

Las empresas sociales y el *management* social

Esther VILLAJOS GIRONA

Doctoranda en Economía Social – IUDESCOOP

Joan Ramon SANCHIS PALACIO

Catedrático de Organización de Empresas
IUDESCOOP – Universidad de Valencia

Fecha de entrada: 24/10/2012

Fecha de aceptación: 30/01/2013

Sumario: 1. Introducción. 2. Las empresas sociales. 2.1. Definición de las empresas sociales. 2.2. Características más identificativas de las Empresas Sociales. 2.3. Tipología de empresas sociales. 2.4. El caso concreto de las WISE. 3. El *management* aplicado a las empresas sociales. 3.1. El *management* social. 3.2. Las necesidades del *management* social. 3.3. Herramientas aplicables a las Empresas Sociales. 4. Conclusiones. Bibliografía.

Resumen:

El presente artículo trata de establecer una base teórica en torno al concepto de Empresa Social y cuál es el *management* más adecuado para ellas. Un concepto que está teniendo en los últimos años una importancia sin precedentes, tanto desde las altas esferas políticas, como en el campo empresarial y académico, con numerosos artículos escritos que se analizarán a través de todo el artículo, haciendo especial hincapié en las empresas que se ocupan de la inserción laboral de los colectivos en riesgo de exclusión social. Se establecerán también, las diferentes pautas y herramientas que ha de seguir el *manager* de la Empresa Social para poder competir en igualdad de oportunidades en el mercado, así como para establecer un proceso social en la dirección de empresas y juntar a todos los *stakeholders* en el mismo entorno.

Palabras clave:

Empresas Sociales, WISE, inserción laboral, *Management* Social, Dirección Estratégica

Abstract:

This article attempts to establish a theoretical basis on the concept of social enterprise and the most appropriate management for this kind of enterprises. A concept that is taking in recent years an unprecedented importance, from

the highest political circles, as in the business and academic field, with numerous articles written that will be analyzed throughout the article, with particular emphasis on companies concerned with the employability of groups at risk of social exclusion. It will be also be established, different tools and guidelines to be followed by the Social Enterprise manager to compete on equal opportunities in the market, and to establish a social process in business management and bring together all stakeholders in the same environment.

Keywords:

Social Enterprises, WISE, labour insertion, Social Management, Strategic Management

ECONLIT

M100, L260, L300

1. **Introducción**

El derecho al trabajo es un derecho constitucional que en tiempos de crisis, como la actual, no siempre viene ratificado. Las iniciativas sociales por parte de la sociedad civil organizada siempre han intentado suplantar de alguna manera las carencias que presentaban, tanto el mercado como el Estado en materia del derecho al trabajo. Así es como surgen diferentes iniciativas de inserción en el trabajo que se pueden catalogar dentro de los conceptos de empresa social y emprendimiento social, conceptos que siendo emergentes, han pasado a formar parte de la agenda política durante los últimos años, sobre todo a nivel Europeo, apoyado gracias a los numerosos dictámenes y comunicaciones por parte del Comité Económico y Social Europeo, y que están sirviendo para dar mayor visibilidad a este tipo de organizaciones.

La importancia de definir el concepto de Empresa Social radica en poder delimitar este tipo de organización y poder discernir de otras empresas para poder aplicar medidas y políticas adecuadas a sus características con el fin último de fortalecer y aumentar el número de Empresas Sociales establecidas, promoviendo así la inserción laboral de los colectivos con mayor riesgo de exclusión. De entre todas las Empresas Sociales que podemos encontrar en el marco europeo, las más numerosas son las empresas que se dedican a la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social (o en inglés WISE: *Work Integration Social Enterprises*) y que veremos en más profundidad en el segundo apartado. Estas empresas, como veremos, tienen características intrínsecas muy particulares que se deben potenciar. Es por eso que los gerentes de las mismas deben de tener en cuenta todas las peculiaridades de las Em-

presas Sociales y aplicar un Management diferenciado, potenciando tanto la parte económica como la social, dando más visibilidad e integrando a todos los trabajadores en un organigrama más horizontal.

El presente trabajo se plantea desde la perspectiva de la necesidad de ofrecer herramientas para la toma profesional de decisiones en este tipo de organizaciones para favorecer así su supervivencia en el mercado en base a una mayor eficiencia económica, que a la vez sea compatible con su eficacia social. En este sentido, el objetivo del presente artículo es establecer una base teórica para poder contextualizar la situación actual en torno al concepto de Empresa Social, así como también establecer unos parámetros básicos de *management* que pueden aplicar este tipo de organizaciones.

La metodología a utilizar será, por tanto, de carácter teórico, revisando los diferentes artículos existentes sobre Empresas Sociales y *Management* Social. De esta manera, se analizan de manera descriptiva los estudios más destacados publicados sobre el *management* de las empresas sociales, ofreciendo así una perspectiva actual sobre este campo de estudio, así como sus posibilidades futuras de desarrollo.

