas	20.00	AERESS	8.89
Hostelería	5.93	Exreclusos	17.04	AMEI	8.89
Artes Gráficas	5.19	Inmigrantes	16.30	REPRIS	6.67
Agricultura	4.44	Discapacitados	10.37	AREI	5.93
Industria textil	4.44	Exdrogodependientes	2.96	REAS	9.63
Mantenimiento industrial	3.70	Reclusos	2.96	Otras	7.4
Transporte y mensajería	2.22	Desfavorecidos	1.48	NC	13.33
Productos metálicos	1.48	Perceptores rentas mínimas	1.48		
Otros					
Total	100.0				

* Respuesta múltiple.

Fuente: Elaboración propia con datos de la FAEDEI.

La actividad mayoritaria con diferencia en las empresas de inserción es el Reciclaje, recuperadores y recogida de papel con casi el 30% del total, seguido de los servicios personales (ayuda a domicilio, limpieza, etc.), aunque el número de actividades es amplio y diverso como se observa en la tabla. Entre los

colectivos de inserción los mayoritarios son las mujeres (30,37%), los jóvenes (26,67%), los parados de larga duración (25,93%) y las minorías étnicas (20%), aunque aparece una gran diversidad como los exreclusos, inmigrantes, discapacitados, exdrogodependientes, reclusos, desfavorecidos y perceptores de rentas mínimas.

5. CONCLUSIONES

Los emprendedores sociales constituyen una parte importante del proceso de creación de empleo y son un factor estimulador del crecimiento, pues al crear nuevas empresas generan mayor riqueza y bienestar a un país, más si cabe cuando el fin de la empresa o en todo caso uno de los objetivos que se cumplen con su creación, es la inserción de personas en régimen de exclusión u otros colectivos con necesidades sociales específicas y claras. Consiguen la creación de valor social frente a la creación de valor económico propio de otras empresas capitalistas o de otros emprendedores en las que si se genera valor social, aunque éste es una consecuencia derivada del valor económico creado, pero no el fin primordial.

A pesar del destacado papel que desempeña el emprendedor social, especialmente en la inserción sociolaboral, no existe un reconocimiento explícito al mismo dentro de la literatura sobre emprendedurismo y creación de empresas. Sin embargo, tal como hemos querido demostrar en este trabajo, esta clase de emprendedor posee una serie de características específicas que lo diferencian del resto, por lo que queda justificada la realización de un análisis particular del mismo. En este sentido, la definición de un determinado perfil de actuación, a partir de la labor que desempeña en el campo de la inserción, puede ser un primer paso para conseguir su reconocimiento como motor de las iniciativas sociolaborales.

Por otra parte, las clases de empresas a través de las que el emprendedor social desempeña su labor son muy diversas, aunque la mayoría se enmarcan dentro de lo que se conoce como Economía Social y, más en particular, la Nueva Economía Social. Esta clase de empresas, por sus valores sociales y principios de gestión basados en la democracia, el trabajo, la solidaridad y la cooperación, son especialmente adecuadas para la consecución de los fines que persigue el emprendedor social. Conocer y estudiar los diferentes tipos de estructuras empresariales a través de las cuales se consiguen los fines sociolaborales, es también un elemento necesario para definir la figura del emprendedor social.

El presente trabajo y sus conclusiones no son más que el marco teórico del empresario y emprendedor social, por lo que sólo representa una primera aproximación a este campo de estudio. Esta limitación se irá resolviendo en estudios posteriores. Así, una vez definida la figura del emprendedor social, mediante la realización de nuevos trabajos de investigación posteriores a éste se podría determinar un perfil laboral, formativo y profesional de este tipo de emprendedor, a partir de la realización de un trabajo de campo basado en el estudio de casos de empresas de la Nueva Economía Social. El estudio, por ejemplo, de las empresas de inserción, entidades representativas de la Nueva Economía Social y de gran actualidad por la reciente aprobación de su marco jurídico a nivel estatal, podría servir para determinar, de una manera más exacta, las características definitorias del emprendedor social.

BIBLIOGRAFÍA

- Acs, Z. J. y Storey, D. J. (2004): "Introduction: entrepreneurship and economic development", *Regional Studies*, Vol. 38, pp. 871-877.
- Aldrich, H. E., Carter, N. M. y Ruef, M. (2002): "With very little help from their friends: gender and relational composition of nascent entrepreneurs start-up teams", *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Disponible en <http://www.babson.edu>.
- Armington, C. y Acs, Z. J. (2002): "The determinants of Regional Variation in new Firm Formation", *Regional Studies*, núm. 36, pp. 33-45.
- Audretsch, D. B. (2006) (ed.): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Edward Elgar.
- Barea, J. y Monzón, J. L. (2008): *Economía Social e inserción laboral de las personas con discapacidad en el País Vasco*, Fundación BBVA, Bilbao.
- Borzaga, C. y Defourny, J. (2001): *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- Borzaga, C. y Santuari, A. (2003): "New trends in the Non-Profit Sector in Europe: the emergente of Social Entrepreneurship", in OECD, *The Non-profit Sector in a chancing economy*.
- Burt, M. (2008). "El nuevo campo del emprendedurismo social: teoría y práctica". En: *Desarrollando nuevos emprendimientos*. Centro de Formación de la Cooperación Española. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 18 y 19 de agosto de 2008.
- Chaves, R. y Monzón, J. L. (2001): "Economía Social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas", *Revista CIRIEC-España* núm. 37, pp. 7-34.
- Chaves, R. y Sajardo, A. (2004): "Economía política de los directivos de las empresas de Economía Social", *CIRIEC-España* núm. 48, pp. 31-52.
- Chirsman, J. J. y McMullan, W. (2000): "A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture counselling", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 24, núm. 3, pp. 37-53.
- Claver, N. y Vidal, I. (2003): "Las empresas sociales en el ámbito de la integración por el trabajo", *Revista CIRIEC-España* núm. 46, noviembre, pp. 39-62.

- Coque, J. y Pérez, E. (2000): *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*, Edita CIRIEC-España, Valencia.
- Craig, J. y Lindsay, N. (2001): "Quantifying gut feeling in the opportunity recognition process", *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Disponible en <http://www.babson.edu>.
- Dalkey, N. C. y Helmer, O. (1963): "An experimental application of the Delphi method to the user of experts", *Management Science*, Vol. 9, número 3, pp. 458-467.
- Das, T. K. y Bing-Sheng, T. (1997): "Time and entrepreneurial risk behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22, núm. 2, pp. 69-88.
- De Pablo López, I. (2005). "El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social". V Seminario sobre creación de empresas y entorno. Universidad Autónoma de Madrid. Trujillo, octubre de 2005.
- Dees, G. Emerson, J. y Economy, P. (2001a): *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*, John Willey & Sons, INC, New York.
- Dees, G. Emerson, J. y Economy, P. (2001b): *Strategic tools for social entrepreneurs*, John Willey & Sons, INC, New York.
- Defourny, J, Fvreau, L. y Laville, J. L. (dir.) (1998): *Insertion et nouvelle économie sociale*, Éditions Desclée de Brouwer, París.
- Estivill, J., Bernier, A. y Valadou, C. (1997): *Las empresas sociales en Europa*, Editorial Hacer, Barcelona.
- Evers, A. y Laville, J. L. (2004): "Defining the third sector in Europe", en *The third sector in Europe*, Edward Elgar, UK, pp. 11-42.
- FEDEI (2003): *Identificación y diagnóstico integral de las empresas de inserción en España*, Editorial Popular, Madrid.
- Fraisse, L., Gardin, L. y Laville, J. L. (2001): "Cooperativas sociales y construcción de un campo de actividad", en Laville, J. L., Nyssens, M. y Sajardo, A. (eds.) *Economía Social y Servicios Sociales*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 206-218.
- Fundación Un Sol Mon (2007): *Las empresas de inserción en España*, Colección de Herramientas para la Inclusión, Fundación Un Sol Mon de Caixa Catalunya, Barcelona.
- Galindo Martín, M. A. (2009): "El comportamiento de los emprendedores españoles en 2008", *Boletín Económico de ICE* núm. 2962, pp. 23-32.
- García, F. y Marco, B. (1999): "La creación de nuevas empresas como motor generador de riqueza y bienestar económico: factores de éxito y fracaso", IX Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y mercado: nuevas tendencias", Burgos, pp. 1-12.

- García Gutiérrez, C. (2002): “La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información”, *CIRIEC-España* núm. 40, pp. 99-122.
- García Gutiérrez, C. y J. Fernández Guadaño (2005): “El empresario individual: situación actual y propuestas de actuación futuras” *CIRIEC-España* núm. 52, pp. 245-261.
- García Gutiérrez, C., Lejarriaga, G., Bel, P., Fernández Guadaño, J. y S. Martín (2008): “El emprendimiento y el empleo a través de la empresa individual: contraste de fuentes estadísticas” *Revista de Estudios Cooperativos, Revesco* núm. 96, pp. 16-48.
- García Gutiérrez, C., Lejarriaga, G., Fernández Guadaño, J. y S. Martín (2006): “El trabajo autónomo desde la perspectiva de la política empresarial”, en Salinas Ramos, F. y J.M. Herranz de la Casa (ed). *El trabajo autónomo en España*. Universidad católica de Ávila, Ávila, pp. 97-129.
- García Maynar, A. (2007): “El momento actual de las Empresas de Inserción, un momento histórico”, *Revista CIRIEC-España*, núm. 59, pp. 7-32.
- García Maynar, A. y Esteve Arnal, M (2007): “Las Empresas de Inserción en España: normativa y características”, *Revista CIRIEC-España*, núm. 59, pp. 153-180.
- García Tabuenca, A. Crespo, J. L. Martí, F. P. y F. Crecente (2008): “Emprendedores y empresas en España: un enfoque ecléctico”, *Economía Industrial* núm. 367, pp. 51-65.
- Gómez Gras, J. M. (2009): “Reflexiones sobre determinantes de la creación de empresas: enfoques integrados y emprendedores nacientes”, pp. 251-262; en Menguzzato Boulard, M. (directora): *La dirección de empresas ante los retos del Siglo XXI. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras*, Ediciones Servicio de Publicaciones de la Universitat de Valencia, Valencia.
- Ibarra, H. (1993): “Personal networks of women and minorities in management a conceptual framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 18 núm. 1, pp. 471-501.
- Kamm, J. B. y Nurick, A. J. (1992): “The stages of team venture formation: a decision-making model”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, núm. 2, pp. 17-27.
- Koschatzky, K. (2002): “Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación”, *Economía Industrial* núm. 348, pp. 15-126.
- Larson, A. y Starr, J. (1993): “A network model of organization formation”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, núm. 2, pp. 5-15.

- Laville, J. L. (dir.) (2000): *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Éditions Desclée de Brouwer, París.
- Laville y Nyssens, (2001): "¿Hacia la empresa social?", en Laville, J. L., Nyssens, M. y Sajardo, A. (eds.) *Economía Social y Servicios Sociales*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 273-283.
- Lindstone, H. A. y Turoff, M. (1975): *The Delphi Method: techniques and applications*, Ed. Addison-Wesley, Massachusetts.
- López Aranguren, L. M. (2002): *Las empresas de inserción en España: un marco de aprendizaje para la inserción laboral*, Consejo Económico y Social, Madrid.
- MacMillan, I. y Boisot, M. (2004): "Crossing Epistemological Boundaries: Managerial and Entrepreneurial Approaches to Knowledge Management" *Long Range Planning* Volume 37, Issue 6, pp. 505-524.
- Morrison, E. W. (2002): "Newcomers' relationships: the rol of social networks ties during socialization", *Academy of Management Journal*, Vol. 45 núm. 6, pp. 1149-1160.
- Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S. y Eisenberg, J. (2007): "La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 31, pp. 147-170.
- Muñoz Castellano, R. M. y Sánchez de Pablo, J. D. (2004): "El empresario: tipología, estilo social, estilo de decisión y estilo de dirección. Revisión de la literatura y estudio de un caso", *Revista de Economía y Empresa* número 50, Vol. XXI, pp. 121-138.
- Nyssens, M. (2006): *Social enterprise at the crossroads of market, public policy and civil society*, Routledge, London.
- O'Connor, G. C. y Rice-Hao Ho, M. P. (2001): "Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms", *California Management Review*, Vol. 43, núm. 2, pp. 95-116.
- Pérez Fernández, E. (2002): "La participación como elemento constitutivo de las empresas de la Nueva Economía Social", *CIRIEC-España* núm. 40, pp. 99-122.
- Pinillos, M. J. (2001): "Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid", *Papeles de Economía Española* núm. 89/90, pp. 343-361.
- Quintao, C. (2007): "Empresas de inserción y empresas sociales en Europa", *Revista CIRIEC-España*, núm. 59, pp. 33-60.

- Retolaza, J. L., Ruiz, M. y Araujo, A. (2007): “Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción”, *Revista CIRIEC-España*, núm. 59, pp. 61-89.
- Ribeiro Soriano, D. y Roig Dobón, S. (2009): “Entrepreneurship y su ubicación en el Management”, pp. 263-272; en Menguzzato Boulard, M. (directora): *La dirección de empresas ante los retos del Siglo XXI. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras*, Ediciones Servicio de Publicaciones de la Universitat de Valencia, Valencia.
- Salinas Ramos, F. y Rubio Martín, M. J. (2001): “Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social”, *Revista CIRIEC-España* núm. 37, pp. 79-116.
- Sanchis, J. R. y Campos, V. (2008): “La innovación social en la empresa. El caso de las cooperativas y de las empresas de Economía Social en España”, *Economía Industrial*, núm. 368, pp. 187-196.
- Santos González, M. (2006): *Las empresas de inserción: situación actual y perspectivas de futuro*, FECLEI.
- Stewart, A. (1991): “A prospectus on the anthropology of entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 16, núm. 2, pp. 71-91.
- Summers, L. H. (2004): “La autoridad de las ideas”, *Harvard Deusto Business Review* núm. 121.
- Veciana Vergés, J. M. (2007): “Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas”, *Economía Industrial* núm. 363, pp. 103-118.
- Veciana Verges, J. M. (2009): “El campo de estudio de la creación de empresas y pymes: estado del arte, tendencias y problemas”, pp. 273-290; en Menguzzato Boulard, M. (directora): *La dirección de empresas ante los retos del Siglo XXI. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras*, Ediciones Servicio de Publicaciones de la Universitat de Valencia, Valencia.
- Wennekers, A. R. M. y Thurick, A. R. (1999): “Linking Entrepreneurship and economic growth”, *Small Business Economics*, 13, pp. 27-55.
- Yunus, M. (2006): *El banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*, Ed. Paidós, Barcelona.
- Zandonai, F. y Pezzini, E. (2004): “Nuevos directivos para nuevas cooperativas. La figura del empresario social en las cooperativas sociales italianas”, *Revista CIRIEC-España* núm. 48, pp. 145-166.

II. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL CREADAS POR EMPRENDEDORES SOCIALES. UN ANÁLISIS DELPHI

Amparo Melián Navarro

Profesora de la Universidad Miguel Hernández de Elche

1. INTRODUCCIÓN

Las consecuencias que el desempleo tiene sobre los colectivos sociales más desfavorecidos, acrecentados sobre todo en tiempos de crisis, donde el desempleo crónico en estos sectores es una realidad, pueden ser paliadas gracias a las empresas sociales creadas por emprendedores. La lucha contra la exclusión social es un reto y un deber compartido de toda la sociedad organizada. La salida del círculo productivo tiene para las personas que la sufren una consecuencia clara que es la ruptura del individuo con la sociedad. La sociedad, los poderes públicos y las personas tienen por ello ante sí el reto de la inclusión de estos individuos en los circuitos naturales de la economía y el trabajo, para romper con el binomio tan frecuente que vincula desempleo con pobreza.

Las empresas creadas por emprendedores sociales son empresas, que se gestionan y contratan como cualquier otra empresa y que venden sus productos o servicios en el mercado. Lo que ocurre es que son empresas que buscan la inserción de ciertos colectivos, personas que por diversos motivos se encuentran fuera de los circuitos naturales del trabajo. El trabajo remunerado es uno

de los más eficaces instrumentos de inclusión y prueba de ello es la prioridad de la política de cohesión social a través del empleo que se realiza desde instancias locales, autonómicas, nacionales y europeas. El trabajo asalariado juega un papel vital en la socialización de la persona. De hecho personas y familias instaladas en la sociedad y que gozan de una ciudadanía plena pueden, si pierden su empleo, iniciar el camino hacia la exclusión.

Aunque las empresas sociales son empresas, que si bien a medio y largo plazo han de ser juzgadas como cualquier otra bajo el prisma de su rentabilidad financiera, a corto plazo sí debe priorizar su rentabilidad social, es decir su labor de formación profesional e integración social de los marginados. Son empresas que van a ofrecer a la sociedad una rentabilidad económica de algún modo equiparable a otro tipo de empresas, pero van a intensificar su función social, ya que los beneficiarios dejan de ser personas pasivas y dependientes, pasando a formar parte activa de la sociedad en la que estaban excluidos.

El emprendedor social es un agente de cambio que ayuda a paliar los efectos del desempleo y de la exclusión social de ciertos colectivos mediante la creación de empresas cuyo fin primordial es la inclusión sociolaboral de colectivos desfavorecidos. Un empresario que crea el negocio por vocación para cubrir necesidades sociales y donde la viabilidad de la empresa es fundamental para la continuidad del negocio. Si bien su importancia e interés es innegable, en la literatura económica no existe un reconocimiento explícito y claro del emprendimiento social y de la figura del emprendedor social (Wennekers y Thurick, 1999; Kliksberg, 2004; Zandonai y Pezzini, 2004; Moulden, 2009). Las diferentes corrientes de estudio analizan al emprendedor social desde una perspectiva práctica de estudio de casos (corriente europea) (Laville y Nyssens, 2006), o desde el enfoque teórico (corriente anglosajona) (Dees, Emerson y Economy, 2001 a y b; Burt, 2008).

De las diferentes investigaciones empíricas realizadas sobre las empresas sociales (Estivill, Bernier y Valadou, 1997; Defourny, Freau y Laville 1998; Fraisse, Gardin y Laville, 2001; Laville y Nyssens, 2001, Salinas y Rubio, 2001; MacMillan y Boisot (2004); Muñoz Castellano y Sanchez de Pablo, 2004; Zandonai y Pezzini, 2004; De Pablo, 2005; García Maynar, 2007; García Maynar y Esteve, 2007; Quintao, 2007; García Gutiérrez, Lejarriaga, Bel, Fernández Guadaño y Martín, 2008; Sanchis y Campos, 2008; Sanchis y Melián, 2009; Melián y Campos, 2010) se deduce que éstas pueden adoptar diversas formas, siendo las más destacadas las Empresas de Inserción (EI), las organizaciones o entidades no lucrativas y las cooperativas. Todas ellas tienen la característica de que no son ni empresas públicas ni empresas tradicionales capitalistas, sino que son empresas participadas (usuarios, trabajadores, voluntarios) que tienen un interés general de servicio a la colectividad.

De todas las empresas sociales, las de inserción son la respuesta más clara de la sociedad civil organizada a los problemas de exclusión social y laboral. Son algo más que empresas, pues tienen una dimensión social ligada a la acción que realizan al incluir en los circuitos habituales de la economía a personas que se hallan en los límites o fuera de los procesos de empleabilidad habituales. Entre su labor más destacada por lo tanto, sobresale el hecho de facilitar el tránsito al empleo ordinario, ya que la inserción social pasa por la inserción en el mercado del trabajo. Cumplen también una función educativa pues su labor es servir de pasarela formativa. La tarea realizada a través de los distintos procesos de inserción (itinerarios o planes de inserción personalizados, PIP) es una mejora de los recursos de las personas para acceder a una mayor autonomía fruto de su aprendizaje.

En definitiva, estas empresas sociales cumplen y persiguen tres objetivos, el social, mediante la inserción sociolaboral de colectivos en régimen de exclusión (o la prestación de un servicio a una colectividad), el económico, mediante la realización de una actividad económica con niveles de eficacia y eficiencia empresarial, y el sociopolítico, mediante el desarrollo de un proyecto que contemple la inclusión social y la participación activa de todos los agentes implicados en la empresa, incluyendo a los que van dirigidos los finales sociales.

Las EI son empresas sociales que no renuncian a estar en el mercado, es decir que compiten por su cuota de mercado exigiéndoles al menos una eficiencia suficiente, desempeñando de forma autónoma actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, según el sector al que pertenezcan con viabilidad económica. Entre las características propias de las organizaciones no lucrativas comparten con ellas que son entidades privadas que no reparten beneficios entre sus propietarios, sus fines son de interés general y entre las personas ocupadas en el proyecto hay voluntarios o personas que trabajan sin recibir una remuneración explícita. No buscan maximizar el beneficio como objetivo primordial ni tampoco aplicar procesos centrados en la selección de personal en función de la máxima productividad, pero tampoco funcionan como una organización que pueda permitirse pérdidas o que éstas sean asumidas por sus voluntarios de manera altruista. En definitiva, asumen el riesgo de emprender. Los beneficios se dedican a fines sociales y colectivos, o bien a inversiones en la propia estructura empresarial.

En este trabajo se presenta un estudio empírico sobre las empresas de inserción sociolaboral (EIs) en España y la caracterización del perfil del emprendedor social realizado mediante un análisis Delphi basado en el juicio de expertos. Por ello tras esta breve introducción, se analiza las empresas de inserción en cuanto a su concepto y regulación en el epígrafe dos, en el siguiente se des-

cribe la metodología de análisis, y en los siguientes se presentan los resultados del estudio y las conclusiones del estudio.

2. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN SOCIAL EN ESPAÑA. CONCEPTO Y REGULACIÓN

Las empresas de inserción (EI) han surgido a partir de iniciativas de entidades no lucrativas tanto en España como en Europa y han tenido cierta visibilidad a partir de mediados de la década de los ochenta, desarrollándose en mayor medida en los noventa, fruto de la preocupación por el desempleo, manifestada a través del Informe Delors (1993) o Libro Blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo (Comisión Europea, 1993). Otras cumbres como la de Essen (1994), la creación del Comité de Empleo y del Mercado del Trabajo (1996), el Tratado de Amsterdam (1997), el Proceso de Luxemburgo (1997) etc. son las que han marcado que el concepto de empleabilidad se consolide como un eje vertebrador de las políticas comunitarias, y entendido más desde un punto de vista preventivo que para subsanar problemas ya consolidados.

La Comisión Europea (2007) en su documento sobre Estrategia de inclusión activa efectúa la siguiente reflexión: la inserción social y la participación en el mercado de trabajo van de la mano. Así pues es necesario apoyar a los marginados de la sociedad con recursos suficientes y servicios sociales y de búsqueda de empleo personalizados. La reinserción social no se limita a obtención de un empleo, puesto que éste no siempre es una garantía contra la pobreza, es preciso velar porque estas personas conserven su trabajo.

Las empresas de inserción son empresas relativamente jóvenes en el mercado pues han surgido a partir de los 80, desarrollándose con más intensidad en los noventa y primeros años del siglo actual. Son entidades con un marcado carácter local o comarcal, vinculadas a su territorio de origen donde se crean.

Son empresas de inserción la sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida que, debidamente calificada por los organismos autonómicos competentes en la materia, realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios, cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario. A estos efectos deberá proporcionar a sus trabajadores, como parte de sus itinerarios de inserción, procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social, encaminados a satisfacer o resolver problemáticas especí-

ficas derivadas de la situación de exclusión que dificultan a la persona un normal desarrollo de su itinerario en la empresa de inserción. Asimismo, estas empresas deberán tener servicios de intervención o acompañamiento para la inserción sociolaboral que faciliten su posterior incorporación en el mercado ordinario (art. 4 Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción).

El proceso social y de atención a las personas procedentes de la exclusión que se realiza mediante la inserción laboral se le denomina itinerario de inserción. Así, las EI aplicarán itinerarios de inserción sociolaboral en función de los criterios que establezcan los Servicios Sociales Públicos competentes y los Servicios Públicos de Empleo, de acuerdo con las propias empresas de inserción, teniendo que ser aceptados dichos itinerarios por la persona en situación de exclusión social contratada, con el objetivo de promover su integración en el mercado laboral ordinario, definiendo las medidas de intervención y acompañamiento que sean necesarias. Son Servicios Sociales competentes los correspondientes de las CCAA, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 148.1.20 de la Constitución Española y lo establecido en las distintas Leyes Orgánicas de los Estatutos de Autonomía, así como los determinados por las Corporaciones Locales, de acuerdo a los artículos 25 y 26 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, con arreglo a lo que establece la legislación estatal o autonómica (art. 2.2. Ley 44/2007).

La normativa que regula las EI en España es la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, (BOE de 14 de diciembre) publicada después de un largo periodo sin normativa de carácter estatal y a demanda de los agentes implicados. No obstante, previo a esta Ley la regulación de las EI ha tenido lugar gracias a ciertas Leyes y dispositivos reglamentarios que han dictado las Comunidades Autónomas. Son 14 las Comunidades Autónomas que han apoyado este movimiento regulando la creación o financiando el ejercicio de la actividad de inserción laboral.

Actualmente, las Comunidades con legislación anterior a la Ley 44/2007 tienen que adecuarlas a la misma y aunque la Disposición Transitoria primera instaba a realizarlo en un plazo inferior a seis meses, todas todavía no han hecho sus cambios normativos al respecto. Junto a la normativa de carácter estatal, se presenta la normativa de aplicación a las empresas de inserción de ámbito autonómico en la siguiente tabla.

Tabla 1.
Normativa regulación de las Empresas de Inserción en España.

Ámbito	Normativa
Estatal	Ley 44/2007, de 13 de diciembre, reguladora del régimen de las empresas de inserción (BOE núm. 299, de 14 de diciembre)
Andalucía	Decreto 85/2003, de 1 de abril, por el que se establecen los programas para la inserción laboral en Andalucía (BOJA núm. 79, de 28 de abril de 2003)
Aragón	Decreto 37/2006, de 7 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las Empresas de Inserción Laboral y se aprueba el Programa ARIN-SER de ayudas económicas para la integración socio-laboral de colectivos en situación o riesgo de exclusión (BOA núm. 20, de 17 de febrero, de 2006) Decreto 33/2002 de 5 de Febrero de 2002, por el que se regulan las Empresas de Inserción y se aprueba el programa Arinser.
Baleares	Decreto Balear 60/2003, del 13 de junio, por el que se regula la calificación de las Iniciativas Empresariales de Inserción de las Islas Baleares y se crea el Registro de Iniciativas Empresariales de Inserción de las Islas Baleares (BOIB núm. 88, de 24 de junio de 2003)
Canarias	Decreto 32/2003, de 10 de marzo, por el que se regula la inserción sociolaboral en empresas de inserción de Canarias (BOC núm. 57, de 24 de marzo de 2003)
Castilla-La Mancha	Decreto 179/2002, de 17 de diciembre, de desarrollo del ingreso mínimo de solidaridad, ayudas de emergencia social y prestaciones económicas a favor de colectivos desfavorecidos, y de la colaboración cooperación en materia de servicios sociales (Castilla La Mancha) (BOCM núm. 158, de 20 de diciembre) Ley 5/1995, de 23 de marzo, de Solidaridad en Castilla-La Mancha (DOCM núm. 19, de 21 de abril de 1995)
Castilla - León	Decreto 34/2007, de 12 de abril, por el que se regula el procedimiento de calificación de las empresas de inserción laboral y se crea su registro administrativo en Castilla y León (BOC y L núm. 75, de 18 de abril de 2007)
Cataluña	Ley 27/2002, de 20 de diciembre, de medidas legislativas para regular las empresas de inserción sociolaboral en Cataluña (BOE núm. 14, de 16 de enero de 2003)
C. Valenciana	Ley 1/2007, de 5 de febrero, de la Generalitat, por la que se regulan las empresas de inserción para fomentar la inclusión social en la Comunidad Valenciana (DOGV núm. 5447 de 9 de febrero de 2007) Orden de 29 de diciembre de 1995, que regula los talleres de inserción sociolaboral

Ámbito	Normativa
Galicia	<p>Ley 9/1991, de 9 de octubre, de medidas básicas para la inserción social en Galicia (BOE núm. 1 de 1 de enero de 1992)</p> <p>Decreto 156/2007, de 19 de julio, por el que se regula el procedimiento para la calificación de las empresas de inserción laboral, se crea su registro administrativo y se establecen las medidas para el fomento de la inserción sociolaboral en Galicia (BOG núm. 153, de 8 de agosto)</p>
La Rioja	<p>Ley 7/2003, de 26 de marzo, de Inserción Sociolaboral de La Rioja (BO de La Rioja núm. 40, de 3 de abril, BOE nº 87, de 11 de marzo de 2003)</p> <p>Decreto 2/2006, de 13 de enero, por el que se crea el registro de empresas de inserción sociolaboral en La Rioja y se regulan los requisitos para la calificación e inscripción en dicho registro (BO de la Rioja núm. 9, de 20 de enero)</p>
Madrid	<p>Decreto 32/2003, de 13 de marzo, por el que se regula la colaboración de las empresas de promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social con la Comunidad de Madrid y se establecen medidas de fomento de su actividad (BOCM núm. 70, de 29 de marzo de 2003)</p>
Murcia	<p>Orden de 20 de junio de 2007, de la Presidenta del Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia, por la que se aprueban las bases reguladoras de los programas de subvenciones para el fomento de las empresas de inserción de la Región de Murcia (BORM núm. 149, de 30 de junio de 2007)</p> <p>Orden de 2 de enero del año 2004, de la Consejería de Trabajo, Consumo y Política Social, sobre ayudas para programas de inserción (BORM de 5 de enero)</p>
Navarra	<p>Decreto Foral 26/2002, de 4 de febrero, por el que se modifica el Decreto Foral 130/1999, de 26 de abril, por el que se regulan las ayudas económicas para el desarrollo de los programas de incorporación sociolaboral destinados a personas en situación de exclusión social (BON núm. 34 de 18 de marzo)</p> <p>Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad (Navarra) (BON núm. 94 de 3 de agosto)</p>
País Vasco	<p>Decreto 305/2000, de 26 de diciembre, por el que se regula la calificación de las empresas de inserción, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y se crea el registro de empresas de inserción (País Vasco) (BOPV núm. 24 de 2 de febrero)</p> <p>Decreto 182/2008, de 11 de noviembre, por el que se regula la calificación de empresas de inserción, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y su registro en Euskadi (BOPV núm. 225, de 24 de noviembre de 2008)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Las características comunes a todas las normativas coinciden principalmente en lo siguiente:

- a) La finalidad principal de la EI: para que una organización sea considerada de EI su objetivo estratégico principal ha de ser la integración sociolaboral que se concreta en programas de formación y acompañamiento social a las personas en proceso de inserción a través del trabajo
- b) La vinculación de las personas implicadas en el proceso con la EI: ya que todas las personas participantes de los procesos de inserción han de estar vinculadas con la organización por medio de contratos laborales (generalmente de media jornada)
- c) La actividad económica que desarrollan, la producción de bienes o la prestación de servicios en cualquier sector del mercado (obviamente vinculado a su objeto social).
- d) La obligación de registrarse donde corresponda a la EI de acuerdo con su forma jurídica
- e) La obligación de someterse a auditoria anual

La Ley 44/2007 también regula cuáles son las formas jurídicas que pueden alcanzar la consideración de empresas de inserción, y en concreto las fija en organizaciones con personalidad jurídica de sociedades mercantiles (Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades Colectivas, Sociedades Comanditarias por Acciones, Sociedades Laborales) y Cooperativas. Quedan por tanto excluidas las Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones de Derecho Público, debiendo las EI que en estos momentos tienen forma jurídica de Fundación o Asociación (varias, pues en ciertas normativas autonómicas se autorizaba) aunque provisionalmente puedan seguir calificadas como tales (1 año para su calificación y 2 para la reconversión) convertirse a una forma jurídica aceptada.

Uno de los retos a corto plazo de las EI en España es la adaptación a la normativa en tres ámbitos: bien por la forma jurídica, bien por los colectivos a los que se dirigen o bien por los tipos de ayudas que están recibiendo desde las distintas autonomías. Por ejemplo en algunas Comunidades se subvenciona infraestructura, en otras sólo la contratación de trabajadores y técnicos de acompañamiento.

En cuanto a la composición de la plantilla en los tres primeros años de actividad el número de trabajadores de inserción debe ser al menos del 30% sobre el total de la plantilla, y a partir del cuarto año del 50% y nunca menos de dos trabajadores.

El perfil básico de las personas físicas con dificultades para acceder a un trabajo por los mecanismos ordinarios del mercado que pueden ser contratadas por EI, será, según artículo 2 de la Ley 44/2007, el siguiente:

- El receptor de rentas mínimas de inserción o percepción similar. Las rentas mínimas de inserción o salarios sociales son las percepciones resultantes de la aplicación de un conjunto heterogéneo de políticas públicas de las Comunidades Autónomas, que son las responsables de regularlos, gestionarlos o financiarlos. Estas percepciones están dirigidas a personas en situación de exclusión social, una población heterogénea que rondaría entre un 1 y un 3% de las familias españolas.
- Aquella persona que no puede acceder a percepciones de rentas mínimas bien porque le falta el periodo exigido de residencia o empadronamiento o porque ha agotado el periodo de disfrute de dicha percepción.
- Jóvenes mayores de 18 años y menores de 30 procedentes de instituciones de protección de menores.
- Personas con problemas de drogodependencia y otros trastornos adictivos en rehabilitación y reinserción social.
- Internos de centros penitenciarios con posibilidad de acceso a un empleo cuya relación laboral no esté incluida en el artículo 1 del R.D. 787/2001, así como liberados condicionales y exreclusos.
- Menores internos con responsabilidad penal (según Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero) y con posibilidad de acceso a empleo, cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de lo establecido en el artículo 53.4 del decreto 1774/2004, de 30 de julio, como los que se encuentran en libertad vigilada y los ex internos.
- Personas procedentes de centro de alojamiento alternativo, o en su caso de servicios de prevención e inserción social, autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla.

La mayoría de las empresas de inserción trabajan con varias tipologías de colectivos en situación o riesgo de exclusión social, muchas de ellas con 5 colectivos distintos. Uno de los más mayoritarios, sino el que más, es el colectivo de las mujeres y atendiendo al número de empresas que las contemplan en sus itinerarios puede parecer que el género es un factor condicionante de la exclusión. Muchas veces las mujeres con cargas familiares no compartidas, familias monoparentales por abandono, etc. que no han tenido trabajos cualificados, acceden a estas empresas.

También es importante los parados de larga duración, mayores de 45 años, jóvenes y adolescentes en riesgo de exclusión, inmigrantes, minorías étnicas,

discapacitados (físicos, o psíquicos) y otros colectivos como exreclusos (también presos en tercer grado penitenciario o libertad condicional), exdrogodependientes (extoxicómanos) o vinculados con otras adicciones, transeúntes, personas sin hogar, perceptores de rentas mínimas, personas que no han terminado la enseñanza obligatoria, menores tutelados. Estas empresas suelen estar muy vinculadas a los problemas locales y territoriales de la zona donde han surgido (polígonos más desfavorecidos, barrios más conflictivos...).

Muchas veces la exclusión social se debe a que convergen simultáneamente varios factores de desigualdad. Las diferentes variables que son causa de desigualdad operan de forma transversal y la confluencia de varias es lo que determina la exclusión. Cada una de ellas de forma independiente no determinaría la exclusión por sí misma, pero la interacción con las otras sí puede suponer un riesgo. De ahí que se pueda afirmar que la exclusión social es una situación multiproblemática que no puede ser abordada desde un único punto de vista.

La tendencia a trabajar con más de un colectivo es una de las transformaciones más significativas en cuanto a la gestión de los recursos humanos que han sufrido las EI a lo largo de los años. Esta diversificación de los beneficiarios ha significado un paso adelante para muchas de estas empresas en términos de mejora del rendimiento laboral así como las dinámicas que se establecen entre sus trabajadores. Así, muchas EI apuestan por incrementar la productividad ampliando la tipología de sus trabajadores en proceso de inserción (Fundació Un Sol Mon, 2007). Según dicho estudio 5 de cada 10 trabajadores de EI se insertan en el mercado ordinario, 2 de cada 10 se integran en la plantilla de estructura y 1,5 de cada 10 estabilizan su situación laboral en la EI.

Las personas que trabajan en una empresa de inserción lo hacen de acuerdo con la legislación laboral (Ley del Estatuto de los Trabajadores). Todas ellas son asalariados, tienen su contrato laboral y cotizan a la Seguridad Social. Las condiciones y las relaciones en el trabajo son las propias de todo trabajador por cuenta ajena que trabaja en una empresa. Puntualidad, obediencia y responsabilidad son principios fundamentales en toda organización y sumamente provechosos también para la culminación del proceso de inserción. No obstante, el trabajador, previo aviso y justificación, tendrá derecho a ausentarse del trabajo, sin pérdida de remuneración, para asistir a tratamientos de rehabilitación, participar en sesiones de formación y readaptación profesional o realizar cualquier otra medida de acompañamiento prevista en su itinerario personalizado de inserción. Asimismo, las ausencias o faltas de puntualidad al trabajo motivadas por la situación física o psicológica derivada de la situación de exclusión social del trabajador se considerarán justificadas cuando los Servicios Sociales Públicos competentes así lo determinen, y sin perjuicio de que sean comunicadas por el trabajador a la empresa (art. 13.2).

El contrato puede formalizarse a tiempo completo o parcial. En el caso de que sea parcial, la jornada diaria o semanal debe ser superior a la mitad de la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo. El hecho de tener un trabajo remunerado que garantice unos ingresos y el acceso a unos recursos permite una autonomía a partir de la cual la persona puede afrontar mejor las otras dos dimensiones de la exclusión social, la sociopolítica y la cultural.

La Ley también delimita la aplicación de resultados indicando que el 80% de los mismos o excedentes de la EI deben destinarse a la mejora o ampliación de sus estructuras productivas o de inserción (equiparándolas a las entidades sin ánimo de lucro).

Por Ley (Ley 44/2007, de 13 de diciembre) se insta a que las EI sean sociedades mercantiles o sociedades cooperativas, aunque las que tengan forma jurídica de asociaciones o fundaciones puedan mantenerse en esta forma durante un periodo corto de tiempo hasta su transformación definitiva en sociedad mercantil o cooperativa. Entre las diversas alternativas que ofrecen las sociedades mercantiles, las limitadas son las más utilizadas pues requieren un capital social inicial mucho menor y un control más sencillo de la gestión administrativa.

El papel del tercer sector en las empresas de inserción a través de las entidades no lucrativas, asociaciones y fundaciones, es clave (aunque no se reconozcan como formas que puedan adoptar las EI), ya que para que una EI se constituya como tal requiere estar promovida o participada por alguna de estas entidades como entidades promotoras (artículo 6 Ley 44/2007). Son entidades promotoras las entidades sin ánimo de lucro, incluidas las de derecho público, las Asociaciones sin fines lucrativos y las Fundaciones, cuyo objeto social contemple la inserción social de personas especialmente desfavorecidas, que promuevan la constitución de empresas de inserción, en las que participarán en los siguientes términos: al menos en un 51% del capital social para las sociedades mercantiles, y en el caso de sociedades cooperativas y sociedades laborales en los límites máximos recogidos en las diferentes legislaciones que les sea aplicación a los socios colaboradores o asociados.

Por sector de actividad, el reciclaje (CNAE 37, clasificación nacional de actividades económicas, del Instituto Nacional de Estadística “reciclaje, recuperadores y recogida de papel, cartón, ropa, aceites voluminosos y otras materias y venta de segunda mano”), es la principal actividad productiva, pues además se trata de una actividad que permite a las EI el tener un doble impacto social, ya que conjuga la inserción laboral con el impacto medioambiental, al permitir la reutilización de algunos residuos. Destaca sobre todas las actividades de reciclaje la de ropa, seguida de la de muebles y algo más alejada la de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE). No sorprende, pues este sector se ha

identificado históricamente con las EI. De hecho muchas empresas promovidas por Cáritas comenzaron su andadura ampliando la actividad de recogida de ropa de las parroquias, profesionalizando su trabajo y consolidándose después en el sector. Puede decirse que gracias a estas experiencias en el sector muchas EI han competido y beneficiado de los concursos públicos para la gestión de centros de acogida.

Otra actividad productiva importante es la de “servicio a las personas”, que actualmente es uno de los posibles filones de empleo por su cada vez más necesidad en la sociedad de estos servicios, y donde las EI han sabido aprovechar y ampliar sus oportunidades en el mercado. Estos servicios a las personas incluyen ayuda a domicilio, limpieza, animación, lavandería, mantenimiento de edificios, conserjería, atención telefónica. El sector de la “construcción” que también está vinculado al otorgamiento de concursos públicos ha sido importante, aunque actualmente sufre la crisis de forma más acuciante. Otra actividad es la del comercio que de igual forma es una apuesta pues generalmente trabajan en el área del comercio justo o en productos ecológicos.

En algunas de estas empresas coexisten dos actividades productivas, prueba de la etapa de crecimiento de estas organizaciones. Sí se observa en todas las actividades que realizan que se dedican a sectores que son intensivos en mano de obra y no en capital, lo que es coherente con su finalidad de generar el máximo número de puestos de trabajo para fomentar la inclusión social de los colectivos más desfavorecidos.

Dos son los elementos de apoyo a los empresarios y a las empresas sociales. Por una parte las ayudas de las Administraciones Públicas (AAPP) para la creación y desarrollo de empresas, pues la ausencia de suficientes recursos financieros es un obstáculo primero para su constitución y segundo para una consolidación eficiente de la empresa; y por otra, la importancia de las redes sociales como instrumento de ayuda mutua.

Los Poderes Públicos en el ámbito de sus respectivas competencias y en el marco de los compromisos asumidos en la Unión Europea, actuarán en orden a la promoción de las EI, mediante el apoyo a la creación y mantenimiento de las mismas, en atención a que puedan cumplir su función social de facilitar la inserción de las personas en situación de exclusión en el mercado de trabajo ordinario. Entre las medidas de promoción previstas están ayudas financieras para su constitución, puesta en marcha y desarrollo de su actividad, así como en concepto de asistencia técnica, formación y contratación de técnicos para su gestión, y en concepto de actuaciones en I + D + i. Por otra parte también podrán beneficiarse de bonificaciones a las cuotas de la seguridad en contratos de trabajo, de subvenciones para el mantenimiento de los puestos de trabajo

para la inserción sociolaboral, en concepto de compensación económica a los sobrecostos laborales derivados de los procesos de inserción, o de ayudas a la inversión fija afecta a la realización de su objeto social.

Para defender los intereses de las empresas de inserción, así como para organizar servicios de asesoramiento, formación, asistencia jurídica o técnica y cuantos sean convenientes a los intereses de sus socios, las EI, dentro del respeto a las normas de defensa de la competencia, podrán organizarse en asociaciones o agrupaciones específicas, tanto a nivel autonómico como estatal. Estas estructuras asociativas representativas de las EI podrán recibir ayudas económicas por parte de las AAPP, para sufragar gastos de promoción y funcionamiento.

3. METODOLOGÍA APLICADA EN EL ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DELPHI

Para efectuar el diagnóstico estratégico de las empresas de inserción sociolaboral creadas por emprendedores sociales, así como la caracterización de estas entidades, su perfil, y la búsqueda de sus ventajas competitivas se ha seguido una metodología de análisis Delphi.

El método Delphi fue creado a finales de los cuarenta por la consultora norteamericana The Rand Corporation (Santa Mónica, California), aunque su desarrollo como técnica ha sido posterior, en las décadas de los sesenta y setenta. En la actualidad goza de una gran aplicación al área de las ciencias sociales.

Se trata de una técnica de investigación cualitativa de carácter exploratorio que consiste en obtener la opinión grupal sobre un tema, sea ésta con mayor o menor grado de consenso pero sí estable, y en la que se va a asignar mayor valor a la opinión grupal para juzgar un tema que a la suma individualizada de las diferentes opiniones, o a la del experto más cualificado. Se produce la interacción de las diversas opiniones, mediante respuesta estadística, y se debe contar con expertos previamente seleccionados.

Dadas las características de este método se consigue que todas las opiniones de los expertos sean contempladas en la respuesta global, pero sin embargo no se busca un pensamiento grupal, sino todo lo contrario. El anonimato de los expertos, y la forma del proceso (feedback controlado) impide los “ruidos” y el que se sometan unas opiniones a otras.

La técnica en la que se otorga mayor superioridad al juicio del grupo sobre el juicio individual (Delbecq, Van de Ven y Gustafson, 1989), es una técnica prospectiva, creada por Dalkey y Helmer (1963), de análisis del entorno para

obtener información cualitativa y precisa. Según Linstone y Turoff (1975) “el delphi puede ser caracterizado como un método para estructurar el proceso de comunicación grupal, de modo que ésta sea efectiva para permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar con problemas complejos”. Aunque en un primer momento se consideró fundamental la necesidad de obtener un consenso entre el grupo de expertos, se replanteó de una manera más abierta hacia “la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos” Landeta (1999) y hoy en día se puede emplear como herramienta de análisis de alternativas y no en exclusiva como un mecanismo que requiere la búsqueda de una predicción grupal consensuada, en la que las diversas opciones y alternativas de un problema son expuestas y valoradas.

El universo de participantes posibles está íntimamente ligado al objetivo de estudio (Konow y Perez, 1990), y los participantes han de ser expertos, estudiosos, interesados o afectados directamente por el tema de estudio, en definitiva personas que aporten inputs relevantes (Pill, 1971). Por ello, para aplicar este método se ha seleccionado un conjunto de expertos del ámbito académico, como profesores e investigadores de prestigio con publicaciones relevantes en este campo de trabajo, así como del ámbito profesional, responsables, gerentes y directores de EI y a todos ellos se les ha hecho llegar una carta de presentación indicando el objeto de estudio y solicitándoles su participación. Todos los expertos pertenecen a la categoría de especialistas, no incluyéndose ningún afectado. El listado de expertos participantes en el estudio se recoge en el Anexo 1. Para que el estudio tenga validez se requiere contar con un número de expertos comprendido entre 7 y 30. Siete es el mínimo para que el error no sea elevado y por encima de 30 la mejora en los resultados es irrelevante, dado que el error apenas se reduce.

Una vez se ha definido el objeto de estudio y aceptado por parte de los expertos la colaboración en el mismo se les ha hecho llegar un cuestionario con una batería de preguntas. El cuestionario se ha circulado dos veces, es decir se han efectuado dos rondas, de modo que en la segunda de ellas a la opinión inicial del experto se le ha añadido la opinión grupal y se le ha solicitado que en segunda ronda se reitere en su afirmación inicial o la cambie, considerando la respuesta grupal e indicando los motivos. Con ello se pretende la retroalimentación o “feed back”. La forma en la que se produce la retroalimentación, controlada por el grupo coordinador, hace que ésta esté libre de ruidos. Los expertos nunca coinciden en el tiempo ni en el espacio físico lo que impide la influencia de unos sobre otros en las respuestas individuales. La opinión de cada uno de ellos es contemplada y recogida en la respuesta estadística de grupo.

En cuanto a la tipología de las preguntas la mayoría son de tipo cerrado o semicerrado aunque se proponen algunas de respuesta libre (por ejemplo en el primer cuestionario se han propuesto dos preguntas libres). Existen también preguntas de valuación y jerarquía con escala de intensidad graduada (algunas definidas por niveles y otras presentando únicamente los valores extremos y dejando a juicio del experto la consideración de los intermedios mediante una escala likert). El cuestionario enviado se ha validado previamente en un pre-test. El envío se ha realizado mediante correo electrónico. El correo electrónico es especialmente útil en este tipo de estudios pues facilita la cumplimentación de los cuestionarios y agiliza el envío y recepción de la información. Los participantes mantienen el anonimato durante el proceso. Ambos cuestionarios, el primero y el segundo, se relacionan en los Anexos 2 y 3. En el Anexo 3 se presenta un cuestionario seleccionado al azar con la respuesta de grupo de la primera ronda.

Se considera que la medida que mejor representa la opinión grupal es la mediana (por encima de la media o moda), por expresar la tendencia central de la respuesta. La mediana [m], representa el valor del término que se encuentra situado en mitad de una serie ordenada (en el caso de que la respuesta muestral esté formada por un número par de elementos, la mediana será la media aritmética de los dos elementos centrales). Con el empleo de la mediana se elimina la influencia de los fenómenos aberrantes (Duverger, 1981) que repercuten, por el contrario, en el cálculo de las medias como cuando existen respuestas muy radicalizadas que presentan una estructura incoherente con la distribución normal.

A partir de las dos semiserias situadas a ambos lados de la mediana se obtienen los dos cuartiles que permiten valorar la dispersión. El primer cuartil [q_1] como mediana de la primera semiserie y el tercer cuartil [q_3], como mediana de la segunda semiserie. La diferencia entre ambas, tercer cuartil menos primer cuartil [$q_3 - q_1$], es lo que se conoce como rango intercuartílico [k], y es un indicador del nivel de consenso, mayor cuanto menor sea la dispersión de la respuesta (menor valor del rango intercuartílico).

Otras medidas a considerar por la información estadística que proporcionan son la media [μ], que caracteriza la tendencia central, y la desviación típica [σ], que mide la dispersión. Sin embargo, es mejor relativizar su uso pues son muy sensibles a distorsiones producidas por una distribución irregular de la respuesta. Sí van a ser útiles en las respuestas de jerarquización para determinar la ordenación relativa entre ítems de igual mediana.

Para cada respuesta de grupo las magnitudes a analizar son el consenso y la estabilidad (Landeta, 1999). El consenso es el grado de convergencia de las

estimaciones individuales. En las respuestas cerradas inversamente proporcional al rango intercuartílico (a mayor o menor amplitud, menor o mayor grado de consenso), estimándose que una respuesta muestra consenso cuando k es menor que un valor determinado. Para intentar llegar a un consenso y reducir la amplitud de las respuestas se requiere incrementar las circulaciones. La estabilidad es el principal criterio de finalización e implica la no variación significativa de las opiniones de los expertos en rondas sucesivas, independientemente del grado de convergencia alcanzado. Para las preguntas cerradas (escala de intensidad) se determinará cuando la variación del rango intercuartílico relativo (en adelante V_r) sea menor a un valor predeterminado, siendo V_r la diferencia entre el rango intercuartílico relativo entre las dos rondas. Por otra parte también se puede definir el rango intercuartílico relativo como el rango intercuartílico k dividido por la mediana m .

En este contexto la unanimidad se consigue cuando $k = 0$ y se estimará un grado de convergencia aceptable (consenso) entre los expertos cuando la frecuencia relativa de una respuesta sea mayor o igual al 80%. Además se tendrá en cuenta lo siguiente:

- En las preguntas de jerarquización (con 5 opciones): $K \leq 1$
- En las preguntas de jerarquización (con 7 opciones): $K \leq 2$
- En las preguntas de valoración (con 5 opciones): $K \leq 1$
- En las preguntas de valoración (con 11 opciones): $K \leq 2$

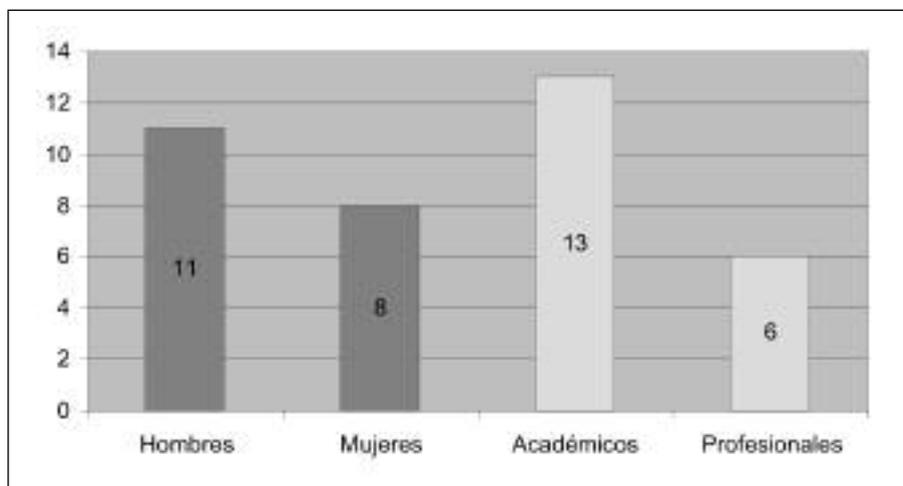
En la primera ronda el criterio de estabilidad equivale al criterio de consenso, pues si existe consenso se considera que el resultado es estable. En la segunda, el criterio de estabilidad es independiente del consenso. La estabilidad (como indicativo de que no existe probabilidad de que la opinión cambie en el corto plazo) se mide con la variación del rango intercuartílico relativo en cada respuesta considerando un valor comprendido entre $-0,25$ y $0,25$, como indicativo en este estudio de estabilidad.

Implícitamente se asocia consenso y estabilidad pero aunque la existencia de consenso sí supone estabilidad, al contrario no ocurre lo mismo, ya que como se ha indicado la estabilidad puede darse en ausencia de consenso. El proceso iterativo acaba cuando se percibe que las estimaciones no van a cambiar, que permanecerán estables, y ello se intuye cuando la mediana apenas oscila y cuando el intervalo intercuartílico no se estrecha, siempre al menos con un mínimo de dos rondas. A partir de aquí se tomaría como respuesta de grupo la de la segunda ronda.

El resultado de un estudio Delphi como el que aquí se plantea no pretende incrementar las circulaciones para la búsqueda de consenso (pues no es éste el

fin del estudio) sino que se procura explorar todas las posibilidades. No se trata sólo de obtener y presentar una respuesta estadística de grupo, es algo más. Los expertos han interpretado el objeto de discusión propuesto y se han pronunciado sobre el tema. En el proceso conjunto de orientación y facilitación de información por parte del equipo coordinador se llega a un resultado global producido por el grupo en colaboración que tal y como propone Landeta (1999), es superior a la suma de aportaciones que individualmente y sin interacción, pudieran haber hecho los expertos.

Figura 1.
Distribución número participantes en el estudio



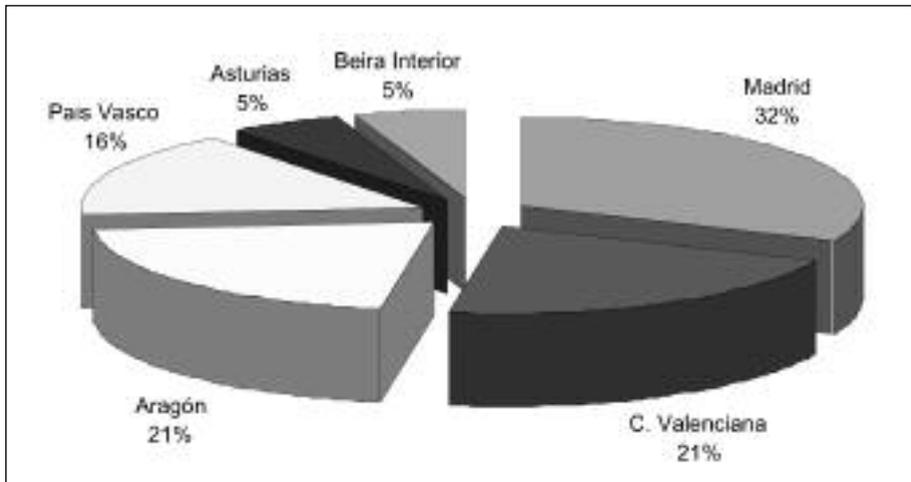
Fuente: Elaboración propia.

Consideramos la aplicación de la metodología Delphi como la técnica más útil en un estudio de carácter exploratorio como el que aquí se pretende realizar. Para la realización de este estudio se ha contado con 19 expertos que han respondido ambos cuestionarios (dos circulaciones). Para seleccionar el conjunto de especialistas a los que entrevistar en el campo de los expertos académicos se acudió a los científicos e investigadores con publicaciones relevantes en materia de emprendimiento social o las empresas de inserción. En el campo de los profesionales se acudió a los directorios de empresas sociales y se envió el cuestionario. La respuesta de este grupo fue muy baja (sobre un total de 57

cuestionarios enviados, se obtuvo respuesta de 6) (lo que supone un 32% sobre el total de la muestra). El grado de respuesta entre los académicos fue mayor (13 cuestionarios sobre 21), 68% sobre el total de la muestra. El primer cuestionario fue enviado en el mes de diciembre de 2009 y el segundo en marzo de 2010. De los 19 expertos, 11 son hombres (58%) y 8 mujeres (42%).

Por territorialidad, 6 expertos pertenecen a la Comunidad de Madrid (32%), 4 a la Comunidad Valenciana y Aragón respectivamente (21%), 3 son del País Vasco (16%), 1 es de Asturias (5%) y otro es de la zona de Beira Interior (Portugal) 5%.

Figura 2.
Distribución territorial número de expertos



Fuente: Elaboración propia.

El primer cuestionario constaba de 29 preguntas que se redujeron en el segundo a 25 eliminando las preguntas en las que se llegaba al consenso, así como algunas abiertas cuya finalidad fue obtener una opinión libre sobre diversos temas. Se instó a los expertos sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las empresas de inserción sociolaboral, a caracterizar el perfil del emprendedor social sobre otros tipos de emprendedores, a jerarquizar sobre motivos, obstáculos y principales dificultades en la creación de empresas sociales, a la importancia de la formación o de diversas capacidades de gestión, al

efecto de las políticas públicas, vía financiación o ayudas, a las posibles estratégicas para consolidarse en un futuro, etc.

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO DELPHI

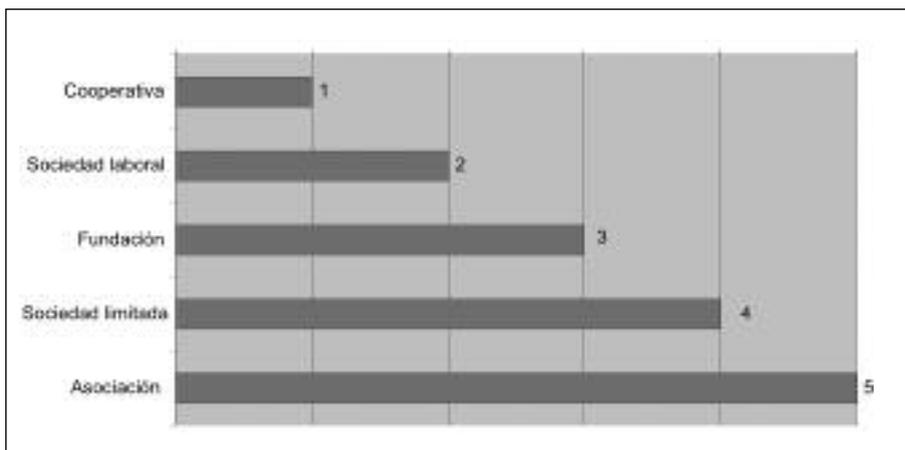
A continuación se detallan los resultados del estudio analizando cada uno de los grupos de preguntas efectuados. Se incide en primer lugar en la forma jurídica y en el tipo de empresa más adecuado, seguido de los motivos, obstáculos y aspectos necesarios para la creación de una empresa de inserción; las ayudas y subvenciones para la financiación de estas empresas, la importancia al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas, las principales áreas de interés, e instrumentos y acciones estratégicas. Las características del emprendedor social, su perfil y comparativa con el perfil de otro tipo de emprendedores también es abordado y por último se presenta un diagnóstico estratégico basado en un análisis DAFO, de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de este tipo de empresas, así como se presentan las posibles acciones estratégicas que minimicen amenazas y debilidades y potencien fortalezas y oportunidades.

Los resultados son los siguientes:

1. Jerarquizar la forma jurídica más adecuada para la creación de una empresa social

Una de las primeras preguntas ha tratado sobre el tema de la forma jurídica más aconsejable o apropiada para la creación de una empresa social. En esta pregunta se solicitaba a los expertos que jerarquizaran en una escala likert (siendo 1 la más importante y 5 la menos), su orden de prelación. La respuesta global de grupo ha sido la siguiente: cooperativas y sociedades laborales en primer lugar, seguido de fundaciones, sociedades limitadas y asociaciones. Si bien, se han encontrado discrepancias importantes en la jerarquización por los diferentes expertos.

Figura 3.
Forma jurídica más adecuada Empresa Social



Fuente: Elaboración propia.

Aunque por la Ley 44/2007 las únicas formas jurídicas aceptadas para las EI son las sociedades mercantiles junto con las cooperativas, debemos mencionar que nuestra investigación nos muestra que las formas adoptadas por las entidades no lucrativas (fundaciones, asociaciones, entidades de economía social) gozan de una gran aceptación entre los entrevistados, a pesar de su no reconocimiento jurídico.

El predominio de la forma mercantil es una realidad relativamente reciente, puesto que históricamente las EI, impulsadas por asociaciones y fundaciones, mantenían su forma originaria no mercantil porque les permitía realizar una actividad productiva. Es con la aparición de las normativas autonómicas que esta práctica se transforma y muchas de estas entidades crean sociedades mercantiles para poder registrarse y acceder a las ayudas específicas de la Administraciones Públicas (Fundació Un Sol Mon, 2007).

Sí es cierto que entre las opiniones de los expertos algunos han indicado únicamente las formas jurídicas aceptadas, pero otros explícitamente indican que las asociaciones y fundaciones pueden jugar un papel muy importante, y aunque siendo estrictos no son empresas, si lo concebimos como organizaciones en general, las fundaciones y asociaciones son fórmulas, al menos tan apropiadas como la cooperativa o la sociedad laboral para los fines sociales que hay tras una “empresa social”.

Las EI pueden y deben ser empresas donde la participación sea el producto esencial y el eje del proceso. Las organizaciones de participación (cooperativas, asociaciones, fundaciones) cumplen con ambos requisitos. Las personas con dificultades logran la inserción en la sociedad a medida que participan más y de modo más complejo, y en cuanto a la participación continua en el eje del proceso, se aprende a participar participando paulatinamente cada vez más.

Incluso algún experto matiza que si se consideran o entienden empresas de inserción “finalistas” (empleo a largo plazo) sí ve factible como mejor forma jurídica la sociedad mercantil o cooperativa, pero entendiendo la EI como de “transición” entonces encajaría más la fórmula de asociación o fundación. Preguntados en segunda vuelta muchos de ellos se reafirman en su opinión (dándole un valor de 1 a la asociación y fundación).

Hay consenso entre las dos primeras respuestas pero la dispersión es bastante mayor en las siguientes.

Vinculado con este comentario anterior, es interesante resaltar el tipo de empresa de inserción que se considera más conveniente, si empresa transitoria o empresa finalista. Se le da un mayor peso a la empresa en transición frente a la finalista, valor de la mediana es 1,5 en el caso de transición y 2 en el finalista (rango 1 a 5) pero la dispersión de la respuesta es elevada.

Dadas las características o el concepto básico por el que se crean las EI, éstas deberían tener una tendencia hacia las empresas transitorias. Por definición, una empresa transitoria es la que tiene por voluntad que las personas en proceso de inserción, tras el periodo de trabajo en la entidad, se integren en el mercado laboral ordinario. Es la forma ideal pues su finalidad es proporcionar los recursos, aprendizajes y capacidades para que los trabajadores puedan integrarse en el mercado laboral ordinario tras la experiencia del trabajo real realizado en la EI. Por otra parte, y puesto que el trabajo en la EI no se ocupa definitivamente el efecto multiplicador del mismo es elevado pues por él pasarán y se beneficiarán varias personas a lo largo del tiempo (el impacto en la comunidad es mayor). Las empresas finalistas son las que tienen por objeto que las personas en proceso de inserción consoliden el puesto de trabajo en la misma empresa. Ocurriría como con las empresas lucrativas donde se mantienen y consolida la plantilla de trabajadores una vez se han adquirido las competencias particulares de la actividad, lo que de alguna manera les genera mayor rendimiento. Según la publicación coordinada por Vecina para la Fundació Un Sol Mon (2007), la mayoría de las EI se identifican como transitorias, aunque un 37% se consideran mixtas, es decir a caballo entre los dos extremos. Estas empresas mixtas mantienen su voluntad de ser transitorias pero ofreciendo también puestos de trabajo estables si existe una necesidad de atender una situa-

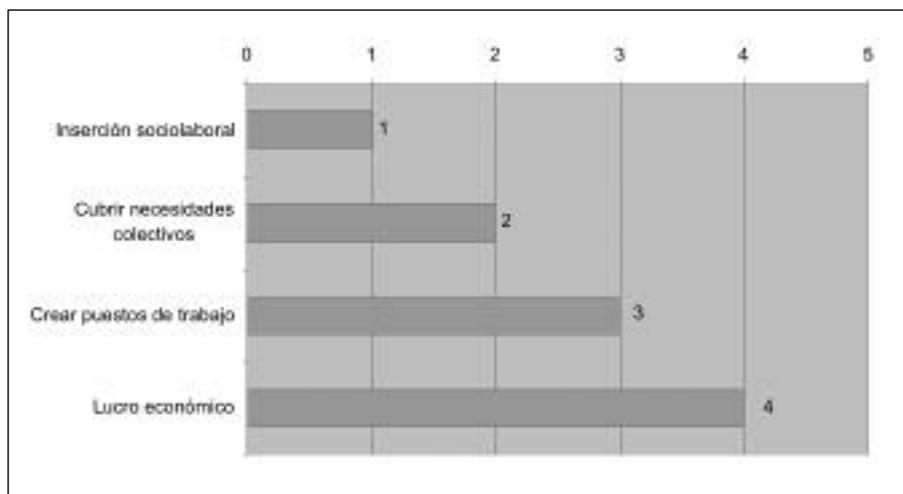
ción grave de exclusión o cuando la persona trabajadora aporta un capital humano tan importante para la empresa que decide insertarla en la propia estructura. Si una persona no está suficientemente capacitada para las exigencias de un trabajo ordinario se opta porque siga trabajando en la empresa de forma indefinida. En cada caso, o en la práctica, las empresas se encuentran con la necesidad de ajustarse a las características de sus trabajadores para poder ofrecerles una inserción positiva y favorable a cada circunstancia particular. Sería contraproducente lanzar a esa persona al mercado del trabajo competitivo y muchas veces deshumanizado, que podría provocar de nuevo dinámicas de exclusión.

Existe un pequeño grupo, un 8%, que se identifican como finalistas (Fundació Un Sol Mon, 2007), que son las que llevan una trayectoria similar a las empresas lucrativas, pues una vez se alcance el nivel de productividad no se fomenta que los trabajadores se vayan de la EI sino que se considera que están integrados en el mercado, aunque trabajen en una empresa que realiza un cierto acompañamiento.

2. Jerarquizar los principales motivos que justifican la creación de una empresa social

Se ha efectuado una pregunta directa a los expertos para que jerarquicen dando el valor de 1 a la más importante, 4 la menos, los principales motivos que justifican la creación de una empresa social, siendo estos los resultados. En primer lugar la inserción sociolaboral, en segundo lugar para cubrir necesidades de colectivos sociales, seguido de la creación de puestos de trabajo, y por último el lucro económico.

Figura 4.
Motivos creación de Empresa Social



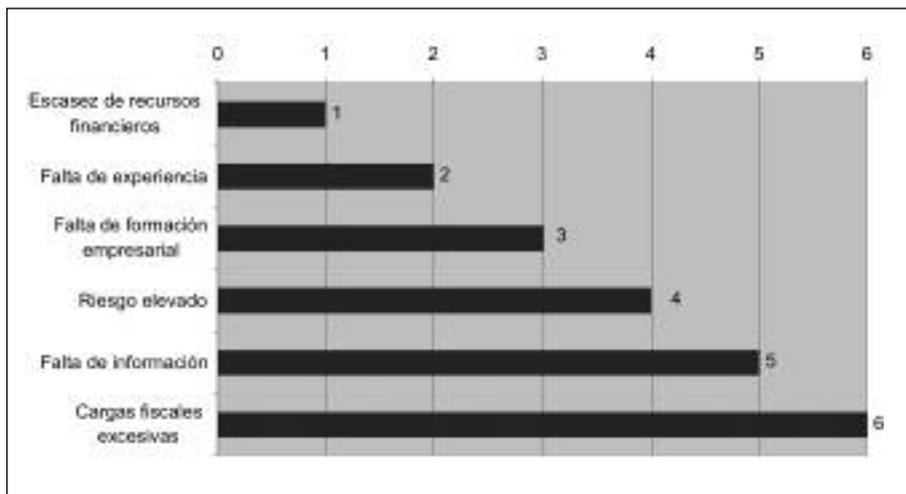
Fuente: Elaboración propia.

En esta respuesta ha habido prácticamente unanimidad, el lucro económico se ha descartado, desde un primer momento, con la menor puntuación y se ha aportado también alguna sugerencia como motivo de creación por ejemplo el fomento de la economía solidaria o ser considerado como una alternativa al modelo económico actual.

3. Principales obstáculos en el momento de creación de una empresa social

Entre los obstáculos que más pueden influir o encontrar un emprendedor en la creación de una empresa social (escala likert, de 1 más importante, 6 el menos), se han apuntado los siguientes en orden de prelación.

Figura 5.
Principales obstáculos creación de Empresa Social



Fuente: Elaboración propia.

La escasez de recursos financieros, la falta de experiencia y de formación empresarial son los que a juicio global se han manifestado como los primeros. Al riesgo elevado, la falta de información y las cargas fiscales, se les ha dado menos importancia a nivel global.

Sin embargo, en esta pregunta algunos profesionales han apuntado como principal obstáculo el riesgo elevado, pues lo que quizás haya que medir primero antes de poner en marcha una empresa social es el elevado riesgo de fracaso, entendiendo este riesgo como de viabilidad empresarial no riesgo de incertidumbre. Riesgo que posiblemente venga motivado por otros de los obstáculos mencionados (falta de formación, de experiencia, de escasez de recursos, etc.). La puesta en marcha de este tipo de empresas tiene que ser sostenible en el tiempo y tiene una gran fragilidad de partida.

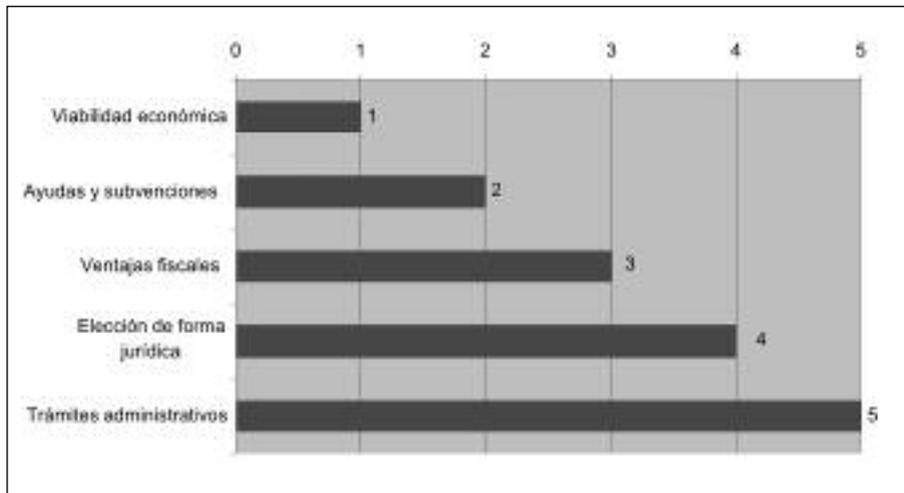
La falta de experiencia en sí tampoco puede ser considerada un obstáculo por sí mismo para crear una empresa, pues bajo la base de que sea un obstáculo fundamental, nadie crearía por primera vez una empresa. Sí se podría entender como falta de experiencia en el sector, que podría ser subsanable con una tutorización adecuada, o formación etc. Esa falta de experiencia y esa falta de formación es lo que puede ocasionar que no se acuda a las fuentes financieras adecuadas (donde la escasez de recursos financieros es valorada como lo más importante).

4. Aspectos necesarios para la creación de una empresa social (importancia)

Se ha pedido que se jerarquice qué importancia tienen los siguientes aspectos para la creación de una empresa social (1 más importante, 5 menos). La respuesta indica en primer lugar la viabilidad económica del proyecto, seguido de la posibilidad de acceso a ayudas y subvenciones, las ventajas fiscales, y en mucha menor medida la elección de la forma jurídica o los trámites administrativos.

En esta pregunta hay un grado de consenso muy elevado salvo en la elección de la forma jurídica donde la dispersión es algo mayor.

Figura 6.
Principales aspectos a considerar en la creación de una Empresa Social



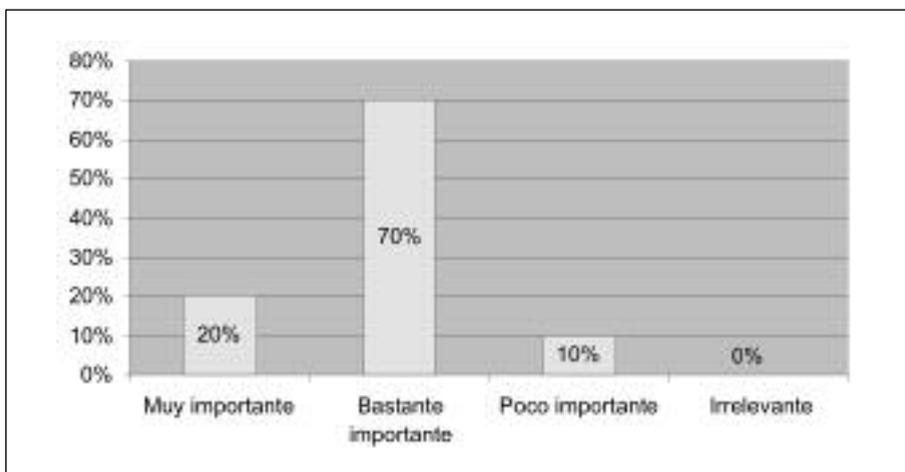
Fuente: Elaboración propia.

5. Financiación empresas de inserción vía ayudas y subvenciones

Se ha efectuado una batería de preguntas para conocer la opinión de los expertos en cuanto a la importancia que tiene la financiación a través de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales, cuál sería el porcentaje que sobre el total de recursos debería proceder de esas subvenciones, y sobre la importancia que se le da al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas en el mantenimiento y estabilidad de estas empresas.

En cuanto a la importancia de la financiación a través de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales, un 70% afirma que es bastante importante, un 20% afirma que es muy importante, y sólo el 10% (2 expertos) indica que es en su opinión poco importante.

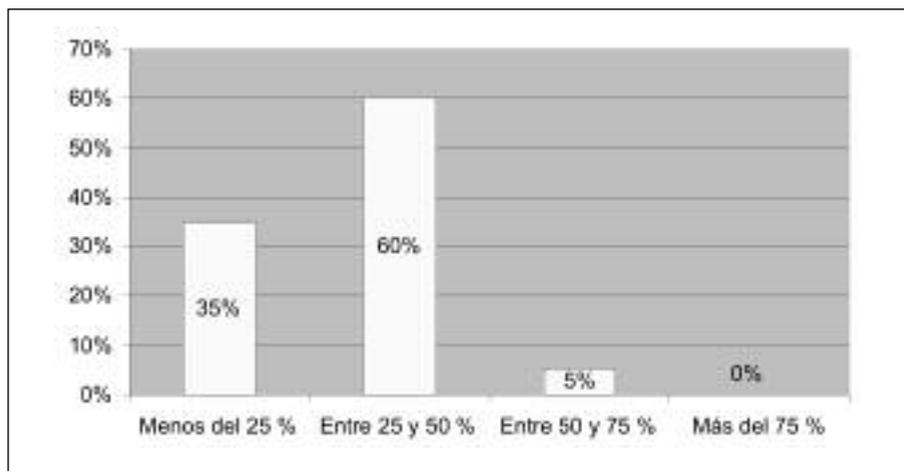
Figura 7.
Importancia dada a la financiación vía subvenciones



Fuente: Elaboración propia.

En lo relativo a cuál sería el porcentaje sobre el total de recursos que debería proceder de subvenciones para conseguir el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales, mayoritariamente (un 60% de los entrevistados) optan que tendría que estar comprendido entre el 25 y el 50%, un porcentaje muy pequeño (5%) opina que debería ser superior, entre el 50 y el 75%, y un 35% de los entrevistados consideran que debería ser menor al 25% de los recursos totales.

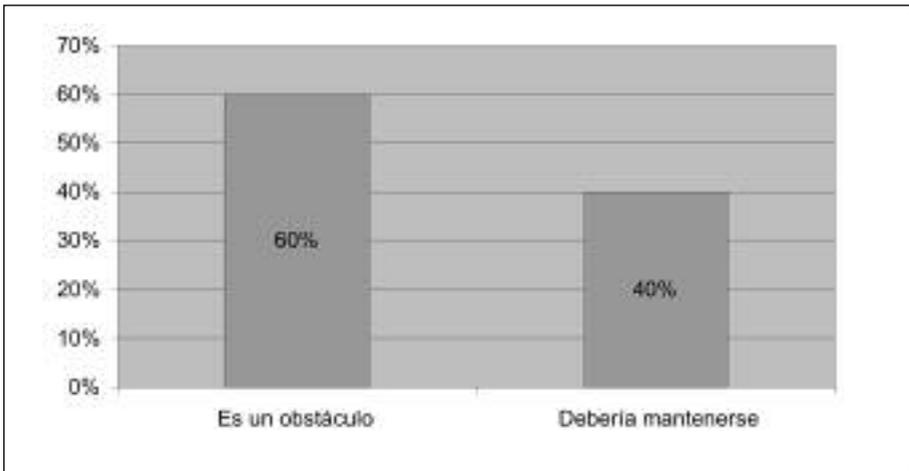
Figura 8.
**Porcentaje estimado de recursos de la ES que debería proceder
vía subvenciones**



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior podríamos relacionarlo con una pregunta en la que se incide directamente en la opinión sobre si la dependencia económica de la Administración Pública es un obstáculo para una gestión eficiente o si debería mantenerse. Aquí no se alcanza una postura de consenso, sino dos polarizadas, aunque con una mayor tendencia a que ésta representa un obstáculo. Incluso hay varios expertos que consideran que ambas respuestas son compatibles.

Figura 9.
Valoración de la dependencia económica de la Administración Pública



Fuente: Elaboración propia.

Las observaciones apuntan a que las empresas deben ser viables por sí mismas, que en el nivel de desarrollo actual quizás si debieran mantenerse las ayudas, pero sin dejar de apostar por la independencia económica. Si una empresa se conforma con las subvenciones pierde siempre en competitividad y eficiencia.

Si una empresa percibe más del 50% de sus ingresos vía subvenciones y encubre defectos de competitividad esto es un obstáculo para la gestión eficiente, pero también aquí habría que considerar la diferenciación en la gestión de los dos tipos de productos típicos que se dan en toda EIS, por una parte la inserción como tal, -cuyo cliente es la Administración Pública, que ha de pagar por el producto mediante subvenciones y exenciones fiscales para suplir la falta de competencias profesionales de una parte de la plantilla durante su proceso de “normalización” social- y por otra, la actividad sectorial de cada caso –reciclaje, jardinería, gestión de residuos, servicios de acompañamiento, lavandería, agricultura...-, que ha de generar productos de características competitivas dirigidos a clientes convencionales.

Lo que quizás haya de mantenerse no es propiamente una dependencia económica, sino una implicación de las AAPP en apoyar la pervivencia de este tipo de empresas, cuya rentabilidad no ha de medirse únicamente en términos económicos, sino también valorar los términos sociales.

No obstante y a tenor de las posibles ayudas o subvenciones recibidas por las AAPP debemos mencionar que ésta no es la solución a una EI por varios motivos. En primer lugar, porque como empresas deben ser solventes de forma autónoma y no como consecuencia de inyecciones económicas vía subvenciones, y en segundo lugar, porque ante situaciones de crisis como la actual las ayudas es lo primero que merma cuando se producen recortes lo que las deja en una situación de indefensión. Sin embargo, no por ello consideramos que nunca la administración debe financiar las EI sino que esta financiación debe arbitrarse como contrapartida al servicio que prestan a la colectividad, motivado por la inclusión en la sociedad de colectivos desfavorecidos.

La imposibilidad de competir en el mercado productivo en condiciones de igualdad por estas empresas, dado que sus trabajadores no están igualmente formados y cualificados, así como requieren especial atención en su proceso de inclusión, tales como ausencias al trabajo para recibir tratamiento, etc. hace necesario que la merma de productividad se compense con una recepción económica pues la labor social que realizan libera al sector público de la necesidad de acometerlo por cuenta propia.

Habría que distinguir entre ayudas públicas y contratos públicos (esta opción permite la compatibilidad entre ambas respuestas). La dependencia exclusiva de las subvenciones puede resultar contraproducente, pero las EIs necesitan el compromiso de las AA.PP., (preferentemente vía contratación pública, cláusulas sociales, mercados tutelados), es decir fomentar o intentar una transición desde la subvención a la contratación.

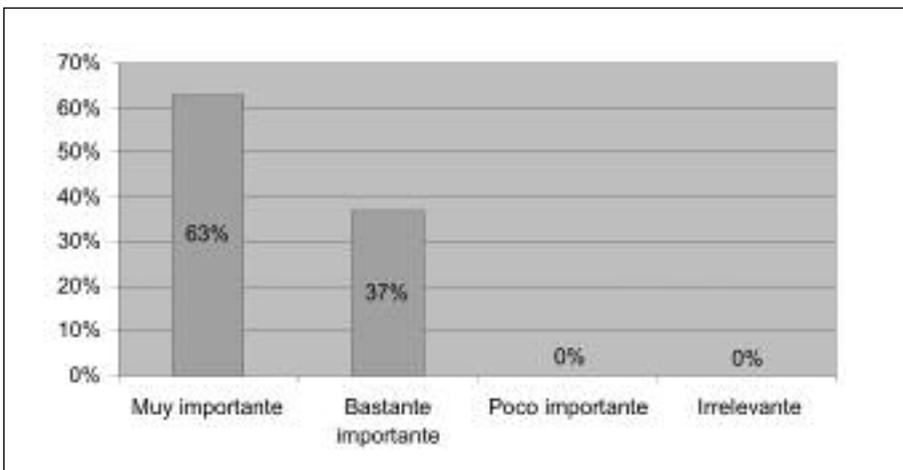
Con las subvenciones se depende también del partido político que está en el poder. En situaciones de crisis se reducen ineludiblemente, de modo que ya no se pueda estar en el mercado en esas condiciones. Los profesionales hablan de una discriminación positiva vía convenio o contrato público en el que se reciba un dinero a cambio de un servicio.

Los datos económicos indican que la contratación de una persona en proceso de inserción ahorra a la Administración Pública, según cálculo de AIRES, una media de 12.000 euros al año. Al tener un contrato laboral, estos trabajadores no sólo dejan de recibir el subsidio correspondiente, sino que cotizan a la Seguridad Social (tributan también por su salario, etc.), lo que se traduce en un ahorro anual para el Estado de unos 28 millones de euros (datos 2007, citados por Fundación Un Sol Mon).

6. *Importancia al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas*

Por supuesto, que sí que es relevante para el sector que exista un apoyo y un reconocimiento de las políticas públicas para el mantenimiento y estabilidad de estas empresas, considerando que es muy importante en un 63% y bastante importante en un 37%. El apoyo y el reconocimiento de las Políticas Públicas es considerado fundamental para el establecimiento y mantenimiento. Un apoyo sí, pero una dependencia económica y administrativa no.

Figura 10.
Importancia al reconocimiento y apoyo de las Políticas Públicas

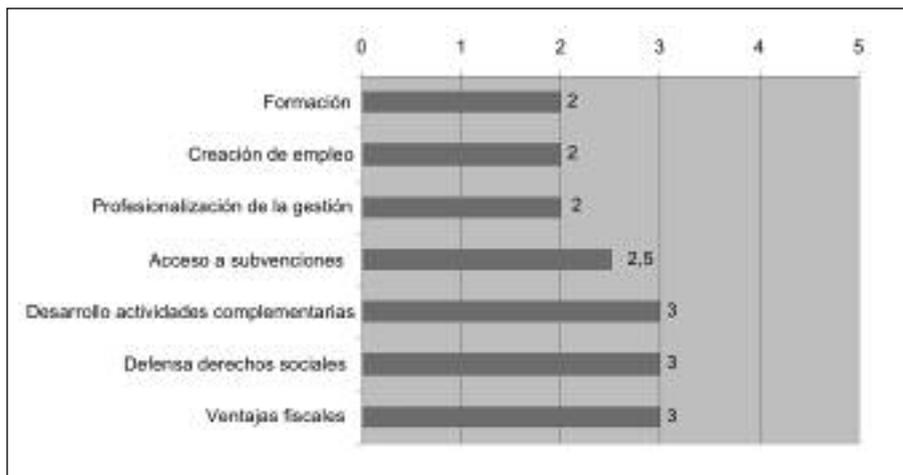


Fuente: Elaboración propia.

7. *Áreas de interés en las políticas públicas*

Se preguntó a los expertos acerca de las áreas de posible mayor interés de las políticas públicas, pidiendo que valuaran de 1 a 5 (1 más importante, 5 menos), y los resultados fueron prevalecer en la formación, creación de empleo y profesionalización de la gestión, seguido de las subvenciones, el desarrollo al margen de actividades empresariales complementarias, la defensa de los derechos sociales y por último ventajas fiscales. Sí que es destacable que las diferencias son mínimas y que la mediana resulta en general una posición intermedia de la escala de valuación, lo que nos indica que prácticamente todas estas áreas son de interés, sin existir una gran diferencia entre ellas en el orden de prelación.

Figura 11.
Principales áreas de interés de las Políticas Públicas



Fuente: Elaboración propia.

Se les permitió que añadieran como observaciones otras posibles áreas de interés e indicaron Mejoras en la calidad de procesos y servicios de estas empresas, y la existencia de Profesionales de apoyo, trabajadores, acompañantes, educadores, orientadores, que facilitarían una comunicación social positiva.

8. Percepción sobre instrumentos y acciones estratégicas

Se ha pedido la valoración en una escala likert de 1 a 5 (1 mayor puntuación, 5 menor) de una serie de instrumentos para la gestión de empresas. Los resultados nos indican que es muy importante disponer de un plan de gestión anual y un plan estratégico (mayor puntuación posible), se considera también de importancia el plan de formación y marketing y el invertir en procesos de innovación y servicios, seguido del organigrama formal o los protocolos de calidad.

La mediana es en todos los casos igual a tres o inferior, ello quiere decir que todos los instrumentos de gestión son valorados de forma importante. Se le asigna un peso en el peor de los casos medio en la escala. Ninguno de los instrumentos de gestión de empresa es rechazado, sino que todos son contemplados.

Los resultados anteriores van en la línea del trabajo de Retolaza et. al, (2007), donde en un estudio empírico a las empresas de inserción a partir de la base de datos del SABI (134 empresas en 2007), el 85% de las empresas disponían de un sistema de control de gestión, y el 81% de un plan de tesorería y un plan de gestión anual, el 74% de un plan de marketing y sólo el 47% de protocolos de calidad. El 56% dispone de plan de formación continuo y un 31% recibe cursos específicos. El 94% de las empresas dispone de un organigrama explícito. Sin embargo, lo que para los expertos tiene una gran importancia, el plan estratégico, no encuentra su reflejo en el citado trabajo, pues éste solo lo tienen y lo utilizan el 61% de las empresas. Quizás sea ésta la línea en la que se deba trabajar y el diseño e implantación de un plan estratégico será positivo para el afianzamiento en el mercado de estas empresas.

Figura 12.
Percepción sobre instrumentos de gestión



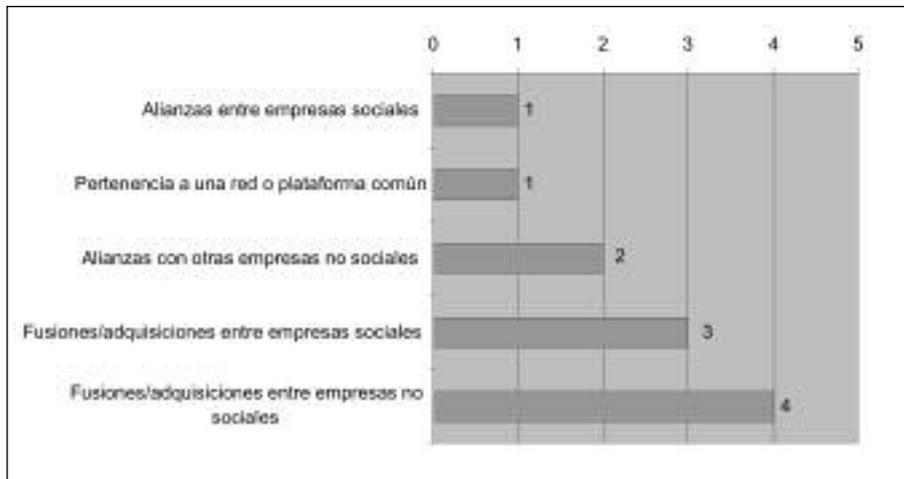
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las posibles acciones estratégicas a adoptar por las empresas sociales según la misma escala likert (de 1 valor máximo a 5 valor mínimo) los resultados han sido los siguientes. Se le da un peso muy importante a las alianzas entre empresas sociales y a la pertenencia a redes o plataformas comunes, tipo Asociaciones, Federaciones, etc. Las alianzas con otras empresas no socia-

les también se contemplan como interesantes, pero en menor medida que con las sociales, mientras que la posibilidad de fusiones o adquisiciones se ve como una opción de mucho menor interés. En este último caso también y a pesar de que no se contemplan como acciones interesantes se le da un valor superior a la fusión entre empresas sociales, frente a las no sociales.

Según el citado trabajo de Retolaza et al. (2007), el porcentaje de empresas que colaboran en red tanto con otras empresas de inserción como con empresas mercantiles es muy alto, el 81% con empresas de inserción y el 66% con mercantiles.

Figura 13.
Acciones estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

Las redes sociales se configuran como un instrumento de ayuda mutua entre empresas. Permiten el acceso a la tecnología, a la información, a las TICs en definitiva, e incluso a ciertos recursos materiales. La confianza, el trabajo en grupo y el compromiso con la organización son muy positivos. Obviamente el empresario en general, y en este caso el social en particular, busca el apoyo de otros colectivos que están relacionados con la empresa, sobre todo con los que comparte valores, creencias o normas. Estas redes son una fuente de oportunidades y de sinergias de aprendizaje para los empresarios y directivos. Diversos

estudios como los de Aldrich, Carter y Ruef (2002), Bruque y Eisenberg, (2007), Chirsmany McMullan (2000), Craig y Lindsay (2001), Das y Bing-Sheng (1997), García y Marco (1999), Ibarra, (1993), Kamm y Nurick, (1992), Koschatzky, (2002), Larson y Starr (1993), Moyano, Morrison, (2002), Stewart (1991), O'Connor y Rice-Hao Ho, (2001), apuntan en esta línea.

Si analizamos la pertenencia de las EI en redes sociales de inserción (según datos del directorio de Empresas de Inserción de la FAEDEI) destacamos que el 87 % de las empresas pertenecen a alguna de ellas, y únicamente un 13% no está asociada a ninguna. Entre las que sí lo están, algo más de la mitad (52%) pertenece a más de una red o plataforma. Las redes son un canal significativo de visibilización para las EI y una oportunidad para establecer contactos estratégicos y emprender conjuntamente acciones de lobby. Las principales redes, o las más mayoritarias en cuanto a pertenencia por las diversas EI analizadas son FEDEI (Federación Española de Entidades de Empresas de Inserción), AIRES (Associació Intersectorial de Recuperadors i Empreses Socials de Catalunya), AERESS (Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria), ACEI, EIDA, AMEI, REPRIS, REAS, o AREI, sobre todo las tres primeras. Dependiendo de la zona geográfica suelen pertenecer también a otras redes más localistas, pero en un estudio global del sector no tienen la relevancia cuantitativa de las anteriores.

Sí son numerosas la pertenencia de EI a la Asociación Madrileña de EI (AMEI) constituida en 1995, la Asociación Intersectorial de Recuperadores y Empresas Sociales de Cataluña (AIRES) constituida en 1995, la Coordinadora Catalana de EI (ACEI) en 1997, la Asociación de EI de Andalucía (EIDA) en 1998, la Asociación Valenciana de EI (AVEI) y la Asociación de Aragonesa de EI (AREI) en 1999. Y para el conjunto de España la Federación Española de Entidades de EI (FEDEI) fundada en 1998 aunque se disolvió en 2007, y la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria (AERESS), creada en 1994. Otras plataformas de muy reciente creación son la Federación de Asociaciones Empresariales de EI (FAEDEI) en 2007, la Asociación de EI de Galicia (AEIGA) y la Asociación Canaria de EI (ADEICA) (originalmente Red Anagos) y la Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco.