El trabajo se ha estructurado en cuatro apartados diferentes, incluido este primero de introducción. En el segundo apartado se analizan las empresas sociales en base a su definición, características y tipología. En el tercer apartado se estudia el *management* de las empresas sociales, determinando cuáles son las necesidades que pretende cubrir y mediante qué instrumentos hacerlo, es decir, cuáles son las herramientas más útiles para las empresas sociales. Por último, en el cuarto apartado se presentan las principales conclusiones del estudio realizado, así como las líneas de investigación futuras a seguir.

2. Las empresas sociales

Como ya se ha señalado, aunque el concepto de Emprendimiento Social o Empresa Social sea de reciente introducción, se está intentado potenciar desde los estratos más altos de la Unión Europea, aunque también en el escenario académico disfruta de cierta tradición a nivel europeo gracias a redes de investigadores como el EMES – *European Research Network* en Bélgica o el EURICSE (*European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*) en Italia. Estas redes e institutos de investigación han estado trabajando el concepto de emprendimiento social y de empresa social durante años. Términos que han entrado en beligerancia con el de Economía Social por no poder especificar si las Empresas Sociales forman parte o no de la Economía Social y en qué condiciones podrían formar parte.

El nacimiento de las empresas sociales se atribuye al fuerte incremento que sufrió el paro en Europa y como, dada la bajada de ingresos de los go-

biernos europeos, los programas gubernamentales para el empleo en Europa Occidental fueron cada vez más ineficientes. La aplicación de políticas keynesianas no era la única respuesta para luchar contra el paro y fueron apareciendo nuevas formas organizativas para ayudar a paliar este problema (Vidal y Claver, 2003). En los Estados Unidos de América, al contrario que en Europa, su nacimiento se debe a los recortes que sufrieron las Entidades No Lucrativas por parte del gobierno (Kerlin, 2010).

En el año 1975, España tenía un gasto en bienestar del 25%, mientras que en Europa pasaba del 40%. Los déficits en los fondos públicos alentaron el desarrollo de Empresas Sociales en los campos de la salud, los servicios sociales, la educación y el ocio (Vidal, 2001), entre otros. Y, por tanto, es a partir de la crisis industrial y financiera de los años 70, como la quiebra del mercado y del Estado propicia el desarrollo de organizaciones buscando un cambio en las políticas públicas, suministrando servicios que de otra manera no podría llegar a la mayoría de la población.

El nacimiento del concepto de Empresas Sociales como lo entendemos actualmente fue promovido gracias a una revista lanzada en 1990 en Italia, *Impresa Sociale*. A partir de este momento fueron «objeto de un proceso constante de evolución, que les ha permitido conocer parte de la creciente demanda de servicios sociales, colectivos y cuidados comunitarios» (Bacchiaga y Borzaga, 2001:273).

El crecimiento de las empresas sociales se atribuye a tres procesos distintos (Salinas y Rubio, 2001:86-87): 1) «El tardío y lento desarrollo del Estado del Bienestar, y la necesidad de reforma de las políticas sociales cuando éste aún no había sido plenamente desarrollado; 2) La progresiva externalización de parte de la producción y/o gestión de servicios por parte de la Administración Pública, muy especialmente en el ámbito de los servicios sociales; y 3) La expansión, en buena parte de la sociedad española, de valores asociados a la solidaridad, el voluntariado y, en definitiva, a una sociedad más participativa y activa.»

Como se verá a continuación, las diferentes definiciones expuestas por los académicos y los profesionales en la materia, dejan entrever que no existe un claro consenso para definir las Empresas Sociales. A pesar de esto, en la mayoría de la literatura hay algunas definiciones que se repiten por ser las que más se aproximan al concepto o las que ayudan a delimitar de manera más precisa sus rasgos más importantes.

2.1. *Definición de las empresas sociales*

Aunque el concepto de «Empresa Social» no esté formalmente definido, muchos son los autores que durante los últimos años han escrito

al respecto, como pueden ser Borzaga y Defourny (2001), Demoustier (2005), Travaglini, Bandini y Mancinone (2010), Campos (2011), Dees (2011), Contreras y González (2011), Moreira, Urriolagoitia y Vernis (2011), entre otros.

Una de las definiciones más utilizada es la propuesta por el EMES (*l'émergence des Entreprises Sociales en Europa*) y analizada primeramente por Defourny (2001). Esta definición parte de dos dimensiones, la económica y la social. En la dimensión económica se tienen en cuenta cuatro criterios: a) Una actividad continuada de producción de bienes y/o venta de servicios; b) Un alto grado de autonomía; c) Un nivel significativo de riesgo económico; y d) Cantidad mínima de trabajo remunerado. Y dentro de la dimensión social, cinco son los criterios a tener en cuenta: e) Objetivo explícito de beneficiar a la comunidad; f) Iniciativa puesta en marcha por un grupo de ciudadanos; g) El poder de decisión no se basa en la propiedad del capital; h) Tienen carácter participativo, involucran a las diferentes partes afectadas por la actividad; y i) Distribución limitada de los beneficios.