La FAEDEI es el resultado de un acuerdo marco para la unidad de acción y proceso de unificación entre la extinta FEDEI y la Confederación Nacional de Promotores de Entidades y Empresas de Inserción (CONPEEI), y a la cual se han adherido: la Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción (AREI), la Asociación de Empresas de Inserción de Canarias (ADEICAN), la Asociación de Empresas de Inserción de Andalucía (EIDA), la Asociación Madrileña de

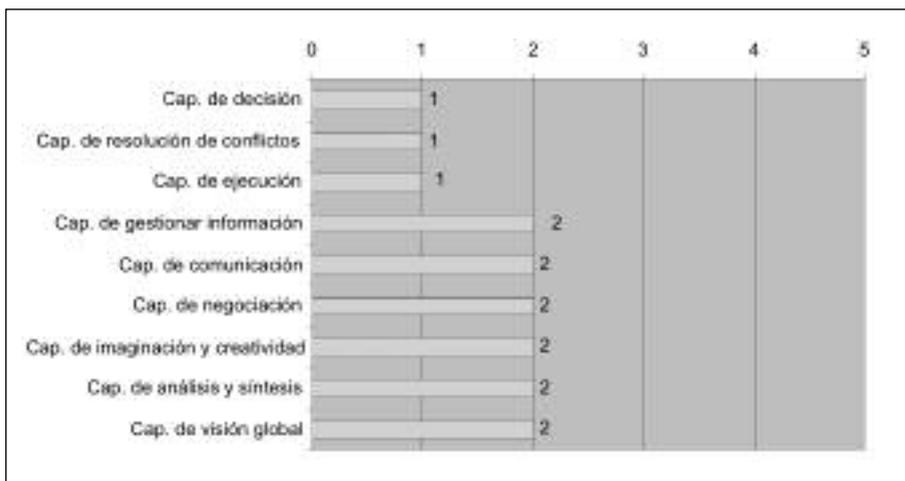
Empresas de Inserción (AMEI), la Asociación Catalana de Empresas de Inserción (ACEI), la Asociación Centros de Inserción Social de Navarra, la Asociación de Empresas de Inserción de Extremadura, la Asociación Intersectorial de recuperados y Empresas Sociales de Cataluña (AIRES), la Asociación Valenciana de Empresas de Inserción (AVED), REAS Euskadi, la Federación de Empresas de Inserción de Castilla y León (FECLEI), y dos organizaciones a título individual la Fundación FISLEM de Castilla-La Mancha y Emaús Fundación Social.

A nivel estatal coexisten otras tres plataformas: la Confederación Nacional de Promotores de Entidades y Empresas de Inserción (CONPEII) (promotora de FEDAI), la Asociación Red Española de Promoción e Inserción Sociolaboral (REPRIS), o la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS).

9. Valorar la importancia de ciertas capacidades para el desempeño de una labor eficiente en las empresas sociales

A continuación se muestra la valoración de las diferentes capacidades como capacidad de decisión, de comunicación, de negociación..., importantes para el desempeño de una labor eficiente en el mercado. Observamos que a pesar de que el abanico de opciones sigue contemplando en la escala likert los valores de 1 a 5 (1 mayor importancia, 5 menor), la mayoría de ellas han obtenido una puntuación elevada por lo que se demuestra la importancia que se da a estas capacidades. A ninguna de ellas se la considera poco importante, sino todo lo contrario. Son todas relevantes y de interés para el desarrollo de una labor eficiente y competitiva en las empresas sociales (pues presentan un valor igual o inferior a 2, lo que se correspondería con una puntuación de muy importante y bastante importante).

Figura 14.
Valoración de Capacidades para el desarrollo de una labor eficiente



Fuente: Elaboración propia.

Así, prevalece la capacidad de decisión, de resolución de conflictos y de ejecución, como muy importantes y a continuación la capacidad de gestionar información, de comunicación, negociación, etc. como bastante importantes. En la presentación anterior y a pesar de que coinciden en valor de la mediana, en el primer caso igual a uno, y en el segundo igual a 2, la jerarquía o rango de unas capacidades sobre otras, a pesar de la diferencia mínima se establece considerando después del valor de la mediana el de la media, y en tercer lugar si fuera necesario el de la moda.

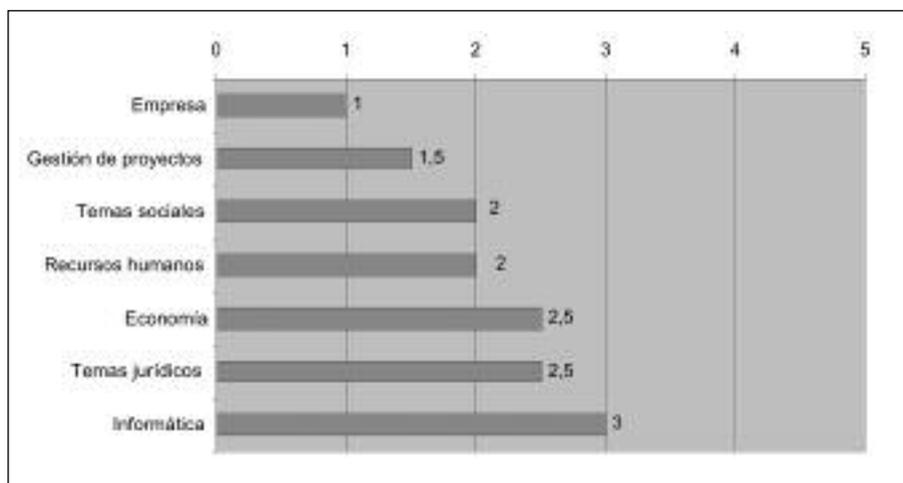
10. Necesidades formativas del emprendedor social

Las personas, los emprendedores, deben estar preparados para afrontar las distintas eventualidades del trabajo, tener capacidades para gestionar, tomar decisiones adecuadas, correctas en tiempo, etc., y ello muchas veces está relacionado con el perfil formativo. Se ha considerado que las necesidades formativas del emprendedor social van en la línea de las siguientes materias (valuando de 1 mayor valor a 5 menor)

Destaca principalmente los conocimientos sobre empresa (financiación, contabilidad, organización, dirección estratégica) y sobre gestión de proyectos.

Los temas sociales y de recursos humanos también son bien valorados. Les siguen en opinión grupal la formación en economía en general y temas jurídicos, y en informática. No obstante, y a la vista de los resultados de valuación, todos los ítems han alcanzado una posición importante, pues están por debajo o igual a 3 que es la posición intermedia. En este caso los resultados divergen en función del experto. Hay consenso en valorar el perfil formativo en empresa como el más importante pero luego hay alguna divergencia a tenor de los especialistas entrevistados en cuanto a los siguientes.

Figura 15.
Necesidades formativas



Fuente: Elaboración propia.

11. Caracterizar el perfil del emprendedor social

En cuanto a las características atribuibles al perfil del emprendedor social los expertos consideran que (valuando en una escala de cinco opciones entre totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo): es un empresario que crea la empresa por convicción, donde el lucro económico como tal es totalmente irrelevante. Es una persona con valores, responsable, solidario, perseverante, y tiene como objetivo ser facilitador a la sociedad de la creación puestos de trabajo.

Tabla 2.
Características perfil emprendedor social

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Crea la empresa por convicción con un proyecto económico y social	X				
Crea la empresa por solidaridad y para cubrir necesidades de un colectivo determinado		X			
Crea la empresa para crear puestos de trabajo		X			
Es una persona responsable y perseverante		X			
Es un idealista de fuertes convicciones éticas, morales, religiosas...		X			
Es un hombre/mujer con formación universitaria en áreas sociales			X		
Crea la empresa por lucro económico					X

Fuente: Elaboración propia.

Si se establece una comparativa entre el perfil del emprendedor social y el resto de emprendedores o empresarios (no sociales) (también en una escala de cinco ítems), la respuesta estadística de grupo muestra los siguientes resultados. El emprendedor social presenta un mayor sentido de pertenencia, su escala de valores sociales es mayor, tiene interés en los proyectos de RSC, su estilo de dirección es más participativo, reconoce que está satisfecho con su trabajo, y se vincula emocionalmente en sus relaciones laborales en mayor grado que el resto de emprendedores no sociales.

Tabla 3.
Comparativa características perfil emprendedor social frente
resto emprendedores

	Mucho mayor	Mayor	Similar	Menor	Mucho menor
Mayor sentido de pertenencia	X				
Escala de valores sociales		X			
Responsabilidad social empresarial		X			
Vinculación emocional en las relaciones laborales		X			
Mayor satisfacción en el trabajo		X			
Estilo de dirección más participativo		X			
Estructura organizativa horizontal		X			
Posibilidad de una mejor carrera profesional			X		
Valoración y estimación de la confianza			X		
Mayor salario				X	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto por ejemplo a la posibilidad de una mejor carrera profesional, aquí algún experto ha matizado que depende del concepto que se tenga de carrera profesional. Si por mejor se entiende la satisfacción personal con la misma, pienso que la respuesta podría ser similar, si por mejor se entienden algunos de los indicadores habituales (retribución, responsabilidad, oportunidades profesionales...) entonces sería mucho menor. Y en cuanto al estilo o grado de participación (basado en la opinión de un profesional localizada en su conocimiento real de la situación que ha vivido) indica que no ha visto mayor participación que en otras empresas, y sí que ha apreciado que a las personas de inserción no se les considera aptas para incorporarlas a la gobernanza de la empresa. Siguiendo con esa experiencia tampoco avala que se sea en todos los casos responsable pues ha calificado algunas iniciativas con un “riesgo moral” altísimo, que obviamente en el colectivo hay personas muy responsables y otras muy “visionarias” en el mejor y peor sentido del término.

La literatura sobre emprendimiento social (CAF, 2003; Chaves y Sajardo, 2004; García Gutiérrez, 2002; Gomez, 2003; Kliksberg, 2003 y 2004; Méndez, 2003; Moulden, 2009; Perez Fernández, 2002; Ugalde, 2004; Zandonai y Pezzini, 2004) pauta que en general, el grado de satisfacción de los empresarios sociales a pesar de que los salarios no son altos es mayor en el desempeño de su

trabajo y ello porque en sus relaciones laborales hay una implicación personal basada en la confianza, en la autorrealización, y en una escala de valores personal. La opción de una carrera profesional satisfactoria no se vincula a un salario elevado ni a un reconocimiento ni status quo general, basado en relaciones jerárquicas, sino a la propia satisfacción con un trabajo interesante de ayuda a los demás y con recompensas personales.

12. Diagnóstico estratégico de las empresas sociales

Una parte importante del estudio se ha dedicado a efectuar un diagnóstico estratégico mediante un análisis DAFO (que presenta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de las empresas sociales y solidarias (cuadro 1), cuya finalidad principal es la inserción sociolaboral de los colectivos en riesgo de exclusión, y éstas son las principales características en orden de importancia (1 más importante-5 menos importante), que han manifestado los 19 expertos participantes en el Delphi tras las dos circulaciones.

Cuadro 1.
Matriz DAFO de las empresas sociales y solidarias

<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Baja profesionalización de la gestión 2 Escasa formación de personal 3 Empresas relativamente jóvenes 4 Ausencia de ánimo de lucro y búsqueda de fines sociales 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Dependencia de la administración pública (ingresos, subvenciones) 2 Entorno micro y macroeconómico 3 Competencia creciente 4 Mercado financiero complejo y exigente
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Proyecto empresarial viable social y financiero 2 Fuerte compromiso con la comunidad local donde actúan y de la que nacen 3 Participación activa de los agentes implicados en la empresa 4 Vinculación con los colectivos sociales más desfavorecidos 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Prevención de la exclusión laboral de personas desfavorecidas 2 Legislación actual en materia de empresas de inserción 3 Ayudas y subvenciones públicas 4 Existencia de plataformas o redes de apoyo a las empresas de inserción (Federaciones, etc.) 5 Mayor vinculación de clientes (como socios)

Fuente: Elaboración propia.

Entre las debilidades destaca la baja profesionalización de la gestión, junto con la escasa formación del personal. La dependencia de la AAPP es considerada la mayor amenaza para el sector, más aún en situaciones de crisis cuando esta dependencia si es acusada puede devenir en un grave problema de estabilidad de la empresa dado que los recortes por la AAPP en situaciones financieras delicadas se inician sobre todo por las subvenciones que cada vez son menores. No obstante la viabilidad del proyecto, el fuerte compromiso con la comunidad local con la que actúan y de la que surgen, o la participación activa de los agentes implicados son las fortalezas mejor consideradas. La prevención de la exclusión laboral (y en consecuencia social) de las personas desfavorecidas es la principal oportunidad a tenor de los expertos.

No cabe duda que el fuerte compromiso social y las alianzas estratégicas posibilitarán la implantación de las empresas de inserción sociolaboral en los mercados adecuados.

Para dar respuesta a los retos planteados en la Matriz DAFO elaborada anteriormente, así como otras cuestiones derivadas del juicio de expertos, se plantean en el cuadro 2 las posibles acciones estratégicas a seguir por parte de las empresas sociales y solidarias.

Cuadro 2.
Acciones estratégicas propuestas para hacer frente a los retos actuales de las Empresas sociales y solidarias en España

<p>Maximizar Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difundir y comunicar las actividades realizadas a la sociedad - Gestionar calidad de servicio, ampliar oferta - Imagen corporativa. Fomento de redes 	<p>Minimizar debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la formación - Profesionalizar la gestión - Incrementar la cooperación con otras empresas - Invertir en TICs
<p>Maximizar oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparencia informativa de actividades - Establecimiento de relaciones duraderas con las AAPP 	<p>Minimizar amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar alianzas estratégicas - Búsqueda de autosuficiencia financiera - Diferenciación de productos

Fuente: Elaboración propia.

Para superar las debilidades manifestadas los expertos opinan que sería necesario recibir formación especializada a fin de profesionalizar la gestión, disponer de estructuras sectoriales de apoyo, o fomentar la cooperación con otras empresas (incrementar tamaño y experiencia). Para hacer frente a las amenazas aconsejan fomentar las alianzas estratégicas, apostar por la autosuficiencia (proyectos viables sin subvenciones), la búsqueda de vías de financiación no dependientes de la Administración Pública, el incremento de la cartera de clientes y la diferenciación de productos y servicios.

5. CONCLUSIONES

La inserción laboral va más allá de la reincorporación al mercado de trabajo de las personas procedentes de la exclusión pues busca la recuperación del derecho al ejercicio de la ciudadanía. Las empresas de inserción sociolaboral

creadas por emprendedores sociales son empresas, y como tales deben ser viables económica y financieramente, pero debido a la función social que realizan debería gozar de una “protección o tutela real” por parte de la Administración y los poderes públicos. Una protección y tutela que no las debilite por las subvenciones, sino que las compense por la labor empresarial que realizan.

Una característica de estas empresas es su dualidad en lo que se refiere a su objeto social: de una parte la actividad económica por la que se han creado (reciclaje, jardinería, construcción, lavandería, etc.), y de otra la inserción laboral per se. El éxito en estas empresas se debe entender por tanto, en la medida en que cubran alguno de los objetos sociales, es decir, si son rentables en la actividad económica por la que se han creado, rendimientos positivos, y si cumplen con el proceso de inserción, en la medida que proporcionan trabajo. Otra característica es su juventud pues han surgido a mediados de los ochenta, desarrollándose con más intensidad en los primeros años de este siglo.

Los emprendedores sociales son “agentes de cambio” en la sociedad. Son personas que tienen un perfil particular ligado a la dimensión social que realizan. Generan beneficios a la sociedad de forma directa, pues el propósito principal de su empresa es alcanzar fines sociales por encima de los comerciales y financieros (obviamente sin incurrir en pérdidas de negocio, pues la viabilidad y supervivencia de la empresa ha de ser posible para mantenerse en el mercado), frente a otro tipo de emprendedores que aunque también alcancen fines sociales no son éstos el objeto principal. En una situación económica estable, estas actividades que desempeñan, como por ejemplo la inserción sociolaboral de personas en régimen de exclusión social, vía la proporción de un trabajo adecuado junto con los procesos de formación e inserción, son de especial interés, pero aún más si cabe ante momentos especiales de crisis. Las características de los emprendedores sociales frente a otro tipo de emprendedores son que la convicción en el proyecto principalmente y la solidaridad para cubrir necesidades de un colectivo determinado y en muchos casos vulnerable, o la posibilidad de crear puestos de trabajo, etc. compensa con un menor salario personal y con el menor lucro económico de la empresa. Su escala de valores es más personal y presenta una mayor vinculación emocional en las relaciones laborales. Es facilitador de una estructura organizativa horizontal, basada en la confianza y propone un estilo de dirección más participativo.

Las principales debilidades detectadas en estos proyectos de emprendimiento son la escasez de recursos y sobre todo la falta de formación empresarial. Ambas son subsanables mediante la búsqueda de recursos y vías de financiación alternativas (subvenciones o contratos públicos, al menos en la fase de puesta en marcha del proyecto, acceso y diversificación de negocio), o bien a

través de alianzas estratégicas que junto con una planificación financiera y de las diversas áreas estratégicas de la empresa, por ejemplo vía la inclusión en redes sociales, permitan corregir la primera debilidad y desde luego apostar por la formación, con itinerarios formativos adecuados a las demandas del mercado, y la profesionalización de la gestión, para corregir la segunda.

El sector se halla agrupado a través de varias plataformas y redes, que presentan una gran diversidad, lo que supone un nuevo reto para las EI, el de coordinar la información y el de asumir tareas de representación, formación y asistencia, de forma homogénea para ganar en transparencia y reputación. El estudio de campo refleja que se considera de mayor interés la búsqueda de alianzas, principalmente entre empresas sociales o la pertenencia a redes, que la opción de la fusión. Las entidades desean mantener su autonomía y carácter local, pero conseguir economías de escala y alcance al poder realizar ciertas actividades de forma conjunta.

El análisis estratégico que se deriva del estudio realizado demuestra que estas entidades se encuentran aún en una fase incipiente de implantación de una metodología estratégica profesionalizada y adecuada a las necesidades del momento actual. La principal oportunidad del entorno, esto es, la existencia de un sector en fuerte crecimiento con enormes expectativas de futuro (el de la inserción), queda contrarrestada por la amenaza que supone la entrada en el sector de grandes grupos empresariales, sociedades mercantiles fuertemente capitalizadas y con una gestión altamente profesionalizada. Frente a ello, las EI han de ser capaces de introducir nuevos mecanismos de coordinación a través de los cuales mejorar sus niveles de competitividad. La incorporación de las TIC, la formación y la profesionalización de la gestión son tres aspectos clave en este proceso.

El fin social que persiguen estas entidades justifica el esfuerzo que se ha de realizar, de manera que en tiempos de crisis como los actuales, su papel como dinamizadoras de la economía a través de la generación de empleo estable y de calidad, cobra más relevancia aún si cabe. La eficacia de sus acciones ha de ir unida a la eficiencia de los recursos. No es suficiente con ofrecer unos servicios a la medida de sus clientes y conseguir así una satisfacción que muy difícilmente pueden ofrecer las empresas de capitales, si no que además lo han de hacer mediante una asignación eficiente de sus recursos.

BIBLOGRAFÍA

- ALDRICH, H. E., CARTER, N. M. y RUEF, M. (2002): *With very little help from their friends: gender and relational composition of nascent entrepreneurs start-up teams. Frontiers of Entrepreneurship Research*, Disponible en <http://www.babson.edu> .
- AUDRETSCH, D.B. (ed.) (2006): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Edward Elgar.
- BURT, M. (2008): “El nuevo campo del emprendedurismo social: teoría y práctica”. En: *Desarrollando nuevos emprendimientos*. Centro de Formación de la Cooperación Española. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 18 y 19 de agosto de 2008.
- CAF (2003): *Capital Social, clave para una agencia integral de desarrollo*. Ed. Corporación Andina de Fomento. Caracas-Venezuela.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (2001): “Economía Social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 37, pp. 7-34.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (1999): “La inserción laboral a través de la economía social en el ámbito de las políticas activas de empleo”, *Revista Valenciana d'Estudis Autònòmics*, nº 26, pp. 57-81.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): “Economía política de los directivos de las empresas de Economía Social”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 48, pp. 31-52.
- CHIRSMAN, J.J. y MCMULLAN, W. (2000): “A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture counselling”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 24, nº 3, pp. 37-53.
- COMISIÓN EUROPEA (1993): *Libro Blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo*. Comisión Europea, Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2007): *Modernizar la protección social en aras de una mayor justicia social y una cohesión económica reforzada: promover la inclusión activa de las personas más alejadas del mercado laboral*. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. COM (2007) 620 final. Bruselas.

- COQUE, J., PÉREZ, E. (2000): *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- CRAIG, J. y LINDSAY, N. (2001): *Quantifying gut feeling in the opportunity recognition process*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Disponible en <http://www.babson.edu>.
- DALKEY, N.C. y HELMER, O. (1963): “An experimental application of the Delphi method to the use of expert”. *Management Science*, Vol. 9 (3), pp. 458-467.
- DAS, T. K. y BING-SHENG, T. (1997): “Time and entrepreneurial risk behaviour”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22, nº 2, pp. 69-88.
- DE PABLO LÓPEZ, I. (2005): “El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social”. En: *V Seminario sobre creación de empresas y entorno*. Universidad Autónoma de Madrid. Trujillo, octubre de 2005.
- DEES, G., EMERSON, J. y ECONOMY, P. (2001a): *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*, John Willey & Sons, INC, New York.
- DEES, G., EMERSON, J. y ECONOMY, P. (2001b): *Strategic tools for social entrepreneurs*, John Willey & Sons, INC, New York.
- DEFOURNY, J., FVREAU, L. y LAVILLE, J.L. (dir.) (1998): *Insertion et nouvelle économie sociale*, Éditions Desclée de Brouwer, París.
- DELBECQ, A.L., VAN DE VEN, A. y GUSTAFSON, D. (1989): *Técnicas grupales para la planeación*. Ed Trillas. México.
- DUVERGER, M. (1981): “*Método de las ciencias sociales*” Ed. Ariel. Barcelona
- ESTIVILL, J., BERNIER, A. y VALADOU, C. (1997): *Las empresas sociales en Europa*, Editorial Hacer, Barcelona.
- EVERS, A. y LAVILLE, J.L. (2004): “Defining the third sector in Europe”. En: *The third sector in Europe*, Edward Elgar, UK, pp. 11-42.
- FRAISSE, L., GARDIN, L. y LAVILLE, J.L. (2001): “Cooperativas sociales y construcción de un campo de actividad”. En: LAVILLE, J.L., NYSSSENS, M. y SAJARDO, A. (eds.) *Economía Social y Servicios Sociales*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 206-218.
- FUNDACIÓN UN SOL MON, (2007): *Las empresas de inserción en España. Colección de Herramientas para la Inclusión*. Edita Fundación Un Sol Mon de Caixa Catalunya, Barcelona.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. y FERNÁNDEZ GUADAÑO, J. (2005): “El empresario individual: situación actual y propuestas de actuación futuras”. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 52, pp. 245-261.

- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C., LEJARRIAGA, G., BEL, P., FERNÁNDEZ GUADAÑO, J. y MARTIN, S. (2008): “El emprendimiento y el empleo a través de la empresa individual: contraste de fuentes estadísticas”. *Revista de Estudios Cooperativos, Revesco* nº 96, pp. 16-48.
- GARCÍA MAYNAR, A. (2007): “El momento actual de las Empresas de Inserción, un momento histórico”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 59, pp. 7-32.
- GARCÍA MAYNAR, A. y ESTEVE ARNAL, M. (2007): “Las Empresas de Inserción en España: normativa y características”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 59, pp. 153-180.
- GARCÍA TABUENCA, A. CRESPO, J.L. MARTI, F.P. y CRECENTE, F. (2008): “Emprendedores y empresas en España: un enfoque ecléctico”, *Economía Industrial*, nº 367, pp. 51-65.
- GARCÍA, F. y MARCO, B. (1999): “La creación de nuevas empresas como motor generador de riqueza y bienestar económico: factores de éxito y fracaso”, En: IX Congreso Nacional de ACEDE *Empresa y mercado: nuevas tendencias*, Burgos, pp. 1-12.
- IBARRA, H. (1993): “Personal networks of women and minorities in management a conceptual framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 18 nº 1, pp. 471-501.
- KAMM, J.B. y NURICK, A.J. (1992): “The stages of team venture formation: a decision-making model”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, nº 2, pp. 17-27.
- KLIKSBERG, B. (2004): *La ética y el capital social cuentan*. Universidad de Carabobo (UCAB) Ediciones de la FCES de la UCAB. Venezuela
- KONOW, I. y PÉREZ, G. (1990): “Método Delphi”. En: *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Fundación de Estudios Prospectivos. Universidad de Chile. FUNTURO. Disponible en www.geocities.com/Pentagon/Quarters/7578
- KOSCHATZKY, K. (2002): “Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación”, *Economía Industrial*, nº 348, pp. 15-126.
- LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ed. Ariel. Barcelona
- LANDETA, J. (2006): “Current validity of the Delphi method in social sciences”. *Technological Forecasting & Social Change*, nº 73, pp. 467-482
- LANDETA, J. MATEY, J., RUIZ, V., GALTER, J. (2008): “Results of a delphi survey in drawing up the input-output tables for Catalonia”. *Technological Forecasting & Social Change*, nº 75, pp. 32-56

- LARSON, A. y STARR, J. (1993): "A network model of organization formation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, nº 2, pp. 5-15.
- LAVILLE, J.L. (dir.) (2000): *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Éditions Desclée de Brouwer, París.
- LAVILLE, J.L. y NYSENS, M. (2001): "¿Hacia la empresa social?" En: LAVILLE, J.L., NYSENS, M. y SAJARDO, A. (eds.) *Economía Social y Servicios Sociales*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 273-283.
- LINSTONE, H.A. y TUROFF, M. (1975): *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Ed. Addison-Wesley. 1975, Citado En: KONOW, I. y PÉREZ, G. (1990): "Método Delphi". En: *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Fundación de Estudios Prospectivos. Universidad de Chile. 1990. Disponible en www.geocities.com/Pentagon/Quarters/7578
- LOPEZ-ARANGUREN, L.M. (2002). *Las empresas de inserción en España: un marco de aprendizaje para la inserción laboral*. Ed. CES, Consejo Económico y Social, Colección Estudios. Madrid, 279 pp.
- MACMILLAN, I. y BOISOT, M. (2004): "Crossing Epistemological Boundaries: Managerial and Entrepreneurial Approaches to Knowledge Management". *Long Range Planning* Volume 37, Issue 6, pp. 505-524.
- MARCUELLO, C., BELLOSTAS, A. y MARCUELLO, X. (2008): *Informe sobre las empresas de inserción en España*. Edita CIRIEC-España, Serie Informes, Valencia.
- MELIÁN, A. y CAMPOS, V. (2010): "Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 100, Especial monográfico, pp. 43-67.
- MELIÁN, A., CAMPOS, V., y SANCHIS, J.R. (2010): "Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores". En: V Congreso Rulescoop y IV Jornadas Técnicas. El emprendimiento colectivo y la cohesión social, Granada, del 15 al 17 de octubre de 2010.
- MÉNDEZ, C. (2003): *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Ed. Strategos Consultores. Caracas
- MORRISON, E.W. (2002): "Newcomers' relationships: the role of social networks ties during socialization", *Academy of Management Journal*, Vol. 45 nº 6, pp. 1149-1160.
- MOULDEN, J. (2009): *Los nuevos emprendedores sociales*. Ed. McGraw-Hill. México. DF

- MOYANO FUENTES, J., BRUQUE CÁMARA, S. y EISENBERG, J. (2007): “La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 31, pp. 147-170.
- MUÑOZ CASTELLANO, R.M. y SÁNCHEZ DE PABLO, J.D. (2004): “El empresario: tipología, estilo social, estilo de decisión y estilo de dirección. Revisión de la literatura y estudio de un caso”, *Revista de Economía y Empresa*, nº 50, Vol. XXI, pp. 121-138.
- O’CONNOR, G.C. y RICE-HAO HO, M.P. (2001): “Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms”, *California Management Review*, Vol. 43, nº 2, pp. 95-116.
- PILL, J. (1971): “The Delphi Method. Substance, context and an annotated bibliography”. *Socioeconomic planning Sciences*, vol.5. Citado En: LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ed. Ariel. Barcelona
- PINILLOS, M.J. (2001): “Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid”, *Papeles de Economía Española* nº 89/90, pp. 343-361.
- PIQUETE, J. (2010): “Innovación y capital humano emprendedor: se necesitan líderes emprendedores e innovadores”. *Capital humano*, nº 248, pp. 22-23.
- QUINTAO, C. (2007): “Empresas de inserción y empresas sociales en Europa”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 59, pp. 33-60.
- RETOLAZA, J.L., RUIZ, M., ARAUJO DE LA MATA, A. (2007): “Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 59, pp. 61-89.
- SALINAS RAMOS, F y HERRANZ DE LA CASA, J.M. (dir.) (2004): *La economía social como puerta de integración sociolaboral de los inmigrantes*. Edita Universidad Católica de Ávila, Ávila.
- SALINAS RAMOS, F. y RUBIO MARTÍN, M.J. (2001): “Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 37, pp. 79-116.
- SANCHIS, J.R. y CAMPOS, V. (2005). “Inserción sociolaboral, economía social y desarrollo local. Estudio empírico sobre la realidad actual del ante de empleo y desarrollo local en España”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 52, pp. 279-306.

- SANCHIS, J.R. y CAMPOS, V. (2008). “La innovación social en la empresa. El caso de las cooperativas y de las empresas de Economía Social en España”, *Economía Industrial*, nº 368, pp. 187-196.
- SANCHIS, J.R. y MELIAN, A. (2009): “Emprendedurismo social y nueva economía social como mecanismo para la inserción sociolaboral”. En: *La Universidad y el Emprendimiento. II Congreso Internacional y X Seminario Iberoamericano Red Motiva*. Ed. Promolibro, pp. 165-183 (199). Valencia.
- STEWART, A. (1991): “A prospectus on the anthropology of entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 16, nº 2, pp. 71-91.
- SUMMERS, L.H. (2004): “La autoridad de las ideas”, *Harvard Deusto Business Review* núm. 121.
- VECIANA VERGÉS, J.M. (2007): “Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas”, *Economía Industrial*, nº 363, pp. 103-118.
- WENNEKERS, A.R.M. y THURICK, A.R. (1999): “Linking Entrepreneurship and economic growth”, *Small Business Economics*, nº 13, pp. 27-55.
- ZANDONAI, F. y PEZZINI, E. (2004): “Nuevos directivos para nuevas cooperativas. La figura del empresario social en las cooperativas sociales italianas”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 48, pp. 145-166.

ANEXO 1. RELACIÓN DE EXPERTOS PARTICIPANTES EN EL DELPHI

Experto	Organismo
Paloma Bel Durán	Universidad Complutense de Madrid
José Redondo Sánchez	Fundación Nova Feina
Josefina Fernández Guadaño	Universidad Complutense de Madrid
Sonia Martín López	Universidad Complutense de Madrid
Sonia Benito Hernández	Universidad Europea de Madrid
Antonia Sajardo Moreno	Universitat de València
José Ramos Rodrigo	Universidad Europea de Madrid
Maite Ruiz Roqueñi	Universidad del País Vasco
Marisa Esteve Arnal	Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción. Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción
Elies Seguí Mas	Universidad de Valencia
Nuno José Mendes Caseiro	Instituto Politécnico de Castelo Branco
Gustavo Lejarriaga Pérez de las Vacas	Universidad Complutense de Madrid
Carmen Marcuello Servós	Universidad de Zaragoza
Jorge Coque Ruiz	Universidad de Oviedo
José Luis Retolaza Avalos	URLIKAN
Raúl Contreras Comeche	Nittúa
Carlos Lazaga Mainer	Inserta
Juan Chicon	Consolida
Andrés Araujo de la Mata	Universidad del País Vasco

ANEXO 2. MODELO ENCUESTA DELPHI PRIMERA RONDA

Carta presentación investigación

Distinguido Sr / Sra.

Desde el IUDESCOOP-Universitat de València y en colaboración con la Universidad Miguel Hernández de Elche, se está llevando a cabo un proyecto de investigación sobre Emprendimiento Social, centrado en las Empresas Sociales cuya finalidad principal es la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión.

La metodología de investigación propuesta se basa en el método Delphi y a tal efecto, nos dirigimos a Ud. para invitarle a participar en la misma en calidad de reconocido experto, junto a un prestigioso grupo de directivos y estudiosos.

El método Delphi se estructurará a lo largo de dos rondas, con sólo dos cuestionarios a cumplimentar. El tiempo aproximado a utilizar en el primer cuestionario el cual adjuntamos, junto con la carta de presentación del proyecto, es de unos 35 minutos. El segundo cuestionario será más breve, puesto que tan sólo tendrá que confirmar o rectificar sus opiniones en función de la respuesta estadística del grupo de expertos.

Su nombre será incluido, si no manifiesta lo contrario, en la lista de expertos participantes, si bien, las respuestas de cada uno serán siempre anónimas. Obviamente, con su participación recibirá el informe final del estudio Delphi.

En el caso de que su tiempo no lo permita y no le sea posible participar en la investigación le rogamos nos lo comunique. Consideramos un periodo de respuesta de esta primera ronda de un plazo de 45 días, solicitándole su respuesta antes del 10 de enero.

Agradecemos anticipadamente la dedicación de su valioso tiempo a este estudio, consideramos el esfuerzo que significa, y nos comprometemos a ocasionarle las mínimas molestias posibles. Sin lugar a dudas, su conocimiento y experiencia en el sector hacen que su colaboración sea especialmente relevante en este estudio, cuyo principal objetivo es avanzar en la investigación dentro del campo del emprendimiento social y de las Empresas Sociales

Atentamente

Joan Ramón Sanchis Palacio
IUDESCOOP-Universitat València
Joan.R.Sanchis@uv.es

Amparo Melián Navarro
Universidad Miguel Hernández
amparo.melian@umh.es

CUESTIONARIO 1

Introduzca su año de nacimiento: _____

Valore de cero a diez sus conocimientos sobre:

Experto	(0-10)
Economía social	
Empleo	
Empresas de inserción	

Aclaración: el presente cuestionario se centra en el estudio de las empresas sociales cuya finalidad principal es la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión, entre ellas y como referente principal, las empresas de inserción.

1) A partir del siguiente diagnóstico DAFO del sector de las empresas sociales y solidarias, jerarquice los siguientes ítems en función de su importancia (1 el más importante - 5 el menos). Añada cuantos ítems considere relevantes

<p>(1-5) Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausencia de ánimo de lucro y búsqueda de fines sociales Empresas relativamente jóvenes Escasa formación de personal Baja profesionalización de la gestión 	<p>(1-5) Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Dependencia de la administración pública (ingresos, subvenciones) Competencia creciente Mercado financiero complejo y exigente Entorno micro y macroeconómico
<p>(1-5) Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyecto empresarial viable social y financiero Participación activa de los agentes implicados en la empresa Vinculación con los colectivos sociales más desfavorecidos Fuerte compromiso con la comunidad local donde actúan y de la que nacen 	<p>(1-5) Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Prevención de la exclusión laboral de personas desfavorecidas Legislación actual en materia de empresas de inserción Mayor vinculación de clientes (como socios) Ayudas y subvenciones públicas Existencia de plataformas o redes de apoyo a las empresas de inserción (Federaciones, etc.)

2) Qué medidas cree que sería necesario tomar para superar las debilidades y amenazas señaladas en la cuestión anterior

Debilidades	Amenazas

3) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) la forma jurídica más apropiada para una empresa social

Empresa

Cooperativa	Fundación	Asociación	Sociedad Limitada	Sociedad Laboral	Otras (indicar)

4) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) los principales motivos que justifican la creación de una empresa social

Crear puestos de trabajo	Cubrir necesidades de colectivos sociales	Inserción sociolaboral	Lucro económico	Otras (indicar)

5) Jerarquice (1 la más importante y 6 la menos) los principales obstáculos en el momento de creación de una empresa social

Falta de formación empresarial	Falta de experiencia	Escasez de recursos financieros	Riesgo elevado	Cargas fiscales excesivas	Falta de información	Otras (indicar)

6) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) la importancia de los siguientes aspectos necesarios para la creación de una empresa social

Trámites administrativos	Ventajas fiscales	Ayudas y subvenciones	Elección forma jurídica	Viabilidad económica	Otras (indicar)

7) Qué importancia le da a la financiación a través de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales

- Muy importante
 Poco importante
 Bastante importante
 Irrelevante

8) Qué porcentaje sobre el total de recursos debería proceder de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales

- Menos del 25%
 Entre el 50 y el 75%
 Entre el 25 y el 50%
 Más del 75%

9) Qué importancia le da al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas para el mantenimiento y estabilidad de estas empresas

- Muy importante
 Poco importante
 Bastante importante
 Irrelevante

10) Valore en una escala de 1 (muy importante) a 5 (poco importante), hacia qué áreas deberían centrarse las políticas públicas de apoyo y mantenimiento de las empresas sociales

(1-5) ÁREAS Ventajas fiscales Acceso a subvenciones Defensa derechos sociales Creación de empleo	(1-5) ÁREAS Profesionalización de la gestión Formación Desarrollo de actividades empresariales complementarias Otras (indicar)
--	--

11) Considera que la dependencia económica de la Administración Pública es un obstáculo para una gestión eficiente, o debería mantenerse

Es un obstáculo

Debería mantenerse

Observaciones _____

12) Valore en una escala de 1 (mayor valor) a 5 (menor valor) los principales colectivos que se benefician con las empresas sociales (respuesta múltiple)

Mujeres	Jóvenes	Desempleados	Inmigrantes	Discapacitados	Otras (indicar)

13) Valore en una escala de 1 (mayor valor) a 5 (menor valor) el carácter que deberían tener las empresas sociales

En transición	Finalista

14) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de los siguientes instrumentos para la gestión de las empresas sociales

	1	2	3	4	5
Plan Estratégico					
Plan de Gestión anual					
Plan de Formación					
Plan de Marketing					
Protocolos de Calidad					
Procesos de Innovación de productos/servicios					
Organigrama formal					
Otros (indicar cuales)					

15) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las siguientes acciones estratégicas en las empresas sociales

	1	2	3	4	5
Fusiones/adquisiciones entre empresas sociales					
Fusiones/ adquisiciones con otras empresas no sociales					
Alianzas entre empresas sociales					
Alianzas con otras empresas no sociales					
Pertenencia a una red o plataforma común (Federación, etc.)					
Otros (indicar cuales)					

16) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las siguientes capacidades para el desempeño eficiente en las empresas sociales

	1	2	3	4	5
Capacidad de gestionar información					
Capacidad de Comunicación					
Capacidad de Visión global					
Capacidad de Análisis y síntesis					
Capacidad de Imaginación y creatividad					
Capacidad de Decisión					
Capacidad de Ejecución					
Capacidad de Negociación					
Capacidad de Resolución de conflictos					
Otros (indicar cuales)					

17) Identifique el ámbito de actuación geográfica más frecuente en las empresas sociales

- Local
 Provincial
 Regional
 Estatal
 Europeo
 Mundial

18) Identifique el sector o sectores de actividad más frecuente de trabajo en las empresas sociales (respuesta múltiple)

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Agricultura | <input type="checkbox"/> Construcción | <input type="checkbox"/> Servicios |
| <input type="checkbox"/> Industria | <input type="checkbox"/> Mensajería | <input type="checkbox"/> Fabricación muebles |
| <input type="checkbox"/> Fabricación metálica | <input type="checkbox"/> Fabricación textil | <input type="checkbox"/> Reciclaje |
| <input type="checkbox"/> Hostelería | <input type="checkbox"/> Diseño gráfico y TICs | <input type="checkbox"/> Otros (indicar) |

19) Identifique la dimensión más habitual de las empresas sociales atendiendo al número de empleados

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Microempresa (< 10 trabajadores) | <input type="checkbox"/> Pequeña (11-20 trabajadores) |
| <input type="checkbox"/> Mediana (21-50 trabajadores) | <input type="checkbox"/> Grande (51-250 trabajadores) |
| <input type="checkbox"/> Muy grande (> 250 trabajadores) | |

20) Cuál es el perfil del emprendedor social, atendiendo a su edad al inicio de la actividad emprendedora y a su formación (respuesta múltiple)

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> < 25 años | <input type="checkbox"/> 26-35 años | <input type="checkbox"/> 36-45 años |
| <input type="checkbox"/> 46-55 años | <input type="checkbox"/> >55 años | |
| <input type="checkbox"/> Sin estudios | <input type="checkbox"/> Educación primaria | <input type="checkbox"/> Educación secundaria |
| <input type="checkbox"/> Formación profesional | <input type="checkbox"/> Formación universitaria | |

21) Compare el perfil (actividad laboral y de gestión), así como otras consideraciones, entre el emprendedor social y el resto de emprendedores-empresarios

	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor
Escala de valores sociales					
Responsabilidad social empresarial					
Vinculación emocional en las relaciones laborales					
Mayor satisfacción en el trabajo					
Mayor salario					
Posibilidad de una mejor carrera profesional					
Estilo de dirección más participativo					
Estructura organizativa horizontal					
Mayor sentido de pertenencia					
Valoración y estimación de la confianza					

22) En su opinión y atendiendo al perfil del emprendedor social se puede afirmar que

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Crea la empresa por lucro económico					
Crea la empresa para crear puestos de trabajo					
Crea la empresa por solidaridad y para cubrir necesidades de un colectivo determinado					
Crea la empresa por convicción con un proyecto económico y social					
Es un idealista de fuertes convicciones éticas, morales, religiosas...					
Es un hombre/mujer con formación universitaria en áreas sociales					
Es una persona responsable y perseverante					

23) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las necesidades formativas del emprendedor social en las siguientes materias

	1	2	3	4	5
Economía					
Empresa					
Temas jurídicos					
Temas sociales					
Recursos humanos					
Gestión de proyectos					
Informática					
Otros (indicar)					

24) Caracterice el actual *capital humano* de las empresas de inserción formadas por emprendedores sociales, señalando sus 2 ó 3 principales fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES

25) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital humano* de las empresas sociales, en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

(1-5) CAPITAL HUMANO Compromiso y pertenencia Automotivación Satisfacción en el trabajo Clima laboral Flexibilidad Creatividad Nivel educativo reglado	(1-5) Formación y aprendizaje Desarrollo al margen del trabajo Experiencia Colaboración y trabajo en equipo Comunicación Liderazgo
---	--

26) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico y financiero, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital relacional* de las empresas sociales según su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

- | |
|--|
| (1-5) CAPITAL RELACIONAL |
| Relaciones con clientes (de activo y de pasivo) |
| Relaciones con proveedores de bienes y servicios |
| Relaciones con accionistas e instituciones |
| Alianzas |
| Relaciones con competidores |
| Relaciones con instituciones de mejora de la calidad |
| Relaciones con las administraciones públicas |
| Ejercicio de la responsabilidad social empresarial |
| Acción social |
| Reputación corporativa |

27) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico y financiero, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital estructural* de las empresas de inserción de la economía social en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

- | |
|--|
| (1-5) CAPITAL ESTRUCTURAL |
| Cultura organizativa |
| Estructura y procesos de organización formal |
| Aprendizaje organizativo |
| Procesos hacia clientes y proveedores |
| Esfuerzo y resultados en innovación |
| Dotación tecnológica |
| Propiedad intelectual e industrial |

Observaciones: (realice cuantas aclaraciones estime necesarias tanto sobre sus respuestas como sobre cualquiera de las preguntas formuladas).

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO 3. MODELO ENCUESTA DELPHI SEGUNDA RONDA

CUESTIONARIO 2

Como sabe el objetivo de este estudio es efectuar un estudio de las empresas sociales cuya finalidad principal es la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión. Por favor, para una correcta interpretación de los datos aportados por el siguiente cuestionario, lea detenidamente las siguientes instrucciones.

Instrucciones generales: la respuesta a este segundo y último cuestionario consiste en volver a contestar a la mayoría de preguntas del primero, confirmando o modificando sus respuestas anteriores teniendo en cuenta la respuesta estadística del grupo. La forma de contestar es igual a la del primer cuestionario, pero recogiendo ahora las respuestas de este segundo cuestionario en la columna denominada como “**2ª ronda**”.

En el caso que su respuesta de la primera ronda se encuentre alejada de la respuesta de grupo, se la señalaremos resaltándola en negrita y sombreando la opción en color amarillo. Usted puede ahora modificar o mantener su respuesta. En el caso que decida mantener sus discrepancias le agradeceríamos justificara el porqué en las *observaciones*. Asimismo, cuando las respuestas sean especialmente divergentes aparecerán resaltadas en negrita y sombreando la opción en color rojo.

Si su respuesta anterior no aparece resaltada significará que es coherente con la respuesta de grupo y que –por lo tanto- no resulta necesario que la reconsidere (aunque también puede hacerlo si lo estima oportuno). A modo de ejemplo:

Ej.	Codificación	Significado	Observaciones
1	Sin resaltar	Contestación coherente con la respuesta de grupo. No resulta necesario reconsiderarla.	No resultan necesarias.
3	Resaltada en negrita y sombreada en amarillo	Contestación alejada de la respuesta de grupo. Resulta necesario reconsiderarla o justificar las razones.	Es muy interesante que presente observaciones
5	Resaltada en negrita y sombreada en rojo	Contestación muy divergente respecto a la respuesta de grupo. Resulta necesario reconsiderarla o justificar las razones.	Es muy interesante que presente observaciones

La heterogeneidad en el sector de las empresas sociales y solidarias, hace que en ocasiones el valor de las respuestas de grupo sea simplemente orientativo. Si el grado de consenso en la respuesta estadística de grupo fuera bajo se indica en los comentarios de la pregunta.

Este cuestionario presenta algunas diferencias con respecto al anterior puesto que se ha añadido alguna cuestión nueva o comentario, debido fundamentalmente a las sugerencias de algunos participantes. Las preguntas abiertas formuladas en el cuestionario inicial se han eliminado de este segundo dada la imposibilidad de tratamiento estadístico, aunque sí que aparecerán en el informe final, y también se han eliminado las que han alcanzado un grado suficiente de consenso.

Una vez cumplimentado, por favor envíenos este segundo cuestionario a la siguiente dirección electrónica: amparo.melian@umh.es **La fecha límite de envío se ha establecido en el próximo viernes 30 de abril.** Agradeciéndole de nuevo su inestimable colaboración le invitamos a iniciar el cuestionario.

PREGUNTAS

1) A partir del siguiente diagnóstico DAFO del sector de las empresas sociales y solidarias jerarquice los siguientes ítems en función de su importancia (1 el más importante - 5 el menos)

Comentarios: A continuación se muestra el resultado (primera columna) derivado de la respuesta estadística del grupo (basada en la mediana como medida de tendencia central). Junto a esta columna figura su valoración (segunda columna) realizada en el primer cuestionario. Utilice (si lo estima oportuno) la columna “**2ª Ronda**” (tercera columna) para reconsiderar su opinión inicial y justifique su respuesta cuando ésta no sea coherente con la respuesta del *grupo*. El nuevo DAFO incluye también aquellas aportaciones señaladas por más de un experto (últimas filas, sin ponderación con respuesta de grupo).