Los criterios de la definición del EMES actúan como indicadores que describen el «tipo ideal que permite a los investigadores poder posicionarse en la galaxia de las empresas sociales» (Defourny y Nyssens, 2008:5). Es una herramienta que ayuda a los investigadores a poder clasificar las Empresas Sociales en diferentes países y poder arrojar más luz a su concepto. Es por eso que encontramos esta definición en numerosos estudios (Vidal y Claver, 2003; Vidal y Valls, 2003; Defourny, 2004; Spear y Bidet, 2005; Johnson y Spear, 2006; Defourny y Nyssens, 2006; Galera y Borzaga, 2009; Díaz-Foncela y Marcuello, 2012a, entre otros). A nivel de la Unión Europea, el Comité Económico y Social Europeo se ha pronunciado con varios dictámenes¹ estos últimos años sobre las Empresas Sociales, la inclusión social y el emprendimiento social, para poder enmarcar en un concepto unificado, las particularidades que puede tener este tipo de entidad (Villajos *et al.*, 2012)

¹ Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Distintos tipos de empresa» (Dictamen de iniciativa) (2009/C 318/05) Diario Oficial de la Unión Europea 23/12/2009; Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Inclusión social» (Dictamen exploratorio) (2010/C 128/03) Diario oficial de la Unión Europea 18/05/2010; Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la «Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre fomento de las cooperativas en Europa» (COM(2004) 18 final) Diario Oficial de la Unión Europea 22/09/2005 (2005/C 234/01), Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre «Espíritu empresarial social y las empresas sociales» (Dictamen exploratorio) (2012/C 24/01) Diario Oficial de la Unión Europea 28/01/2012; entre otros.

Otra de las definiciones utilizada en numerosos textos (Defourny y Nyssens, 2006; Defourny y Nyssens, 2008; Díaz-Foncea y Marcuello, 2012a entre otras) es la del DTI (*Department of Trade and Innovation*) del gobierno Británico del año 2002, que caracteriza a las empresas sociales como «un negocio con objetivos primordialmente sociales, los excedentes se reinvierten principalmente a este efecto en el negocio o en la comunidad, en lugar de dejarse llevar por la necesidad de maximizar los beneficios para los accionistas y propietarios» (Defourny y Nyssens, 2008:6). Es decir, se involucra a la empresa social en alguna forma de comercio, pero solo para mantener su propósito social.

La literatura referente a las empresas sociales ha sufrido un gran crecimiento en los últimos años. Como se ha podido observar con las definiciones precedentes, se ha establecido un punto de referencia para avanzar hacia el concepto de Empresa Social. Algunas de las definiciones que encontramos en la literatura existente son las siguientes.

Dees (1994; citado en Mair y Martí, 2005) define las Empresas Sociales como organizaciones privadas dedicadas a resolver problemas sociales, sirven a las personas perjudicadas o marginadas, y abastecen bienes socialmente importantes que, según su parecer, no son abastecidos adecuadamente por las agencias públicas o los mercados privados. Estas organizaciones persiguen objetivos que no pueden ser medidos simplemente por la generación de beneficio o la penetración que realizan en el mercado.

Laville y Nyssens (2001:312) las definen de la siguiente manera: «Las empresas sociales están iniciadas por grupos de ciudadanos que buscan proveer un amplio abanico de servicios de forma abierta hacia la comunidad. Son figuras empresariales diferentes de las empresas privadas y de las públicas donde el poder no está basado en la propiedad del capital».

Por su parte, Vidal y Claver (2003:41) señalan que «son iniciativas voluntarias procedentes de un grupo de ciudadanos que frente a una demanda insatisfecha como consecuencia de las externalidades negativas que genera una crisis económica o como consecuencia de las dificultades del Estado del Bienestar, crean una estructura no lucrativa e intentan desarrollar la actividad que permita satisfacer esta demanda insatisfecha».

Spear y Bidet (2005) hacen referencia a las empresas sociales emergentes desde la Economía Social como una nueva forma de empresa, con objetivos sociales y compitiendo en el mercado.

Galera y Borzaga (2009) describen las empresas sociales como aquellas que se centran en el sector no lucrativo, donde la misión social es esencial. Implica la adopción de estructuras de negocio para resolver un problema, para crear valor social. Son una manera «diferente» de hacer negocio cuando se compara con las empresas convencionales y/o de suministro de servicios.

Por último, Palacios (2010:582) las define como «organizaciones motivadas tanto por su misión social como por la necesidad de ser lucrativas para operar y cumplir con sus metas, son empresas en desarrollo que prometen ser el nuevo modelo para la transformación económica y social. Utilizan fondos tradicionales de apoyo social, pero reinvierten sus ganancias para financiar su operativa y mantenerse independientes, están comprometidas con el cambio social a través de asistir a las comunidades, movilizan recursos de calidad para incrementar capacidades técnicas, productivas y comerciales de las comunidades en desventaja socioeconómica, considerando sus condiciones regionales, sociales y culturales».

Como se puede observar en las definiciones que se han mostrado, hay un problema latente para enmarcar el concepto de empresa social. Las definiciones están muy fragmentadas según el país que se tome de referencia (Galera y Borzaga 2009). Las diferencias que pueden existir entre las concepciones de las empresas sociales «son, en parte, reflejos de los contextos socioeconómicos regionales» (Kerlin, 2010:164). Por eso es importante ir avanzando en la delimitación del concepto, en sus características o en su forma legal. El término es relativamente nuevo (Spear, Cornforth, y Aiken, 2009) y como se está observando, hay muchos países donde la figura de la empresa o el emprendedor social no está definida, aunque se está debatiendo sobre en qué sectores pueden competir o qué formas legales pueden adoptar. Gracias a estos estudios se va avanzando hacia una definición más acotada que ayude a darle representatividad.

Se corrobora, por tanto, la existencia de dos escuelas de pensamiento, el modelo anglosajón y el modelo europeo. El modelo anglosajón se basa en empresas sociales que pueden tener la forma de organización no lucrativa, empresa capitalista o del sector público, produciendo bienes y servicios con valor social. En contraposición, el modelo europeo se basa en empresas de la Economía Social (principalmente cooperativas y asociaciones) que mediante un modelo productivo, buscan asegurar el bienestar social a toda la comunidad.

Por lo tanto, el problema que existe es el límite en la definición de las empresas sociales. Si consideramos más el enfoque anglosajón, una empresa capitalista podría ser reconocida como social si ofrece un servicio de bienestar social en la comunidad, como podría ser ofrecer un trabajo a personas desempleadas. En el caso de España, hay empresas grandes que ofrecen trabajo a una gran cantidad de gente, ofrecen precios bajos en sus productos y dinamizan el entorno donde están situadas, pero no por ello se les debe considerar sociales, ya que los beneficios seguirán en manos de los propietarios del capital. Del mismo modo, una cooperativa, por su propia forma jurídica puede considerarse como empresa social, pero los beneficiarios pueden ser los propios socios sin tener en cuenta otros colectivos y sin ex-

teriorizar los beneficios sociales. Por lo tanto, se debe seguir avanzando en la definición de las empresas sociales, así como también en sus características para poder progresar en su delimitación.

2.2. Características más identificativas de las Empresas Sociales

En este punto se ha realizado un sumario de las características que predominan en los textos científicos dedicados a estudiar las Empresas Sociales, repitiéndose en muchos casos, las características que a continuación se enumeran.

En primer lugar, el Capital social (Vidal, 2001; Defourny, 2001; Spear y Bidet, 2005), entendido como la «Capacidad de fortalecer la relación de confianza dentro y alrededor de la organización para movilizar recursos individuales y la movilización de la comunidad local» (Bacchiaga y Borzaga, 2001:279) para que puedan emerger más empresas sociales. Además, el capital social reduce los costes de transacción y los costes de producción (Laville y Nyssens, 2001) al integrar a los *stakeholders* en la empresa para resolver un problema que las instituciones no pueden resolver satisfactoriamente. Por tanto, las empresas sociales generan externalidades positivas e incrementan el capital social, mediante el fortalecimiento de la cohesión cívica donde ellos operan (Vidal, 2001).

En segundo lugar, la Diversidad de recursos (Vidal, 2001; Defourny, 2001; Salinas y Rubio, 2001; Defourny, 2004; Spear y Bidet, 2005; Nyssens, 2006). Financieros, para no tener que depender de las Administraciones Públicas, ya que si dependen de un solo recurso financiero pueden ver disminuida su autonomía. Para obtener una adecuada viabilidad financiera dependerá de la capacidad de sus miembros en la búsqueda de recursos adecuados. Como también no materiales para sostener la misión de beneficio colectivo. Esta diversidad de los recursos que utilizan las empresas sociales «pueden verse como resultado de la movilización del capital social» (Defourny y Nyssens, 2006:10) como por ejemplo los voluntarios. Esta diversidad de recursos servirá para mantener sus múltiples objetivos.

En tercer lugar, la existencia de diferentes formas jurídicas (Defourny, 2001; Vidal y Claver, 2003; Spear y Bidet, 2005; Spear, Cornforth y Aken, 2009). Desde su nacimiento, donde predominaba la forma asociativa, hasta la actualidad donde existe un amplio abanico de posibilidades dependiendo del país donde se encuentran. Los diferentes marcos legales confirman que se trata de un tipo de empresa original, fomenta el emprendimiento y las dinámicas comerciales.

En cuarto lugar, los *Multi-stakeholder* (Laville y Nyssens, 2001; Bacchiaga y Borzaga, 2001; Vidal y Claver, 2003; Nyssens, 2006; Galera y

Borzaga, 2009; Defourny y Nyssens, 2012; Díaz-Fonca y Marcuello, 2012b). A diferencia de las empresas capitalistas donde los beneficiarios son los *shareholders*, en las empresas sociales hay múltiples *stakeholders* que se tienen en consideración: trabajadores, clientes, propietarios, beneficiarios, etcétera. Según Spear y Bidet (2005), las claves de la empresa social que favorece la creación y la utilización del capital social son los diferentes stakeholders, darles participación, que se involucren tanto en la empresa como con la comunidad y que formen estructuras ideológicas que formen vínculos con todas las partes implicadas. Por lo tanto, el hecho de que una empresa sea *multi-stakeholder* reconoce formalmente que hay unos beneficios colectivos, que no tienen en cuenta los beneficios individuales (Laville y Nyssens, 2001).