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	DEBILIDADES	Observaciones
1	1		Baja profesionalización de la gestión	
2	2		Escasa formación de personal	
3	5		Empresas relativamente jóvenes	
4	4		Ausencia de ánimo de lucro y búsqueda de fines sociales Dependencia financiera externa Escasa dimensión y poca presencia en los medios	

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	AMENAZAS	Observaciones
1	2		Dependencia de la administración pública (ingresos, subvenciones)	
2	1		Entorno micro y macroeconómico	
3	3		Competencia creciente	
4	4		Mercado financiero complejo y exigente	

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	FORTALEZAS	Observaciones
1	1		Proyecto empresarial viable social y financiero	
2	4		Fuerte compromiso con la comunidad local donde actúan y de la que nacen	
3	2		Participación activa de los agentes implicados en la empresa	
4	5		Vinculación con los colectivos sociales más desfavorecidos Compromiso social y alianzas estratégicas que posibilitan la implantación en mercados adecuados	

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	OPORTUNIDADES	Observaciones
1	1		Prevención de la exclusión laboral de personas desfavorecidas	
2	3		Legislación actual en materia de empresas de inserción	
3	1		Existencia de plataformas o redes de apoyo a las empresas de inserción (Federaciones, etc.)	
4	3		Ayudas y subvenciones públicas	
5	2		Mayor vinculación de clientes (como socios) Capacidad para generar empleo	

2) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) la forma jurídica más apropiada para una empresa social

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Empresa	Observaciones
1	1		Cooperativa	
2	1		Sociedad laboral	
3	1		Fundación	
4	3		Sociedad Limitada	
5	1		Asociación	

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

3) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) los principales motivos que justifican la creación de una empresa social

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Motivos creación empresa social
1	1		Inserción sociolaboral
2	1		Cubrir necesidades de colectivos sociales
3	2		Crear puestos de trabajo
4	5		Lucro económico Fomento economía solidaria Añadir valor a la economía de un territorio

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

4) Jerarquice (1 la más importante y 6 la menos) los principales obstáculos que se plantean en la creación de una empresa social

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Principales obstáculos creación
1	1		Escasez de recursos financieros
2	2		Falta de experiencia
3	3		Falta de formación empresarial
4	5		Riesgo elevado
5	4		Falta de información
6	6		Cargas fiscales excesivas

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

5) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) la importancia de los siguientes aspectos necesarios para la creación de una empresa social

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia
1	1		Viabilidad económica
2	3		Ayudas y subvenciones
3	3		Ventajas fiscales
4	3		Elección forma jurídica
5			Trámites administrativos

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

6) Qué importancia le da a la financiación a través de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales

Importancia financiación vía subvenciones	Muy importante	Bastante importante	Poco importante	Observaciones
Grupo		X		
Su respuesta		X		
2ª Ronda				

7) Qué porcentaje sobre el total de recursos debería proceder de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	% sobre recursos que debe proceder vía subvenciones	Observaciones
1	X		Entre el 25 y el 50%	
2			Menos del 25%	
3			Entre el 50 y el 75%	

8) Qué importancia le da al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas para el mantenimiento y estabilidad de estas empresas

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia apoyo y reconocimiento AAPP	Observaciones
1	X		Muy importante	
2			Bastante importante	

9) Valore en una escala de 1 (muy importante) a 5 (poco importante), hacia qué áreas deberían centrarse las políticas públicas de apoyo y mantenimiento de las empresas sociales

Comentario: Se han completado las áreas como consecuencia de las aportaciones de algunos expertos.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Áreas políticas públicas
2	5		Profesionalización de la gestión
2	4		Creación de empleo
2	5		Formación
3	4		Acceso a subvenciones
3	4		Defensa derechos sociales
3	3		Ventajas fiscales
3,5	4		Desarrollo de actividades empresariales complementarias Mejoras en la calidad de procesos y servicios de estas empresas Profesionales de apoyo, trabajadores, acompañantes, educadores, orientadores

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

10) Considera que la dependencia económica de la Administración Pública es un obstáculo para una gestión eficiente, o debería mantenerse

Comentario: En esta pregunta se ha observado una polarización de los expertos (aunque una de ellas ha sido más aceptada y es la que se presenta como respuesta grupal). Incluso, algunos expertos mantienen que ambas respuestas son compatibles. Por favor si no expresó su opinión en las observaciones al primer cuestionario indíquelas ahora.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Observaciones
Es un obstáculo	Es un obstáculo		

11) Valore en una escala de 1 (mayor valor) a 5 (menor valor) los principales colectivos que se benefician con las empresas sociales

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Colectivos beneficiados	Observaciones
1	1		Desempleados	
2	1		Jóvenes	
3	1		Inmigrantes	
4	1		Discapacitados	
5	2		Mujeres	

12) Valore en una escala de 1 (mayor valor) a 5 (menor valor) el carácter que deberían tener las empresas sociales

Comentario: En esta pregunta se ha observado una polarización entre los expertos formando dos subgrupos. Ambas respuestas presentan la misma medida de tendencia central, pero la dispersión es elevada. Por favor si no expresó su opinión en las observaciones al primer cuestionario indíquelas ahora.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Carácter empresa	Observaciones
2			En transición	
2	X		Finalista	

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

13) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de los siguientes instrumentos para la gestión de las empresas sociales

Comentario: La pregunta incorpora un nuevo ítem propuesto por los expertos.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia acciones estratégicas
1	2		Plan Estratégico
1	1		Plan de Gestión anual
2	1		Plan de Formación
2	2		Plan de Marketing
2	1		Procesos de Innovación de productos/servicios
3	1		Protocolos de Calidad
3	2		Organigrama formal Plan de inversión financiación

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

14) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las siguientes acciones estratégicas en las empresas sociales

Comentario: Se han incorporado dos nuevos ítems propuestos por los expertos.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia acciones estratégicas
1	1		Alianzas entre empresas sociales
1	1		Pertenencia a una red o plataforma común (Federación, etc.)
2	1		Alianzas con otras empresas no sociales
3	3		Fusiones/adquisiciones entre empresas sociales
4	4		Fusiones/ adquisiciones con otras empresas no sociales Alianzas con las AAPP y generación mercado social Diversificar sus servicios

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

15) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las siguientes capacidades para el desempeño eficiente en las empresas sociales

Comentario: La pregunta incorpora un nuevo ítem a propuesta de los expertos.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia capacidades
1	1		Capacidad de Ejecución
1	1		Capacidad de Resolución de conflictos
2	1		Capacidad de Decisión
2	1		Capacidad de gestionar información
2	3		Capacidad de Negociación
2	2		Capacidad de Comunicación
2	1		Capacidad de Visión global
2	2		Capacidad de Análisis y síntesis
2	3		Capacidad de Imaginación y creatividad
			Capacidad de emprendimiento de nuevos proyectos

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

16) Identifique el ámbito de actuación geográfica más frecuente en las empresas sociales

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Ámbito	Observaciones
1	X		Local	
2			Provincial	
3			Regional	

17) Identifique la dimensión más habitual de las empresas sociales atendiendo al número de empleados

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Dimensión	Observaciones
1	X		Microempresa (< 10 trabajadores)	
2	X		Pequeña (10-20 trabaj.)	

18) Cuál es el perfil del emprendedor social, atendiendo a su edad al inicio de la actividad emprendedora y a su formación (respuesta múltiple)

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Edad inicio actividad	Observaciones
1 1	X		26-35 años 36-45 años	

19) Cuál es el perfil del emprendedor social, atendiendo a su formación al inicio de la actividad emprendedora y a su formación (respuesta múltiple)

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Formación inicio actividad emprendedora	Observaciones
1 2 3	X X		Formación universitaria Educación secundaria Formación profesional	

20) Compare el perfil (actividad laboral y de gestión), así como otras consideraciones, entre el emprendedor social y el resto de emprendedores-empresarios

Escala de valores sociales	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Responsabilidad social empresarial	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Vinculación emocional en las relaciones laborales	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Mayor satisfacción en el trabajo	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Mayor salario trabajo	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X	X			

Posibilidad de una mejor carrera profesional	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda			X X			

Estilo de dirección más participativo	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Estructura organizativa horizontal	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Mayor sentido de pertenencia	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X		X		

Valoración y estimación de la confianza	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda			X	X		

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

21) En su opinión y atendiendo al perfil del emprendedor social se puede afirmar que

Crea la empresa por lucro económico	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X	X

Crea la empresa para crear puestos de trabajo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Crea la empresa por solidaridad y para cubrir necesidades de un colectivo determinado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Crea la empresa por convicción con un proyecto económico y social	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Es un idealista de fuertes convicciones éticas, morales, religiosas...	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Es un hombre/mujer con formación universitaria en áreas sociales	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda			X	X	

Es una persona responsable y perseverante	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

22) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las necesidades formativas del emprendedor social en las siguientes materias

Comentario: La pregunta incorpora un nuevo ítem

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia necesidades formativas
1	1		Empresa
1	1		Gestión de proyectos
2	1		Temas sociales
2	1		Recursos humanos
3	1		Temas jurídicos
3	2		Informática
3	2		Economía
			Marketing y finanzas

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

23) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital humano* de las empresas sociales, en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo:

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Capital humano
1	1		Compromiso y pertenencia
2	1		Automotivación
2	1		Formación y aprendizaje
2	1		Comunicación
2	1		Creatividad
2	1		Satisfacción en el trabajo
2	1		Colaboración y trabajo en equipo
2	2		Liderazgo
3	2		Clima laboral
3	1		Experiencia
3	2		Nivel educativo reglado
3	2		Flexibilidad
3	3		Desarrollo al margen del trabajo

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

24) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico y financiero, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de capital relacional de las empresas sociales según su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Capital relacional
1	2		Relaciones con clientes
1	1		Alianzas
1,5	1		Acción social
2	2		Reputación corporativa
2	2		Relaciones con proveedores de bienes y servicios
2	1		Relaciones con las administraciones públicas
2	1		Ejercicio de la responsabilidad social empresarial
2,5	1		Relaciones con instituciones de mejora de la calidad
3	1		Relaciones con competidores
3	3		Relaciones con accionistas, socios e instituciones

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

25) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico y financiero, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de capital estructural de las empresas de inserción de la economía social en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Capital estructural
2	1		Aprendizaje organizativo
2	1		Cultura organizativa
2	3		Procesos hacia clientes y proveedores
2	1		Esfuerzo y resultados en innovación
2	3		Estructura y procesos de organización formal
2,5	1		Dotación tecnológica
3	2		Propiedad intelectual e industrial

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

Observaciones generales al segundo cuestionario (realice cuantas aclaraciones estime necesarias tanto sobre sus respuestas como sobre cualquiera de las preguntas formuladas),

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
FIN DEL CUESTIONARIO Y DEL PROCESO DEL DELPHI

III. EL EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Ruben Cuñat Giménez

Profesor de Florida Universitaria

1. INTRODUCCIÓN

Las cooperativas, junto con las sociedades laborales y otro tipo de asociaciones sin ánimo de lucro constituyen en España lo que se denomina Economía Social. Por exclusión, podríamos decir que la Economía Social está constituida por el conjunto de empresas que no pertenecen al sector privado-capitalista ni al sector público, y que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar (Barea, 1991). Hay que destacar que no podemos considerar al conjunto de estas empresas como organizaciones sin ánimo de lucro, ya que algunas de ellas, como las empresas cooperativas y las sociedades laborales, sí tienen ánimo de lucro.

La realidad de la Economía Social es muy compleja, pues incluye una gran diversidad de formas jurídicas y funciones. Además, su concepción es distinta en cada país, ya que como señala Alonso (1999, p. 162) “ésta concepción depende de las características sociales e históricas de cada realidad nacional”.

Las Sociedades Cooperativas constituyen el pilar fundamental de la Economía Social en España, por el protagonismo que tienen dentro de dicho sector y por su peso cuantitativo. Morales (1996, p. 254) señala que “la Sociedad Cooperativa es la empresa humana, la empresa personalista por excelencia, un

modelo empresarial configurado en torno a un valor básico: la soberanía de la persona sobre el resto de los factores productivos”.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y las Sociedades Laborales constituyen lo que algunos autores denominan Empresas de Trabajo Asociado (Chaves, 1996). Estas empresas son especialmente significativas en el ámbito de la generación de empleo (Albizu y Basterretxea, 1998) y la creación de empresas (Sanchis y Redondo, 1997), sobre todo en la inserción social por el trabajo (Vidal, 1996) y en el proceso del desarrollo local (Sanchis, 1999) dentro de la Economía Social.

En los últimos años el interés por impulsar el dinamismo y crecimiento de la economía de un área geográfica a través de la creación de nuevas empresas ha ido en aumento, convirtiéndose en muchas ocasiones en objetivo principal de las administraciones públicas. Este interés, condicionado en ocasiones por la repercusión en la generación de nuevos puestos de trabajo, y en otras por la contribución al desarrollo de nuevas ideas productivas que benefician a los consumidores, se ha volcado en la aparición de numerosas medidas de apoyo para la generación y puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales.

Muchos de estos proyectos empresariales se han transformado en nuevas cooperativas, condicionado tanto por factores negativos como positivos. La principal influencia negativa ha sido la recesión económica que ha provocado aumento del desempleo. En otras ocasiones la amenaza de ver anuladas las posibilidades de crecimiento profesional ha hecho que algunas personas escogieran una “carrera independiente”. También se ha producido un traslado directo de puestos de trabajo de las grandes empresas hacia las pequeñas, ya que las grandes han aumentado considerablemente el nivel de subcontratación para reducir los costos de estructura de las mismas.

Como factores positivos, el crecimiento de la economía en el Sector Servicios (donde normalmente las empresas suelen tener una dimensión pequeña) ha llevado a que existan muchas oportunidades para la iniciativa empresarial independiente; donde ha habido un crecimiento importante en los servicios profesionales.

En España, el empleo en las CTA ha continuado aumentando en tasas superiores al resto de la economía. Es el primer pilar generador de empleo del sector empresarial de la Economía Social. Este tipo de empresa ha ido creando empleo a lo largo de toda la década de los años noventa, tanto en la primera época de crisis como en la subsiguiente fase expansiva del ciclo, reflejando con ello su capacidad creativa y de consolidación de proyectos empresariales (Chaves y Monzón, 2003).

Las CTA son empresas que, dada sus características, pueden generar conductas favorables al desarrollo local de una determinada zona, ofreciendo una alternativa directa al paro y con disposición para cubrir determinados servicios y/o productos que la empresa de capitales o el sector público no pueden satisfacer o lo hace en condiciones menos ventajosas para los clientes. De esta forma, estas empresas se pueden considerar como modelos que combinan eficiencia económica con racionalidad social, dando un servicio adecuado a sus miembros y al entorno que las rodea.

Vargas (2001a) identifica en las cooperativas una serie de características que las acercan al calificativo de excelentes. Estas características son las siguientes:

- El compromiso de los trabajadores con la empresa. En estas organizaciones el individuo participa en la toma de decisiones, es informado de la marcha del negocio y participa en los resultados. Esta situación genera en las personas un fuerte sentido de pertenencia, ya que perciben a la empresa como algo propio (Aranzadi, 1998).
- La orientación a la persona. Al tratarse de una forma societaria marcadamente personalista, el factor humano prima sobre el factor capital.
- La fortaleza de la cultura de la empresa. La existencia de un claro esquema de valores ampliamente compartidos y aceptados orienta el comportamiento de los cooperativistas, a título individual y colectivo, en una misma dirección.
- La condición democrática de sus líderes. El modelo de líder que actualmente se espera no es el tradicional que carga sobre sus hombros el peso de la empresa, sino aquel que es capaz de crear el ambiente adecuado para que cada integrante de la organización soporte su parte de la carga (Williams y Cothred, 1977). La empresa cooperativa, por la condición democrática de sus dirigentes y por la cualidad de sus servidores, está en disposición de asumir, mejor que cualquier otra empresa, ese nuevo papel del liderazgo (Aranzadi, 1998).
- Las empresas cooperativas son organizaciones dinamizadoras de economías locales, que cuentan con dos armas muy valiosas generadoras de ventajas competitivas, como son la flexibilidad y la capacidad de innovación (Gaspar, 2003).
- La orientación hacia el cliente. Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, tal como promulga su séptimo Principio (Rodrigo, 1995).
- El interés por la continua formación de sus socios y trabajadores, lo que queda reflejado en el quinto Principio Cooperativo.

- La cooperación. La cooperación de las empresas es una de las claves de la estrategia de las empresas excelentes. En las sociedades cooperativas constituye uno de los valores compartidos más arraigados y además está recogido en el sexto Principio Cooperativo (Rodrigo, 1995).

2. EL DESARROLLO LOCAL Y LA CREACIÓN DE COOPERATIVAS

El desarrollo económico consiste en generar, dentro de una economía local o regional, la capacidad necesaria para hacer frente a los retos y oportunidades que pueden presentarse en una situación de continuo cambio económico, tecnológico y social. Este cambio provoca transformaciones estructurales que evolucionan hacia formas superiores. La conceptualización del mismo y su implantación será distinto según la zona geográfica en la cual se lleve a cabo, por lo que habrá que estudiar diferentes oportunidades y problemas de cada país, región o localidad en particular (Sanchis, 1999).

Las CTA favorecen el desarrollo local al ser empresas que se encuentran particularmente ligadas al territorio, ya que éstas están vinculadas directamente a las personas que la integran, y éstas lo están al territorio (García-Gutiérrez, 1991). De esta forma podemos justificar la cooperativa como una fórmula idónea para el desarrollo del potencial endógeno de una zona (Morales, 1998).

La clara orientación de las cooperativas hacia los mercados regionales/locales, incluso dentro del ámbito de la producción industrial, contribuye a ofrecer una alternativa directa al paro y cubrir determinados servicios y productos que la empresa de capitales o el sector público no pueden satisfacer o que los proporcionan a un mayor precio y/o menor calidad (Westlund y Westerdahl, 1996). En este sentido, estas empresas muestran una orientación clara hacia los mercados regionales/locales (Ballesteros, 1993).

La contribución de estas empresas al desarrollo local ha sido eficaz no sólo haciendo frente a la reconversión de áreas industriales en crisis, sino también a la regeneración de barrios degradados de grandes ciudades y en el desarrollo de nuevas actividades (Sanchis, 1999; 2000), así como en la recuperación de servicios colectivos en peligro de desaparición en áreas rurales afectadas por procesos de despoblación (Defourny, Favreau y Laville, 1998).

Las CTA nacen con la unión voluntaria de un grupo de personas que generan empleo en un área geográfica donde las dificultades para encontrarlo son importantes. Territorialmente, las cooperativas estimulan y aglutinan las poten-

cialidades personales, coordinando además recursos que colectiva más que individualmente, contribuyen a generar riqueza.

El cooperativismo, como instrumento de inserción en el mundo del trabajo y promoción profesional, ha contribuido positivamente dentro de las comunidades locales, dirigiéndose en múltiples ocasiones hacia la integración social por el trabajo de grupos de alto riesgo (Vidal, 1996 y 1996b; Sanchis, 1997).

La defensa de la economía local en plena era de la globalización puede parecer anacrónica. Sin embargo, el rescate de la identidad local actúa como mecanismo social de defensa para las regiones (Enríquez, 1995). Tal como señalan Ekins y Newby (1998) estas economías adquieren una especial importancia con la globalización por los siguientes motivos:

- 1) Los mercados globales no son capaces de incluir a todos. La competencia global genera ganadores y perdedores; y a falta de economías locales activas, los perdedores se verán apartados de cualquier actividad económica y emergerá una subclase desempleada y marginada.
- 2) La globalización genera distancias sociales y medioambientales. Ante el incremento del número de personas que compran y producen para los mercados globales, las relaciones económicas, que son fuente de cohesión en las comunidades locales, se vuelven menos fuertes. El desarrollo económico local puede mantener las redes económicas locales y la cohesión social.
- 3) La globalización induce la homogeneización cultural. Una economía local activa contrarrestaría estos elementos.
- 4) La globalización crea vulnerabilidad económica. La especialización que ésta favorece hace a los entes económicos más vulnerables a la reestructuración económica frente a cambios de la demanda de los mercados. Una base económica local fuerte puede dar estabilidad en tiempos de crisis y ofrecer oportunidades para el desarrollo de nuevas actividades y la emergencia de ventajas comparativas.

De esta forma, Stöhr y Taylor (1981) defienden estrategias de desarrollo desde abajo (*bottom-up*), que ofrezcan oportunidades de mejora a las personas, grupos sociales y comunidades locales, y permitan movilizar sus capacidades y recursos.

La creación de pequeñas empresas cooperativas cuenta, siguiendo a las teorías territoriales del desarrollo, con un importante potencial para el desarrollo local (Gutiérrez, 2003).

Las CTA se constituyen como un modelo específico de Empresa que trata de combinar la eficiencia económica con la racionalidad social. Al mismo tiem-

po su carácter personalista favorece su consideración como instrumento de capacitación y formación, donde el aprendizaje proveniente de la acción empresarial es potenciada por el impulso común que da el proceso de decisión democrática. Su objetivo central, dar servicio a sus miembros y al entorno que las rodea, favorece notablemente el conocimiento de las necesidades locales y la forma de satisfacerlas (Navas, 1994).

La idea de servicio separa inconfundiblemente la mentalidad solidaria de la especulativa, la empresa capitalista de la empresa cooperativa. Así, mientras una sociedad capitalista tiene su única justificación en la cuenta de utilidad, una organización cooperativa la debe tener en el número y calidad de los servicios prestados a sus socios y a la comunidad en la que opera (Westlund y Westerdahl, 1996).

La proximidad de las cooperativas a su entorno y su misión de contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios, tal como figura en el séptimo de los Principios Cooperativos, las sitúa como modelos que encajan, se complementan y son necesarios en la creación de empresas locales.

Por otra parte su reducido tamaño contribuye de forma decisiva a su desarrollo, ya que participan de las siguientes características (Ballester, 1993):

- 1) Espíritu del círculo de calidad. El reducido número de trabajadores favorece la comunicación entre ellos. Los socios están en contacto permanente unos con otros, se comunican sugerencias para mejorar la calidad de los productos o servicios, reducir costos, aumentar la facturación o conseguir altos índices de logro. En esta situación la experiencia de cada socio trabajador se canaliza adecuadamente y no se pierde.
- 2) Ahorro de costos administrativos. Cuando la dimensión de una empresa sobrepasa ciertos límites estos costos suelen aumentar. Si estos costos no son compensados con las economías de escala los resultados de explotación se pueden deteriorar seriamente. De esta forma, una cooperativa que opere en sectores poco sensibles a las economías de escala (servicios, talleres, restaurantes, etc.) se verán libres de una carga pesada de origen dimensional.
- 3) Compañerismo compatible con los necesarios ajustes laborales. Los socios trabajadores, por su corto número y su continuo trato laboral, suelen tener relaciones positivas de compañerismo que favorece la cooperación, la intercomunicación y el aprendizaje. En estas situaciones es raro que aparezcan actitudes de proteccionismo irracional hacia el amigo, si este proteccionismo pone en peligro la supervivencia de la empresa; mientras que en las grandes organizaciones el sentimiento de riesgo

colectivo (posibilidad de que la empresa quiebre) se puede diluir entre una masa de trabajadores y puede favorecer actitudes individualistas contrarias a la supervivencia y crecimiento de la empresa.

- 4) Flexibilidad para la aplicación de cambios estratégicos. En las empresas capitalistas los cambios de estrategia pueden afectar a numerosos grupos, que se resistirán si no participan de ellos. En las empresas sociales el riesgo también está presente; aunque las resistencias se debatirán antes de la puesta en marcha del cambio dentro a las asambleas de socios. Este hecho provocará el que los cambios introducidos tengan el apoyo e implicación del colectivo de trabajadores una vez decididos.

Las cooperativas han demostrado ser organizaciones que contribuyen de forma decisiva al bienestar social (García, 1997). En un marco donde el estado del bienestar sufre una fuerte transformación y las políticas gubernamentales se decantan hacia la precarización del empleo a través de contratos temporales y a tiempo parcial, las empresas cooperativas han sido capaces de seguir su política de contratación estable a la vez que han aumentado el empleo (Tomas y Monzón, 1998), y siempre considerando el factor humano por encima del factor capital (Barea y Monzón, 1996). Esto ha significado, por tanto, la creación de empleo a contracorriente y, por supuesto, también en etapas de reactivación económica (Mozas, 1999).

Las sociedades cooperativas son organizaciones que vuelcan todos sus esfuerzos dentro de la comunidad a la que pertenecen. Este aspecto genera riqueza sobre el entorno, que a su vez, repercute en la propia empresa. A esto hay que añadir que, en un alto porcentaje de sociedades cooperativas, sus socios se muestran en disposición de realizar labores no remuneradas en la empresa, contribución en jornadas, conferencias, ferias, etc., y producción respetuosa con el medio ambiente (Marín y Vaca, 2003).

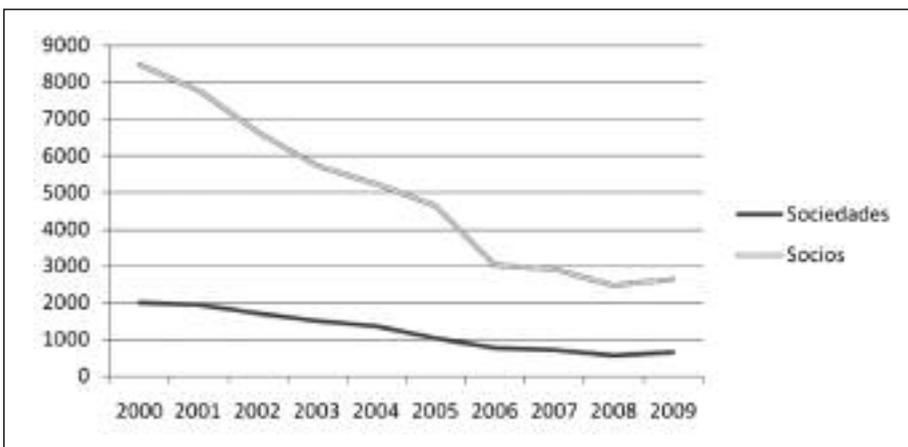
Su contribución a la integración social es otro de los aspectos resaltables de estas empresas. En muchos casos, éstas ayudan a los marginados, inmigrantes, desfavorecidos, enfermos o discapacitados a mejorar sus condiciones de vida, a acceder a un puesto de trabajo, a obtener unos servicios asistenciales mínimos. Esta labor asistencial se amplía con otra aún más importante si cabe, de prevención, formación e información de los problemas que acechan a jóvenes, las enfermedades, la drogadicción, etc. (Mozas y Rodríguez, 2000).

3. LA CREACIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO Y LA GENERACIÓN DE EMPLEO

La creación de empresas es un aspecto clave para el desarrollo económico adecuado de una región. Actualmente resulta casi imposible imaginar una sociedad avanzada sin una floreciente emersión empresarial.

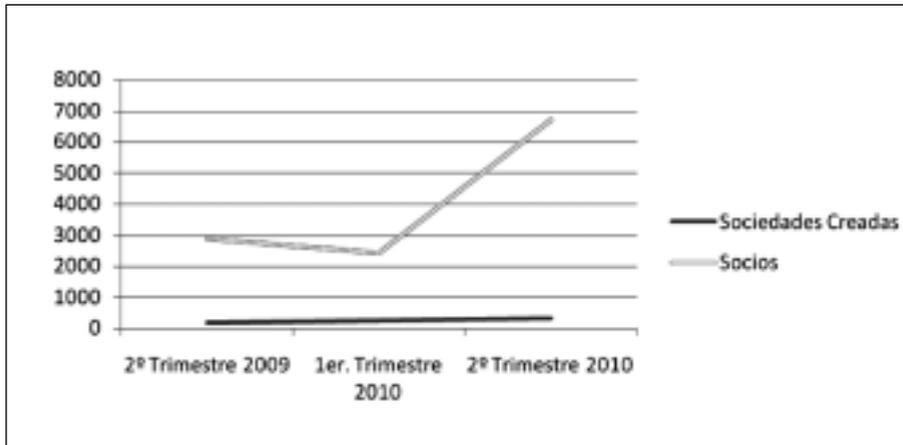
La expansión de las CTA en España se ha visto favorecida por las condiciones sociales, tecnoeconómicas e institucionales del país, unido a la existencia de contextos sociales de paro, de cambio tecnológico proclive a la aparición de actividades intensivas en factor trabajo, poco intensivas en inversión de capital y caracterizadas por unidades productivas de reducida dimensión (tales como los fenómenos de descentralización productiva y de externalización de actividades), y en contextos institucionales apoyados por políticas públicas activas de recolocación laboral y de lucha contra el desempleo, así como fórmulas de apoyo a la creación de empresas de autoempleo colectivo natural de las CTA (Chaves y Monzón, 2000).

Gráfico 1.
Evolución del número de Cooperativas de Trabajo asociado en el periodo 2000-09



Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las empresas (2010).

Gráfico 2.
Cooperativas constituidas y socios iniciales. Evolución Trimestral



Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las empresas (2010).

Tal como podemos ver en el gráfico 1 el número de CTA ha disminuido en los últimos años, así como el número de socios trabajadores, todo ello coincidiendo con una etapa de crecimiento económico, sin embargo en los dos últimos años (gráfico 2), y ya inmersos en una profunda crisis económica ha habido un repunte importante en la creación de este tipo de empresas, y en la generación de nuevos puestos de trabajo.

Esta línea de crecimiento viene a confirmar el papel relevante de estas empresas en la creación de empleo en épocas de crisis y dónde la tendencia suele ser hacia la destrucción de empleo y la desaparición de empresas.

A la importancia de las cifras en cuanto a generadoras de empleo, hemos de añadir la no menos importante contribución cualitativa, que se manifiesta en los siguientes aspectos:

- 1) La mayor parte de las cooperativas son creadas por personas pertenecientes a colectivos de difícil inserción en el mercado laboral.
- 2) Generan empleos estables y de calidad. En cuanto que los puestos revisitan carácter de continuidad y están adaptados a las características técnicas de los emprendedores que forman la cooperativa.

- 3) Contribución social. Los nuevos socios-trabajadores, la mayor parte de ellos sin experiencia empresarial, generan a lo largo de sus primeros años una conducta emprendedora que se manifestará en el futuro en una fuente de creatividad y riqueza; tanto si el socio continua en la cooperativa como si en el futuro decide trabajar por cuenta ajena.
- 4) Las Cooperativas incorporan una serie de valores vinculados a los principios cooperativos que generan un capital social en el entorno en el que se mueven.
- 5) Arraigo local. Contribuyen al desarrollo del entorno en el que se crean, ya que el empleo que generan proviene de la comunidad en la que nacen.

4. EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA COOPERATIVA

La tasa de mortalidad en los primeros años de vida de una empresa suele ser muy elevada, de forma que el efecto positivo que se prevé viene determinado por sus supervivencia; y ésta viene determinada tanto por las propias características de la empresa como del elemento humano, es decir, de los rasgos propios del empresario y de su cualificación.

Sabemos, por tanto, que los primeros años de vida de una empresa configuran sus posibilidades futuras. En este sentido, muchas empresas nacen con importantes defectos relacionados con el débil conocimiento del mercado y del propio funcionamiento de éste. Todos estos aspectos hacen que el estudio del proceso de creación de una empresa se convierta en tema de interés. Su análisis nos puede ayudar a entender no solamente el proceso de su creación, sino también las características y los problemas con los que se encuentra el empresario a lo largo del camino que inicialmente recorre, siendo importante su estudio como orientación práctica para el emprendimiento de nuevos negocios dentro de la Economía Social.

En la figura 1 podemos ver el proceso que generalmente se produce en la creación de una empresa cooperativa, así como las diferentes fases por las que transcurre el proceso desde su creación hasta la consolidación.

El comienzo del camino que llevará al empresario cooperativista hasta la fundación de su empresa hay que buscarlo generalmente en la aparición de un acontecimiento negativo: falta de seguridad en el empleo, desempleo o despido o dificultad de encontrar un trabajo adecuado a sus conocimientos técnicos. Sin embargo, esto no sería suficiente para explicar el desencadenante del

comienzo, ya que no todas las personas que pasan por estas situaciones toman este tipo de decisiones. Se hace necesario, por tanto, la existencia de una serie de rasgos característicos que definen al potencial empresario cooperativista y lo predisponen a reaccionar en este sentido.

Los dos aspectos enunciados marcarán profundamente el paso por cada una de las etapas del proceso de creación hasta su consolidación, e incluso, podrán proyectarse a lo largo de toda la vida de la empresa.

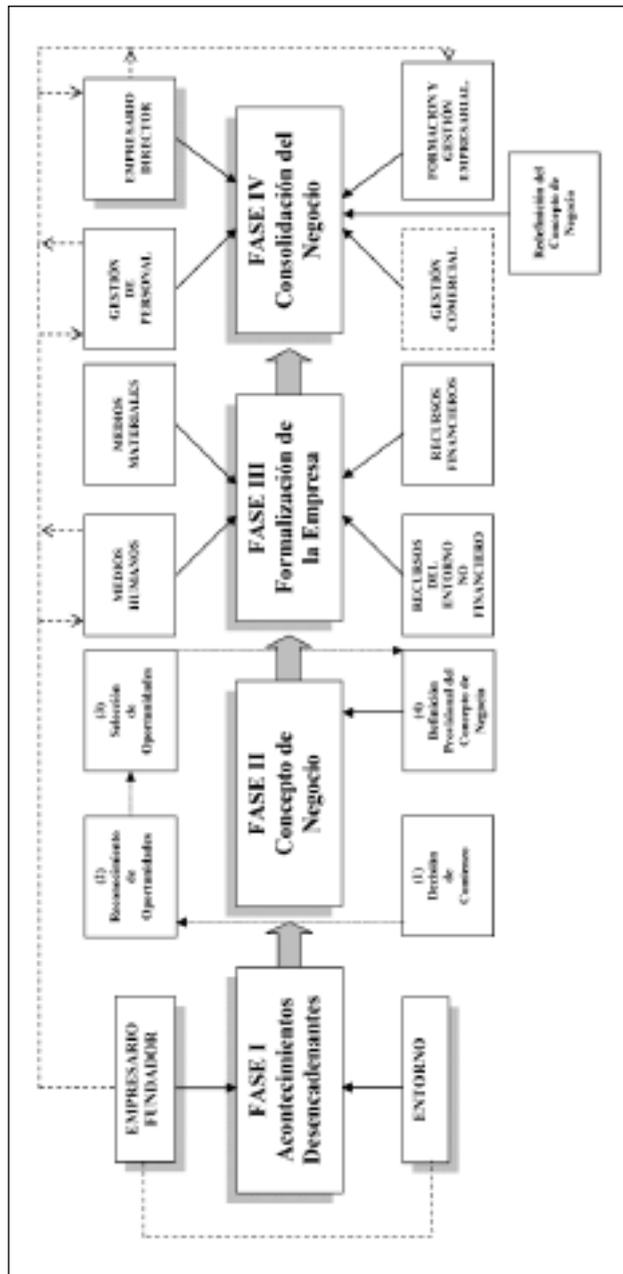
La segunda fase (Concepto de Negocio) tiene su inicio con la decisión del comienzo. Las oportunidades detectadas están relacionadas con actividades o estudios acordes con la naturaleza futura del negocio. En este sentido, la credibilidad del acto fundacional de la empresa viene marcada por la confianza en el desarrollo de una actividad para la que se consideran los socios fundadores técnicamente preparados y de la que, en la mayoría de los casos, se dispone de unos clientes con los que ya se ha contactado. A partir de estas premisas se elabora una definición provisional del negocio, que se verá modificada progresivamente a lo largo del proceso de creación hasta su consolidación.

Una vez que los socios han tomado la decisión y han definido de forma provisional el concepto de negocio, arranca la fase de Formalización de la Empresa. En esta etapa vuelven a ponerse de manifiesto las circunstancias que inicialmente desencadenaron el comienzo del negocio. Por una parte, la situación negativa en la que se vieron inmersos los socios al comienzo y por otra, sus característicos rasgos personales dirigen y condicionan la búsqueda de recursos para el arranque. La minimización de riesgos constituye una premisa básica en esta etapa. Este hecho favorece la intención de obtener únicamente los recursos que son imprescindibles para atender a los clientes que inicialmente habían sido identificados en la segunda fase.

La última de las etapas (Consolidación del Negocio) sigue estando profundamente marcada por la figura del empresario fundador. Este hecho viene reflejado en el clima laboral que se genera. En esta fase uno de los socios suele ostentar un liderazgo más o menos fuerte. No obstante, en la dirección de la empresa el consenso y los acuerdos orientan el camino a seguir por ésta. Los intereses personales de los socios fundadores quedan muy marcados en la gestión diaria de la empresa, y en todas y cada una de las operaciones que realiza. No existe una gestión comercial plenamente identificada, es el propio mercado quien dirige las actuaciones de los socios en cuanto a la conexión con el cliente.

En esta última etapa se efectúa una redefinición del concepto de negocio, fruto de los cambios que se han ido produciendo a lo largo de todo el proceso. Esta redefinición del negocio se hace necesaria al ponerse de manifiesto las

Figura 1.
Modelo de creación de Cooperativas de Trabajo Asociado



Fuente: Elaboración propia.

dificultades para desarrollar la empresa con las actividades que inicialmente se configuraron.

En el desarrollo de todo el modelo vemos que las vivencias personales, que directa o indirectamente desencadenaron el comienzo de la nueva empresa, quedan patentes en todas las actuaciones que se van desarrollando a lo largo del proceso de creación.

5. FASES EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Tal como hemos comentado y podemos observar en la figura 1 el proceso de creación de una cooperativa se puede estructurar en cuatro fases. Analizar los aspectos que influyen en cada fase puede aportar información relevante que oriente al grupo de emprendedores en la dirección adecuada.

5.1. FASE I: Acontecimientos Desencadenantes

En esta primera fase se analizan los factores desencadenantes que predisponen al grupo promotor a generar un nuevo negocio.

5.1.1. El Entorno

El desencadenante que predispone a un empresario cooperativista a crear su propia empresa está relacionado con un acontecimiento negativo: el desempleo o la dificultad de encontrarlo.

El acontecimiento desencadenante supone el último acto de una situación negativa presente en el empresario durante un periodo de tiempo más o menos largo. Esta situación la denominan Collins y Moore (1970) como “deterioro de rol” y Shapero (1975) “desplazamiento”. Ambos conceptos son similares entre sí, y guardan relación con la marginalidad social.

Este acto desencadena un proceso que se desarrolla en paralelo entre la primera fase del proceso de creación de la empresa y el desarrollo del proyecto concreto por el que se creará la empresa. El proyecto de crear la empresa se desarrolla a partir de la posibilidad de explotar oportunidades del entorno (Tena, 1982).

Koller (1988) observa que la búsqueda sistemática de oportunidades está más vinculada a aquellos empresarios que buscan el autoempleo. En este enfoque se incluye el trabajo de Herron y Sapienza (1992), quienes argumentan que una persona que se encuentre convenientemente motivada se animará a emprender una búsqueda de oportunidades de negocio. Estos autores sostienen que la motivación para iniciar la búsqueda de oportunidades aumenta a medida que lo hace el nivel de insatisfacción de la persona. La insatisfacción resulta del desequilibrio entre el nivel de aspiración personal y sus condiciones de empleo o desempleo.

La familia también tiene un efecto relevante en la actividad emprendedora (Luthans, Stajkovic y Ibrayeva, 2000). El entorno familiar en el que se mueve el futuro empresario condiciona en gran medida la decisión final del individuo hacia la puesta en marcha del proyecto. La familia supone un punto de apoyo que reduce la inseguridad y la incertidumbre propia del comienzo del negocio.

Gnyawaii y Fogel (1994) identifican cinco dimensiones del entorno: las políticas gubernamentales, las condiciones socioeconómicas, las habilidades emprendedoras existentes en una comunidad, el apoyo financiero y el apoyo no financiero.

Respecto a las políticas gubernamentales, los futuros empresarios pueden desanimarse si tienen que seguir gran cantidad de normas y procedimientos para constituir su empresa, recurrir a numerosas instituciones, y si deben gastar mucho tiempo y dinero en cumplir con los requisitos legales de constitución (Young y Welsch, 1993). En este sentido los empresarios cooperativistas consideran que, aunque la existencia de burocracia no supone un factor disuasorio, sí que conlleva la utilización de un tiempo importante en su actividad inicial.

Una circunstancia que entorpece la creación de empresas se produce cuando la sociedad no tiene una actitud favorable hacia el nuevo empresario. En este sentido Mokry (1988) afirma que las comunidades locales juegan un importante papel en el desarrollo de entornos propicios para la generación de empresas. Sociedades y culturas que valoran positivamente la figura del empresario tienden a desarrollar sistemas sociales que animan a la creación (Vesper, 1983). Los entornos sobre los que se mueven las nuevas cooperativas no se caracterizan por la existencia de actitudes favorables hacia el proceso de creación. Esta circunstancia perjudica gravemente el ánimo de muchos emprendedores para continuar con su proyecto, y en ocasiones favorece el abandono del proyecto empresarial una vez puesto en marcha.

Un bajo nivel de habilidades técnicas y de negocio puede perjudicar el comienzo de una empresa. De la misma manera, a menos que el nuevo empresario disponga de habilidades técnicas y de negocios, no podrá enfrentarse a

los diferentes problemas con los que se encontrará en los sucesivos niveles de desarrollo de su empresa (Davidsson, 1991) .

En este sentido, los nuevos empresarios cooperativistas disponen de niveles adecuados de conocimientos técnicos procedentes de la actividad que estaban realizando anteriormente, o bien a través de los estudios que habían realizado, y que estaban enlazados con su nuevo negocio. Sin embargo, se manifiestan carencias importantes respecto a la gestión empresarial. Este hecho perjudicará gravemente la marcha del negocio hacia la consolidación.

La mayor parte de los bancos carecen de suficiente experiencia y capacidad para entender y responder a las especiales necesidades de los pequeños empresarios (Vesper, 1983). Diferentes investigaciones han podido demostrar que la existencia de sociedades de inversión, existencia de préstamos de bajo interés, y la disponibilidad de préstamos garantizados para pequeños negocios contribuyen positivamente al establecimiento de nuevos negocios (Hawkins, 1993).

Encontrar financiación en las primeras etapas de desarrollo de una cooperativa resulta muy complicado. El grupo fundador se encuentra con la inexistencia de instrumentos financieros adecuados a sus necesidades; y al mismo tiempo, la dificultad para acceder a instituciones de las que podrían obtenerlo. Este hecho contribuye negativamente a la creación de la nueva cooperativa con unos recursos adecuados.

El último de los factores que hemos nombrado hace referencia a los apoyos no financieros. Los emprendedores necesitan servicios de apoyo no financiero. En particular, información sobre el mercado, preparación de un plan de negocio y obtención de préstamos (Bryant y Patel, 1991).

En las cooperativas el uso de apoyos no financieros se manifiesta de forma diferente en función de los dos colectivos identificados. Por una parte el colectivo con altos niveles de estudios acceden a diferentes ayudas procedentes de instituciones públicas. Mientras que el colectivo con menos formación no hace uso de este tipo de ayudas. Este hecho perjudica gravemente los comienzos y continuidad del negocio por parte de este segundo colectivo.

5.1.2. El Empresario Fundador

Existen diversos factores que pueden influir en el deseo de una persona respecto al comienzo de un negocio. Vesper (1990) identifica cuatro elementos: 1) la existencia de una oportunidad de negocio provechosa, 2) conocimientos técnicos apropiados para el negocio, 3) saber hacer en el negocio, y 4) la iniciativa emprendedora. Así pues, para que una persona tome la decisión de comen-

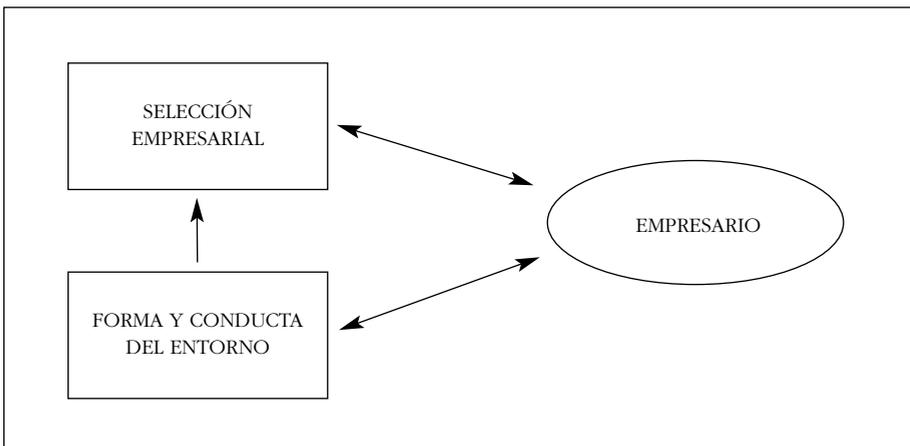
zar un negocio debe percibir que existe una oportunidad beneficiosa en el mercado, tener confianza en que posee las habilidades necesarias para desarrollarlo, y disponer de iniciativa para hacerlo.

La confianza en sí mismos y la obsesión por sacar adelante el proyecto constituyen dos de los principales motivos para que los empresarios cooperativistas se lancen a la aventura empresarial.

5.2. FASE II: Concepto de Negocio

El proyecto de empresa comienza cuando el empresario reconoce una oportunidad en el entorno. En esta primera etapa aparecen tres elementos que de forma combinada conducen a la formalización del proyecto (ver figura 2). El reconocimiento de oportunidades puede venir a través de estímulos internos o externos procedentes de necesidades detectadas en el mercado. La selección de oportunidades se ve influida, por tanto, por estímulos procedentes del mercado y por expectativas personales (Sougata y Ramachandran, 1996).

Figura 2.
Elementos que influyen en el reconocimiento de oportunidades



Fuente: Sougata y Ramachandran (1996, p. 6).

En esta etapa las oportunidades seleccionadas responden a las necesidades de los clientes que inicialmente tienen los empresarios cooperativistas, antes incluso de la constitución de la empresa.

Con el desarrollo del proyecto empresarial, y a partir de la aparición de nuevos clientes se van modificando los objetivos iniciales, ampliándose en algunos casos, y en otros modificando muchos de los primeros aspectos que constituyeron la fuente de inspiración en los comienzos. Estos cambios vienen provocados más por actitudes reactivas que por proactivas.

No es frecuente encontrar planes de negocio bien formalizados. La mayoría de las cooperativas generan sólo aquellos datos necesarios para tener alguna confianza de que el proyecto puede salir adelante. La información recogida hace referencia mayoritariamente a aspectos financieros, y raramente a aspectos sobre la demanda del mercado.

5.3. FASE III: Formalización de la Empresa

En esta fase el grupo promotor busca apoyos y recursos suficientes para garantizar el arranque del negocio en las mejores condiciones posibles.

5.3.1. Medios Humanos

En las cooperativas, el compromiso de las personas aparece como el elemento principal en esta etapa, bien porque buscan consolidar su puesto de trabajo, o bien porque tienen el convencimiento moral de la solidaridad (Sanchis, 1999). Por otra parte, destaca la enorme influencia que ejerce la adhesión a los Principios Cooperativos. La entrada de nuevos trabajadores se ve, en muchas ocasiones, condicionada por éstos (Herrera y Sanchis, 1993).