En quinto lugar, *Governance* o nuevos métodos de organización (Laville y Nyssens, 2001; Bacchiega y Borzaga, 2001; Defourny, 2001; Vidal y Claver, 2003; Defourny, 2004; Defourny y Nyssens, 2012). El *management* democrático y abierto ayuda a los trabajadores a involucrarse en definir los objetivos de la empresa. Por lo tanto, introduciendo los *stakeholders* a participar en el modelo organizativo de la empresa, se «pueden adoptar decisiones estratégicas para establecer mecanismos de participación de la comunidad» (Galera y Borzaga, 2009:217), y mantener a los ciudadanos en una posición comprometida para el desarrollo económico y social de sus comunidades. Esta dinámica participativa puede chocar con la tendencia de los EEUU y el emprendedor individual, por ello se deberá diferenciar entre si pertenecen a la economía social o son organizaciones más cercanas al Tercer Sector. Esta característica se analizará con más detalle en el punto tercero del presente artículo.

En sexto lugar, sus múltiples objetivos (Nyssens, 2006; Galera y Borzaga, 2009): Económicos, para una viabilidad sostenible gracias a su actividad productiva; sociales, ya que gracias a la actividad y a la viabilidad financiera pueden dar formación y un trabajo de calidad los colectivos necesitados, y político-sociales, este rasgo puede ayuda a las empresas sociales «a cooperar con los actor sociales y políticos en la creación de redes y en la implementación de procesos democráticos de toma de decisiones (Defourny y Nyssens, 2006 : 10) o incluso en la elaboración de las políticas públicas.

En séptimo lugar, la no distribución o la restricción del reparto de los beneficios (Bacchiega y Borzaga, 2001; Galera y Borzaga, 2009; Defourny y Nyssens, 2012): Ya que la empresa no tiene como principal objetivo la maximización del beneficio para distribuirlos los *shareholders* o al propietario, los beneficios deben quedar en la empresa o en la zona para poder crear valor social sostenible.

Y en octavo y último lugar, la profesionalización: Porque «la evolución hacia la productividad les está obligando a adoptar modelos de gestión in-

terna similares o cercanos a los que utilizan las empresas de capitales, reforzando así la naturaleza profesional de las empresas del Tercer Sector» (Salinas y Rubio, 2001:88). Asimismo, la empresa debe tener un *accountability* impecable que dé información precisa y amplia a todos sus *stakeholders*, así como utilizar las herramientas que ofrece la dirección estratégica para competir en igualdad de oportunidades.

Tanto las definiciones vistas en el sub-apartado anterior, como las características que acabamos de apuntar, difieren considerablemente según el país o el enfoque que se les dé. Estas discrepancias condicionaran los diferentes tipos que van emergiendo en cada región.

2.3. *Tipología de empresas sociales*

Muchos han sido los estudios que han tratado de establecer una tipología dentro de la gran gama de las Empresas Sociales. Ya en el año 1996, Emerson citaba cinco tipos de Empresa *non-profit*: la protegida, la que se basaba en el mercado abierto, la franquicia, la basada en programas y la cooperativa. El estudio de Neck, Brush y Allen (2009) establece una tipología basada sobre dos dimensiones: la misión y los resultados, donde conviven 5 tipos de empresas: la tradicional, la que tiene una consecuencia social, la empresa *non-profit*, la empresa con un propósito social y las híbridas. Terjesen et Al. (2011) en el informe realizado para el GEM en su versión Social, establecen cuatro tipos de Empresas Sociales: las ONG tradicionales, la Empresa Social sin ánimo de lucro la Empresa Social híbrida y la Empresa Social con ánimo de lucro. Galera y Borzaga (2009) se decantan más por el sector cooperativista en Europa, diferenciando entre las diferentes cooperativas que poseen una ley propia, como las cooperativas sociales en Italia, las cooperativas de iniciativa social en España, las cooperativa de Solidaridad Social en Portugal o las cooperativas de Interés General en Francia, y las nuevas cooperativas sociales que están emergiendo en países como Bélgica, Finlandia o el Reino Unido.

En los últimos años una gran cantidad de Empresas Sociales nuevas emergen para dar cabida a las diferentes actividades que pueden utilizar para conseguir su misión. Por eso, recientemente se ha optado por una división de las Empresas Sociales que consiste en la siguiente clasificación (Spear, Cornforth y Aiken, 2009; Díaz-Foncea y Marcuello, 2012b): 1) Empresas Sociales con orientación mutual: formadas por un grupo de ciudadanos para satisfacer sus necesidades personales, como alimentación, electricidad, créditos, etc.; 2) Empresas Sociales con orientación externa: promovidas por organizaciones no lucrativas, utilizan sus actividades para paliar un problema general social, como la educación o utilizando el co-

mercio justo, por ejemplo; y 3) Empresas Sociales orientadas a la integración por el trabajo: las WISE (*Work Integration Social Enterprises*), que abastecen trabajo temporal o permanente a colectivos en riesgo de exclusión social.