El equipo de trabajo que se constituye en esta etapa se limita al grupo fundador. Dos son las circunstancias que condicionan este hecho: por una parte el interés de los fundadores en mantener la cohesión del grupo sin la entrada de personas que no participaron en la generación de la idea, y por otra el riesgo que supone contratar o hacer socio a otra persona en una situación donde la incertidumbre respecto al futuro está presente.

Las circunstancias iniciales que marcaron la decisión de comenzar una nueva aventura (desempleo, dificultad para encontrarlo, etc.) conllevan una aversión al riesgo, que en este caso se manifiesta en el ajuste de la oferta de negocio al personal disponible.

El reparto de las tareas se efectúa por consenso, y las tareas que desempeña cada socio están relacionadas con la actividad que estaban realizando antes por cuenta ajena.

5.3.2. Medios Materiales

Como señala Garcia-Gutierrez (1991) las empresas de participación se encuentran particularmente ligadas al territorio, precisamente por esa característica que las vincula a las personas, y éstas lo están al territorio.

El tamaño inicial de las instalaciones es pequeño y se ajusta a la demanda que previsiblemente va a tener de inicio la empresa en función de las expectativas de los socios.

5.3.3. Recursos Financieros

Aunque el capital inicial de la empresa de nueva creación, en un porcentaje alto (entre el 47 al 73%), proviene de los ahorros personales de sus fundadores o del pago único de prestación por desempleo, la búsqueda de recursos adicionales, tanto para financiar la apertura, como el largo plazo, suele ser un capítulo importante para la empresa (Veciana, 1988).

El problema fundamental de financiación de las nuevas empresas no es la escasez de recursos disponibles, sino el elevado coste que supone el acceso a esos recursos y las garantías y condiciones exigidas para su obtención. Por una parte, el riesgo que asumen las entidades financieras al conceder créditos a nuevas empresas sin una esperanza de vida muy elevada, implica la exigencia de avales reales que incluye, en muchos casos, el patrimonio personal del empresario (Hughes y Storey, 1994).

La aversión a asumir riesgos innecesarios para la puesta en marcha de la empresa marcan los inicios de la nueva cooperativa. Los socios acuden al ahorro personal como medio de financiación del nuevo proyecto, y sólo en los casos que se necesita un importe adicional acuden al banco.

Por otra parte, aquellas empresas cooperativas que necesitan un aporte adicional financiero para el comienzo, encuentran grandes problemas para acceder a ellos. No encuentran productos financieros apropiados, y para acceder a los existentes las exigencias son muy elevadas.

5.3.4. Recursos del Entorno No Financiero

La regulación laboral y el fomento por parte de la Administración Pública en la creación de cooperativas han constituido un importante mecanismo de apoyo. Estas ayudas se plasman en forma de ciertas ventajas fiscales y en términos de subvenciones para este tipo de empresas. Esto se traduce en cierta discriminación positiva a la hora de contratar o suministrar bienes y servicios a la Administración Pública, y en forma de normas socio-laborales que benefician a estas sociedades frente a otras, como es el caso de la capitalización de la prestación de desempleo en forma de pago único, al objeto de crear una empresa de trabajo asociado (Chaves, 1997).

Estas ventajas ejercen una gran influencia a la hora de seleccionar esta forma societaria por parte de los socios fundadores, y en muchas ocasiones constituyen el apoyo financiero necesario para el arranque de la nueva sociedad.

Pero este tipo de apoyo no sería suficiente para desencadenar el comienzo del negocio, ya que el empresario potencial necesita apoyo social. Las investigaciones demuestran que los apoyos sociales pueden generar cambios de actitudes. El apoyo de otros respecto al nuevo proyecto empresarial demuestra al potencial empresario que sus planes y esperanzas son creíbles. Este apoyo también condiciona el empuje inicial y la responsabilidad respecto al futuro. En este sentido si los amigos y familiares que apoyaron el proyecto etiquetan a los promotores como empresarios, éstos desarrollan conductas consecuentes con esta etiqueta (Greenberger y Sexton, 1988).

En las empresas cooperativas la familia y los amigos constituyen un factor de influencia que comienza a manifestarse con gran intensidad en la decisión de generar el proyecto empresarial, y que se proyectará a lo largo de todo el proceso de creación de la empresa. El apoyo moral y muchas veces económico que obtienen de este entorno genera una autoconfianza en el proyecto que predispone a su creación.

5.4. FASE IV: Consolidación del Negocio

Entramos en la fase dónde la empresa, ya en funcionamiento, debe enfrentarse a la realidad del mercado, marcando líneas de actuación y estrategias de las que dependerá su supervivencia y futuro desarrollo.

5.4.1. Gestión de Personal

La filosofía cooperativa ofrece a la Dirección de Recursos Humanos unas características específicas que diferencian su gestión de otro tipo de sociedades (Markaide, 1990). Generalmente la Dirección de Recursos Humanos de una cooperativa vendrá definida por la particular filosofía que le da sentido; interpretada y aplicada de modo particular en cada una de las cooperativas, en función de su sistema de objetivos y de su estructura interna (Herrera y Sanchis, 1993).

La sociedad cooperativa reúne dos características importantes que influyen directamente sobre la gestión de personal (Vargas, 2001b):

- 1) Es una sociedad personalista, donde el factor humano prima sobre el factor capital.
- 2) Cuenta con unos valores y principios universales que definen y orientan el comportamiento de sus miembros, a título individual y colectivo. Esos valores y principios configuran una cultura, una forma de pensar y de hacer que debe contribuir a cohesionar el grupo humano.

En las recién creadas cooperativas podemos observar una fuerte implicación de los socios en la empresa. En esta etapa el grupo fundador está fuertemente cohesionado para poder hacer frente al reto que les supone los primeros años de existencia. La palabra “cooperativa” se hace notar en el trato que tienen entre ellos, e incluso, en el caso de que hubieran contratado a alguna persona, extienden ese trato sobre ella.

El esfuerzo inicial y el miedo a perder la cohesión interna entre los socios fundadores les lleva a adoptar posturas contrarias a la incorporación de nuevos socios.

5.4.2. Empresario Director

A lo largo del proceso de creación de la cooperativa se han ido definiendo diferentes roles entre los empresarios fundadores. De esta forma, el grupo va delegando poder en la figura de uno de los socios, que se convierte así en el empresario director. Este socio marcará directrices en la empresa; no obstante, cualquier decisión que adopte buscará el consenso dentro del grupo. Asume un papel de líder que posiblemente mantendrá mientras forme parte de la cooperativa. Su figura es muy importante para la continuidad de la empresa y asegura la cohesión del grupo.

Este modelo de líder, no tradicional, no carga sobre sus hombros todo el peso de la empresa, sino que se encarga de crear un ambiente propicio para

que cada integrante de la organización soporte parte de la carga (Williams y Cothred, 1997).

5.4.3. Formación y Gestión Empresarial

Respecto a la formación, podemos encontrar diferentes investigadores que coinciden en señalar que ésta incrementa la capacidad de los individuos para concebir o iniciar nuevas actividades productivas, ya que amplía sus conocimientos y habilidades (Hagen, 1968). También se explica que la formación mejora las facultades para tratar con las situaciones de desequilibrio que se dan en toda actividad económica, existiendo una relación entre la escolarización adicional y el incremento de la oferta de capacidad empresarial (Schultz, 1985).

La formación debe abarcar, además de aspectos teóricos, conocimientos tácitos que no pueden ser adquiridos al margen de la práctica. De esta forma es necesario que las sociedades sean capaces de elaborar una metodología de aprendizaje en unas condiciones que reflejen el ambiente de incertidumbre en el que se desenvuelve el empresario, favoreciendo el autoaprendizaje y la mejora de las capacidades que constituyen la esencia de la persona emprendedora (Scott, 1988).

Uno de los aspectos problemáticos en las cooperativas recién creadas se centra en las carencias de sus dirigentes en cuanto a aspectos relacionados con la gestión empresarial. En este sentido la carencia es compartida tanto por parte de colectivos que provienen de la formación académica, como los que provienen del mundo laboral. Esta situación es especialmente preocupante en aquellas cooperativas que se mueven en entornos muy competitivos, ya que se ven obligados a adoptar decisiones reactivas ante cambios en el entorno, desaprovechando así nuevas oportunidades del mercado y perdiendo competitividad.

El comportamiento emprendedor implica el conocimiento acentuado de las estrategias de negocios adecuadas, la imitación creativa y el seguimiento estratégico. En este sentido podemos encontrar estudios que ponen énfasis en el proceso emprendedor basado en la dirección estratégica y la búsqueda del posible mejor futuro para la organización.

La estrategia de la empresa es uno de los factores que pueden determinar el éxito de la empresa, aunque con frecuencia la idoneidad de una determinada estrategia depende de las circunstancias. Todo esto nos lleva a pensar que las diferentes estrategias que desarrollan las empresas deben ser congruentes con los recursos y capacidades que poseen éstas.

Las decisiones estratégicas en una cooperativa son tomadas por el conjunto de los socios, guiados por el empresario director. Las decisiones son de tipo adaptativo, evitando situaciones que supongan un riesgo excesivo para la empresa, y que puedan hacer peligrar su continuidad. En esta etapa se sigue pensando en términos de empleado y no de empresario.

5.4.4. Gestión Comercial

Las claves para una gestión eficaz del producto o servicio son: disponer de un exhaustivo estudio de mercado y de los potenciales clientes, orientar el producto o servicio hacia las necesidades del mercado (esto significa no solo tener un producto con una ventaja competitiva diferencial, sino también asegurarse de que el cliente la percibe), y estar continuamente introduciendo innovaciones en el producto o servicio para poder satisfacer las necesidades del mercado, y lo que algunos autores como Smith (1989) denominan tener una “estrategia de ataque” preparada para poder sobrevivir después de la entrada de nuevos productos o servicios en el mercado (Amat, 1991).

Hemos punteado el recuadro “Gestión Comercial” del modelo de creación de empresas cooperativas definido porque no hemos encontrado una gestión comercial propiamente dicha. En este sentido, las nuevas cooperativas desarrollan acciones poco definidas.

El grupo fundador parte con unos escasos conocimientos en materia comercial y a lo largo de las diferentes fases del proceso de creación de la empresa va aprendiendo y aplicando aquellos conocimientos que la dinámica diaria y la supervivencia le han ido mostrando. Esta situación hace que aquellas empresas cooperativas que se mueven en sectores con mucha competencia incurran en costes importantes.

La empresa cooperativa va incrementando con el tiempo la gama de productos y servicios ofrecidos al mercado, mientras que se han adaptado otros siguiendo la tendencia que marcaba la competencia, y como actuación defensiva. Esta postura se ve favorecida por la inexperiencia de los socios en aspectos comerciales y sus escasos conocimientos en esta materia.

La variable utilizada para el acceso al cliente y la lucha contra los competidores es el precio; no obstante, son conscientes que deben ofrecer una calidad adecuada al cliente. Esto supone trabajar con unos márgenes muy reducidos que soportan gracias a las horas de trabajo de los socios.

No utilizan medios promocionales, esperan que su buen hacer se transmita a otros clientes y de esta forma aumentar la cartera de éstos.

5.4.5. Redefinición del Concepto de Negocio

Durante todo el proceso la cooperativa ha ido adaptando sus productos o servicios a lo que el mercado va demandando. Esto provoca que la oferta que tiene en esta etapa difiera de la que inicialmente desarrolló en la etapa inicial. El concepto de negocio cambia en muchas ocasiones al comprobar el equipo fundador que la oferta inicial era inadecuada o insuficiente.

Veciana (1988) explica que al llegar a esta última fase el empresario ha adquirido una serie de compromisos. Los problemas que surgen durante esta etapa proceden de diversas fuentes, y generalmente están relacionados con las fases anteriores:

- 1) Tiene que hacer frente a las devoluciones de créditos obtenidos a corto plazo.
- 2) Conseguir un capital circulante adicional para hacer frente al incremento del volumen de producción y ventas.
- 3) El abandono de algún socio desilusionado que retire su dinero porque ha encontrado otra actividad más segura y agradable para él.
- 4) Hacer frente a las quejas familiares como consecuencia del tiempo que dedica a la empresa.
- 5) Deshacerse de socios indeseables. Es decir, aquellos que no se han implicado en el proyecto.
- 6) Hacer frente a tensiones y presiones entre el equipo fundador.
- 7) Conseguir incrementar los clientes y las ventas.

No son empresas donde es frecuente el abandono de alguno de los socios. El negocio ha sido considerado por todos ellos como una forma de trabajo y de subsistencia propia; y por tanto, el deseo del grupo de conseguir consolidarlo está patente en todo momento. Sólo en los casos en los que algún socio se hubiera añadido al grupo con la intención exclusiva de ayudar al equipo fundador hay abandonos. No obstante, en este caso, la persona que abandona lo hace voluntariamente y no se producen situaciones críticas.

El apoyo familiar es otro de los factores que no cesa durante esta etapa. La familia apoya con todas sus fuerzas al empresario porque sabe que es el sustento. También ésta considera que el empresario debe mantener su trabajo, y en muchas ocasiones se implica directamente en la empresa.

Generalmente las tensiones que se producen entre el equipo fundador se suelen resolver de forma amistosa. En este caso el líder ejerce un papel muy importante de conciliador. No obstante, hemos encontrado excepciones, poco representativas, en aquellas cooperativas donde no hay un líder presente. Aquí los problemas se agravan y llevan a tensiones, muchas veces insostenibles. En

este caso, la imposibilidad de que los socios abandonen la organización por las circunstancias personales en las que se encuentran, provoca un incremento de tensión que repercute negativamente sobre la marcha de la empresa.

Todos los aspectos positivos que hemos comentado cohesionan al grupo hacia la consolidación de la empresa, y por tanto de sus puestos de trabajo. La fuerza del equipo fundador sigue presente en esta última etapa, canalizada por el empresario director.

Las cooperativas que al final de la etapa consiguen un volumen de clientes y ventas adecuado para cubrir costes aseguran gran parte de sus posibilidades de continuar en el mercado. Aquellas que no, desaparecen, bien por el abandono de los socios o por la entrada en espirales de endeudamiento externo que no son capaces de gestionar y hacer frente.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZU, E. y BASTERRETXE, I. (1998): "Flexibilidad laboral y generación de empleo en tiempos de crisis: El caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, nº 3, pp. 83-98.
- ALONSO, M. (1999): *Pensamiento económico y Economía Social*, Editorial Tirant Lo Blanch, Valencia.
- AMAT, O. (1991): "Como crear Empresas Exitosas", *Harvard-Deusto Business Review*. 1991.
- ARANZADI, D. (1998): "El papel del líder en la organización cooperativa", *Anuario de Estudios cooperativos 1997*, Universidad de Deusto, pp. 65-95.
- BALLESTERO, E. (1993): "Economía del Autoempleo en las Áreas Industrializadas: Un Análisis de Perspectivas", *CIRIEC- España*, nº 14, pp. 63-78.
- BAREA, J. y MONZÓN, J.L. (1996): Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España, CIRIEC-España, Valencia.
- BAREA, J. (1991): "La Economía Social en España", *Economía y Sociología del Trabajo*, nº 12, pp. 8-15.
- BRYANT, L. y PATEL, V. (1991): "An Incubator within an Incubator: A case study in Biotechnology Venturing", *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- CHAVES, R. (1996): La cooperación empresarial en la Economía Social, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- CHAVES, R. (1997): "La Economía Social y el Empleo". *Ponencia presentada al Internacional Conference del Research Comité de la A.C.I.*, título: "Dos décadas de expansión de las CTA españolas".
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (2000): *Economía Social y Empleo en la Unión Europea*. CIRIEC-España, Valencia.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (2003): "La Economía Social y el Empleo". Capítulo publicado en: AAVV (2003): *El Tercer Sector y la Economía Social*, Escuela Libre Editorial, Madrid.
- COLLINS, O.F. y MOORE, D.G. (1970): *The Organization makers*, NewYork: Appleton-Century-Grofts.

- DAVIDSSON, P. (1991): "Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 405-429.
- DEFOURNY, J., FAVREAU, L. ET J.-L. LAVILLE (Dir.) (1998): *Inserción y Nueva Economía Social : Un Balance Internacional*, CIRIEC-España, Valencia.
- EKINS, P. y NEWBY, L. (1998): "Sustainable wealth creation at the level in an age of globalization", *Regional Studies*, vol. 32, nº 9, pp. 863-871.
- ENRÍQUEZ, A. (1995): *El desarrollo regional/local*. En: *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local*, El Salvador: FUNDE.
- GARCIA, C. (1997): "El papel de la Economía Social en la construcción europea", *Revista de Debate sobre Economía Pública social y Cooperativa*, nº 25, pp. 11-27.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1991): "La Economía Social o la economía de las empresas de participación (las sociedades cooperativas laborales)" en: *Memoria de María Ángeles Gil Luezas*, Alfa Centauro, Madrid, pp. 195-216.
- GASPAR, A. (2003): "El desarrollo económico como fin social para modernizar Andalucía", *Encuentros Empresariales de Economía Social*. Jaén, 9 de mayo de 2003.
- GNYAWAILI, D.R. y FOGEL, D.S. (1994): "Environments for entrepreneurship development: key dimension and research implications", *Entrepreneurship and Practice*, Summer.
- GREENBERGER, D.B. y SEXTON, D.L. (1988): "An Interactive Model of New Venture Initiation", *Journal of Small Business Management*, July, pp. 1-7.
- GUTIERREZ, B. (2003): "Microcrédito y desarrollo local", *Acciones e Investigaciones Sociales*, nº 18, pp. 115-128.
- GUYAWALII, D.R. y FOGEL, D.S. (1994): "Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 18, Issue 4.
- HAGEN, E. (1968): *La teoría económica del desarrollo*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, pp. 214-215 y 224.
- HAGEN, E. (1980): *The Economic of Development*, Homewood (III), Richard D. Irwin.
- HAWKINS, D.L. (1993): "New Business entrepreneurship in the Japanese economy", *Journal of Business Venturing*, nº 8, pp. 137-150.
- HERRERA, J. y SANCHIS, J.R. (1993): "Hacia una Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en las Empresas Cooperativas", *Ciriec-España*, nº 14, pp. 79-103.

- HERRON, L. y SAPIENZA, H. (1992): "The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, num. 1, pp. 49-55.
- HUGHES, A. y STOREY, D.J. (1994): Introduction: financing small firms, in A. Hughes and D.J. Storey eds. *Finance and the small Firm*. Routledge, London, England, pp. 1-17.
- KOLLER, R.H. (1988): "On the Source of entrepreneurial ideas", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- LUTHANS, F; STAJKOVIC, A.D. y IBRAYEVA, E. (2000): "Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies", *Journal of World Business*, vol. 35, pp. 95-110.
- MARÍN, P. y VACA, R. (2003): "La Excelencia Empresarial. Factores que la determinan", *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Lugo.
- MARKAIDE, A. (1990): "La gestión de Recursos Humanos en las cooperativas", Capítulo XII en *Nuevas tendencias de gestión de Recursos Humanos*, Trouvé y otros, Universidad de Deusto, Bilbao.
- MOKRY, B.W. (1988): *Entrepreneurship and public policy: Can government stimulate start-ups?*, New York: Quórum Books.
- MORALES, A.C. (1996): *Ineficiencia del mercado y eficacia de las cooperativas*, CIRIEC-España, Valencia.
- MORALES, A.C. (1998): *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- MOZAS, A. (1999): *Organización y Gestión de las Almazaras Cooperativas: Un Estudio Empírico*, Junta de Andalucía, Dirección General de Cooperativas, Sevilla.
- MOZAS, A. y RODRÍGUEZ, J.C. (2000): "La Economía Social: Agente de Cambio Estructural en el Ámbito rural", *Revista de Desarrollo rural y Cooperativismo Agrario*, nº 4, pp. 2-7.
- NAVAS, D. (1994): "La Economía Social en la Creación de Empresas", *CIRIEC-España*, nº 16, pp. 209-218.
- RODRIGO, B. (1995): "La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa", *CIRIEC-España*, nº 19, pp. 43-53.
- SANCHIS, J.R. (1997): "La Cooperación en Suecia: La inserción social por el trabajo a través de la Economía Social", *CIRIEC-España*, nº 25, pp. 117-137.
- SANCHIS, J.R. (1999): "Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socioeconómica e integral", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, nº 21, pp. 147-160.

- SANCHIS, J.R. (2000): *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*, Promolibro, Valencia.
- SANCHIS, J.R. y REDONDO, A. (1997): “Actitudes hacia la creación de empresas: estudio empírico aplicado a la Diplomatura de Relaciones Laborales de la Universitat de València”, CIRIEC-España, nº 27, pp. 157-182.
- SCHULTZ, T. (1985): *Invirtiendo en la gente: la cualificación personal como motor económico*, Ed. Ariel, Barcelona, pp. 37-38.
- SCOTT, N.G. (1988): “Changing the culture of higher education”, SEF Conference Paper, series num. 23/88, Londres.
- SHAPERO, A. (1975): “Entrepreneurship and Economic Development”. Proceedings of Project ISEED, The Center for Venture Management. Milwaukee, Wisconsin, p. 640.
- SMITH, C.W. (1989): “Investment banking and the capital acquisition process”, *Journal of Financial Economics*, vol. 15, pp. 3-29.
- SOUGATA, R. y RAMACHANDRAN, K. (1996): “Towards a Framework for a Comprehensive Theory of Entrepreneurship”, *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 5, pp. 1-22.
- STÖHR, W. y TAYLOR, D.R.F. (1981): *Development from above or below*, Chichester, J. Wiley and Sons Ltd, New York.
- TENA, J. (1982): “El proceso de creación de una empresa y el empresario”, *Esic-Market*, Mayo-agosto, pp. 43-55.
- TOMÁS, J.A. y MONZÓN, J.L. (directores) (1998): *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*, Generalitat Valenciana y Ciriec-España, segunda edición, Valencia.
- VARGAS, A. (2001a): “Los emprendedores y los valores cooperativos. Consideración del papel de la información en el desarrollo de redes de empresas en democracia”, En: *La Sociedad cooperativa: un análisis de sus características societarias y empresariales*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén y Caja rural de Jaén, Jaén, pp. 23-38.
- VARGAS, A. (2001b): “El cooperativismo como fórmula empresarial de futuro para canalizar el espíritu emprendedor colectivo”, *Revista Galega de Economía*, vol. 10, num. 1, pp. 1-15.
- VECIANA, J.M. (1988): “Empresari i procés de creació d’empreses”, *Revista Econòmica de Catalunya*, nº 8, mayo-agosto, pp. 53-67.
- VESPER, K. H. (1983): *Entrepreneurship and National policy*, Chicago: Walter E. Sáller Internacional Corporation, Institute for Small Business.

- VESPER, K.H. (1990): *New Venture Strategies*. Second Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- VIDAL, I. (1996): “Economía Social e Inserción por el Trabajo” en BAREA, J. Y MONZON, J.L. (Dir.), *Informe sobre la situación de las Cooperativas y las Sociedades Anónimas Laborales en España*, CIRIEC-INFES, Valencia.
- WESTLUND, H. y WESTERDAHL, S. (1996): “Contribución de la Economía social a la ocupación laboral local”, *CIRIEC-España*, nº 24, pp. 23-40.
- WILLIAMS, R.L. y COTHRED, J.P. (1997): “Building Tomorrow’s Leaders Today”, *Strategy and Leadership*, September-October, pp. 17-23.
- WILLIAMS, R.L. y COTHRED, J.P. (1997): “Building Tomorrow’s Leaders Today”, *Strategy and Leadership*, September-October, pp. 17-23.
- YOUNG, E.C. y WELSCH, H.P. (1993): “Major development in entrepreneurial development in central Mexico”, *Journal of Small Business Management*, vol. 31, pp. 80-85.

IV. LA MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL Y EL IMPACTO DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Raúl Contreras Comeche

Núria González García

Nittúa

1. INTRODUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Si bien el concepto de valor social surge hace décadas es, su acepción en el campo del emprendimiento social, donde podemos afirmar sin lugar a dudas que nos encontramos ante un término novedoso, actual y en plena evolución y ebullición.

Desde Nittúa¹, entidad ubicada en la ciudad de Valencia pero que cuenta con una red de trabajo a lo largo de todo el territorio español, se lleva apostando por la medición del valor social y del impacto de los emprendedores sociales desde hace años como resultado de la experiencia y la trayectoria de uno de sus fundadores pero sobre todo, desde el convencimiento de su utilidad para con el desarrollo económico y social y, en consecuencia, con el fin de posibilitar y provocar un verdadero cambio social.

Raúl Contreras Comeche, Emprendedor Social de la Fundación Ashoka² en 2006, funda junto con Núria González García, Nittúa, una plataforma que con-

1. <http://www.nittua.eu>

2. <http://www.ashoka.es>

tribuye al diseño, ejecución y fortalecimiento de mecanismos y herramientas que posibilitan constituirse como verdaderas palancas de cambio social. Como promotora de servicios a entidades públicas y privadas, así como al sector empresarial, su finalidad es la generación, creación, difusión y puesta en marcha de todos aquellos mecanismos que posibiliten un cambio social. Nittúa es por tanto innovación social.

Como objetivo principal Nittúa persigue el provocar que las personas se promocionen como ejes activos y participativos de sus propios procesos para lo cual desarrolla herramientas que fortalezcan las redes sociales y promuevan el análisis y la innovación dentro del sistema en el que confluyen administraciones, entidades y empresarios corresponsabilizados en y con el territorio.

La dinamización e intercambio de conocimiento, la generación de valor social y el establecimiento de puentes y redes entre el mundo económico/ empresarial y el mundo social es otra de sus líneas de actuación, vía imprescindible para la consecución de su máxima.

Por su parte, la Fundación Ashoka fundada en 1980 por el norteamericano Bill Drayton ha ido consolidando la profesión de Emprendedor Social a nivel internacional contando actualmente con una red compuesta por más de 2.600 emprendedores sociales en más de 60 países.

La visión de Ashoka es que todos podemos cambiar el mundo. Para ello están promoviendo una sociedad que responda de manera rápida y eficaz a los problemas y retos sociales, en la que cualquier persona tenga la libertad, la confianza y el apoyo para resolver necesidades sociales. Una sociedad en la que se fomente la innovación y el deseo de cambio, de manera que las personas encuentren en ellas mismas la fuerza y el poder necesarios para generar esta transformación.

Ashoka proyecta un mundo en el que todas las personas tienen un papel como impulsores de cambios significativos para la mejora de la sociedad. Para que esto ocurra, el sector ciudadano – aquella parte de la vida pública que se dedica al bienestar de la sociedad – ha de crecer en tamaño y en calidad. En su misión de contribuir al sector, Ashoka plantea no juzgar o medir la calidad en términos abstractos sino apoyar el crecimiento del sector identificando y apoyando iniciativas que se basan en uno de los factores de calidad más notables: la innovación.

2. QUÉ ES UN EMPRENDEDOR SOCIAL

Pero antes de entrar de lleno en lo que significa y comporta la medición del valor social de los emprendedores sociales es importante delimitar y concretar qué entendemos y a qué nos referimos cuando hablamos de emprendedores sociales.

En líneas generales se entiende por emprendedores, aquellas personas que generan ideas, dinamismo y otros efectos beneficiosos sobre el conjunto de la economía, como puede ser la creación de empleo. Los emprendedores sociales, además de las características citadas anteriormente, aportan valor añadido adicional, ya que contribuyen a solucionar problemas sociales y/o a orientar la actividad productiva hacia un desarrollo más sostenible. A diferencia de lo que sucede en otros países fuera de nuestro entorno, la figura del emprendedor social no es suficientemente conocida, comprendida ni reconocida en España.

Se puede afirmar así mismo que el emprendedor es una persona que percibe la oportunidad que ofrece el mercado y posee la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos con el fin de apropiarse de dicha oportunidad. Debe poseer confianza en sus ideas, una base de datos importante, capacidad de convocatoria y de convicción mayor que el promedio de la gente, saber vender las ideas y sobre todo, disponer de la capacidad para ofrecer resultados.

Para Ashoka los emprendedores sociales poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora que produzca un cambio social significativo y una visión emprendedora a la hora de realizar sus proyectos.

Son personas que poseen la visión, la creatividad y la determinación tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios pero su motivación radica en la generación de un cambio social profundo y duradero y no el beneficio económico. Emprendedores destacados que poseen soluciones innovadoras y disponen del potencial necesario para lograr un cambio positivo significativo en la sociedad.

En definitiva podemos afirmar que el emprendedor social se caracteriza por tener por un lado “el temperamento incansable, la visión, la determinación y los métodos pragmáticos y orientados a resultados de los emprendedores de negocios (que son capaces de transformar industrias enteras), con las metas y calidad ética de los grandes reformadores sociales (que son capaces de lograr importantes adelantos en el campo social).

La principal diferencia entre un emprendedor de negocios y un emprendedor social es que el objetivo del primero es el beneficio económico, mientras que el emprendedor social tiene por motivación el cambio social. Dos compo-

entes que también persigue el emprendedor social son la sostenibilidad social y ambiental de su proyecto y un componente ético muy fuerte. Así mismo, los emprendedores sociales innovan en algún producto o servicio que en su uso transforma una realidad social.

En definitiva, se trata de personas con una visión, constancia, sentido del riesgo, liderazgo, capacidad para equivocarse y acertar y, sobre todo, con determinación y orientación a resultados. De todo ello se desprende la importancia de lograr la medición de su impacto y calcular el valor social de sus proyectos.

3. EL VALOR SOCIAL: CONCEPTO, REALIDADES Y POSIBILIDADES

En los últimos años, han surgido diversos y muy variados estudios que han intentado dar contenido al concepto de valor social y más aún dotarlo de consistencia de cara a su reconocimiento por parte de todos y cada uno de los actores sociales. No está siendo fácil dado que, la medición de intangibles no posee una cuantificación exacta pero, sin lugar a dudas, a día de hoy nadie cuestiona ni pone en duda, el aporte de valor que otorgan a las entidades, empresas, administraciones, etc.

Es, en el caso del tercer sector, donde esta valoración se hace aún más necesaria si cabe, si bien no es exclusiva de ellos únicamente puesto que la administración, la empresa ordinaria, el consumidor y la sociedad civil son también partes implicadas y responsables de la aportación de valor social. Las actividades que se llevan a cabo dentro del tercer sector posee en su totalidad un aporte social importante y es por esta misma razón, por la que la necesidad de conocer la eficiencia en relación a su aportación social es condición necesaria de cara a poder dirigir y acompañar, no sólo al desarrollo del sector sino también, de la administración pública y del tejido empresarial.

Uno de los problemas a los que se enfrenta nuestra sociedad, es el desconocimiento del valor social aportado por cada uno de los actores que la conforman. A día de hoy parece no tener discusión lo necesario y oportuno que supone generar valor social de cara a alcanzar objetivos mayores como puedan ser la justicia, la equidad, el desarrollo comunitario, el bienestar, etc., sin embargo, no conocemos cuál es la capacidad de generarlo y menos aún, si generamos aprovechando y sacando el máximo rendimiento a los recursos que aplicamos.

La sociedad necesita por tanto de un sistema que mida el valor social y permita a su vez, identificar la generación del mismo; que cuantifique y resuelva su recuperación. Este valor, equiparable al valor añadido de los procesos económicos, debe ser identificado en su origen y destino con el fin que realmente podamos hablar de su recuperación e introducción nuevamente en el proceso de forma continuada.

Pero actualmente estamos ante una total indefinición. Sí es cierto que existen informes denominados común y popularmente “Balances Sociales” pero que por otro lado se sitúan muy lejos de lo que verdaderamente cabría esperar de un documento con ese nombre. Así mismo, existen auditorías sociales que, aún no estando todas ellas consensuadas por las partes implicadas, sí están por otro lado elaboradas. Pero en ambos casos, ninguna de estas herramientas está siendo verdaderamente de utilidad para ayudar al conocimiento de la generación de valor social, la comunicación y la transparencia del valor generado y, en consecuencia, para la recuperación del mismo.

La necesidad de identificar, cuantificar, dotarle de valor, recuperar y reintroducir el valor social aportado, encuentra muy diversas razones en la medida en que su conocimiento puede ser empleado de formas muy diversas como son: como sistema de control, como valor de comunicación, como sistema de evaluación del rendimiento de una inversión

El valor social como sistema de control de la gestión interna y el conocimiento profundo de la gestión social de una entidad sea cual sea su naturaleza jurídica. La eficiencia de las entidades sociales, de la administración pública o de las empresas no puede medirse sin tener en cuenta la eficiencia como generadora de valor social. Las entidades sociales y las administraciones públicas, dado su carácter social preferente, presentan una necesidad aún mayor que en el caso de las empresas. Para resolver esta necesidad de conocimiento la herramienta idónea es el “Balance Social” que, aún trabajando sobre una agrupación de valores, permita llegar a plantear un resultado único del mismo sin dejar de posibilitar el análisis de las partidas y el uso de ratios específicos que aporten mayor información. Información, que por otro lado, ha de permitir adecuar la gestión de la generación de valor social de cara a alcanzar los objetivos planificados, a la vez que una correcta aplicación de los recursos.

El valor social como valor de comunicación. Una sociedad que debe resolver sus problemas ha de empezar por conocerlos y reconocerlos como propios. Eso significa que ha de asumir su existencia además de entender su magnitud en la correcta dimensión y, en consecuencia, la responsabilidad que le compete. La necesidad, que el valor social añadido consiga resolver estos problemas, es el indicador que ha de permitir que la sociedad dimensione correctamente el mismo y lo reconozca, y que permitirá, desde esta posición, reac-

cionar y actuar corresponsablemente en la dirección adecuada. El indicador a utilizar en este caso no puede tener la complejidad de un “Balance Social” puesto que este necesita ser analizado desde el conocimiento de su estructura y la naturaleza de sus partes. Se debe por tanto recurrir a un grupo reducido de indicadores de fácil comprensión y asimilación y que sean a su vez, capaces de transmitir la información que la sociedad necesita, en cada momento, para situarse ante los diferentes problemas sociales que la rodean. Dependerá del objetivo pretendido con la transmisión de la información, la elección del indicador/ratio. Desde el conocimiento de este valor, la sociedad podrá interpretar los resultados de la acción de aquellos actores que generan valor social y que deciden optar por la transparencia de su gestión.

El valor social como sistema de evaluación del rendimiento de una inversión. Para atraer inversión a proyectos con una generación alta de valor social se debe aportar al inversor información que le permita saber cuál ha de ser el rendimiento de la misma. Difícilmente un empresario puede situarse como empresa frente a una inversión, sin realizar un análisis de la recuperación de esta. La empresa necesita por tanto, poder volcar en su sistema el valor social en forma y manera para que sea compatible con los sistemas de cálculo y datos con los que trabaja a la hora de tomar decisiones. El valor social tiene además que recuperarse, pues esta es la única manera de poder reintroducirlo en el sistema y seguir generando más valor social, se trata de un ciclo productivo. La tasa de recuperación del valor social (SROI), siguiendo el modelo de la tasa de recuperación de la inversión (ROI) en la economía financiera, es el indicador que trabaja con los parámetros que al empresario le son cercanos, conocidos y útiles. Ante la necesidad de financiación en proyectos sociales, el empresario puede asumir parte de la responsabilidad social siempre y cuando lo haga bajo criterios de eficiencia económica que serán medidos como la suma del ROI y el SROI. Este índice es el que ha evolucionado más en los estudios realizados sobre el valor social y hoy su utilidad excede la justificación de una inversión financiera.

Todo ello ha de posibilitar un proceso de investigación que tiene claros sus objetivos en el corto, medio y largo plazo y que contempla acciones a desarrollar en sus diferentes estadios como son las siguientes:

- Estudio de indicadores que aporten información sobre el beneficio y el coste social resultante de la acción realizada por los generadores de valor social. Se llegará al conocimiento del valor social añadido e identificará además quién es y en qué magnitud se está apropiando de este valor y, por lo tanto, quién debe retornarlo al sistema para que pueda seguir generando valor social.

- Modelizar un balance social que facilite información para la gestión de la generación de valor social. Un balance social que se encuentre regulado y disponga de su registro específico. Este balance proporcionará información sobre la eficacia, eficiencia y resultados.
- Consensuar un modelo de auditoría social con un claro objetivo de control sobre la adecuación de los balances sociales elaborados por las entidades a la metodología diseñada.
- Diseñar un sistema de conversión del valor social a valor económico.
- Modificar el Plan General Contable, creando una cuenta específica de valor social como otro elemento intangible de la empresa.
- Diseño de una cámara de compensación presupuestaria que posibilite el flujo de los ahorros y beneficios generados a la administración pública hacia los agentes sociales responsables de esos resultados positivos desde la aportación de valor social.

Es importante indicar que el conocimiento del valor social no es un requerimiento exclusivo de las entidades sociales que quieran justificar ante sus inversores la bondad de su gestión, aunque también. Hoy por hoy es una condición necesaria para que la contribución a las responsabilidades sociales se realice desde todos los actores intervinientes corresponsablemente y se haga en condiciones de racionalidad, eficiencia y eficacia.

Un modelo formalizado sobre el valor social facilitará el conocimiento y el reconocimiento del problema social en su complejidad y magnitud. Permitirá la comprensión de la corresponsabilidad social y abrirá espacios naturales de intervención a cada actor social para que actúe.

La gestión del valor social recogerá la generación, el uso o apropiación, la recuperación y la reintroducción o nueva generación. La investigación llegará a formalizar el ciclo del valor social. Este es un ciclo que será imprescindible para explicar el ciclo económico. Conforme esta situación se alcance, la economía se dotará del contenido social que le es propio, pudiendo llegar a una gestión social de la economía.

4. METODOLOGÍAS EXISTENTES PARA LA MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL

Las metodologías existentes para la medición del valor social las podemos diferenciar en:

- Métodos de procesos, que permiten evaluar la eficacia y eficiencia del proceso en función de los resultados y las variables o indicadores de gestión utilizados. En la medida en que exista correlación entre los procesos y los resultados sociales deseados hablaremos de la bondad del proyecto social.
- Métodos de impacto, que evalúan desde la relación entre los productos y los resultados, hasta los resultados adicionales que se producen frente a la mejor alternativa.
- Métodos de monetización, que ofrecen un resultado económico como consecuencia de asignar valor financiero al impacto.

Las tres metodologías son complementarias entre sí, necesitando de todas ellas para tener una evaluación de calidad de un proyecto. Pero además no se puede hablar de resultados sin hablar de procesos y para monetizar un impacto es necesario plantear suposiciones sobre los resultados que la otra metodología no aporta.

Pero previamente a llevar a cabo el análisis de un método entendemos que se debe tener en cuenta su viabilidad y credibilidad:

- Viable, en la medida en que los instrumentos de medición a utilizar sean útiles y aplicables en la realidad sobre la que se tiene que trabajar.
- Creíble, en la medida que el método sea riguroso y exhaustivo para que las conclusiones que se deriven de su aplicación sean aceptadas por los destinatarios de la información. Las medidas aplicadas deben ser aceptadas y valoradas como adecuadas.

Conocido el fin buscado en la medición para decidir entre los métodos posibles, es importante exigir los siguientes requisitos:

- La estandarización del método para facilitar su aplicación sobre cualquier emprendimiento y fomentar las buenas prácticas y el entendimiento. Para que el método se pueda aplicar a cualquier emprendedor y su proyecto, ha de ser suficientemente completo para contemplar los distintos tipos de proyectos y, suficientemente flexible, para ser empleado en función de las necesidades de cada momento.
- Práctico y fácil de utilizar. El método sólo se generalizará si la información que proporciona es práctica para las entidades y su aplicación es sencilla.
- Suficiencia de la información. Los inputs a incluir en el proceso de valoración deben reflejar las diferentes áreas que forman parte de la descripción de un emprendimiento con un sistema de medición y ponderación de los mismos transparente.

- Adaptabilidad a las distintas fases de los programas. El objetivo es que pueda ser usado para valorar el impacto social de los emprendimientos en todos sus momentos y facilitar la toma de decisión inicial para un arranque, así como el seguimiento de la evolución y los resultados. Para ello debe ofrecer resultados fiables para:
 - * La definición de las expectativas de los inversores o donantes y de los emprendedores o actores del sector social, alineándolas, cuantificando el impacto social y generando confianza entre ambos.
 - * Analizar la rentabilidad financiera y social previa a la decisión de emprender.
 - * Llevar a cabo el seguimiento de la operativa diaria, generando información para la toma de decisiones de gestión.
 - * Realizar los análisis previos a las decisiones de crecimiento o de mayor inversión, permitiendo la escalabilidad de los recursos necesarios y contribuyendo a ayudar a los gestores e inversores de cara a gestionar crecimientos rápidos.
 - * Elaborar informes periódicos para los inversores o donantes y los consejos de administración.
 - * Analizar de forma retrospectiva el impacto social de los emprendimientos ya realizados y de los proyectos financiados como elemento integrante de la evaluación de sus resultados.
- Facilidad y coste de su implementación. Para que se pueda generalizar su uso, la herramienta de valoración debe ser fácil y no costosa de implementar. La facilidad de implementación incluye, no sólo la facilidad de uso de la herramienta sino también, el tiempo de dedicación necesario de los gestores, de los técnicos y de consultores externos en su caso.

Dentro de las diferentes metodologías existentes para la medición del Valor Social podemos diferenciar entre aquellas que hacen referencia a buenas prácticas corporativas, las que se centran en la mejora de los procesos de gestión y finalmente aquellas que se centran en la medición cuantitativa de resultados.

- Buenas prácticas corporativas: Investigadores de Columbia Business School han señalado como métodos de implantación de buenas prácticas corporativas los “estándares” de Social Venture Network, las normas recogidas en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los principios de CERES. Así mismo se incluye también la ISO 14001 ya que, dada su tipología, se puede considerar más una enumeración de buenas prácticas corporativas en el ámbito medioambiental, que un sistema de mejora de procesos de gestión.

- Mejora de procesos de gestión: Consideramos que deben citarse la Teoría del Cambio, el cuadro de mando integral, el Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS), el modelo de Atkinson, la Global Report Initiative y el AA1000.
- Métodos de medición cuantitativa: Cabe mencionar el análisis coste beneficio, el Social Return on Investment (SROI) y el análisis de la pobreza y el impacto social del Banco Mundial.

De entre todos los métodos citados anteriormente nos centraremos en el Social Return on Investment (SROI) puesto que, entre otras razones que a continuación se detallarán, es el método que más se ajusta a la realidad del sector al integrar el enfoque microeconómico y el macroeconómico y disponer de un procedimiento de aplicación contrastado, claro y definido con detalle.

6. EL SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)

El Social Return on Investment, en adelante SROI, se desarrolló en 1996 por “The Robert Enterprise Development Fund” (REDF). REDF es una entidad sin ánimo de lucro que realiza donaciones a un grupo de organizaciones no gubernamentales que gestionan, junto con REDF, más de quince empresas.

Aunque se creó por una entidad sin ánimo de lucro para medir el impacto social de sus donaciones, dado que incorpora herramientas de análisis financiero del sector privado, este sistema de valoración puede ser usado igualmente para inversiones dado que, además de la rentabilidad social, mide la rentabilidad financiera de las inversiones.

¿Cómo funciona la medición del SROI aplicado por REDF? La creación de valor social de una empresa se da en tres áreas simultáneamente: área económica, área socioeconómica y área social.

- Valor económico: se crea cuando se genera retorno financiero en una inversión.
- Valor social: se crea cuando los recursos, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en conjunto. La mayoría de las entidades sin ánimo de lucro dedican sus recursos a este campo, pero desafortunadamente es aquí donde es más difícil medir el valor generado. El valor social se puede encontrar en una amplia variedad de actividades, desde las campañas antirracismo, las mejoras comunitarias, la protección medioambiental y las creaciones artísticas a la integración laboral de una persona.

- Valor socioeconómico: entre la creación de valor económico y la creación de valor social se encuentra el concepto de valor socioeconómico. El valor socioeconómico se mide utilizando herramientas de medida del valor económico, es decir, se cuantifican los elementos de la actividad social que se prestan a dicho análisis (básicamente, los ahorros en prestaciones sociales y los mayores ingresos fiscales por la creación de empleo en sectores con riesgo de exclusión). Las organizaciones crean valor socioeconómico cuando con sus actuaciones generan ahorros de costes o ingresos para el sector público o la comunidad. En general, estos ahorros de costes o ingresos se producen como consecuencia de reducciones del gasto público social o incrementos en los impuestos cobrados.

De todo esto se desprende que el SROI aplicado por REDF integra el valor económico y valor socioeconómico de sus actuaciones sociales.

Analizando una a una las características exigidas vemos que:

- Estandarización del método en todo un sector para mejorar las prácticas y promover el entendimiento entre los inversores y las participadas. La información es suficientemente completa y detallada como para ser usada por todas las entidades, incorporando información microeconómica y macroeconómica. Se puede usar parcialmente en función de las necesidades de la entidad.
- Práctico y fácil de usar. La información es práctica para los inversores dada su cuantificación. En cambio, no es un método fácil de usar dada la complejidad de su aplicación.
- Suficiencia de la información. Los datos a incluir en la valoración recogen todas las situaciones más comunes en la gestión social (creación de empleo en sectores con riesgo de exclusión, mejora del medioambiente...) y existe un sistema de medición y ponderación de los mismos.
- Adaptabilidad a las distintas fases de la inversión. Permite su uso como elemento decisor o de seguimiento de las inversiones.
- Facilidad y coste de implementación. Su implantación es bastante compleja y cara. Es necesaria una persona de la entidad inversora dedicada a tiempo completo al diseño e implantación de este método.

La única limitación de este método, además del coste de su implementación, es que no responde a la pregunta “y ¿si no se hubiese invertido?”. Es decir, no muestra lo que hubiese sido la creación de valor social en ausencia de la inversión. Pero además, y al igual que ocurre en los otros métodos citados, no consigue una medición de los intangibles.

El SROI es una metodología para la medición del valor social producido desde la aplicación de unos recursos, inversión, expresando el valor social añadido en el proceso como un retorno de la inversión realizada en términos monetarios. Para llegar a este fin utiliza el análisis coste/beneficio y los informes sociales, ya descritos en este documento. En último término es la tasa de retorno de una inversión social pero su utilidad no queda reducida al ratio último, sino que nos aporta información sobre los contenidos y las razones últimas que dan como resultado ese ratio.

Consideramos que el SROI es el método más adecuado, de los métodos disponibles hoy, para el objetivo de este proyecto, identificación del valor social añadido del emprendedor social. No es, sin embargo, la solución idónea especialmente al no incluir en las mediciones los intangibles. El uso de esta metodología nos aportará mucho de lo necesario para poder formalizar, a posteriori, el ciclo del valor social como parte del económico.

Se aplica a posteriori, utilizando para su análisis, datos reales de los emprendedores sociales. Vamos, por lo tanto, a conocer el impacto que los emprendedores sociales están creando como resultado de sus actuaciones.