Como se puede observar, con los diferentes tipos de Empresas Sociales vistos hasta el momento, se cumple la premisa de Nyssens (2006) que situaba a las Empresas Sociales en la encrucijada entre el mercado, las organizaciones públicas y la sociedad civil.

2.4. *El caso concreto de las WISE*

Gracias a proyectos financiados en parte por la Unión Europea, como el ELEXIS² o el PERSE³, se ha podido avanzar en la delimitación de la tipología y cuantificación de las Empresas Sociales en Europa y se ha constatado como son las WISE el tipo predominante en Europa, y por eso han sido muchos los trabajos que se han centrado en esta figura (Vidal y Valls, 2003; Spear y Bidet, 2005; Vidal y Claver, 2006; Nyssens, 2006; Defourny y Nyssens, 2006; Johnson y Spear 2006; Defourny y Nyssens, 2008; Díaz-Foncea y Marcuello, 2012a).

Uno de los primeros trabajos a cuantificar las WISE fue el estudio de Spear y Bidet (2005) clasificando un total de 14.209 Empresas Sociales en un total de 12 países, donde se podía observar que el número total de personas involucradas, tanto en personal como en beneficiarios, ascendía a 239.977 personas.

Uno año después, utilizando el proyecto PERSE, se analizaron 166 WISE de 11 países diferentes para ir avanzando poco a poco en su delimitación (Defourny y Nyssens, 2006), pudiendo encontrar empresas como las siguientes: *Enterprises d'Insertion*, *Enterprises Sociales d'Insertion* o *Enterprises Sociales d'Insertion actives dans la récupération et le recyclage* entre otras en Bélgica, *Labour Co-operatives* o *Co-operative Social Firms for Disabled People* en Finlandia, *Enterprises d'Insertion*, *Régies de Quartier* o *Enterprises de Travail Temporaire d'Insertion* entre otras en Francia, Empresas Sociales y Cooperativas, Empresas Sociales de propiedad municipal o Empresas Sociales desde iniciativas locales en Alemania, *Local Development Work Integration Social Enterprises* o *Sheltered Employment* en Irlanda, Cooperativas Sociales de tipo b) en Italia, *Empresas de Inserção*

² L'Entreprise sociale: lutte contre l'exclusion par l'insertion économique et sociale (2002 – 2003).

³ Performance socio-économique des entreprises sociales d'insertion par le travail (2001 a 2004).

o Empleo Protegido en Portugal, Social Co-operatives o Samhall-Sheltered Workshops for the Disabled en Suecia, Social Firms, Worker Co-operatives o Community Business en el Reino Unido y Centros Especiales de Empleo, Centros Ocupacionales, Empresas de la Organización Nacional de Ciegos de España y las Empresas de Inserción en España, entre otras muchas que se analizan en el trabajo.

Como bien señala este trabajo y otros muchos (Defourny y Nyssens, 2006; Vidal y Claver, 2006; Díaz-Foncela y Marcuello, 2012a) en España conviven cuatro tipos de Empresa Social que coinciden con las WISE, ya que tratan de insertar en el mundo laboral a personas con riesgo o en situación de exclusión social.

3. El *management* aplicado a las empresas sociales

En estos tiempos de crisis y de cambio casi a diario, las empresas deben estar alerta a todas las posibles transformaciones que pueda sufrir el mercado, sus clientes o incluso su competencia. Deben poder adaptarse a todos estos cambios en un periodo corto de tiempo. No hace falta ser una empresa capitalista y multinacional para poder competir con una diferenciación sostenible con otras empresas. Lo importante y que todas las entidades deben tener en mente es saber con qué recursos se cuenta y cómo se pueden explotar, ya que el aumento constante de la competencia, los cambios y la inestabilidad en el entorno, suponen para las empresas una mejora en la eficiencia y una mayor profesionalización de la figura de la dirección (Sanchis y Campos, 2007).

Todos estos cambios suponen en el directivo un cambio de mentalidad a la fuerza, una actitud proactiva de cara al entorno, anticipada y abierta al cambio, donde, como veremos, tendrá que organizar los recursos de la manera más adecuada, para poder conseguir los objetivos propuestos.

3.1. *El management social*

Esta evolución del *management* en las empresas sociales ha estado condicionada por dos factores (Sanchis y Campos, 2007): los orígenes y la evolución de la normativa legal. Los orígenes, porque estas entidades nacieron como asociaciones o fundaciones, o incluso cooperativas que lo que pretendían era ayudar a sus socios o a la gente de su alrededor, de su territorio (el ámbito de actuación normalmente es y era local) y carecían de ánimo de lucro. Con el paso del tiempo y una normativa más favorable, más «mercantilizada», se produce una necesidad imperiosa de realizar estrategias en-

focadas a crecer y competir, y a crear un proceso *managerial* en igualdad de condiciones que las empresas capitalistas.

Por tanto, y como veremos a continuación, deben realizar un *management* estratégico, sin desvirtuar la esencia social que las caracteriza, pero utilizando herramientas empresariales propias de las Empresas Sociales como herramientas del mundo capitalista pero adaptadas a sus necesidades. Es decir, las técnicas de *management* son tan válidas para una empresa de capitales como para una del ámbito de la Economía Social, ya que ambas se enfrentan a un nuevo entorno empresarial caracterizado por unos procesos globalizadores y de incremento de la competencia que les exige aplicar nuevas estrategias empresariales (Sanchis, 2001b).

No hay que olvidar que las Empresas Sociales son organizaciones con una mentalidad para el negocio, y esta es la primera premisa que deben adaptarse, ofrecen productos y servicios en un entorno competitivo y deben responder como cualquier otra empresa lo haría, no pensando sólo en la parte social. Por lo tanto, las Empresas Sociales deben utilizar la Dirección Estratégica para saber en qué momento se encuentran, cuál es su «nombre» para la sociedad, cuál es su visión para el futuro, deben saber cuáles son los objetivos a largo plazo, no sólo los de corto plazo o cuando surgen los problemas, ya que esto evidenciaría una gestión curativa (Sanchis y Campos, 2007), y es por ello, que una mejor opción sería un enfoque tanto planificado como continuo en el tiempo, para poder tener una visión más conjunta.

Según la teoría socioeconómica de las organizaciones, el desempeño global de la empresa se define a partir de dos componentes (Savall y Zardet, 2009): el desempeño social (calidad en el funcionamiento de la empresa) y el económico (resultados y creación de potencial tanto de la empresa como de sus trabajadores). El *management* se ve influenciado por 11 variables de carácter social y económico (Savall, 2003). En cuanto a los ítems sociales podemos encontrar el potencial humano (ya que cuanto más valor añadido tenga nuestro capital social, a la larga estos recursos humanos se pueden convertir en una fuente de ventaja competitiva frente a la competencia), el sistema de remuneración (para que todos los miembros puedan tener una remuneración acorde al valor que da la empresa y sentirse útiles y valorados), los sistemas de información (cómo se relacionan los miembros de la empresa entre ellos y hacia el exterior, un trabajador informado será más fácilmente un trabajador motivado) o la organización, ya que la viabilidad de todo el conjunto dependerá de cómo se cohesionan todos los recursos en el sistema organizativo. En cambio, como variables económicas encontramos la estrategia general de la empresa a seguir (que cohesionará todas las demás variables), el control en la gestión (se debe realizar un control periódico de la gestión que lleva a cabo el director, para

corroborar que realmente se están siguiendo los objetivos a corto y largo plazo), u otro sería las inversiones realizadas, tanto materiales como inmateriales, ya que ambas tienen un coste económico para la empresa, aunque pasado un tiempo se revierten a favor de la organización.

Este desarrollo sostenible dependerá del grado de cohesión y consistencia del sistema organizativo (Savall, 2003), donde el directivo será el máximo responsable de su cumplimiento. Tendrá, sin embargo, un factor que jugará un papel negativo si no se estudia detenidamente: el entorno. El diagnóstico del entorno se realizará mediante las herramientas que en el último punto se comentarán, y permitirá a los miembros de la empresa social estar atentos sobre qué factores sociales tienen mayor impacto en el desarrollo económico.

3.2. *Las necesidades del management social*

Un directivo de Economía Social debe moverse entre dos mundos, por un lado debe satisfacer los intereses económicos y por el otro su cultura *managerial* (Chaves y Sajardo, 2004). Las Empresas Sociales, además, también deben satisfacer sus intereses sociales. Es decir, este tipo de empresa debe mantener un nivel de desempeño cooperativo, para que se cumpla un necesario nivel de equilibrio entre la parte económica y la parte más social (Chaves y Sajardo, 2004), se debe tener un cuidado especial para que ni el conjunto de la empresa ni el gerente desvirtúen este equilibrio. Por tanto, el gerente de la empresa social que no tenga en cuenta esta implicación, desencadenará una organización poco comprometida con el entorno y destinada al fracaso. Es necesario prevenir este paradigma con mecanismos de control estandarizados y herramientas empresariales para incrementar su cultura *managerial*.

Esta «fusión» de los aspectos económicos y sociales se revisará periódicamente, de manera que debe existir un control *managerial* propicio de estos aspectos. El problema es que muchos directores de empresas sociales (y más comúnmente en empresas capitalistas) realizan solamente un control económico, un control exhaustivo de las finanzas de la empresa que sólo puede conducir a cambios de corto plazo. Para ello se han de tener en cuenta otras variables en el control periódico para poder realizar un cambio más pronunciado a largo plazo, otras variables como la cultura, las normas y los valores, los grupos de interés que tiene la empresa y que exista una congruencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos individuales de las personas que las integran (Verstegen, 2010).

Como las Empresas Sociales se caracterizan por un universo *multistakeholder*, y cada uno de ellos tiene diferentes intereses y necesidades den-

tro de la organización, debe existir una implicación tanto emocional como empresarial por parte de la empresa y del directivo, de modo que las dos partes (gerente y empresa) se fusionan y encajen perfectamente con los valores y la visión de futuro que se quiere conseguir, se debe continuar preservando tanto la empresa como los valores que representa. Por ello, una de las grandes necesidades es buscar el manager idóneo que pueda satisfacer la idiosincrasia de las Empresas Sociales en sus dos elementos vertebradores: el social y el económico.