Como resultado de la aplicación, cada emprendedor social podrá, de mejor manera o por primera vez:

- mostrar a los inversores los resultados conseguidos tras la aplicación de los recursos.
- tener información sobre la eficiencia de la gestión.
- tener una metodología de verificación de la consecución de los objetivos.
- tener información en términos comprensibles para el mundo empresarial e incluso público así como para la sociedad en general.
- información para evaluar los procesos y resultados anteriores.
- disponer de más información para la planificación de nuevas actuaciones.

Podemos concluir por lo tanto que, ninguno de los métodos presentados o conocidos resuelven con plena satisfacción la identificación del valor social. Como hemos podido observar, cuando se ha llegado a una cuantificación de los resultados que ofreciera una buena resolución a los cinco requisitos de partida lo hemos hecho, en el mejor de los casos, desde una valoración socioeconómica.

El valor social no está resuelto en ninguno de los casos puesto que ninguno contempla la valoración de los resultados intangibles. Se intenta aproximar al máximo por el coste de oportunidad social o por los rendimientos paralelos de variables que puedan ser explicativas de las intangibles al responder de forma

proporcional y directa a los resultados de las primeras. Cualquier intento de valoración del intangible ha quedado sin valorización por la imposibilidad de traducir indicadores narrativos a numéricos.

El valor social es, sin embargo, el mayor de los valores que desde las entidades del tercer sector y desde la administración pública podemos mostrar como diferencial de cualquier otra actividad. Consecuentemente, mientras el intangible no sea valorizado, no hemos de poder llegar a medir diferenciales reales entre unos emprendedores y otros.

7. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN A LA MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Tal y como se ha citado anteriormente Nittúa lleva apostando por la medición del valor social de los emprendedores sociales desde hace años. Por esta razón presentó en el año 2010 una propuesta de investigación al Ministerio de Trabajo e Inmigración que versaba sobre este tema y que concluyó con una publicación.

El objetivo del proyecto no era otro que llegar a conocer cuál es el valor diferencial existente entre un emprendedor empresarial y un emprendedor social. Cuál es por tanto, el valor social añadido por el emprendedor social. El proyecto se centró en este perfil profesional dado el interés en que este mismo sea conocido por la sociedad y, a partir de este conocimiento, sea una opción elegible para y por cualquier emprendedor.

Consecuentemente, si se necesita conocer un valor diferencial y el emprendedor empresarial emplea unidades monetizadas para describir sus resultados, se necesita por tanto utilizar un lenguaje compatible que posibilite realizar dicha comparación.

La persona emprendedora dispondrá de esta forma de una herramienta más completa que le permite realizar un análisis en el que entran en juego más parámetros en relación a la elección de cómo y con qué características ha de emprender.

El proyecto presentado pretendía avanzar en esa dirección y ofrecer una propuesta metodológica dirigida a administraciones públicas, donantes privados y a los propios emprendedores, que permita la medición del impacto tangible e intangible de las actividades desarrolladas por estos últimos. La actividad que se propuso en este proyecto aspiraba a ayudar a eliminar algunas de las barreras a las que se enfrentan los emprendedores sociales en España: la inexistencia de metodologías que permitan evaluar su impacto.

La base metodológica sobre la que se fundamentó el proyecto se circunscribe fundamentalmente en el aprovechamiento de realidades ya existentes en relación al emprendimiento social, tanto en España como en otros países. Partiendo de la identificación de las realidades se procedió a construir una propuesta metodológica sobre un marco teórico a ensayar, como sistema para la concreción y construcción de una futura herramienta que logre medir el valor social dentro del emprendimiento social.

El objetivo prioritario del proyecto se centraba en presentar una propuesta metodológica que permita evaluar y poner en valor el impacto de los emprendedores sociales facilitando a administraciones públicas, donantes y a los propios emprendedores la posibilidad de medir el éxito de las iniciativas de emprendimiento social.

Partiendo de este objetivo Nittúa se planteó en su momento una serie de objetivos específicos que ayudarían a dar respuesta a las necesidades detectadas en relación al valor social dentro de nuestro entorno como son:

- a) Evidenciar y dar a conocer al emprendedor social desde los resultados de su actividad.
- b) Ofrecer una primera aproximación al impacto, actual y potencial, de los emprendedores sociales en España.
- c) Conocer y ordenar la información acerca de las metodologías existentes para la medición del impacto de las iniciativas sociales.
- d) Proponer, y testar sobre el terreno, una primera propuesta metodológica para la evaluación del impacto de los emprendedores sociales.
- e) Evaluar la percepción de los emprendedores sociales y sus iniciativas en un conjunto seleccionado de prescriptores críticos.
- f) Ofrecer un conjunto de recomendaciones, dirigidas a donantes, administraciones públicas y sector social, para el impulso y fomento del emprendimiento social en España.

La actividad se concreta en la creación de un indicador de eficacia, eficiencia y su aplicación, como herramienta de medida del valor social añadido, que ha de ser desarrollado dando un servicio tanto al emprendedor como a los potenciales donantes. El proyecto realiza un breve análisis comparativo de la situación y oportunidades de desarrollo del emprendimiento social en España y de las herramientas actualmente existentes para la evaluación del impacto de iniciativas sociales.

El informe concluye con la selección de la metodología base con la que realizar una primera medición de tres emprendedores sociales seleccionados de entre los pertenecientes a la Fundación Ashoka España. En este caso la metodología seleccionada fue el SROI.

Se incluye así mismo un análisis de la percepción de los emprendedores sociales entre un conjunto seleccionado de prescriptores clave, entre los que se incluyen donantes privados relevantes. El objetivo de esta actividad es conocer algunos de los desafíos y oportunidades a los que se enfrentan los emprendedores sociales en España.

8. CONCLUSIONES: EL OBJETIVO A MEDIO Y LARGO PLAZO

El perfil del emprendedor social es el primero sobre el que hemos trabajado pero sólo ha de ser uno de los otros muchos que nos han de llevar a conclusiones que permitan, a cualquier actor social, medir su impacto, su valor social añadido.

Desde Nittúa iniciamos una segunda investigación, en este caso sobre el valor social aportado en los procesos de integración socio-laboral de desempleados estructurales. Un colectivo muy diferente al anterior sobre el que la experiencia acumulada nos permite identificar correctamente los indicadores de evolución y los parámetros que explican e identifican los destinos del valor social añadido. Esta segunda experiencia aportará diferentes criterios y usos de la herramienta de medición permitiendo con ello, ir estandarizándola o creando sistemas de adaptación de la metodología a las realidades de cada actor social.

Los desempleados estructurales viven desde hace muchos años las consecuencias de la crisis estructural de un sistema inadecuado que no da respuesta a las necesidades de un mundo global, plural y claramente injusto. El trabajo de entidades sociales, públicas y/o privadas, no está siendo claramente suficiente para resolver este problema. Es necesario un planteamiento de corresponsabilidad social. Sólo desde la implicación de la sociedad en su conjunto este problema, generado por el sistema existente, tendrá una correcta resolución. El mayor problema para poder trabajar desde la corresponsabilidad está en la carencia de comunicación y entendimiento. Se contempla el problema como ajeno y desde la distancia propiciando de esta manera el desinterés y la carencia de estímulos para cooperar en la resolución de un problema general y global.

Tanto si pensamos en el empresario como en el consumidor o el administrador del estado para introducirlos en una acción corresponsable, es necesario visibilizar el resultado de los esfuerzos y los beneficios que origina cada uno de

los actores sociales intervinientes. El valor social y su medición es el medio que ha de permitir la comprensión y entendimiento necesarios para que puedan implicarse todas las partes en la ejecución de una propuesta única de solución. El empresario necesita aprender a gestionar el valor social generado desde la integración laboral de estas personas, para que su análisis financiero final no dibuje esta acción como un coste. La administración y las entidades sociales necesitan poder conocer de su eficiencia en el trabajo que realizan junto a estos desempleados para cambiar su realidad. No se puede hablar de eficiencia sin un análisis de coste y beneficio y este segundo, es el que debe venir definido por el valor social.

Como en el caso del emprendedor social, los procesos de integración laboral del desempleado estructural generan mayor valor intangible que tangible. Esto sitúa el mismo reto desde dos perspectivas diferentes, la medición de los intangibles. Para poder dar una medida cierta de lo que se aporta a la sociedad desde estas acciones necesitamos resolver este problema ya que, en caso contrario, llegaremos fácilmente a una valoración vía costes que abandona el valor añadido por la acción corresponsable. La lectura desde los costes siempre ha de ser negativa para conocer el verdadero valor, ya que el mayor aporte social no está siendo reconocido por el sistema y sus actores, el intangible.

El objetivo, en el largo plazo, es poder sistematizar la ordenación de la información sobre los procesos de generación del valor social. De esta forma, con una información ordenada y presentada de tal manera que permita trabajar posteriormente con ella, encontraremos una serie de ratios o métodos que nos aporten diferentes perspectivas sobre el valor social añadido.

El abanico de métodos para alcanzar informaciones que ponen mayor acento en unos aspectos u otros vendrá a cubrir las diferentes necesidades de la sociedad en relación al valor social. No ha de ser la misma información la que se necesita para justificar la rentabilidad de una inversión social, que para trasladar a la ciudadanía el aporte que puede generar cada uno de sus miembros manteniendo una actitud crítica en el consumo.

Conforme se construya el conocimiento del valor social y su medición, posibilitaremos que el conocimiento sobre el ciclo del valor social sea el suficiente para controlar su gestión dentro de la gestión económica del sistema. Un ciclo económico integral, que no sólo trabaje con parámetros financieros sino también sociales y medio-ambientales.

BIBLIOGRAFÍA

- ASHOKA ARGENTINA (2010): “Valuación del impacto social y ambiental de un proyecto sustentable”. Buenos Aires (Argentina).
- ASHOKA ESPAÑA (2008): “El impacto de los Emprendedores Sociales de Ashoka”. Ashoka España, Madrid.
- CAÑIBANO CALVO, L. y GISBERT CLEMENTE, A. (2007): “Los activos intangibles en el nuevo plan general contable”. Facultad de Económicas, Departamento de Contabilidad. Universidad Autónoma de Madrid.
- CONTRERAS COMECHE, R., VALCÁRCEL DUEÑAS, M. y GONZÁLEZ GARCÍA, N. (2010): “Valor Social”. Nittúa, Valencia.
- SIERRA GORDA (2008): “Caso de estudio: Medición de impactos y del retorno social de la inversión en el Proyecto de Sierra Gorda”. Sierra Gorda, Querétaro (México).
- VALCÁRCEL DUEÑAS, M. (2010): “Valoración del impacto social de la obra social de las cajas de ahorros españolas: un método para el Área de Asistencia Social”. Tesis Doctoral dirigida por D^a Marta de la Cuesta González. Departamento de Economía Aplicada e Historia Económica de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- VEGA, A. M^a. (2010): “Retorno social a la inversión. Medición y Evaluación de Impacto”. Facultad de Economía de la Universidad de Los Andes. Colombia.
- VV.AA (2004): “Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures. Methods catalog”. Proyecto apoyado por la Fundación Rockefeller.
- WOOD, C. y LEIGHTON, D. (2010): “Measuring social value. The gap between policy and practice”. Reino Unido.
- ZIGLA CONSULTORES. Inversión Social Estratégica (2010): “Guía de Aplicación del SROI”. Buenos Aires (Argentina).
- ZIGLA CONSULTORES. Inversión Social Estratégica (2010): “Guía de Aplicación del SROI. Estudio de caso: Capacitación de cuidadores domiciliarios”. Buenos Aires (Argentina).

V. EL PAPEL DE LOS AGENTES DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL EN EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EN EL EMPLEO: UNA VALORACIÓN HISTÓRICA DE SUS APORTACIONES

Ricard Calvo Palomares

Profesor de la Universitat de València

Javier González Cardona

Presidente de la Federación Estatal de Profesionales del Desarrollo Local

1. INTRODUCCIÓN: UN CAMBIO DE MODELO ECONÓMICO PARA EL DESARROLLO DEL TERRITORIO (LO LOCAL COMO ELEMENTO DE CAMBIO)

La crisis vivida a nivel mundial en la década de los setenta, tuvo sus verdaderos efectos sobre la economía española una década después, a mediados de los ochenta. Marcada por la recesión económica y sus graves repercusiones sobre el modelo de producción, los cierres masivos de centros de trabajo y el aumento desproporcionado de la tasa de desempleo, determinaron un punto de inflexión en el modelo de desarrollo en funcionamiento hasta dicho momento. Crisis que también puso de manifiesto la inoperatividad de las políticas económicas y socio-laborales definidas hasta el momento desde niveles macro, lo que permitió la aparición de un nuevo modelo de desarrollo basado en la actuación desde lo micro.

Fue a partir de ese momento, cuando el nivel local se convirtió en el ámbito fundamental para la implementación y desarrollo de políticas y actuaciones para la mejora de la situación del binomio territorio-población. El nivel micro se constituyó como el instrumento más eficiente para contrarrestar los efectos de la crisis, convirtiéndose en el nivel más próximo a la situación de desequilibrio en origen. Aspecto que permitió al nuevo modelo conocer ampliamente los recursos propios del territorio y aprovechar sus verdaderas potencialidades (Vázquez Barquero, 1988).

El predominio de la acción sobre la reacción, de lo micro como unidad básica de actuación y la consideración del espacio como perspectiva de actuación (Salom, 2003), se convirtieron en los ejes conductores definitorios del nuevo modelo. Un nuevo modelo de desarrollo que en palabras de Vázquez Barquero (1988) *proponía un proceso de crecimiento y cambio estructural, que afectaba a una comunidad territorialmente definida y que se concretaba en una mejora del nivel de vida de sus habitantes*. El desarrollo local situaba como prioritarios, además de la problemática del territorio y la valoración de todos los recursos allí existentes, la adecuada concertación de actores y la creación de un entorno adecuado e innovador en cada localidad, esperando alcanzar, según las características propias de cada territorio, la modalidad específica de desarrollo local.

Dado su carácter pluridimensional e integrador, su puesta en práctica se basará en objetivos que combinen lo puramente cuantitativo y económico, con aspectos de índole social, y por tanto claramente cualitativos. La estrategia de desarrollo local perseguirá, por consiguiente, modificar la estructura socioeconómica del territorio para alcanzar un estadio de mayor competitividad, empleo y calidad de vida de la comunidad (Gómez y Román, 2005). Para ello necesitará del fomento incesante y continuo de la motivación, actitud y participación, por lo que debe posibilitar un adecuado consenso que permita el establecimiento de directrices comunes de todos los agentes sociales, económicos e institucionales en el quehacer de las iniciativas locales de promoción socioeconómica que se generen.

2. LA CREACIÓN DE EMPLEO COMO FINALIDAD MÁXIMA DEL MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

A nivel micro es como cobra fuerza el proceso de reinención de lo local, determinando un proceso estructural de cambio sobre el territorio. Ello dependerá, entre otros factores, de la estimulación de la innovación y la capacidad

empresadora local (Madoery, 2000). También tendrá su importancia que las políticas de los gobiernos centrales –nacionales y europeos– descansen cada vez más sobre la capacidad y dinamicidad de las comunidades locales donde las autoridades públicas, las empresas y la sociedad civil en general deben ser capaces de establecer un partenariado capaz de asumir nuevos compromisos y seguir políticas de adaptación flexibles a los entornos cambiantes.

La progresiva implicación de las administraciones locales, se vio notablemente impulsada gracias a los procesos de descentralización administrativa llevados a cabo en numerosos Estados, así como por las iniciativas y recursos financieros que desde diferentes ámbitos y organismos internacionales comenzaron a canalizarse hacia los ámbitos de actuación locales. Entre los distintos organismos internacionales, cabe mencionar particularmente a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que juega un papel destacado en la promoción del desarrollo local durante la década de los 80, fundamentalmente a partir de la puesta en marcha de dos actuaciones concretas: el programa de Iniciativas Locales para la Creación de Empleo Local (ILE-OCDE)¹ y el Proyecto de Gestión Pública Rural².

El programa ILE-OCDE cuenta con la participación inicial de trece estados, España entre ellos, y se desarrolla desde 1982 para dar respuesta a los efectos que tiene sobre el territorio y el empleo la crisis económica, y particularmente la reconversión productiva. Se fundamenta en una aproximación microeconómica y espacial de la generación de empleo, pues toma a las Iniciativas Locales de Empleo como empresas de origen local, nacidas por iniciativas de individuos o grupos locales, y que responden a las necesidades locales (Fuentes, 2003).

Por otra parte, el Proyecto de Gestión Pública Rural se inicia en 1981, e intenta desarrollar una política orientada territorialmente para responder a los cambios del mundo rural, y posteriormente proponérsela a los países europeos. Los objetivos específicos del proyecto son principalmente dos: el estudio de los efectos de los cambios productivos sobre las áreas no metropolitanas por una parte, y por otra, la medición del impacto de estos efectos sobre las políticas de desarrollo en dichas áreas no metropolitanas.

Y junto a todo ello, la Unión Europea ha reiterado su apuesta por lo local como motor de desarrollo, integrando en diversas ocasiones la perspectiva local en sus políticas. De este modo, se observa una importante participación de los

1. Local Economic and Employment Development (LEED Programme).

2. Impulsado por el Servicio de Cooperación Técnica de la OCDE en 1981.

fondos estructurales en la financiación del desarrollo del potencial endógeno de las regiones, a través de medidas de animación y de apoyo a las iniciativas de desarrollo local y a las actividades de las pequeñas y medianas empresas en el territorio. En los últimos años la Comisión ha tratado de impulsar el desarrollo local con acciones específicas, otorgándole un importante papel en la ejecución de la Estrategia Europea de Empleo. Dicha tendencia sigue manteniéndose en la Estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo, que tiene como principales instrumentos para su puesta en práctica los Planes Nacionales de Acción para el Empleo y los Programas Nacionales de Reforma en los estados miembros.

El desarrollo local en España. Los profesionales del desarrollo local

En España, la vigente ley de Empleo³ señala que las políticas de empleo en su diseño y modelo de gestión deberán tener en cuenta su dimensión local para ajustarlas a las necesidades del territorio, de manera que favorezcan y apoyen las iniciativas de generación de empleo en el ámbito local, de acuerdo con lo establecido en la Estrategia Europea de Empleo. Aunque esta ley también hace referencia a la necesaria colaboración y participación de las diferentes Administraciones Públicas para la ejecución de los programas y medidas de las políticas activas de empleo, todavía no se ha concretado el papel de los entes locales en esta materia.

Así pues, ante la falta de una definición clara de competencias político-administrativas en esta materia, la aparición y evolución de las políticas activas de empleo y de desarrollo local va estrechamente ligada al papel desempeñado por los profesionales en esta materia. En este sentido, podemos distinguir cinco fases o etapas

Primera fase 1980 – 1985

Todavía no encontramos ninguna definición para los profesionales del desarrollo local. Sin embargo, es en esta etapa cuando surge la necesidad de contar con profesionales vinculados al programa de Iniciativas Locales de Empleo de la OCDE y la línea de subvenciones a la contratación que contempla. En España

3. Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo.

el Ministerio de Trabajo a través del INEM se convierte en el órgano administrativo que ejerce la gestión y tutela de este programa⁴.

Segunda fase 1986 – 1990

El elemento determinante del giro que se observa en estos años es el ingreso de España en la Unión Europea, ligado al incremento de recursos económicos que para la formación y la contratación supone la intervención del Fondo Social Europeo (FSE)⁵. En esta etapa se produce un hecho clave: por primera vez se hace referencia en una norma a los profesionales del desarrollo local. La Orden del Ministro de Trabajo y Seguridad Social de 21 de febrero de 1986 por la que se establecen diversos Programas de apoyo a la creación de empleo, señala en su artículo 14.4º que *en el marco de los convenios suscritos entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las Comunidades Autónomas o la Federación Española de Municipios y Provincias podrán concederse Subvenciones, por una sola vez, para la contratación de agentes de desarrollo, promotores de empleo o expertos de naturaleza análoga que tengan como función la de promover desarrollar, o asesorar iniciativas locales de empleo. Dicha subvención será de hasta el 50 por 100 del coste salarial bruto derivado de la contratación, por un periodo máximo de un año.*

Se puede afirmar que este hecho clave supone el acta de nacimiento de los agentes de empleo y desarrollo local, vinculados claramente a la promoción de nuevas actividades económicas consideradas iniciativas locales de empleo. En este momento todavía no se exige una titulación o cualificación profesional determinada para desempeñar este trabajo. Es en esta época en la que se crean las primeras concejalías de Desarrollo Local y Promoción Económica en los Ayuntamientos. Sin embargo, la ausencia de referentes claros en los municipios españoles y el desconocimiento de estas nuevas políticas activas de empleo en la gran mayoría de ayuntamientos son factores que impiden un crecimiento más rápido del modelo. A principios de los años noventa todavía es muy esca-

4. El Programa de Acción y Cooperación de la OCDE sobre iniciativas locales para la creación de empleo (Programa I.L.E.) fue puesto en marcha por primera vez por Decisión del Consejo de la OCDE de 22 de julio de 1982 como un programa especial dentro de la Organización. España se adhiere a este programa desde su puesta en marcha.

5. La primera regulación legal del programa I.L.E. aparece en una Orden Ministerial de 21 de febrero de 1986, que incluye medidas de apoyo a la creación de empleo. Contemple subvenciones destinadas a las entidades locales para financiar el 50 % de los costes laborales derivados de la contratación de un profesional del desarrollo local con el límite de una anualidad.

sa la presencia de profesionales del desarrollo local en los municipios españoles. En esta época existen alrededor de 300 profesionales en todo el Estado, cuando la cifra de municipios supera los 8.000.

Tercera fase 1991 – 1998

Se constata la importancia que el modelo de Desarrollo Local está teniendo en la creación de actividad empresarial, la generación de empleo y la vertebración de territorios, por lo que se sigue invirtiendo gran cantidad de fondos públicos provenientes principalmente del Fondo Social Europeo, aunque también se sigue profundizando en el área rural mediante los programas Proder y Leader, por lo que también se reciben fondos destinados al desarrollo agrario, rural y medioambiental. Durante este periodo se configura el actual modelo de desarrollo local existente en España. Se regula la figura del agente de empleo y desarrollo local como la entendemos actualmente y las políticas activas de empleo se expanden por todo el territorio estatal. Empiezan a producirse actuaciones conjuntas en el territorio entre los programas de fomento de empleo y los de desarrollo rural.

La Orden del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de 12 de abril de 1994 por la que se regulan las Iniciativas Locales de Empleo, los Agentes de Empleo y Desarrollo Local, y se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones y ayudas a esas Iniciativas Locales de Empleo y a la contratación de Agentes de Empleo y Desarrollo Local, define más claramente la denominación y las funciones de estos nuevos profesionales. Así, en su artículo 2 establece que *los Agentes de Empleo y Desarrollo Local realizarán las siguientes funciones: a) Prospección de recursos ociosos o infrautilizados, de proyectos empresariales e iniciativas locales de empleo. b) Difusión y estímulo de las potenciales oportunidades de creación de actividad entre desempleados, promotores, emprendedores e instituciones colaboradoras. c) Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales para su consolidación en empresas generadoras de nuevos empleos.*

Se amplía la subvención hasta el 75 por cien de los costes laborales totales hasta un periodo máximo de tres años en función de los resultados obtenidos en la creación de iniciativas locales de empleo. Esta Orden tampoco define la titulación ni la cualificación profesional de los agentes de empleo y desarrollo local. Sin embargo, en esta etapa, ya existe un CNO con la denominación *agente de desarrollo local* que se mantiene vigente en la actualidad.

Cuarta fase 1999-2007

Entre el año 1999 y 2003 se produce una progresiva transferencia en materia de gestión y control de las políticas activas de empleo del Estado a las diferentes Comunidades Autónomas, asumiendo todas ellas, a excepción del País Vasco y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, estas competencias y creando sus respectivos servicios autonómicos de empleo. En 1999 se amplía el periodo y la cuantía de subvención destinada a la contratación de Agentes de Empleo y Desarrollo Local, coincidiendo con un incremento importante de las transferencias que el Ministerio de Trabajo destina a los diferentes servicios autonómicos de empleo para el fomento del desarrollo local. Es precisamente durante este periodo cuando se alcanza y se supera la cifra de más de seis mil profesionales del desarrollo local a nivel estatal y también se produce durante este periodo un importante aumento de los profesionales contratados con fondos propios de las entidades locales⁶.

Además de la ampliación de la cuantía y el periodo de la subvención a cuatro años, entre las novedades introducidas por la Orden del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de 15 de julio de 1999 por la que se establecen las bases de concesión de subvenciones públicas para el fomento del desarrollo local e impulso de los proyectos y empresas calificados como I + E, destacan las siguientes:

- Una nueva definición de funciones para los agentes de empleo y desarrollo local. Aunque básicamente se mantiene la estructura de funciones de la Orden anterior, en esta ocasión se concretan un poco más y el programa de AEDL adquiere una autonomía con respecto a las iniciativas locales de empleo. De este modo, las nuevas funciones quedan definidas así: *a) Prospección de recursos ociosos o infrautilizados, de proyectos empresariales de promoción económica local e iniciativas innovadoras para la generación de empleo en el ámbito local, identificando nuevas actividades económicas y posibles emprendedores. b) Difusión y estímulo de potenciales oportunidades de creación de actividad entre los desempleados, promotores y emprendedores, así como instituciones colaboradoras. c) Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales para su consolidación en empresas generadoras de nuevos empleos, asesorando e informando sobre la viabilidad técnica, económi-*

6. Se estima que en el año 2003, la cifra de AEDLs superaba los 3.469. SANCHIS PALACIO, J.R. en *El papel del Agente de Empleo y Desarrollo Local en la implementación de las políticas locales de empleo y en la creación de empresas en España. Estudio Empírico y Análisis Comparativo entre CC.AA.* Madrid, 2006. Pág.65.

ca y financiera y, en general, sobre los planes de lanzamiento de las empresas. d) Apoyo a promotores de las empresas, una vez constituidas éstas, acompañando técnicamente a los mismos durante las primeras etapas de funcionamiento, mediante la aplicación de técnicas de consultoría en gestión empresarial y asistencia en los procesos formativos adecuados para coadyuvar a la buena marcha de las empresas creadas. e) Cualesquiera otras que contribuyan a garantizar la misión principal enunciada en el artículo 7.1. (colaborar en la promoción e implantación de las políticas activas de empleo relacionadas con la creación de actividad empresarial, desarrollándose dicha colaboración en el marco de actuación conjunta y acordada de la entidad contratante y el Instituto Nacional de Empleo).

- Se empieza a definir tímidamente la cualificación profesional de los AEDL, aunque de un modo muy genérico. El artículo 9.1 establece el procedimiento de selección de los AEDL, exigiendo una titulación universitaria de primer o segundo ciclo. *Los Agentes de Empleo y Desarrollo Local se seleccionarán, conjuntamente entre el Instituto Nacional de Empleo y la entidad beneficiaria de la subvención, previa presentación de oferta genérica, entre desempleados que hayan superado con éxito el segundo o primer ciclo de educación universitaria, valorando la experiencia profesional, así como los conocimientos extraacadémicos adquiridos en cursos monográficos de desarrollo local o promoción de proyectos de empleo.* La Orden no concreta nada con respecto a las titulaciones universitarias necesarias, dejándolo abierto a cualquier titulación. Lo mismo ocurre con los cursos monográficos.

Quinta fase 2008 – actualidad

En febrero de 2008, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales asume una importante reivindicación del colectivo de profesionales del desarrollo local y de las asociaciones que los representan. Se trata de la eliminación del límite de los cuatro años existente hasta el momento para la concesión de subvenciones a los ayuntamientos que contratasen AEDLs⁷. Esta modificación normativa

7. MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES: Orden 360/2008, de 6 de febrero, por la que se modifica la Orden de 15 de julio de 1999, por la que se establecen las bases de concesión de subvenciones públicas para el fomento del desarrollo local e impulso de los proyectos y empresas calificadas como I + E.

supone el reconocimiento por un lado de la necesidad que las corporaciones locales tienen de contar con la figura del agente de empleo y desarrollo local y por otro, la oportunidad de aprovechar al máximo la experiencia de los técnicos cuyas contrataciones han sido objeto de subvención. A partir de este momento, las diferentes Comunidades Autónomas también empiezan a introducir progresivamente novedades en la regulación de este programa.

La necesidad social de la profesión

Aunque el programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local se pone en marcha por primera vez en 1986, la implantación mayoritaria del mismo en los municipios españoles no se produce hasta mediados de la primera década del siglo actual. Para esta implantación, no exenta de trabas y dificultades, ha sido un elemento fundamental la subvención a la contratación de profesionales que las Corporaciones Locales han venido percibiendo durante todos estos años desde el Ministerio de Trabajo y los correspondientes Servicios de Empleo de las diferentes Comunidades Autónomas.

Como se ha señalado anteriormente, la referencia que la ley de Empleo hace a la dimensión local de las políticas activas de empleo y a la necesaria coordinación que debería existir entre las Administraciones Públicas de distinto nivel para la gestión de las mismas, no se ha visto reflejada en una definición de competencias que enmarquen la dimensión territorial de las políticas de empleo. En este estado de cosas, el desarrollo local y los profesionales que lo gestionan se han convertido en el principal referente de la participación de los ayuntamientos en las políticas activas de empleo. Esta realidad ha sido ampliamente reconocida por las diferentes Administraciones Públicas, Universidades y Agentes Económicos y Sociales, entre otros.

De este modo, el Ministerio de Trabajo, a través de la Orden TAS/360/2008⁸, señalaba: *Los Agentes de Empleo y Desarrollo Local se configuran como un elemento clave en la dinamización de las políticas activas de empleo en el entorno local, impulsando y gestionando actuaciones que tienen por objeto la creación de empleo y la actividad empresarial.*

8. ORDEN TAS/360/2008, de 6 de febrero, por la que se modifica la Orden de 15 de julio de 1999, por la que se establecen las bases de concesión de subvenciones públicas para el fomento del desarrollo local e impulso de los proyectos y empresas calificadas como I + E.

3. PRINCIPALES APORTACIONES DEL MODELO DE DESARROLLO DESDE LO LOCAL AL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y AL EMPLEO⁹

Conforme al discurso planteado hasta el momento, una idea debe regir el mismo, hablar de modelo de desarrollo local, en nuestro caso, es hablar necesariamente del técnico AEDL –en formato unipersonal o en estructura multidisciplinar- que es la figura que asume de facto las competencias en materia de políticas activas de empleo y desarrollo a nivel local.

En el presente apartado proponemos diez de las principales aportaciones realizadas desde este modelo de desarrollo desde lo local y de su figura central los agentes de empleo y desarrollo local (AEDL) al emprendimiento social y al empleo. Aspectos como su configuración como instrumento para la creación de empleo y actividad empresarial, su proximidad, cobertura y conocimiento del territorio y de su población, de sus recursos y potencialidades, la validación de una perspectiva social del desarrollo, la búsqueda de sinergias locales, su labor en la transformación integral del tejido productivo, la provisión de elementos estructurales básicos para el territorio, su proactividad y su rol como punto de referencia informativa para el contexto, se convierten en fundamentales en este análisis.

1. En estos veinticinco años, se han convertido en una de las **herramientas (instrumentos)** más destacadas para la creación de empleo y actividad empresarial sobre el territorio. En ello ha tenido gran importancia la concepción originaria del técnico, que con un componente de orientación hacia la creación de empresas y de empleo muy destacado, aportaba la capacidad de respuesta al contexto de crisis económico-laboral en la que apareció, aspecto éste que convivirá con la existencia posterior del técnico. El agente local tiene por tanto sus orígenes definidos en términos de necesidad ya que nacen como un instrumento de respuesta y actuación ante una situación desfavorable del mercado.

El técnico local de empleo será el encargado de promocionar actividad, realizar estudios de mercado y fomentar proyectos empresariales; gestionando a

9. Para la elaboración de estas reflexiones, nos basamos en datos referidos a la realidad del modelo valenciano de desarrollo local, procedentes de una investigación en curso en el departamento de Sociología de la Universitat de València que pretende analizar los efectos generados por las políticas de empleo y desarrollo local sobre el territorio.

tal efecto la actividad encargada del desarrollo local creado por el ayuntamiento -u otra entidad pública- y coordinando este con el resto de departamentos del consistorio; promoviendo desde allí proyectos que creen empleo y riqueza en la economía local y bienestar social. Por lo que el trabajo del AEDL comprende tres componentes centrales: el conocimiento teórico de actuación, la comprensión del proceso de movilización y el pensamiento estratégico (Sanchis, 2005).

En este sentido podemos apuntar que han sido creadores de empleo de una manera directa o indirecta. Directamente dentro de las instituciones oficiales en las que operaban a través de la contratación de trabajadores que desempleados han participado en algunos de los programas de empleo propuestos desde ellas. E indirectamente desde fuera de las mismas, gracias a las actuaciones aplicadas sobre la oferta y/o la demanda de trabajo (programas de empleo para la mejora de la empleabilidad, ayudas a las contrataciones directas o acciones de intermediación principalmente).

Figura 1.
Evolución de la importancia de lo local en la gestión y desarrollo de las políticas activas de empleo

	AEDL	OTRAS ENTIDADES ¹⁰
1985	5,4 %	94,6 %
1990	14,8 %	85,2 %
1995	21,6 %	78,4 %
2000	38,5 %	61,5 %
2005	47,1 %	52,9 %
2009	58,3 %	41,7 %

Fuente: Elaboración propia y Adlypse.

10. Organizaciones empresariales, sindicatos, Administraciones públicas varias y otras entidades sin ánimo de lucro.

2. Junto a ello han sido un instrumento caracterizado por su **proximidad al territorio**, donde la situación que requería de una intervención se manifestaba y donde los colectivos con mayores dificultades de inserción planteaban sus necesidades concretas. En este aspecto el territorio es el espacio donde el modelo de desarrollo local reconoce al de Economía Social como pieza de un mismo entramado., ya que esta tiene su origen en el territorio y surge como respuesta a unas necesidades locales, aprovechando y haciendo emerger el potencial que el mismo territorio ofrece tanto a nivel económico, como de capital humano, sociocultural y/o medioambiental. Configurándose como organizaciones empresariales fuertemente arraigadas a la comunidad donde se encuentran, en las que a partir de la iniciativa colectiva y del espíritu emprendedor se genera una capacidad de respuesta a unas necesidades que le son propias.

En la Figura 2 aportamos informaciones sobre la evolución del modelo y de su técnico desde la perspectiva de su presencia sobre el territorio. Por una parte en la número de AEDL existentes desde su creación y por otra con el número de poblaciones en las que desarrollan su actividad.

Figura 2.
Evolución del modelo (Comunitat Valenciana, 1985-2010)

	NÚMERO AEDL	POBLACIONES CON SERVICIO DE AEDL
1985	14	9
1990	48	41
1995	100	89
2000	211	165
2005	495	293
2010	656	416

Fuente: Elaboración propia y Adlypse¹¹.

11. **Adlypse** es la Asociación de Agentes de Desarrollo Local y Promoción Socio-Económica de la Comunitat Valenciana (España).

3. Además de la proximidad han aportado como hemos mencionado (o expuesto) en apartados anteriores una amplia **cobertura del territorio y de su población** –directa o indirectamente-, lo que permite garantizar la extensión de sus actuaciones a todo él. Cobertura que en el caso valenciano alcanza directamente el 88,7 por cien de a población, es decir que casi nueve de cada diez ciudadanos de la Comunitat disponen de al menos un técnico AEDL en su municipio de residencia. Cobertura que se hace extensible a la totalidad del territorio con la aparición de Agencias para el empleo y el desarrollo cuyo ámbito es supralocal (comarcal, mancomunidades, consorcios,...). La evolución de esta tasa de cobertura poblacional directa la podemos ver en la Figura 3.

Figura 3.
Evolución Tasa de cobertura del Modelo
(Comunitat Valenciana, 1985-2010)

TASA DE COBERTURA	
1985	14,42 %
1990	21,30 %
1995	33,74 %
2000	52,90 %
2005	65,77 %
2010	88,71 %

Fuente: Elaboración propia y Adlypse.

4. Su situación de proximidad les ha permitido contar con un privilegiado posicionamiento estratégico ya que les ha otorgado un nivel de **conocimiento del territorio y de su población, de sus recursos y potencialidades** que difícilmente otro agente de intervención social existente puede haber adquirido en este tiempo. El agente será aquella persona que tiene la capacidad de actuar por o para alguien. Su capacidad de análisis del contexto y su adecuada prospección del mismo, han sido aspectos que han contribuido directamente a esta realidad. La búsqueda del bien común a nivel local, como objetivo, ha supuesto la necesaria integración de todos y cada uno de los agentes presentes en el territorio. Por lo que la identificación de los actores sociales locales ha

constituido el punto de partida de la actividad. Los actores deben ser los que verdaderamente actúen, protagonizando el desarrollo local (Ginés, 2008).

5. Cambio de perspectiva en la actividad y valoración de lo social.

En este tiempo, fruto de su contacto con el entorno y de la adaptación a sus cambios, los AEDL han aportado una evolución hacia lo social, lo que ha supuesto que la presencia de actuaciones en la esfera de lo social haya ganado importancia y terreno a las actuaciones vinculadas con lo puramente económico. Factores como las necesidades propias aparecidas en el territorio, los colectivos destinatarios, la orientación de los programas o la vocación, experiencia y conocimiento del técnico se convierte en elementos de influencia en este proceso.

Este giro hacia lo social es uno de los aspectos que aproxima la realidad de los AEDL a las bases constitutivas del modelo de Economía Social. Mientras que la definición clásica de AEDL está muy orientada hacia la creación de empresas, el autoempleo y la mejora de las capacidades de empleabilidad del parado, la visión actual del desarrollo local, y del técnico ADL como máximo exponente del mismo, responde a una visión más amplia con irradiaciones necesarias hacia el resto de actividades desarrolladas por el Ayuntamiento hacia los ciudadanos que puedan tener efectos sobre el empleo (servicios sociales, cultura, deporte, educación, etc.).

Al objetivo genérico de movilizar y estimular la innovación en el tejido empresarial local, como uno de los pilares fundamentales de actuación de la ADL, se le deben asociar necesariamente una serie de funciones que éste debe conseguir: coordinar políticas sociales a nivel local, establecer las líneas prioritarias de actuación y determinar los agentes locales implicados; promocionar nuevas actividades económicas y de empleo que favorezcan el mejor aprovechamiento de los recursos locales –reales y potenciales en su caso; y, fomentar la cooperación a nivel local, y la participación de los agentes locales en proyectos comunes. Es por tanto una perspectiva ampliada y mejorada de un técnico que hace algo más que aplicar políticas activas de empleo.

Figura 4.
Programas desarrollados por las AEDL Comunitat Valenciana
(1985-2010)

	PROGRAMAS DE EMPLEO	OTROS PROGRAMAS SOCIALES
1985	100,00 %	0,00 %
1990	96,70 %	3,30 %
1995	91,10 %	8,90 %
2000	86,81 %	13,19 %
2005	75,36 %	24,64 %
2010	69,40 %	30,60 %

Fuente: Elaboración propia.

6. Generadora de sinergias locales. Muchos han sido los ejemplos en los que esta labor social del técnico se ha materializado en la articulación de nuevos espacios en los que los actores sociales locales confluyeran. Foros locales para el desarrollo integral y completo del territorio, que posibilitaran un partenariatado habilitador y posibilitador de la mejora colectiva. Una actuación local coordinada fuente de efectos positivos a distintos niveles: a nivel individual, para todos aquellos agentes partícipes en dicho proceso; y a nivel colectivo, para el conjunto de la comunidad donde a su vez están nuevamente integrados ellos. Por lo que ha sido clave la necesidad de que el técnico AEDL, asumiera su papel de motivador y dinamizador de la existencia a nivel local de vínculos sólidos y continuos entre los distintos agentes presentes en su territorio de actuación. En este sentido uno de los requisitos básicos exigidos a las agencias de desarrollo local, debe ser que cuenten con la capacidad de concertación y coordinación entre los actores sociales y niveles administrativos territoriales, y debe colaborar con otros agentes sociales presentes en el medio favoreciendo el proceso de aprendizaje colectivo en la práctica de intervención social. Para ello con carácter previo se hace necesario el haber conseguido la credibilidad y la confianza por parte de estos agentes socioeconómicos locales.

7. Una de estas aportaciones ha estado orientada hacia el **intento de transformación (o al menos hacia de su inicio) sobre el tejido productivo del territorio**. Han posibilitado la existencia de los elementos necesarios para

la consecución de dicho ajuste: capacitación de los recursos humanos, asesoramiento y apoyo técnico a nuevos emprendedores, búsqueda y tramitación de ayudas y subvenciones, mejora de la empleabilidad, y actuaciones en la esfera de la conexión entre la oferta y la demanda. En general, la concertación entre actores locales permite mostrar también las aspiraciones colectivas de la comunidad y su proyección futura. Esto es, como señala Albuquerque, (2002) para que el proceso de desarrollo local genere una dinámica de cambio, es preciso que sea participativo y concertado, que la interacción entre agentes y componentes territoriales se realice tanto horizontalmente (estableciendo vinculaciones entre componentes territoriales y con otros territorios) como verticalmente, buscando las relaciones de asociación entre diferentes niveles institucionales.

8. Provisión y dotación de los elementos estructurales básicos.

Actuaciones de carácter social colectivo que permiten contar con las instalaciones e infraestructuras suficientes para que el tejido empresarial mejore y se promocio. Programas de empleo que han acometido obras de interés social: Escuelas taller o Casas de oficios que han restaurado elementos patrimoniales locales, contrataciones de técnicos jóvenes (programa Salari Jove) que han realizado estudios de impacto medioambiental y de repercusión socioeconómica, Ecorp, Pamers o INEM-Corporaciones Locales que han servido para el mantenimiento de servicios locales básicos como aceras, alumbrado público, limpieza de barrancos o adecuación de espacios públicos entre otros.

9. Han aportado al modelo **proactividad**, y no tan solo reactividad ante las necesidades que ha definido el entorno. Por lo que se han convertido en fuente de riqueza social colectiva, lo que ha posibilitado a su vez la mejora del bien social colectivo. El papel dinamizador de la agencia local se concreta en el diseño, ejecución y control de una serie de programas por y para la mejora del territorio.

10. Por último, decir que han sido **punto de información** que ha permitido a muchos emprendedores, concretar su idea de negocio. Se han convertido en asesores técnicos que han autorizado a estos nuevos gestores en los momentos iniciales, y por tanto determinantes y cruciales para el futuro de su actividad. Para ello, será el canalizador de las oportunidades del territorio, a través del apoyo y asesoramiento técnico necesario para la puesta en funcionamiento de nuevas actividades empresariales. En dicho proceso, el agente se convertirá en un consultor público, con capacidad técnico-profesional suficiente para orientar adecuadamente el proyecto de empresa que se le presenta, ya que

como afirma el profesor Alburquerque (2002) *la promoción de las actividades empresariales innovadoras es fundamental, pues desempeñan el papel principal en la generación de riqueza y empleo productivo*. Por todo ello, este agente público será el responsable de la realidad posterior que asuma la empresa. En esa realidad empresarial, y en su proceso de constitución como tal, la asesoría técnica sobre las posibles formas jurídicas y las repercusiones sociales que tendrá el proyecto adquieren una dimensión clave.

La economía social, en este aspecto, se convierte en una de las opciones más válidas para el fomento y creación de empresas de carácter societario, y que tradicionalmente por las abundantes similitudes existentes entre los dos modelos ha sido una clara apuesta del modelo de desarrollo local desde sus orígenes. La proximidad y buenas relaciones entre las instituciones de fomento de la Economía Social y la red de agencias para el desarrollo del territorio.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN FINAL

La indudable importancia que el emprendimiento tiene en nuestro modelo actual y la necesidad de un tratamiento más adecuado de lo social nos orientan hacia una más que necesaria búsqueda de sinergias entre este modelo de desarrollo local a través del fomento de actuaciones en la esfera de la Economía Social. Mejorar los puntos de encuentro, buscando una mayor cercanía entre ellos, se convierte por tanto en uno de los retos a alcanzar en un futuro no muy lejano. Papel estructural, que ha pasado inadvertido en muchas ocasiones, pero sin el que el modelo de emprendimiento social no hubiera generado los mismos resultados.

Con el reconocimiento expresado en la vigente Ley de Empleo, la dimensión local de las políticas de empleo ha ido adquiriendo una importancia cada vez mayor, reflejando una realidad que sitúa a los mercados locales de trabajo como espacios relevantes para la intervención pública en esta materia. Los años de implantación del programa de agentes de empleo y desarrollo local han puesto de manifiesto por un lado la necesidad que las corporaciones locales tienen de contar con la figura del Agente de Empleo y Desarrollo Local y por otro, la oportunidad de aprovechar al máximo la experiencia de los técnicos cuyas contrataciones han sido objeto de subvención.

Los avances que se han producido en esta materia se comprobar a nivel cuantitativo desde el año 1996 hasta la actualidad. En este periodo se ha ido produciendo un incremento notable de profesionales trabajando en el ámbito

local hasta superar la cifra de 6.500, un número que permite dar cobertura a la práctica totalidad del territorio estatal. Atendiendo a esta realidad, es necesario constituir y fortalecer las redes necesarias para coordinar una estrategia de empleo capaz de coordinar a las diferentes administraciones que operan en el territorio.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE F. (2002): *Desarrollo económico territorial. Guía para agentes*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria.
- DIPUTACIÓN DE ALICANTE (2000): *Manual para la creación y funcionamiento de una Agencia de Desarrollo Local*. Alicante.
- FUENTES RUIZ, M. (2000): *El papel de los organismos internacionales en el Desarrollo Local*, en *Desarrollo Local: Manual de uso*. Sevilla.
- GOMEZ, J. M. y ROMAN, A. (2005): “La economía social y su contribución a la promoción del desarrollo local y regional”. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, nº 6, pp. 254-289.
- MADOERY, O. (2000): “El proyecto local como alternativa de desarrollo”, en Fernández, A y Gaveglio, S. *Globalización, Integración, Mercosur y Desarrollo Local*. Rosario (Argentina): Homo Sapiens.
- SANCHIS PALACIO, J. R. (2006): *El papel del Agente de Empleo y Desarrollo Local en la implementación de las políticas locales de empleo y en la creación de empresas en España. Estudio Empírico y Análisis Comparativo entre CC.AA.*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- VAZQUEZ, A. (1988): *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Pirámide.
- VV. AA. (1991): *Manual de desarrollo económico local*, Madrid: FEMP.

VI. LA INSERCIÓN SOCIAL POR EL EMPLEO. LA EXPERIENCIA DE LA FUNDACIÓN NOVA FEINA

José Redondo Sánchez

Presidente de la Fundación Nova Feina

1. INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN, ORÍGEN Y TRAYECTORIA INICIAL

El **trabajo decente**¹ es la mejor herramienta de inclusión social, ésta es la razón de ser de Nova Feina: ayudar a las personas a encontrar trabajo como vía de incorporación sociolaboral, especialmente a aquellas más vulnerables: jóvenes, mujeres, mayores de cuarenta y cinco años y otros colectivos en riesgo o situación de exclusión social.

La Fundación Nova Feina (FNF, en adelante) es una **iniciativa social valenciana**, cuyo origen se remonta al año 1988, cuando nace, en Quart de Poblet (Valencia), la Asociación para el Fomento y la Creación de Empleo Juvenil (AFOCEJ) (www.novafeina.org).

1. “El trabajo decente implica acceder al empleo en condiciones de libertad y de reconocimiento de los derechos básicos del trabajo. Estos derechos garantizan que no haya discriminación ni hostigamiento, que se reciba un ingreso que permita satisfacer las necesidades y responsabilidades básicas económicas, sociales y familiares, y que se logre un nivel de protección social para el trabajador, la trabajadora y los miembros de su familia”. Organización Internacional del Trabajo.

En el contexto de la década de los años ochenta, con el impulso de las políticas públicas de juventud, se constituye el 4 de diciembre de 1988 la Asociación Juvenil AFOCEJ, a partir de un grupo de jóvenes desempleados/as, preocupados/as por la inserción sociolaboral juvenil, que decidieron ocupar su tiempo solidariamente desarrollando programas de promoción de empleo que ayudaran a la integración sociolaboral de los/as jóvenes desempleados/as.

La transición escuela - trabajo es un proceso vital en la emancipación de los y las jóvenes. **La Orientación** tanto **vocacional** como **profesional** tiene por objeto favorecer la definición y consecución de un objetivo profesional adaptado a sus deseos, competencias, expectativas y capacidades, sin perder de vista el mundo laboral y la aplicación práctica de la profesión escogida. Por tanto, juega un **papel determinante** en el aumento del rendimiento educativo, disminución del abandono y el fracaso escolar, incremento de la satisfacción personal y profesional, el valor del esfuerzo, las posibilidades de integración sociolaboral y, por tanto, favorece **la emancipación juvenil y la transición a la vida adulta**. Es este proceso personalizado de información y asesoramiento en el que se especializa AFOCEJ, desarrollando un programa propio (y compartido con otras muchas redes y organizaciones de empleo) de orientación, formación y **profesionalización de la intervención sociolaboral**. Los primeros pasos asociativos conducen a la creación y gestión de una bolsa de trabajo, que sería el germen del **primer Centro de Promoción de Empleo Juvenil**, en 1990 en Quart de Poblet (actualmente denominado SOL, Servicio de Orientación Laboral), pionero en España al ser autogestionado por los propios jóvenes de la localidad.

Este servicio de empleo supone, dado el escaso desarrollo que tenían en ese momento las políticas activas de empleo, una **innovación social desde una asociación juvenil** en alianza con la administración local.

El Servicio de Orientación Laboral compagina la orientación vocacional y laboral, grupal e individual, con el fin de capacitar a los usuarios de los recursos de búsqueda de empleo además de las habilidades requeridas en el mundo laboral y en el desarrollo de una profesión. Este servicio se propone favorecer la iniciativa del joven y potenciar los recursos personales, al tiempo que favorece su autonomía tanto en la búsqueda de empleo como en la vida diaria. Originalmente los/as destinatarios/as eran jóvenes desempleados con necesidad de información y orientación acerca de herramientas y recursos específicos para el proceso de búsqueda activa de empleo. Sin embargo la integración de SOL en las tareas propias del área de juventud y su ámbito de actuación favorece la actuación de SOL sobre asociaciones juveniles, centros educativos, con padres o mediadores juveniles, entre otros. Asumiendo de esta manera un papel

relevante en la prevención del fracaso y el abandono escolar, en cada una de sus fases.

A lo largo de la década de los noventa², el modelo de gestión se consolida y es demandado por otras administraciones locales y/o autonómicas que impulsan dispositivos de empleo juvenil con la colaboración de AFOCEJ, generándose una **Red de Centros de Promoción de Empleo Juvenil** en las siguientes localidades de la Comunidad Valenciana: Alicante, Benetúser, Petrel, Quart de Poblet, Sagunto y Valencia. En la actualidad se mantienen los centros de Alicante y Quart, el resto han sido integrados en las agencias municipales de desarrollo local, o directamente han desaparecido.

La **gestión público-privada** (sin ánimo de lucro) de los centros de empleo, ha evolucionado desde la fórmula del convenio de colaboración a la de contratación pública, integrándose estos servicios en las políticas juveniles y servicios públicos municipales. Este proceso contribuyó a la profesionalización de la asociación, al incrementar su capacidad y solvencia técnica, para licitar y competir con empresas consultoras en la gestión de dichos servicios.

En 1999 la entidad abordó su primer proceso de **planificación estratégica**, convirtiéndose en una **herramienta clave** de reflexión, acción y transformación de la organización, sentando las bases para su futura transición hacia una nueva estructura jurídica: la fundación.

2. DE LA EXCLUSIÓN A LA INCORPORACIÓN SOCIOLABORAL

La evolución hacia el mundo desarrollado, de la mano de nuestro **sistema socio-económico capitalista**, **ha generado un gran desempleo estructural y la exclusión** de personas y colectivos de la llamada sociedad del bienestar. Pese a los avances tecnológicos, la generación de riqueza y la mejora de la calidad de vida, existen personas que quedan marginadas de los procesos sociales y laborales que permiten acceder a la ciudadanía plena.

El fenómeno de la **exclusión social** (Tezanos, 1999) aparece como un proceso dinámico y estructural, que afecta a individuos y grupos sociales, multidi-

2. Para ampliar información sobre los diez primeros años de actividad, consultar el artículo sobre AFOCEJ publicado en la Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, en el número extraordinario de diciembre de 1998 "*Respuestas empresariales de la Economía Social*", pp. 25-44.

mensional, que incluye aspectos laborales, económicos, sociales, personales y culturales. Significa la imposibilidad que tienen determinadas personas y colectivos para ejercer sus derechos políticos, civiles y sociales, y se contrapone al concepto de ciudadanía social; va ligado a la dualización social y a la crisis de los nexos sociales, a la desafiliación, y aparece en nuestras sociedades postindustriales, donde han confluído tres procesos:

- Transformación profunda de los procesos de producción, con nuevas formas de organización económica, que dan lugar a grandes cambios en la demanda de empleo.
- Predominio de enfoques políticos neoliberales, que fomentan tendencias de desregulación y desprotección social, reduciendo el papel y las funciones del Estado.
- Tendencia de desvertebración social, dualizaciones y clima de violencia y malestar social.

Asistimos a la fragmentación, precarización y crisis del mundo laboral, al mismo tiempo que **el empleo** se convierte en el **principal vínculo social**. El desempleo actúa como causa de exclusión, y por el contrario el trabajo remunerado se configura como uno de los instrumentos más eficaces de inclusión, ya que el acceso al empleo supone en nuestra sociedad uno de los factores más importantes de integración. Obviamente, no es el único ni puede ser suficiente muchas veces, pero el empleo es la principal palanca de cambio individual y social. Al mismo tiempo, el empleo no debe ser la meta, sino el medio para la integración y la participación, y la ciudadanía debe ser entendida como un medio y no como un status que se adquiere o se da (AA.VV., 2007).

La exclusión social y el desempleo son fenómenos a los que no podemos permanecer ajenos, nos afectan a todos y requieren de una respuesta conjunta de toda la sociedad, especialmente de agentes sociales, estado y administraciones, empresarios, sindicatos e iniciativas ciudadanas. Este proceso de reflexión y aproximación al fenómeno de la exclusión social, por parte de AFOCEJ, junto con la limitación que nos daba la forma jurídica de asociación juvenil y la necesidad de ampliar nuestro ámbito de actuación a otros colectivos y personas, son las razones que nos llevaron a promover la creación de la Fundación Nova Feina.

El 27 de febrero de 2004, AFOCEJ promueve la **creación de Nova Feina** con el objeto de mejorar su capacidad de gestión y ampliar el ámbito de actuación: ayudar a las personas a encontrar trabajo como herramienta de inclusión social. La Fundación Nova Feina se constituye con carácter no lucrativo, de acción social, de inserción laboral, apartidista y aconfesional.

Los **beneficiarios** de nuestra acción son personas desempleadas, con dificultades en el acceso al empleo o en situación de exclusión social y organizaciones y profesionales de la formación y promoción del empleo. El ámbito territorial de actuación de Nova Feina es la Comunidad Valenciana. Contamos con sedes en Alicante, Valencia, y Quart de Poblet (Valencia).

Nuestros **fines fundacionales** son:

- Promover la incorporación social y el acceso al mercado de trabajo de personas en situación de desempleo y en riesgo de exclusión social, mediante actuaciones integrales en materia de inserción laboral, información, orientación, formación, intermediación laboral y acompañamiento en el empleo.
- Facilitar la recolocación de trabajadores/as en activo facilitándoles este proceso mediante acciones de asesoría, consultoría y asistencia técnica.
- Promover la inserción laboral de personas discapacitadas (físicas, psíquicas o sensoriales) así como el cumplimiento por parte de las organizaciones empleadoras de la legislación vigente en materia de integración de este colectivo.
- Impulsar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y favorecer la no discriminación de ningún colectivo. Fomentar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la acción social y la responsabilidad social de las empresas.
- Promover la formación y capacitación profesional de personas en situación de desempleo, trabajadores en activo, instituciones públicas y privadas y empresas.
- Mejorar la calidad de vida de la población, a través de la participación ciudadana, la promoción de servicios sociales especializados, de la animación sociocultural, y de servicios de información y animación juvenil, o cualquier otro colectivo específico.
- Facilitar el acceso, conocimiento y difusión de las Nuevas Tecnologías de la Información, como vía para la reducción de la brecha digital.
- Impulsar, promocionar y favorecer el voluntariado y la participación ciudadana.

Nuestras principales **líneas de actuación** son las siguientes:

Inserción Laboral: A través de los Centres Feina y Centros de Promoción de Empleo ofrecemos, de forma gratuita, servicios personalizados de información, orientación, itinerarios de inserción, intermediación laboral, y asesoramiento para emprendedores.

Formación: Formación ocupacional y continua, itinerarios profesionales en centros educativos, formación para técnicos/as de empleo y animación sociolaboral.

Servicios a instituciones y empresas: Intermediación laboral y desarrollo de programas de acción social y responsabilidad social corporativa. Diseño y ejecución de proyectos de empleo y desarrollo local.

Investigación y Comunicación Social: Elaboración de estudios y publicaciones. Promoción del Desarrollo Local y la Economía Social. Difusión, comunicación y sensibilización social.

Acciones educativas:

- Desempleados/as: Itinerarios Profesionales en centros educativos de formación profesional, Jornadas de orientación formativo - laboral para centros educativos y Talleres y cursos sociolaborales.
- Profesionales de la Intervención Sociolaboral: Formación especializada y técnica, formación continua y Jornadas Técnicas, seminarios, talleres.

En el periodo 2004-2007 se completa la transición de los programas y servicios gestionados por la entidad fundadora AFOCEJ a la nueva organización. En el 2008 iniciamos el segundo proceso de planificación estratégica, en esta ocasión con el soporte de la Fundación Luis Vives, cuyos resultados se presentan en el siguiente apartado.

3. PLAN ESTRATÉGICO DE NOVA FEINA 2009-2013

Para el desarrollo del Plan Estratégico 2009 -2013 se contó con el asesoramiento técnico de la Fundación Luis Vives y la consultora KPMG, gracias a su colaboración conseguimos poder llevar a cabo este proceso.

El proceso de planificación estratégica se estructuró en tres partes: una primera consistía en analizar “qué somos y qué hacemos”: revisando la misión y visión de la Fundación, las demandas de nuestro público objetivo y los valores fundacionales; la segunda parte requería reflexionar sobre “dónde estamos y dónde queremos estar” y conocer todo nuestro entorno, tanto externo como interno. Por último, había que obtener el resultado final: “qué tenemos que hacer para conseguirlo”. Con todo ello se concretaron cinco líneas estratégicas a seguir y las acciones que había que realizar para implementar lo acordado. A lo largo de todo el proceso se han realizado a todos nuestros grupos involucrados encuestas, entrevistas, encuentros y jornadas para información posible de todo el entorno que rodea a la organización.

Mediante este plan hemos conseguido reafirmar quiénes somos, qué queremos, cuáles son nuestras prioridades estratégicas y las acciones concretas que dirigirán nuestro camino, generando así una visión compartida entre todos los miembros involucrados sobre qué organización queremos.

Misión, Visión, Valores y líneas estratégicas

Nuestra **Misión** es promover la incorporación social a través del acceso a un trabajo decente. Ofrecemos servicios de información, orientación laboral, formación, intermediación y acompañamiento en el empleo; y fomentamos una economía social y solidaria al servicio de las personas, desde la responsabilidad social compartida.

Nuestra **Visión** es ser una entidad de referencia en la Comunidad Valenciana por su capacidad, eficacia y calidad en la inserción socio-laboral de colectivos desfavorecidos, fomentando la Responsabilidad Social Compartida y la Economía Social, siendo la persona el principal valor.

Para ello nuestra actividad se basa en los siguientes principios:

- Un reconocimiento y apoyo de los principales agentes sociales y la ciudadanía con la que actúa, a través de su base social y el trabajo en red.
- Una comunicación e imagen fiel que llega a todos los grupos involucrados y a la sociedad, fomentando los valores y la misión de la entidad.
- Una eficaz gestión y desarrollo de las personas y un grupo humano profesional que trabaja en equipo, con espíritu de ayuda y alta satisfacción.
- Un sostenimiento económico diversificado y consolidado para desarrollar su actividad.

Los **valores fundacionales** son: La igualdad de oportunidades, la persona, la pluralidad, la economía social y solidaria, el aprendizaje continuo, la participación ciudadana, la justicia, la sensibilización, la integración, la ayuda mutua, la nueva cultura del trabajo y de relaciones entre la sociedad.

El resultado final de todo el proceso se concreta en cinco **líneas estratégicas** de actuación para alcanzar los objetivos previstos hasta el año 2013:

Mejora en la Capacidad de Inserción laboral

Contiene aspectos relativos a la gestión y prestación de los servicios de empleo que desarrolla la Fundación, entre ellos adaptar de una forma perma-

nente los servicios a las necesidades de las personas usuarias, garantizar la eficacia y la mejora continua de los servicios de empleo e impulsar nuevas líneas de intervención sociolaboral que cubran demandas sociales no satisfechas.

Mejora de la Comunicación Externa e Interna

Trata de fomentar los valores y la misión de la entidad haciendo visible la fundación Nova Feina en la sociedad para llegar a todos los involucrados e implantar un sistema de comunicación interno y externo que permita la interrelación entre los grupos de interés de una manera eficaz y eficiente.

Implicación social y fortalecimiento de la organización

Engloba cuestiones relativas al fortalecimiento de la base social y el desarrollo de medidas que fomenten el reconocimiento de la misión-visión de la Fundación, entre ellas el impulsar líneas de trabajo con personas voluntarias que fomenten la participación social: implantación en la Comunidad Valenciana y su consolidación en el territorio, reestructuración de los órganos de gobierno, dotar de mayor transparencia a la gestión de la organización y fortalecer a la entidad mediante alianzas estratégicas y trabajo en redes así como, desarrollar las NTICs como herramientas de gestión diaria tanto a nivel externo como interno.

Desarrollo y Consolidación del Equipo Humano

Incluye elementos relativos a la gestión de las personas en la Fundación, entre ellos los profesionales remunerados, las personas voluntarias y otros colaboradores. Se pretende contar con una política integral de gestión de los Recursos Humanos de la organización para consolidar un equipo humano profesional, fomentar el trabajo en equipo, conseguir un alto grado de satisfacción y así contar con un sistema de reconocimiento de las personas colaboradoras.

Sostenibilidad Financiera Diversificada

Consiste en analizar cuáles son las fuentes de financiación que permitan a la Organización ser sostenible a largo plazo, profundizar en la mejora de la cali-

dad de la financiación pública e impulsar actividades económicas que aporten autofinanciación e independencia a la Fundación a través de una evaluación del modelo de financiación actual y la búsqueda de nuevas formas de financiación.

4. LOS CENTRES FEINA, MOTOR DE LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

Los **Centres Feina** emprendieron su trayectoria en el año 2003 como respuesta, por una parte, a la diversificación de colectivos que se atendían en los Centros de Promoción de Empleo y por otra, a la ampliación de los programas y actuaciones desarrollados por la entidad para el logro de sus fines.

La **metodología** de intervención se basa en el establecimiento de un itinerario de inserción sociolaboral. El servicio de inserción laboral de Nova Feina se concibe como un conjunto de acciones organizadas en torno a un proceso personalizado y lógico que tiene como objetivo la inserción laboral y el desarrollo personal y profesional de las personas participantes, especialmente a través de acciones en materia de información, orientación (individual y grupal), motivación, formación e intermediación. Todo ello estructurado a través de un **Itinerario Individualizado de Inserción** adaptado a la persona, basado en el compromiso voluntario de participación activa y en el consenso entre las partes para la adopción de aquellas acciones y tareas necesarias para el logro de la integración laboral.

Desde los Centre Feina desarrollamos diferentes políticas activas de empleo, para colectivos que poseen una baja tasa de colocación, que tienen una conexión directa con la promoción de empleo. A través de una atención personalizada ofrecemos servicios de información, formación, orientación, autoempleo, intermediación laboral y acompañamiento en el empleo.

Diagrama 1.
Itinerario de Inserción Sociolaboral

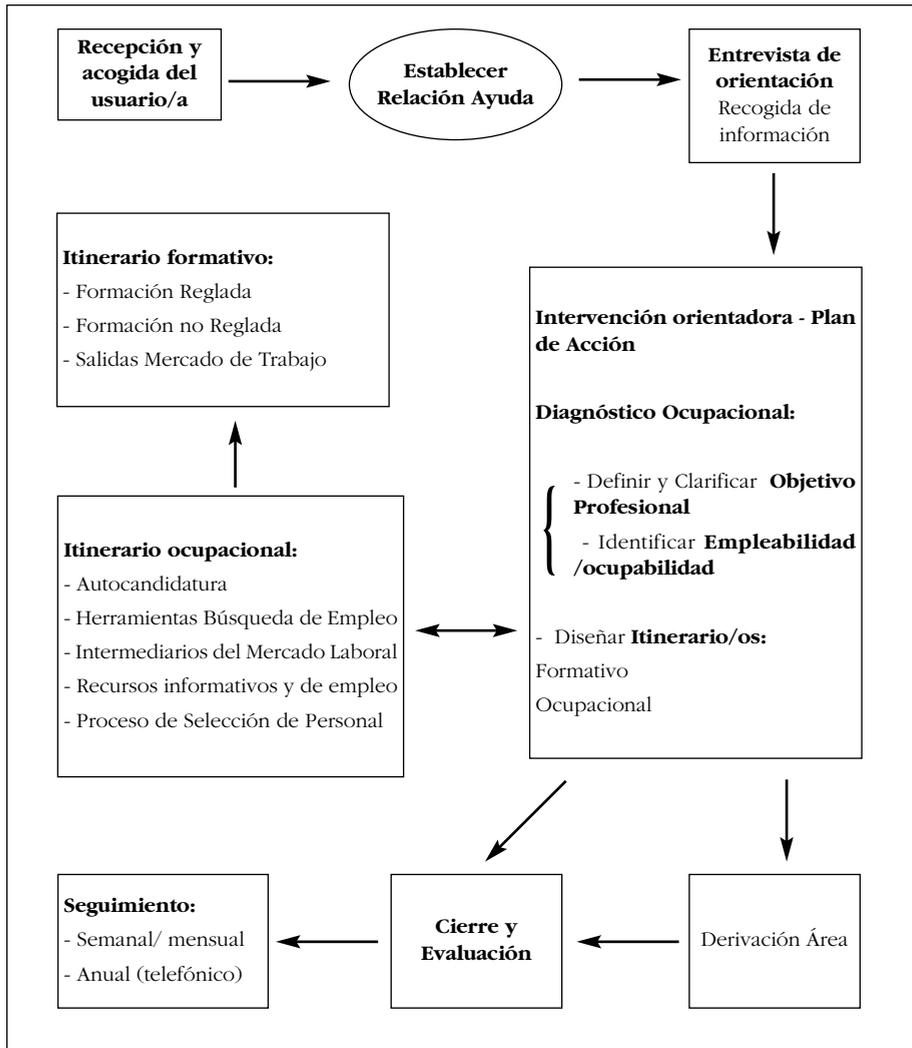
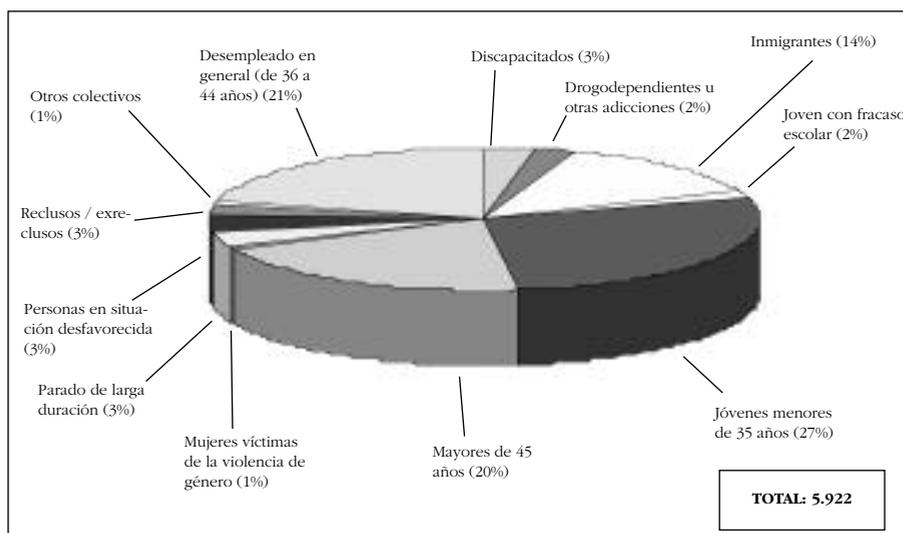


Tabla 1.
Directorio de Centres Feina

Centre Feina Alacant	Centre Feina Quart	Centre Feina Valencia
C/ San Raimundo, 21 Alicante (03.005)	C/ Aparejador A. Monzó, 11 Quart de Poblet (46.930)	C/ Gandía, 8 Valencia (46.007)

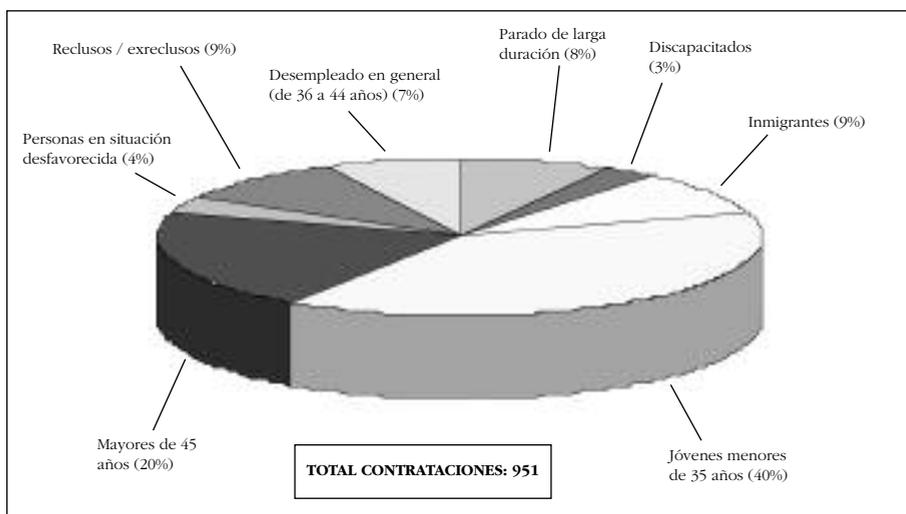
Durante el último cuatrienio, 2006-2009, se han atendido en los tres Centres Feina 7.198 personas en el servicio de Información sociolaboral, 288 en el servicio de autoempleo y creación de empresas, y 5.922 en el servicio de orientación laboral. A continuación presentamos gráficamente el desglose por colectivos:

Gráfico 1.
Distribución del Servicio de Orientación Laboral por colectivos, 2006-2009



Desde el área de orientación laboral, y en función de las necesidades personales, se establece un itinerario individualizado, dirigido a acciones formativas o bien al servicio de intermediación laboral. La gestión de la colocación ha facilitado, durante el mismo periodo, la inserción de 951 usuarios/as, a través de la gestión directa de 2.059 ofertas de empleo por parte de las empresas colaboradoras. Su distribución por colectivos es la que se presenta a continuación:

Gráfico 2.
Distribución de las contrataciones por colectivos, 2006/09



Nova Feina, desarrolla proyectos en coordinación y colaboración con administraciones públicas, entidades privadas y entidades sociales. En el marco de estas líneas de actuación podemos indicar, la realización de Acciones de Orientación Profesional para el Empleo y el Autoempleo (*Acciones OPEA*); *EMORGA*: subvenciones destinadas a la contratación de personas desempleadas en los diversos programas de empleo público de interés general y social; y Planes Integrales de Empleo (PIES).

La Fundación Nova Feina cuenta con más de siete años de experiencia en la gestión de **Planes Integrales de Empleo** (PIE) a través de los cuales se pro-

mueve la inserción laboral de personas con especiales dificultades para acceder al mercado de trabajo. Desde entonces, jóvenes, personas mayores de 45 años, parados de larga duración... encuentran a través de estos programas oportunidades reales de acceder a un puesto de trabajo. En el año 2010 estamos gestionando seis Planes Integrales de Empleo, en las ciudades de Alicante, Valencia y Quart de Poblet correspondientes a colectivos de exclusión social, mayores de 45 años, jóvenes y recolocación de trabajadores afectados por un ERE, cuya ejecución finaliza en el año 2011.

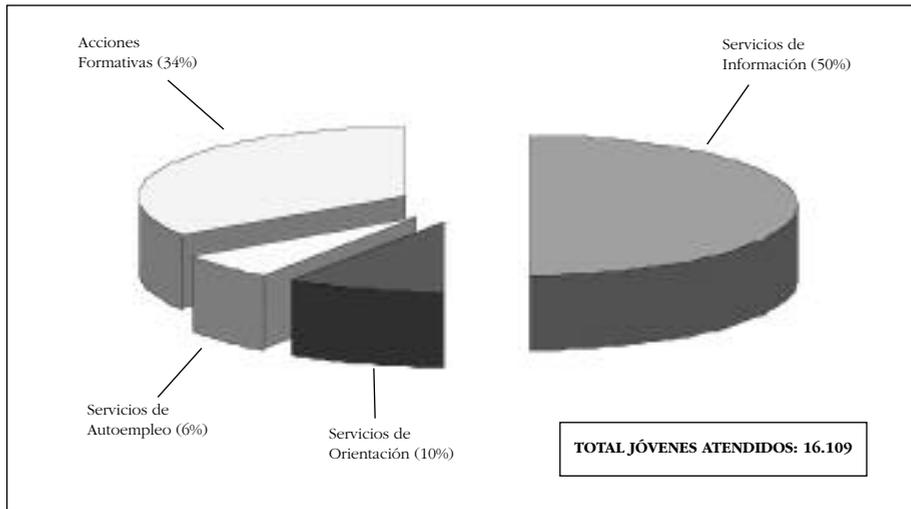
5. OTROS SERVICIOS Y PROGRAMAS DE EMPLEO.

Como indicábamos en la trayectoria, en la actualidad gestionamos dos Centros de Empleo Juvenil municipales en Quart de Poblet (desde 1990) y en Alicante (desde 1996). A éstos se ha incorporado el Servicio Integral de Ocupación (2009) de Quart. En los tres casos, son financiados por los Ayuntamientos correspondientes a través de concursos públicos.

Tabla 2.
Directorio de Servicios de Empleo gestionados por FNF, año 2010

Serv. de Orientación Laboral C/ Torreta, 1. Quart de Poblet (46.930)	Centro de Empleo Juvenil C/ Labradores, 14-3ª Alicante (03.002)	Serv.Integral de Ocupación C/ José Mª Coll, 8 Quart de Poblet (46.930)
---	--	---

Gráfico 3.
Distribución por servicios de los/as jóvenes
atendidos/as en los Centros de Promoción de Empleo Juvenil de
Alicante y Quart de Poblet



Se han gestionado otros servicios o programas de empleo en otras localidades, como son: Benetuser, Bonrepós, Elche, Gandía, Puerto de Sagunto (Jovempleo), Puzol, Villajoyosa.

A continuación presentamos brevemente otros programas y proyectos gestionados en el último ejercicio, desde los tres Centres Feina:

El **Programa Incorpora** es un programa de fomento de la inserción laboral de la Obra Social La Caixa dirigido a personas en riesgo de exclusión social. Es un proyecto en red cuyo principal objetivo es favorecer una mayor incorporación de las personas con riesgo de exclusión al mundo laboral y promover la Responsabilidad Social Empresarial a través de los insertores laborales de estas entidades que actúan como intermediarios entre las empresas y los usuarios. Desde 2008 Nova Feina mantiene un convenio de colaboración con esta institución para el desarrollo del mismo, junto con otras catorce organizaciones sociales que conforman el Grupo Incorpora Valencia.

El desarrollo de este programa en el último ejercicio ha generado un total de 1691 atenciones y ha propiciado la inserción laboral de 302 personas, así como la firma de 14 convenios de colaboración con empresas.

En colaboración con la Obra Social de Caja Madrid y el Instituto INICO, de la Universidad de Salamanca, participamos desde el año 2008 en el **Programa Empleo con Apoyo**, ECA, a través del cual hemos conseguido la inserción laboral y el mantenimiento en el empleo de 53 personas (año 2009) en riesgo de exclusión social por medio de la realización de acciones de acompañamiento y seguimiento en el puesto de trabajo, de las cuales 5 han sido financiadas por Caja Madrid. El Programa ECA parte de una definición de empleo integrado en la comunidad dentro de empresas ordinarias para personas con discapacidad y en proceso de riesgo de exclusión social, con especiales problemas y que tradicionalmente no han tenido posibilidad de acceso al mercado laboral.

Respecto a la intervención con colectivos específicos en situación de exclusión social, la entidad mantiene diversas líneas de intervención con los siguientes beneficiarios: reclusos, mujeres en situación de exclusión social, inmigrantes, personas con enfermedad mental.

En el año 2005, Nova Feina comienza la intervención con el colectivo de **reclusos y exreclusos** (jóvenes y mujeres), en colaboración con el Centro Penitenciario de Picassent, y su Centro de Integración Social, CIS de referencia. El objetivo es el acompañamiento para la inserción laboral de personas privadas de libertad y en régimen de libertad condicional generando una red estable de colocación a través de la colaboración con empresas públicas y privadas.

Nova Feina ha atendido en el último año a un total de 223 **mujeres en situación de exclusión social**, de entre las cuales se encuentran víctimas de violencia de género, discapacitadas, ex-drogodependientes, ex-reclusas, etc.

Desde el Centre Feina de Alicante, se ha ejecutado un programa dirigido a facilitar la incorporación a la vida laboral y el mantenimiento del empleo, de las mujeres en situación desfavorecida y por tanto en riesgo de exclusión, principalmente a aquellas que viven o han vivido situaciones personales relacionadas con violencia de género y/o explotación a través de la prostitución u otras formas de abuso. Ha contado con el apoyo del Ayuntamiento de Alicante (Servicios Sociales).

El **programa Dona Impuls** está dirigido a facilitar la incorporación a la vida laboral y el mantenimiento del empleo a las mujeres víctimas de violencia de género, derivadas de los centros de servicios sociales y de las unidades o programas especializados en su atención social. El objetivo es proporcionarles una visión específica sobre el mercado de trabajo local y autonómico enfocada a sus perfiles laborales y ampliar sus perspectivas profesionales. Todo ello se realiza a través de acciones de orientación sociolaboral, empleo con apoyo y apoyo psicológico. Este programa se ha realizado en colaboración con la Fundación Santa Elena.

Hemos impulsado el Proyecto piloto INTEGRRA, para la inserción laboral de **personas con enfermedad mental**, con la colaboración de la Unidad de Salud Mental de Paterna.

El objetivo del proyecto Integra es posibilitar la inserción social, inicialmente, y laboral posteriormente de jóvenes con una enfermedad mental, trabajando tanto su esfera personal como social desde acciones de diagnóstico, información, orientación, seguimiento y evaluación.

Empresa + Social: La integración laboral es una buena práctica en RSE.

Para poder llevar a cabo nuestra misión y el desarrollo de los diferentes programas de inserción laboral, contamos con empresas comprometidas con su entorno y su comunidad, que colaboran en el acceso al mercado de trabajo de aquellas personas con mayores dificultades y desarrollan principios de Responsabilidad Social.

Desde el año 2008, FNF impulsa la campaña *empresa + social* para visibilizar y reconocer públicamente la colaboración de las empresas con la integración de colectivos desfavorecidos, a través de Jornadas y la página web www.empresamassocial.es (en fase de desarrollo).

En cuanto a acciones de **formación**, Nova Feina cuenta con dos líneas de actuación en función de los destinatarios: una para colectivos con especial dificultad en la integración laboral y personas desempleadas en general, donde se encuentran los **Talleres de Formación e inserción laboral**, los talleres de Formación para la Contratación, los cursos de **alfabetización** y nuevas tecnologías, **Aulas Multimedia**, Jornadas y acciones para promover la participación ciudadana, y múltiples **talleres grupales** para la búsqueda de empleo, empleo 2.0, desarrollo de competencias y habilidades sociales.

La otra línea de trabajo es la cualificación y formación de los **profesionales de la intervención sociolaboral**, en materia de orientación laboral, gestión de la colocación, asesoramiento a emprendedores,... conformando, por iniciativa propia, o en alianza con otras instituciones y redes, una oferta formativa para los agentes de empleo.

Por medio del convenio de colaboración, suscrito desde 2003 y renovado en 2010, con la Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, FEVECTA, hemos realizado diversas ediciones del *Curso de Técnicos/as de Autoempleo en Economía Social* y Cooperativismo, tanto en Alicante como Valencia.

Colaboramos en la oferta formativa de postgrado de las Universidades valencianas, a través de la impartición de asignaturas, la elaboración de materiales

metodológicos, la intervención en congresos y jornadas, y la acogida de alumnado en prácticas. Gracias al convenio de colaboración con el Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa, de la **Universidad de Valencia, IUDESCOOP**, participamos desde sus inicios en el *Máster de Economía Social* (MADES) que se imparte en dicha Universidad, y es la principal oferta valenciana para la alta cualificación de personal directivo en organizaciones de la Economía Social y entidades sin ánimo de lucro. Asimismo, hemos elaborado módulos formativos en el *Curso de Especialización Universitaria de Dirección y Gestión de Empresas de Inserción*, y coorganizado diversas jornadas de empleo y Tercer Sector, financiación ética y alternativa,...

A través del Centro de Investigación en Gestión de Empresas, **CEGEA**, de la **Universidad Politécnica de Valencia**, colaboramos, desde la primera edición, en el *Curso de Especialista Universitario en Responsabilidad Social Corporativa* que capacita a profesionales de las empresas u organizaciones para que conozcan las metodologías que existen para analizar, poner en práctica e informar sobre la Responsabilidad Social Corporativa.

En el camino seguido por nuestra entidad hacia la profesionalización de los servicios que prestamos, hemos formado a más de 100 **profesionales de la intervención sociolaboral**. Hoy trabajan en muy diversos sectores: agentes de desarrollo local, técnicos/as de empleo, gestores/as asociativos, animadores/as socio-culturales, sicólogos/as, informadores/as juveniles, técnicos/as de selección de personal,... que comparten con nosotros una filosofía del trabajo e impulsan el cambio organizacional en las empresas e instituciones.

A lo largo de estas dos décadas AFOCEJ-NOVA FEINA ha organizado diez ediciones de las denominadas **Jornadas Técnicas de Empleo**. Hemos abordado las principales cuestiones y temas de actualidad en materia de inserción laboral, fomento de la economía social y solidaria, exclusión social y trabajo. En la décima y última edición, realizadas en el año 2008 bajo el título *“Exclusión, empleo e innovación social: claves para la integración.”* Se abordaron los siguientes ejes temáticos:

1. Economía, Trabajo y Exclusión Social.
2. Intervención sociolaboral con personas de difícil inserción.
3. Empleo, Innovación Social y Emprendimiento.

Especial mención merece el último eje de contenidos, pues coincide plenamente con los de esta publicación. Se contó con una mesa redonda sobre *“Empleo 2.0: Las TICs y el acceso al empleo en el siglo XXI.”*, se abordaron sendas ponencias sobre la innovación social desde el Tercer Sector y el emprendizaje social para el cambio social. Se mostraron valiosas experiencias y buenas prácticas, como el Laboratorio de Innovación Social de la Fundación Chandra,

la Fundación Lantegi Batuak de Vizcaya, el Casal dels Infants del Raval de Barcelona, el Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIADE) de la Universidad Autónoma de Madrid o la promotora de Empresas de Inserción IUNA, S.A. de la Fundació Novaterra.

Además se contó con la intervención de reconocidos emprendedores sociales como José Manuel Pérez (Pericles), de la Ciudad Tecnológica Valnalón (Asturias), Faustino G. Zapico, promotor de las Unidades Terapéuticas y Educativas Centro Penitenciario Villabona (Asturias), o Jean Claude Rodríguez-Ferrera, promotor de las Comunidades de Autogestión Financiera para Inmigrantes, y mejor emprendedor Creativo del Mundo.

6. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Nova Feina apuesta por la evaluación y mejora continua de nuestra labor, implantando en el año 2007 un **sistema de Calidad** de los servicios de Inserción Laboral, certificados bajo la Norma **ISO 9001:00**. Fue la culminación del proyecto Medra, iniciado en febrero de 2006 y financiado por el FSE, la Fundación Luis Vives, AFOCEJ y SGS.

Nuestro sistema se articula en torno a doce procedimientos divididos en estratégicos, claves y de soporte. Todo ello se complementa con la intranet, que bajo un servidor seguro, nos permite gestionar nuestras propias bases de datos, realizar el seguimiento de los proyectos a la vez que nos brinda la posibilidad de encauzar la comunicación interna.

Los seis centros de empleo gestionados por Nova Feina realizan periódicamente el **seguimiento de la situación laboral** de las personas atendidas. Este proceso nos permite conocer el grado de inserción laboral y el nivel de satisfacción de nuestros usuarios y usuarias, así como las tendencias y la calidad del mercado de trabajo.

El seguimiento³ realizado en 2009, sobre los beneficiarios de 2008, apunta a una reducción de las inserciones laborales con respecto al periodo 2000-2007, donde el 80% de los usuarios accedía a un empleo a los 6 meses. Ahora este porcentaje ha disminuido hasta el 50% de usuarios, dada la situación de la economía y del mercado de trabajo.

3. La muestra estadística se ha fijado con un margen de error de +/- 5% y un nivel de confianza de 2 sigmas (95'5%).

En líneas generales, los **resultados del seguimiento** realizado en 2009, sobre los usuarios de 2008, ha sido el siguiente:

- El 80% busca activamente trabajo
- El 50% accede a un empleo a los seis meses⁴
- El 95% está satisfecho con los servicios recibidos
- El 31% de los proyectos de autoempleo atendidos han supuesto la creación de 47 empresas que han generado 92 puestos de trabajo.

A modo de conclusión, en el año 2009 FNF ha alcanzado los siguientes resultados globales:

- Hemos propiciado **303 inserciones**, mediante intermediación directa.
- Hemos gestionado **589 ofertas de empleo**.
- Hemos **ayudado a 1.139 personas** a encontrar trabajo, a través de la intermediación indirecta.

7. EL TRABAJO EN RED, CLAVE EN LA INTERVENCIÓN SOCIOLABORAL

La Fundació Nova Feina, como organización no lucrativa, de acción social, que trabaja en el ámbito de la inserción laboral, se relaciona, en mayor o menor medida, con diversos agentes y grupos de interés: usuarios, familias y comunidades, administraciones públicas, financiadores, medios de comunicación, servicios sociales, federaciones, redes, sindicatos, empresas y empleadores... elementos necesarios en los procesos de intervención sociolaboral. A este conjunto de actores externos se incorporan los internos: Patronato, órganos de dirección, personal remunerado y voluntario, etc.

La intervención sociolaboral requiere del trabajo en red de los diversos agentes sociales que participan. El impulso de sinergias, la no duplicidad de recursos, y la coordinación son algunas de sus utilidades principales. Desde sus inicios Nova Feina han participado activamente en diferentes plataformas y redes, en la actualidad somos miembros activos de las siguientes redes:

4. Nuestra Tasa de inserción alcanza el 80 % durante el periodo 2003-2007, reduciéndose significativamente a partir de 2008, lógicamente dada la crisis económica y social que estamos viviendo.

Xarxa per la Inclusió Social, EAPN – C.V. es una red de ONGs comprometidas por la inclusión social de personas que sufren pobreza y exclusión social, cuyo objetivo principal es situar ambas cuestiones en el centro de los debates políticos, e implantar un método de trabajo en Red para la erradicación en España de la pobreza y la exclusión social. En el año 2010, especialmente con motivo del Año Europeo de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social, hemos participado en diversos proyectos de sensibilización y somos miembros de la Junta Directiva de la Xarxa (www.eapn.es)

Asociación Española de Fundaciones, agrupa a más de un millar de fundaciones y tiene como fines: representar y defender los intereses de todas las fundaciones españolas, prestar servicios a las entidades asociadas que faciliten y mejoren su gestión, y articular y fortalecer el sector fundacional. Nova Feina participa en los grupos sectoriales de Inclusión Social y Fundaciones en pro de la RSE en el ámbito sociolaboral, y es miembro del Comité de Dirección del Consejo Autonómico de Fundaciones de la Comunidad Valenciana (www.fundaciones.org).

Nova Feina, junto con la Red Enclau, y una veintena de organizaciones sociales, ha promovido la Associació Fiare Xarxa Valenciana, para dar soporte al Proyecto Fiare, e impulsar la creación de una banca ética en el estado español. Actualmente somos miembros de la Junta (www.proyectofiare.com y www.fiarexarxavalenciana.blogspot.com).

El Centro Internacional de Investigación e Información sobre la **Economía Pública, Social y Cooperativa**, CIRIEC, es una organización científica internacional cuya misión es promover la información e investigación científica de los sectores y actividades que tienen por principal finalidad la de servir al interés general (www.ciriec.es).

EnClau es una asociación de asociaciones sin ánimo de lucro; creada con el fin de promover el desarrollo de nuevas **alternativas de financiación de proyectos y actividades socialmente rentables**, tanto en el ámbito de lo que llamamos tercer mundo como en lo que se conoce como cuarto mundo. Más información en: www.enclau.org. Actualmente regentamos la **Presidencia**.

Acuerdos y alianzas de colaboración con otras organizaciones sociales:

FEVECTA, Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado es la organización empresarial representativa del cooperativismo de trabajo asociado en la Comunidad Valenciana. Desde el año 2003, y renovado en 2010, mantenemos un convenio de colaboración para el fomento del cooperativismo a través de jornadas y acciones formativas para técnicos de autoempleo en economía social y cooperativismo.

Organizaciones empresariales como CIERVAL (Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana), Cámara de Comercio de Valencia, JOVEMPA (Jóvenes Empresarios de la Provincia de Alicante), AEPa (Asociación de Empresarias de Alicante), COEPA (Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante), participan puntualmente o de manera continuada en diversos proyectos de FNF para la promoción empresarial y la cultura emprendedora, programas de integración laboral, fomento de la Responsabilidad Social de la Empresa, o la campaña *“Tú empresa + novafeina = empresa + social”*.

IUDESCOOP, Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Valencia tiene como ámbito de estudio y de trabajo a la Economía Social, realidad social y económica integrada por cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, asociaciones, fundaciones, ONGs y otras entidades. Colaboramos activamente en la realización de jornadas, congresos y acciones formativas de postgrado para la cualificación de profesionales y gestores de entidades no lucrativas.

Centros de Servicios Sociales de los Ayuntamientos de Alicante, Quart de Poblet y Valencia; **Centro de Integración Social**, CIS, del Centro Penitenciario de Picassent, participan activamente en la derivación de usuarios/as a FNF para el establecimiento de itinerarios de inserción.

Fundación Luis Vives, es una organización independiente cuya misión es el apoyo y el fortalecimiento al Tercer Sector de Acción Social y desarrolla varias líneas de apoyo que promueven mejoras estructurales en las ONL de Acción Social, y específicamente en el sector de la inserción sociolaboral. Durante el último trienio 2007/09 hemos contado con la colaboración, financiación y soporte técnico de la Fundación Luis Vives para la realización de tres proyectos: la implantación del sistema de calidad en FNF bajo la norma ISO 9001, la elaboración del Plan Estratégico FNF 2009-2013, y el Plan de Comunicación de la entidad.

Otras redes asociativas donde participa nuestra entidad son:

La Mesa de Entidades SIL (Servicios de Inserción Laboral), agrupa a las organizaciones sociales de la ciudad de Alicante que gestionan servicios de inserción laboral, facilitando la coordinación

Contamos con una extensa red de **Entidades sociales** con las que mantenemos acuerdos de colaboración para la derivación de usuarios/as.

La **Coordinadora de Prisión**, agrupa a las principales entidades sociales que realizan intervención social en la prisión de Picassent (Valencia).

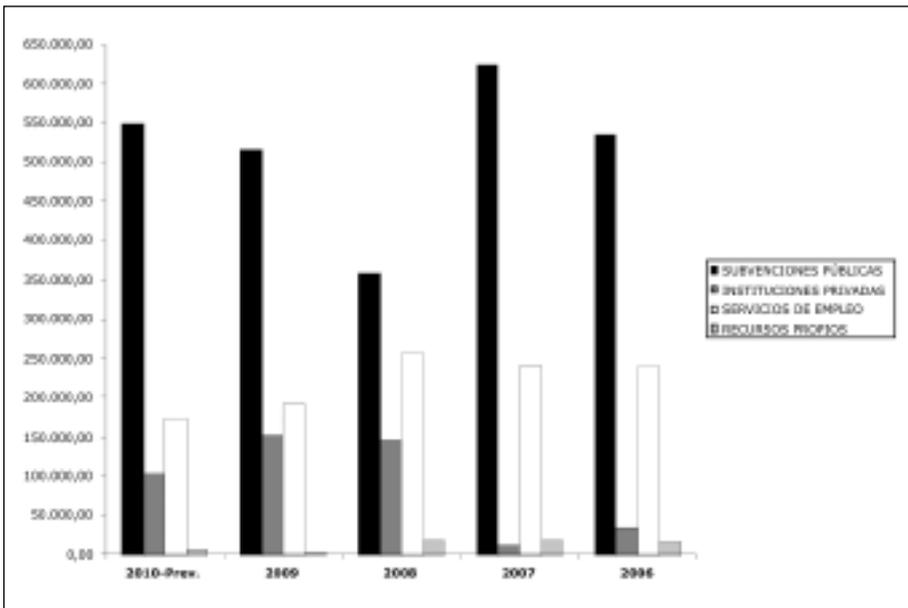
El **Grupo Incorpora Valencia**, reúne a catorce entidades del ámbito de la discapacidad y la exclusión social, que trabajan coordinadamente por la inserción laboral.

Los **consejos municipales** de participación bajo estructuras creadas con el apoyo de la administración local por tal de favorecer la **participación ciudadana**, de ámbito sectorial agrupan asociaciones y agentes sociales.

8. LOS RECURSOS ECONÓMICOS

Los ingresos medios de FNF alcanzan los 850.000 euros anuales, procedentes de entidades financiadoras públicas, autonómicas y locales, instituciones privadas, prestación de servicios y recursos propios.

Gráfico 4.
Distribución anual de ingresos según tipo de financiador, 2006-2010



Respecto a la evolución de la estructura económica de ingresos (gráfico 4) es importante recalcar que se sigue trabajando en la línea estratégica de “Sostenibilidad financiera diversificada”, trabajando en varios aspectos:

Por un lado, el mantener el grado de dependencia de financiación pública lo más reducido posible, dentro de las necesidades de funcionamiento operativo de la entidad. El objetivo es mantenerlo por debajo del 60%, si bien es cierto que la actual coyuntura no permite hacer grandes avances en este sentido. La estructura temporal de imputación de ingresos de algunas de las subvenciones gestionadas hace que, a nivel porcentual, haya habido un repunte pasando del 50% al 65%, si bien es coyuntural.

Por otro, impulsar la autofinanciación, que inevitablemente ayudará a controlar y conseguir el objetivo anterior, a través de nuevas vías de trabajo, fundamentalmente mediante el impulso actividades económicas de consultoría y formación para el tercer sector.

Sí es importante destacar el aumento de las aportaciones privadas recibidas desde 2007, tanto de Obras sociales como de instituciones privadas, que permite diversificar las fuentes de financiación, pasando éstas a significar el 15% de los ingresos de la entidad. La tendencia es creciente, para situarse en torno al 20% de media.

Los servicios de empleo son otro de los pilares económicos de Novafeina. Se trata de servicios subcontratados a Ayuntamientos para la realización de actividades de orientación laboral juvenil. Pese a los recortes realizados en este ámbito por las instituciones, la importancia relativa de esta área está por encima del 20% respecto al total de ingresos.

Por último, dentro de la línea estratégica de fortalecimiento institucional y para aumentar los niveles de transparencia de cara al público en general y usuarios, 2010 va a ser el primer ejercicio en que se va a realizar una auditoría de cuentas oficial. La auditoría va a contribuir también a mejorar la gestión interna, agilizar plazos y sobre todo a hacer más accesible la información económica de la entidad.

9. FIARE, LA BANCA ÉTICA, COOPERATIVA Y CIUDADANA

El Proyecto Fiare⁵ persigue como objetivo la creación de una **Banca ética** en el estado español, a partir de la **convergencia del tercer sector y la ciu-**

5. Más información en www.proyectofiare.com.

dadanía comprometida en un proyecto viable de institución financiera, una cooperativa de crédito, gestionada bajo criterios éticos. Una herramienta de intermediación financiera que permite dirigir el ahorro de personas, familias y organizaciones hacia proyectos que suponen una transformación de nuestra sociedad. Queremos rescatar el valor social del dinero y la actividad económica, poniéndolos al servicio de un mundo más justo, humano y sostenible, a través de la creación de una Banca Ética.

Nace en Euskadi a partir de la Fundación Inversión y Ahorro Responsable. En un principio, agrupa a medio centenar de organizaciones sociales promotoras de la Banca ética Fiare, un proyecto de creación y consolidación de un sistema de banca ética que se constituya en alternativa elegible por la ciudadanía y ponga la **actividad financiera al servicio de la justicia**. Un sistema construido sobre la base de una extensa red de organizaciones y personas que cooperan en la construcción de un proyecto creíble, viable y capaz.

Los cinco **pilares ideológicos** que sustentan el proyecto son: financiar actividades económicas que generen un impacto social positivo, democrático y participativo, proyecto en red, sin ánimo de lucro pero sostenible y transparencia.

En la actualidad, noviembre de 2010, cuenta con una capital social de 2 millones de euros, aportados por más de 1.300 socios/as particulares y más de 250 organizaciones, de todo el espectro del tercer sector estatal, agrupados a través de redes territoriales de soporte al proyecto.

En la Comunidad Valenciana, cuenta con 50 particulares socios/as, y con 28 entidades vinculadas a la Asoc. Fiare Xarxa Valenciana, entre las que cabe destacar, las siguientes redes o agrupaciones: FEVECTA, Plataforma de Entidades de Voluntariado social, CVONGD, AVEI, entidades de cooperación al desarrollo, organizaciones religiosas, vecinales y de justicia económica, organizaciones de inserción laboral. La Fundación Nova Feina es socia promotora de Fiare Xarxa Valenciana, y miembro de su Junta Directiva.

Fiare ya ofrece productos financieros, tanto de depósito como de crédito, actuando como agente comercial de la Banca Popolare Ética Italiana, contando con más de 25 millones de euros en depósitos y 14'5 millones de euros aportados a la financiación de proyectos sociales, que han pasado el filtro de evaluación ética (desarrollado por el comité de ética estatal) y de viabilidad y sostenibilidad económica, realizado, respectivamente, por las comisiones de evaluación ética territoriales y los técnicos económicos de Fiare a nivel estatal.

10. ECONOMÍA SOCIAL Y CORRESPONSABILIDAD.

En los últimos años hemos asistido a la explosión del fenómeno de la Responsabilidad Social Empresarial, presentación de códigos de gobierno, memorias de sostenibilidad, e iniciativas diversas invitan al optimismo, pero con la necesaria prudencia de que no se convierta en una moda pasajera, o un producto más del marketing, sino que pase a formar parte fundamental de la estrategia empresarial.

Aunque pueda parecer que este enfoque vaya dirigido a las grandes empresas y multinacionales, este proceso es clave para las pequeñas y medianas empresas, así como las administraciones públicas y las entidades que configuran la Economía Social. El auge de los principios éticos y de las cuestiones sociales en la actividad económica, nos debe permitir *redescubrir* la economía social, como iniciativas empresariales sostenibles que ya incorporan este planteamiento en su proyecto de empresa: centradas en la persona por encima del capital, basadas en procesos democráticos en la toma de decisiones, vinculadas al entorno y la comunidad.

La aproximación y reflexiones, estos últimos años, en torno al concepto y desarrollo de la Responsabilidad Social, por parte de muy diversas organizaciones, redes y agentes sociales (a las que se suma Nova Feina), va más allá del ámbito empresarial o de la inserción laboral, nos amplía y extiende el concepto de RS, planteando vínculos, caminos y retos que compartiremos los próximos años, y que apuntamos brevemente:

Corresponsabilidad Social

Debemos aprovechar este *movimiento* para repensar la economía, y sus relaciones con la sociedad y el entorno, dónde la centralidad no la ocupe la maximización del beneficio, sino la persona, la comunidad y la mejora de su calidad de vida, incorporando en sus prácticas las cuestiones sociales, siendo un agente activo en la lucha contra la exclusión social. La RSE no es sólo una cuestión de las empresas, sino de toda la sociedad, y de nuestras propias acciones individuales, acciones de consumo, de inversión, de participación y corresponsabilidad, en definitiva de ciudadanía activa y comprometida. Para que existan empresas responsables necesitamos consumidores (e inversores) responsables. Solamente desde un consumo consciente, crítico y transformador, que entiende las opciones de consumo como opciones políticas, podremos transcender hacia empresas/sociedades responsables.

RS en la Economía Social y el Tercer Sector

Un reto, no abordado suficientemente, por parte de la gran familia de la Economía Social, es poner en valor y sistematizar los principios universales de la Economía Social. Algunas redes, como REAS Euskadi (Red de Economía Alternativa y Solidaria), han desarrollado la metodología de la **auditoría social**⁶, que se define como un proceso que permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y solidarios y dar cuenta de ellos a todas las personas comprometidas por su actividad, según la New Economics Foundation.

Las organizaciones del Tercer Sector tenemos el reto de desarrollar nuestro propio modelo de RS (denominada **RSO**⁷ en algunas investigaciones), que nos permita rendir cuentas a nuestros grupos de interés, y aplicar principios éticos y de transparencia en nuestra gestión.

La Responsabilidad pública del Estado y las Administraciones

Las AA.PP. juegan un papel fundamental en el impulso de la RS (también llamada RSA⁸), y deben avanzar en materia de Compra pública ética, Cláusulas sociales, mercados tutelados,... La **compra pública responsable** consiste en la integración de aspectos sociales, éticos y ambientales en los procesos y fases de la contratación pública. Esto permite tomar en consideración, sin perjuicio del precio y la calidad de la prestación, las características técnicas sociales, éticas y ambientales del producto o de la empresa proveedora a la hora de contratar bienes o servicios.

Territorios Socialmente Responsables.

La Red de Territorios Socialmente Responsables (RETOS) impulsada por el Ministerio de Trabajo y conformada una veintena de territorios locales (ayunta-

6. Para más información visita www.auditoriasocial.net de la Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi (REAS Euskadi).

7. El Observatorio del Tercer Sector ha desarrollado un modelo propio de RSO, puede consultarse en www.observatoriotercersector.org

8. Más información en <http://responsabilitatglobal.blogspot.com>

mientos, diputaciones y consorcios), define un Territorio Socialmente Responsable como *“un sistema territorial que conjuga el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales del modo de vida local buscando conseguir una mejor calidad de vida para los habitantes locales y otros agentes implicados, a través de un enfoque de gobernanza participativa”*. Responsabilidad social **Compartida** de todos los agentes sociales de un territorio, un modelo que de respuesta a la triple relación Tierra-Sociedad-Economía.

BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. (2007): *¿Por qué hacemos lo que hacemos? Una propuesta de debate para el Tercer Sector*. Fundación Tomillo.

TEZANOS, J.F. (1999): *Tendencias en desigualdad y exclusión social*. Tercer Foro sobre tendencias sociales. Sistema, Madrid.

VII. EL PROYECTO FIARE DE BANCA ÉTICA COMO EMPRENDIZAJE SOCIAL

Francisco Cobacho Casas

Presidente de la Fundación Nova Terra

1. INTRODUCCIÓN: UNA PUNTUALIZACIÓN NECESARIA: EMPRENDIZAJE... ¿SOCIAL?

Es común en estos días encontrar iniciativas para la promoción del emprendizaje. Sus apoyos son varios: desde agencias de la administración, ofertas formativas, programas de ayuda de empresas y entidades financieras...

La justificación de fondo es posibilitar que todo aquel que tenga una idea para poner en marcha una determinada actividad, pueda contar con los recursos iniciales necesarios para convertirse en un participante activo en ese proyecto común que supone la construcción de una sociedad, empleando sus capacidades y encontrando de esta manera el camino para su propio desarrollo.

El diagnóstico que subyace a este interés por apoyar el emprendizaje no es otro que la necesidad de estimular la iniciativa individual y organizacional para sumarnos a un proyecto colectivo compartido, que tiene como objetivo mantener los niveles de bienestar y calidad de vida alcanzados en nuestra sociedad, en un contexto global en cambio cuyos efectos ya han comenzado a hacerse presentes en ella. Bajo el paraguas de las *grandes transformaciones económicas que es preciso afrontar*, el reto se plantea en términos de oportunidad, la que supone poner en valor todo el potencial de un territorio determinado.

Esta llamada nos hace protagonistas a las personas, y nos propone ser una de las palancas de un proceso de profunda transformación. En un afán por subrayar aún más el alcance de la propuesta, se nos suele decir que este es un reto ineludible. Un reto apasionante, estimulante e ilusionante. Tiene su punto de mira en el mejor de los mundos posibles.

La confianza en el emprendizaje (de la misma manera que ocurre con otras llamadas de similar corte, como aquellas que nos lanzan a innovar o a ser competitivos) como el pilar que sustenta este proceso de transformación recuerda en muchas cosas al afán del proyecto ilustrado por alcanzar también una sociedad mejor a través de la técnica como instrumento del progreso.

El terremoto de Lisboa en 1755 se convirtió en el símbolo del comienzo de esta era. Aspiraba a ser una propuesta alternativa a una fe ingenua en un Dios bueno y todopoderoso. Dos siglos más tarde, encontramos en la amenaza nuclear, en la agresión medioambiental y en los imparable crecimientos de desigualdad económica y social a escala global, contundentes contrapuntos a esa confianza ciega en el desarrollo.

Hans Jonas nos recordaba hace ya tiempo, acuñando por primera vez el concepto de sostenibilidad, la preocupante amenaza que encierra el uso cotidiano y legítimo de todas nuestras conquistas científico-tecnológicas.

Si tuviésemos que rescatar algunas “lecciones aprendidas” de la historia, bien vale recordar el transcurso de algunos de sus proyectos para pensar en la viabilidad de aquellos que alimentan nuestro presente. Parece prudente una llamada a convertir el pasado en una oportunidad cuando proyectamos el futuro de una sociedad, y asumamos el reto que nos propone esa necesaria gran transformación social y económica. Hagámoslo pensando que no será posible su éxito si permanecen inalterables algunas de las condiciones de nuestras sociedades actuales.

No conviene impulsar una estrategia de esta naturaleza y alcance, sin entrar previamente a un replanteamiento serio sobre su contenido y finalidad. El emprendizaje solamente es un medio, no lo olvidemos. Como lo es la internacionalización, la innovación o la competitividad. Medios que remiten a unos fines concretos en la esfera económica. Y los momentos actuales parecen orientados únicamente a ensalzar los medios, como si ellos mismos fuesen las metas a alcanzar.

Sin embargo, lo sustantivo de un proyecto no es, no debe serlo al menos, el tan aclamado emprendizaje, sino los fines que éste promueve y posibilita. Por eso, cuando se afirma que éste es un tránsito para conseguir una sociedad mejor para todos, lo que inmediatamente debemos preguntar es en qué consiste “ser mejor”, y quiénes somos “todos”. ¿Qué es lo que queremos conseguir cuando

emprendemos? ¿Para quién queremos mejorar nuestra sociedad? ¿Cuáles son los retos más urgentes que afrontan nuestras sociedades y sobre los que debemos enfocar nuestro impulso emprendedor?

Pero en este caso no hablamos de emprendizaje sin más, sino de emprendizaje social. Emprende socialmente toda persona que añade valor, económico y social mediante proyectos sostenibles.

Una vez más, llama la atención la asignación del adjetivo “social” a un concepto. Se le viene asociando repetidamente con palabras como *responsabilidad*, *inversión*, innovación... incluso se ha aplicado al propio término de *economía* para delinear los contornos del modelo cooperativo. Ahora acompaña a la palabra emprendizaje, y la acompaña en lugar privilegiado. En un sentido estricto, podríamos decir que todo emprendizaje es social, en la medida en que genera un valor que revierte en la sociedad. Sin embargo, parece que se asigna en este caso a la tarea un lugar propio, que afronta directamente el reto de llegar a hacer de nuestra sociedad una sociedad mejor complementariamente al quehacer económico, ya que se añade a los otros emprendizajes que van directamente al entramado productivo, tecnológico y empresarial. Cabe preguntar por qué esto es necesario. Por qué no es suficiente con el esfuerzo emprendedor en esas áreas para construir sociedades mejores para todos.

La justificación de este pilar del emprendizaje social podemos encontrarla en la necesidad de aplicar correcciones a los efectos (insuficientes para mejorar nuestras sociedades) que tienen los otros esfuerzos emprendedores. Aunque a veces resulta difícil entenderlo así. Sobre todo cuando el emprendizaje social es entendido como una especie de emprendizaje municipal o urbano o rural. Es una manera muy tentadora de dar la espalda a algunos de los problemas de nuestra sociedad que necesitan de una respuesta ágil y urgente. Emprendizaje centrado en el individuo, sin valor transformador de aquellas cuestiones más necesitadas de respuestas emprendedoras como la infravivienda, el subempleo o la ghetización.

No debemos perder de vista que, si queremos construir sociedades mejores para todos, las prioridades de la agenda del emprendizaje social deben asignarse desde una “ética de la emergencia” y deben ser sensibles a los sectores social y económicamente más vulnerables de nuestra sociedad. Deben plantear estrategias de justicia para aquellos que no tienen voz en este proyecto de sociedad.

Los retos del emprendizaje social

Al preguntarnos por las claves sobre las que sustentar auténticos proyectos de emprendizaje social, lo primero que hay que decir es que la ecuación

emprendizaje = *crecimiento* = *bienestar*, no es suficiente. Hay alguna variable (y alguna ecuación) más. Y todas ellas pasan por entender bien a qué problemas enfrentamos nuestro impulso emprendedor. Es importante ser capaces de hacer lecturas correctas sobre lo que es necesario y urgente en una sociedades *ricas* como las nuestras. Sin ese diagnóstico de lo que es necesario mejorar, más allá incluso de la esfera económica, no será posible convertir el emprendizaje social en auténtico motor de una sociedad mejor.

Enfrentados al reto de diseñar proyectos de emprendizaje social capaces de actuar significativamente en la transformación de nuestras sociedades, superamos el estricto ámbito de las capacidades instrumentales. Son éstas, indiscutiblemente, herramientas necesarias para poder desarrollar con éxito dichos proyectos, pero no son suficientes para el emprendizaje social. Tener recursos para poner en marcha la actividad, contar con profesionales formados... son sin duda condiciones imprescindibles, pero existe todo un conjunto de capacidades que el emprendedor social deberá necesariamente poseer. Entre ellas existen al menos tres que merece la pena resaltar.

La primera es una extensión del “conocimiento del mercado”. En el caso del emprendizaje social, el mercado o los clientes nos remiten a contextos sobre los que el emprendedor actúa y que encierran lugares de injusticia o de insostenibilidad medioambiental que presentan una característica radicalmente nueva respecto al mercado. Esta característica no es otra que su condición de “demandantes no solventes”, de grupos o contextos que no pueden expresar sus intereses a través de los mecanismos de la oferta y la demanda que utiliza el mercado.

Para entenderlos y atenderlos, el emprendedor necesita conocer esas realidades, muchas veces complejas, dinámicas, multidimensionales. En caso contrario, no es extraño caer en enfoques paternalistas o asistenciales, o incluso en aproximaciones estrictamente mercantilistas que tratan de obtener, aunque sea por vías indirectas, retornos económicos que mantengan vivo el negocio emprendido.

El carácter complejo de estas realidades a las que el emprendedor social pretende responder mediante su actividad, condiciona un segundo elemento de capacidad. Éste no es otro que el necesario “trabajo en red”, en cooperación con distintos agentes implicados con las mismas realidades. El producto o servicio ofertado por el emprendedor es uno más de una larga cadena de actuaciones necesarias, y tiene su momento y lugar específico si lo que se pretende no es la actividad por sí, sino generar los efectos buscados en términos de bienestar del colectivo o entorno al que dicha actividad se dirige. Los emprendizajes individuales, tan apoyados por numerosas entidades, encuentran en este

punto un reto con resonancias especiales, aunque las organizaciones emprendedoras no están en absoluto exentas de él.

El tercer elemento está relacionado con “la lógica económica del proyecto de emprendizaje”. Sin entrar en demasiadas profundidades, dejemos dicho al menos, que la búsqueda de la máxima rentabilidad económica supone un bloqueo difícil de superar cuando afrontamos realidades que, como decíamos, están constituidas por personas en situación o riesgo de exclusión. La repetida (y manipulada, deberíamos decir) ausencia de ánimo de lucro necesariamente presente en estas iniciativas que, dicho sea al menos de paso, nada tiene que ver con la negación de la necesaria sostenibilidad económica de estos proyectos, resulta una característica ineludible para construir proyectos de emprendizaje social capaces.

2. UN ESTUDIO DE CASO: EL PROYECTO FIARE DE BANCA ÉTICA¹

El proyecto Fiare constituye precisamente un ejemplo de emprendizaje social orientado a revisar el lugar social de la intermediación financiera, poniendo dicha actividad al servicio de la construcción de sociedades más justas y sostenibles.

Los depósitos totales ingresados en las entidades financieras que operan en el Estado español superan ampliamente el billón de Euros. Billón “europeo”, es decir, un millón de millones de euros. Una media de más de 20.000 euros por persona o 79.000 euros por hogar.

Dinero de nuestra propiedad, depositado en una entidad que, mientras me garantice el cumplimiento de las condiciones del depósito, puede disponer de éste para prestar o invertir allá donde lo crea conveniente. El impacto social que produce esta transacción monetaria es espectacular. También lo son sus consecuencias. Lo que un banco decide hacer influye de manera radical en el tipo de sociedades que estamos construyendo, marcando el destino de personas y comunidades, ecosistemas y hasta países enteros.

1. Mas información: www.proyectofiare.com

Nuestro sistema económico no sólo hace posible, sino que muchas veces favorece, crisis como la que estamos sufriendo. El capitalismo globalizado se ha convertido en una construcción cultural en la que consumir, competir y ser el más rentable para seguir creciendo son los valores que guían las decisiones de todos los agentes económicos. Ese marco de valores modela los comportamientos no solo de las empresas, sino de todas las personas, reduciendo su ciudadanía a su condición de consumidoras.

Frente a este marco de valores, es imprescindible rescatar un pensamiento alternativo al capitalismo neoliberal que entienda que transformar las estructuras económicas es hoy un contenido ineludible de cualquier opción de militancia. Ese pensamiento debe empezar por reconocer que las pautas económicas de cada persona y organización son un “lugar político”, un momento de participación de la ciudadanía en la configuración de nuestra sociedad. La canalización de esa participación exige que se creen y se consoliden alternativas organizadas que realizan actividades económicas de todo tipo de acuerdo con un marco de valores radicalmente distinto.

La importancia de rescatar esa militancia económica resulta aun más evidente si entendemos que, a pesar de que la evolución del sistema capitalista con la globalización ha mostrado clarísimas pruebas de sus fallos estructurales si de lo que se trata es de construir sociedades mejores para todos, no es menos cierto que resulta muy difícil pensar en transiciones a un sistema económico que revisase algunas de esas estructuras fundamentales.

Proponer alternativas de fondo a pilares básicos del sistema como son la necesidad de crecer continua e indefinidamente, la búsqueda de la máxima rentabilidad económica posible, la competencia como estímulo de la innovación y la protección de la propiedad privada por encima de cualquier otro derecho, o que intentase reasignar al estado un papel más relevante en la vigilancia de las consecuencias no económicas de las actividades económicas, chocará (como de hecho ya lo hace) con al menos tres sólidas barreras.

Por un lado, aparecen inmediatamente las aun recientes evocaciones a los fracasos de los regímenes de socialismo real. Cualquier propuesta que recuerde este modelo aunque solo sea de forma remota es contundentemente rechazada.

Por otro, la imposibilidad que surge de la necesidad de conjugar una transición necesariamente global con estructuras políticas no globalizadas.

En último término, y como elemento más determinante, la estrecha vinculación entre el poder político y el económico, que imposibilita pensar en poderes públicos lo suficientemente libres, como para impulsar transiciones que pudieran ir en perjuicio de las personas y organizaciones más poderosas del planeta.

No es esa la vocación que persiguen hoy en día las propuestas de alternativa económica. Sus dinamismos van íntimamente unidos a una estrategia de agregación ciudadana, como medio para ir articulando gérmenes de alternativa que vayan creciendo a medida que se va produciendo la reocupación del espacio público por parte de la ciudadanía. Personas y organizaciones que se vinculan de forma muy estrecha, desde el convencimiento de que la necesaria superación del sistema actual, pasa ineludiblemente por esa reconquista del espacio público creando **palancas de transformación social**, que actúen como espacios en los que se desarrollan propuestas alternativas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Propuestas asentadas sobre valores nítidamente distintos de aquellos que mueven el sistema económico actual. Propuestas que orientan su actividad a la protección de las personas y ecosistemas más vulnerables. Propuestas que persiguen agregar ciudadanía que participe activamente, y cuya militancia económica permita actuaciones significativas que puedan presionar a poderes públicos y agentes económicos en la necesaria transformación.

En el ámbito concreto de las finanzas, auténtico corazón y motor del sistema capitalista neoliberal, es imprescindible intentar construir modelos diferentes de establecer esa intermediación entre ahorradores y solicitantes de financiación. Modelos que se alineen con otras propuestas de alternativas en la esfera económica y que traten de configurar un sistema que persiga la agregación de ciudadanos y organizaciones comprometidos con la transformación de nuestras sociedades. Ahí es donde se encuentra la Banca Ética.

Los pilares del Proyecto Fiare

Fiare es un proyecto de CREACIÓN y CONSOLIDACIÓN de un SISTEMA ESTATAL de BANCA ÉTICA que se constituya en ALTERNATIVA ELEGIBLE por la CIUDADANÍA y ACTÚE SIGNIFICATIVAMENTE por la TRANSFORMACIÓN del sistema financiero, ALINEÁNDOSE con aquellas entidades que ya están trabajando en el ámbito de la transformación de las estructuras generadoras de injusticia.

El Proyecto Fiare surge de una **convicción** y una **intuición**. La **convicción** de que son necesarias alternativas en la esfera económica que traten de superar los problemas estructurales del sistema económico neoliberal, específicamente su incapacidad por acabar con las desigualdades. La **intuición** (que motivó la puesta en marcha del proyecto en 2003), es que el tejido asociativo y la conciencia ciudadana presentan hoy a nivel estatal los mimbres mínimos necesarios como para intentar consolidar una iniciativa de este tipo, como ya ha ocurrido en algunos otros lugares de Europa.

Por tanto, Fiare es, sobre todo, un movimiento de agregación social, construido por organizaciones comprometidas con la transformación social. Esa agregación, supone un esfuerzo de doble dirección. Por un lado, viene a añadir la intermediación financiera a ese universo de alternativas ya existentes (cooperación, economía solidaria, comercio justo, modelos empresariales alternativos, incidencia política,...). Por otro, se construye precisamente sobre esa base, siendo los movimientos y personas comprometidas en esos ámbitos los auténticos constructores del Proyecto Fiare.

¿Cuales son los pilares básicos del Proyecto Fiare? En coherencia con lo dicho hasta ahora, Fiare se construye sobre los siguientes pilares:

- **Justicia:** El proyecto Fiare de Banca Ética pone la intermediación financiera al servicio de la Justicia.

La aproximación del Proyecto al crédito es, por tanto, regenerativa, actuando solo en aquellos ámbitos que tratan de paliar las injusticias generadas por el sistema económico actual: cooperación al desarrollo del Sur empobrecido y comercio justo; inserción social de colectivos en situación o riesgo de exclusión en el Norte; regeneración medioambiental y alternativas a la explotación industrial de la tierra; educación, sensibilización e investigación orientadas a la construcción de ciudadanía responsable.

- **Acción significativa:** Fiare pretende consolidar una propuesta que pueda ser elegida por aquellos ciudadanos que opten por este modelo.

Por eso se inserta en el sistema financiero y se somete a las leyes y mecanismos de vigilancia típicos de las entidades financieras. Fiare quiere ofrecer a cualquier ciudadano los productos de ahorro que habitualmente se demandan: cuentas corrientes, depósitos, tarjetas, etc.

- **Insuficiencia:** Poner la intermediación financiera al servicio de la Justicia exige ofrecer mucho más que productos bancarios típicos.

Por eso, el proyecto trata de construir un Sistema de Banca Ética que ofrezca, junto a los productos y servicios típicos de la banca tradicional, otros productos que se adapten a las necesidades de las personas y entidades “no bancables”, no reconocidas como clientes de crédito por las entidades tradicionales. Productos que vinculen ahorradores dispuestos a renunciar a parte del interés de sus ahorros o a asumir una parte de riesgo en ellos para poder ofrecer productos de crédito más baratos o menos garantizados.

- **No lucratividad:** Los excedentes no se distribuyen.

Con la mirada puesta en consolidar una iniciativa nítidamente orientada a poner la actividad al servicio de la Justicia, Fiare se construye sobre redes de personas y organizaciones que no pueden beneficiarse de los excedentes que el proyecto pueda generar. La forma jurídica es la cooperativa de crédito, y la estructura de gobierno persigue dar voz precisamente a aquellas organizaciones que ya vienen optando por trabajar en favor de las víctimas del sistema económico actual.

Fiare pretende, por tanto, construirse sobre una base social (los auténticos “dueños” o “tractores”) que garantice que el proyecto es capaz de entender cuales son las demandas más urgentes que plantean las exigencias de la justicia a nuestras sociedades actuales, y que se mantenga motivada para buscar respuestas desde los diversos frentes que esas situaciones de injusticia demandan.

La intermediación financiera es uno de esos frentes y la forma de construir el proyecto es también diferente; esa diferencia se convierte en condición imprescindible para consolidar una alternativa que mantenga esa capacidad y motivación, especialmente cuando el proyecto vaya creciendo.

El Proyecto Fiare hoy

Fiare lleva operando desde Octubre de 2005. Actualmente cuenta con oficinas permanentes en Bilbao, Barcelona y Madrid y más de treinta grupos locales de desarrollo del proyecto en nueve territorios de la geografía española. En cada uno de esos territorios está promovido por redes de organizaciones sociales de los ámbitos de la cooperación al desarrollo, la economía solidaria, la inserción social, la educación, etc.

Al cierre de 2010, Fiare ha recogido ahorro por más de 25 millones de euros entre más de un millar de personas y entidades ahorradores y ha aprobado financiación por valor de quince millones de euros, a más de ciento veinte proyectos de alto valor social.

La construcción social del Proyecto Fiare se desarrolla mediante la articulación de redes de personas y organizaciones en diferentes territorios del estado. A finales de 2010 son once los socios del Proyecto: Fundación Fiare, Red de Economía Alternativa y Solidaria de Navarra, Asociación Fiare Centro, Asociación banca ética Fiare Sur (Andalucía – Extremadura), Asociación Fiare Xarxa Valenciana, Asociación de apoyo al Proyecto Fiare en Euskadi, Asociación Fiare de Castilla y León, Asociación Proyecto Fiare de Catalunya, Asociación Fiare Galiza, Asociación Fiare Canarias y Coop57 – Cooperativa de servicios financieros. Existen asimismo redes que se van constituyendo en La Rioja, Baleares, Murcia o Castilla La Mancha.

Esto supone una red de más de seiscientas organizaciones vinculadas jurídicamente al proyecto, que están comprometiendo recursos humanos y materiales para estas fases iniciales en las que la cooperación y el compromiso mutuo son imprescindibles para asegurar la viabilidad de proyecto. La capilaridad es, de hecho, aún mayor, teniendo en cuenta que entre esas más de cuatrocientas organizaciones, se pueden encontrar Federaciones de Cooperativas, redes de Economía Solidaria o Coordinadoras de ONGs.

Con la mirada puesta en la constitución de la Cooperativa de Crédito, que es punto de llegada de esta fase de creación del Proyecto, se puso en marcha en 2009 la campaña de recogida de Capital Social. El objetivo es poder consolidar una base social de, al menos, cinco mil personas y organizaciones socias para el año 2012, con un capital social superior a los cuatro millones de euros. A finales de 2010 el capital recogido supera ya los dos millones de euros, con cerca de mil seiscientas personas y organizaciones socias.

Fiare opera, hasta el momento en que pueda hacerlo con licencia propia, como agente de Banca Popolare Ética, entidad con sede en Padova que lleva más de diez años operando de acuerdo con los principios de la Banca Ética y que ha sido la fundadora de la Federación europea de bancos éticos y alternativos².

En estos momentos, en los que la crisis ha supuesto un significativo endurecimiento de las condiciones de acceso al crédito de muchas personas y organizaciones sociales, Fiare ha cerrado un ejercicio en el que ha incrementado más de un 50% la financiación, lo que ha supuesto conceder créditos por un valor superior a los seis millones de euros. A día de hoy, Fiare canaliza más de 300.000 Euros mensuales de ahorro de personas y organizaciones comprometidas con un uso responsable de su dinero hacia proyectos de alto valor social.

Todos y cada uno de los proyectos financiados están reflejados en su página web como ejercicio práctico de transparencia.

Respecto al ahorro, la crisis ha supuesto una ralentización en el crecimiento del ahorro depositado en Fiare, aunque sigue experimentando un crecimiento anual superior al 20%, con más de trescientos clientes nuevos cada año. Números pequeños si los comparamos con los de una entidad financiera tradicional, pero muy significativos para un proyecto de emprendizaje social dedicado a la actividad financiera, auténtico núcleo del sistema económico actual y de cuyas carencias somos hoy sin duda un poco más conscientes.

2. Febea (www.febea.org).

Una cooperativa como forma jurídica

Forma jurídica de cooperativa para asegurarnos democracia y solidaridad. Las fórmulas tradicionales de Banco y Cajas de Ahorros pueden aportar valor a otro tipo de proyectos, pero plantean limitaciones a la construcción de alternativas financieras desde la ciudadanía.

Componente democrático: el que supone primero el uso del voto en asamblea, que implica legitimar la actuación de la entidad y segundo, y yendo un poco más allá, el que el derecho de voto se concede de manera universal a cualquier entidad o persona que decida convertirse en socia, otorgando la misma importancia a su voto (sea cual sea el número de participaciones).

Componente de solidaridad: lo que supone eliminar el elemento más nocivo de la empresa convencional, es decir, maximizar beneficios como objetivo absoluto y central de la entidad. De entrada en una cooperativa no se puede distribuir todo el beneficio generado, y en caso de liquidación sus fondos no repartibles se destinan a fomento del cooperativismo. Además el proyecto, de forma voluntaria, renuncia al ánimo de lucro como objetivo, para poner en primer lugar la satisfacción de las necesidades de personas y organizaciones.

Esta idea no contribuye a desincentivar la eficiencia económica, sino que apunta a ser promotora de eficiencia social sin la esclavitud de los resultados económicos.

El sistema de adecuación ética de Fiare

El sistema de adecuación ética de Fiare es un ejemplo para ver cómo una organización va adecuando sus estructuras no solo para llegar a ser un proyecto transformador, sino para que esa capacidad y motivación transformadora pueda mantenerse en el tiempo, a medida que el proyecto va creciendo. Una manera de mantener la identidad, es, precisamente, mantener las bases éticas sobre las que se sustenta.

En Fiare existen varios niveles en los que se operativizan, en la práctica, esas bases éticas. Existen nueve comisiones de evaluación ético-social en cada territorio donde se promueve el proyecto Fiare. Estas comisiones están formadas por personas que conocen muy bien el tejido asociativo de ese territorio y que por tanto pueden valorar el alcance social de la propuesta que solicita financiación.

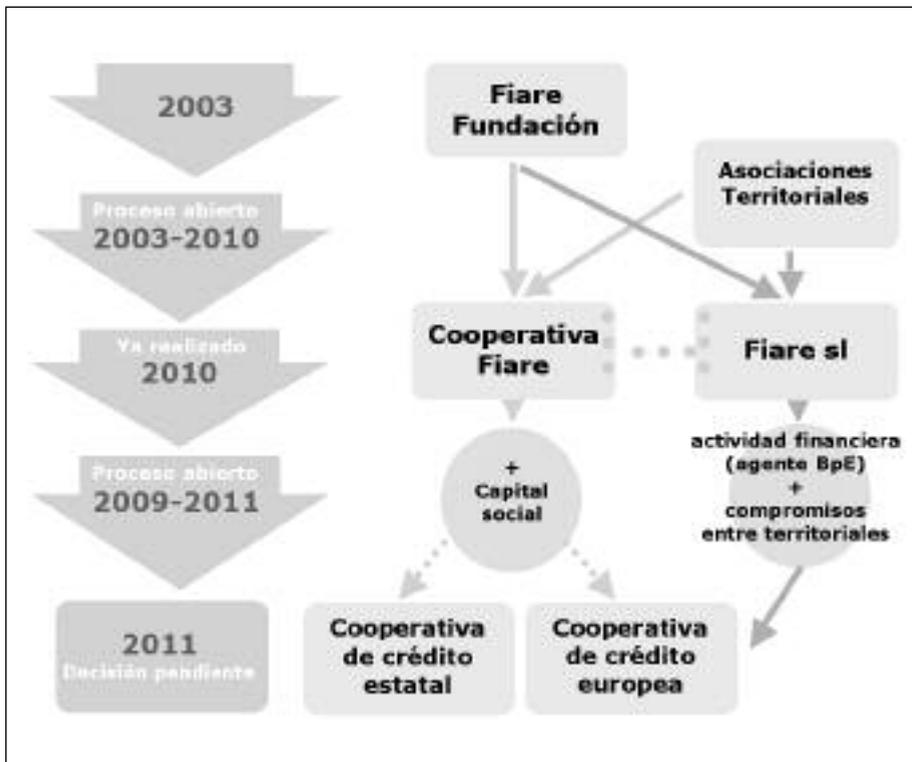
No hacen dictámenes sobre proyectos que están bien o mal, o que son *éticamente* mejor que otros. La cultura “ética” de Fiare no está tan vinculada a una evaluación moral, sino, en realidad, a una evaluación sobre los resultados

éticos, transformadores, que promueve un determinado proyecto y que, en cuanto tal, Fiare decide apoyar mediante el crédito.

Otro nivel es el del Comité Ético, que es un órgano estatal elegido democráticamente por la base social de Fiare, y que tiene como objetivo coordinar ese proceso de adecuación ética; es decir: velar por la institucionalización de los valores del proyecto Fiare en todas sus estructuras, niveles de responsabilidad y marcos de relación.

En total, son más de 40 personas voluntarias, pertenecientes a organizaciones sociales, quienes desarrollan esta labor en todo el estado, con el apoyo y en coordinación del equipo profesional de Fiare, que complementa y contribuye también a consolidar el sistema de adecuación ética.

Evolución temporal y territorial del proyecto



El proyecto Fiare mantiene dos formas jurídicas, la SL y la cooperativa y, aún cuando la SL deberá llegar a desaparecer, durante los próximos años será el lugar en el que las territoriales y sectoriales impulsarán el crecimiento del proyecto, al tiempo que hoy, es Fiare SL quien desarrolla la actividad financiera como agente de la Banca Popolare Etica Italiana, mientras que la Cooperativa está recibiendo las aportaciones de capital social de entidades y particulares.

La opción a medio plazo de constituir con Banca Popolare Etica Italiana y la Nef francesa una **Cooperativa de Crédito Europea** es otra de las alternativas para operar de forma independiente, no siendo excluyente respecto al objetivo básico de crear la Cooperativa de Crédito con licencia autorizada por el Banco de España.

A nivel de implantación territorial, como ya se ha dicho, existen 11 asociaciones locales de dinamización y difusión del Proyecto Fiare distribuidas por todo el mapa estatal, y grupos de apoyo en la Rioja y Baleares; también hay comunidades donde se está trabajando en la creación de asociaciones territoriales de difusión como Asturias y Cantabria:



Entre las entidades socias cooperativas y del tercer sector, forman parte del proyecto entidades como Coop57, la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, la Confederació de cooperatives de Catalunya, Arç Cooperativa, FETS-finançament ètic i solidari, Acció Solidària Contra l'Atur, la FCONGD, la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social, todas ellas en FIARE Catalunya. En Fiare Centro, entidades como Observatorio de Responsabilidad Social Cooperativa y la *CONGDE – Coordinadora de ONG para el desarrollo en España*. En Fiare Sur, Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria (IDEAS), S.C.A. En Fiare Euskadi, Emaús Bilbao S. Cooperativa, REAS Euskadi (Red de Economía Alternativa y Solidaria), la Fundación Peñascal, EAPN Euskadi, y la Coordinadora de ONGD de Euskadi. En Fiare Navarra, Kamira. Sociedad Cooperativa de Iniciativa Social, Trigo Limpio, Sociedad Cooperativa, *Coordinadora de ONGD, RED de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social*, REAS NAVARRA. En Fiare Galiza, la *Coordinadora Galega de ONG's para o Desenvolvemento*. En Fiare Xarxa Valenciana, contamos con la presencia de FEVECTA, SERCOVAL, la Coordinadora de ONGDs, la Plataforma de entidades de Voluntariado Social, la Asociación Valenciana de empresas de Inserción (AVEI), y la Red Enclau para la financiación alternativa.

Hay otro buen número de indicadores del dinamismo que está adquiriendo el proyecto. Ayuntamientos de capitales o grandes ciudades en el norte, o contactos que se están adelantando con países latinoamericanos para la incorporación al proyecto de entidades, especialmente microfinancieras, que quieren participar en esta singladura... elementos todos ellos que hablan de un proyecto complejo, vivo y dinámico, cuyo valor y viabilidad se concreta cada día con el respaldo de todas las personas y organizaciones que lo van construyendo.

3. EL PROYECTO FIARE EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

FIARE, la **F**undación para la **I**nversión y el **A**horro **R**esponsable, nace en Euskadi en 2003, gracias a la aportación de 52 organizaciones del sector de la economía social.

Como sociedad limitada, desarrolla desde entonces labores de préstamo y financiación en sus oficinas de Bilbao, Barcelona, Madrid, Vitoria, San Sebastián y Pamplona, haciéndolo transitoriamente como agente comercial de la Banca Popolare Ética, un referente europeo de la economía social.

En la Comunidad Valenciana, desde la Fundación Novaterra por encargo de la Red Enclau de financiación alternativa, y junto a otras organizaciones y per-

sonas, hemos impulsado el nacimiento y desarrollo del proyecto FIARE de Banca Ética.

En el verano de 2008 contribuimos a alumbrar la concreción en nuestro territorio: Fiare Xarxa Valenciana, que nace agrupando a entidades como FEVECTA, Proyecto Hombre, Cáritas Diocesana de Valencia, Fundación NOVATERRA, Fundación Nova Feina, Fundación PATIM, Plataforma de Entidades de Voluntariado Social, AVEI – Asociación Valenciana de Empresas de Inserción, Provincia Franciscana de San José, MUSOL, Enclau, SERCOVAL, CVX - Asociación Ignacio Ellacuría, Hermanos de las Escuelas de La Salle, Asociación de Veïns i Veïnes de Natzareth, Asociación de Amigos del Cerezo, ACOEC – Asociación de Cooperación con Ecuador, Instituto Obreras de la Cruz, Centre de Música i Dansa de Natzareth, Asociación Grupo Martes, Ingeniería Sin Fronteras, Predicadores Dominicanos Aragón, Hermanas Franciscanas de la Inmaculada y ATTAC.

Es una red en crecimiento. Una red de instituciones y personas. Instituciones cada una de ellas con sus peculiaridades y especializadas en su particular Misión, pero con voluntad de converger en un proyecto como FIARE, un proyecto de emprendimiento social compartido, de interés para todos cuantos nos asociamos para alumbrarlo, promoverlo y hacerlo crecer, y también de interés para otras entidades y personas que participan en todo el andamiaje social que, en uno u otro momento de un futuro más o menos inmediato, conocerán el proyecto y se vincularán a él, o bien al menos harán uso de sus servicios y/o los difundirán como valiosos para el desarrollo de otros emprendimientos social-solidarios

Una de las singularidades de nuestro proyecto, el empeño en lograr la mayor capilaridad social, nos empuja a seguir emplazando a entidades, organizaciones y personas físicas para que se vinculen a él como promotores. Porque llevamos mucho tiempo buscando alternativas concretas y reales a un desorden económico institucionalizado que nos paraliza y asfixia.

Con este emprendimiento, estamos convirtiendo en realidad una vieja aspiración:

Un banco ético. Un banco en el que no ser sólo un cliente. Un banco sometido a control ciudadano. Un banco con total transparencia. Un banco en el que cualquier persona pueda hacer depósitos con sus ahorros. Un banco al que recurrir solicitando préstamos desde cualquier proyecto con valor social, cultural, medioambiental o de cooperación internacional.

Es un camino largo, el de conseguir conciencia social plena acerca del enorme potencial que podemos estar construyendo si hacemos confluir una base social tan rica y diversa. Largo camino, pero imprescindible y generador de

enormes posibilidades emanadas del enorme número de instituciones y personas que nos sumamos en este empeño. Largo camino el de configurar una red social estable que crece día a día sin pausa. A menudo pienso en lo lejos que estamos de ser conscientes de ese gran potencial que está en nuestra mano, sólo con que todos cuantos hemos soñado con estas alternativas, nos pongamos de acuerdo vinculándonos y asociándonos para empujar todos en la misma dirección.

Es algo bien conocido que, considerando sólo las instancias, entidades y organizaciones del Tercer Sector, movemos hoy en toda España y en el territorio de la Comunidad Valenciana, unos recursos económicos relevantes y de una importancia ya considerable por su dimensión.

Pero aún los tenemos ‘atomizados’ e irresponsablemente depositados en la banca ordinaria. En una banca que a nadie rinde cuentas, que desconoce la transparencia y que juega con sus (nuestros) recursos una interminable y arriesgada partida de póker, apostando siempre contra nosotros como lo hace cada día. Y ganando siempre.

Es un largo camino el de establecer en nuestro entorno otro tipo de seguridades y otro sistema de prioridades con los recursos de todos. Estamos construyendo una alternativa real, humana, decente, seria y que con el tiempo será potente, que dará señales al Mercado de que aún no tiene todo el control. Es preciso hacer evidente que otra economía es posible, que otra banca es posible. Aquí y ahora. Y no sólo en teoría. Ya lo estamos haciendo.

4. CONCLUSIONES

Reconocemos, por supuesto, el valor de los espacios de emprendizaje social. Y reconocemos su potencial para transformar modelos económicos que no repliquen los errores del que está vigente.

Entendemos que ser emprendedores, ser realmente emprendedores, supone tener que ampliar la mirada más allá de lo que cada uno de nosotros, como personas y organizaciones, podemos avistar.

El emprendizaje social, requiere construir iniciativas sustentadas en alianzas fuertes e interrelacionadas que impliquen a agentes de todas las esferas de la sociedad y permitan obtener resultados significativos en términos de excelencia social.

Ser emprendedor social supone, realmente, hacer propuestas que no solo corrijan, sino que ayuden a evitar los problemas estructurales del mercado generadores de injusticia, desigualdad y exclusión.

Emprender socialmente se ha convertido sin duda en algo crucial para la configuración de nuestras sociedades. No lo hagamos sin el aval de una responsabilidad que desborda el interés propio, y no es ciega a la justicia y a la solidaridad.

El reto del emprendizaje social es una oportunidad única para consolidar un conjunto de respuestas para aquellos que, hoy por hoy, no tienen posibilidades de aportar y generar valor en este proyecto de sociedad. Mostrémosles que aquello que les cabe esperar es, esta vez, algo distinto a “nada”.