En este contexto, se tendrán siempre en cuenta las posibles opiniones y valoraciones que realizan los diferentes *stakeholders*⁴. El directivo necesita de unas competencias emocionales que lo diferencian de los managers de las otras empresas, para encaminar esa inteligencia emocional y convertirla en fuente de ventaja competitiva. La inteligencia emocional no pone trabas a que todas las personas que coexisten dentro de la organización, puedan aportar ideas, sin ningún tipo de restricción, dejando que afloran libremente (Suárez y Trespalcios, 2011). Estos directores expanden todo el conocimiento hacia toda la entidad, lo que también favorece el nacimiento de nuevas ideas, y lo que es más importante, que estas ideas se reconozcan y se valoren y que los empleados sean partícipes de este reconocimiento. Por lo tanto, el clima de colaboración y cooperación irá «in crescendo» en toda la organización y de manera análoga, también la motivación de los empleados.

Por tanto, la inteligencia emocional también contribuye al cumplimiento global durable de la empresa. La libertad de expresión y la formación que reciben los trabajadores constituyen, en un primer momento, un coste para la empresa. Pero cuando esta formación y este potencial se consolidan, las personas ganan en competencias y, consecuentemente, es más favorable que se pueda incrementar la productividad (Savall y Zarnet, 2009), y es por ello que el factor clave para la mejora de el desempeño socioeconómico es la «calidad de la dirección en la organización», necesidad básica en la gestión de las Empresas Sociales.

Otras necesidades que De Pablo y Pizarro (2007:92) señalan para los directivos de las entidades sociales son las siguientes: «Mejorar la profesionalización de los cuadros técnicos; Mejorar la transparencia en la gestión; Mejorar los sistemas de información y comunicación; Estimular la participación ciudadana (voluntariado y donación); Desarrollar modelos de gestión y organización propios del sector; Mejorar la generación de redes entre las diferentes entidades y subsectores; Llevar a cabo procesos constantes de

⁴ Teniendo en cuenta que las Empresas Sociales se caracterizan por ser unas estructuras, donde aunque exista una línea jerárquica, trabajan de una manera más horizontal que las Empresas de Capitales.

innovación social; y Llevar a cabo actividades productivas con objetivos de generación de valor social».

De estas necesidades, la que tiene una relevancia importante en las Empresas Sociales en general, es la innovación social, ya que «mantiene una relación directa con el aprendizaje organizativo» (Sanchis y Campos, 2008), y que gracias a esta competencia, el gerente adquiere ciertas capacidades que le ayudan a trabajar en grupo, a comunicarse interna y externamente con los *stakeholders* de la empresa, así como a adaptarse mejor a los cambios, poder reaccionar antes y con mejores decisiones, lo que proporciona ventajas competitivas sostenibles.

También es determinante el crecimiento en redes, tanto formales como informales, que propician un desarrollo de la zona donde se encuentran estas entidades que cooperan entre ellas, así como un aumento de su dimensión para poder competir con más fuerza. Las redes personales, tienen mucho en común con la inteligencia emocional de los gerentes, ya que también sirven para recoger información, obtener apoyo, consolidar la confianza con las personas de la empresa (Sanchis, 2001a) y así conseguir una situación interna favorable para la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

Por último, el estudio de buenas prácticas de las Empresas de Inserción realizado por la Fundación General de la Universidad de Valladolid y FECLEI (2007:53), especifican una serie de indicadores que, en el caso de cumplirse, estaríamos ante una empresa social que optimiza su gestión, su desarrollo y su calidad en todas sus actuaciones, por lo tanto también se consideran como unas necesidades básicas. Estos puntos son los siguientes: 1) Innovación: innovación tanto en los objetivos que tengan a largo plazo como el modelo organizativo, los mecanismos de gestión, de producción o incluso para la prestación de servicios pueden tener unos procedimientos que no utilizan las otras empresas; 2) Transferibilidad: Si algún mecanismo o alguna estrategia sirve a una Empresa Social, es más fácil que pueda servir de ello a otra, que haya cooperación para generar una presión más fuerte hacia la sociedad y las Administraciones Públicas; 3) -Integridad: Todas las gestiones que se innova y ayudan al proceso *managerial*, deben conducir, en consecuencia, a paliar los problemas sociales o medioambientales, no se puede olvidar esta premisa; 4) -Eficacia y eficiencia: Tienen un impacto social y económico positivo, tanto en la sociedad y demás *stakeholders*, como en la vida de las personas a las que ayudan, pueden favorecer la inserción socio-laboral y por lo tanto, ahorrar recursos a las Administraciones Públicas; 5) Sostenibilidad: por definición tienen una sostenibilidad social ya que ayudan a las personas a volverse a insertar en la sociedad mediante un trabajo, pero sin embargo, también tienen una sostenibilidad económica, ya que, en su gran mayoría no necesitan de financiación externa, así como

una sostenibilidad ambiental, para que realicen actividades que son beneficiosas para el medio ambiente en la mayoría de los casos; 6) Discriminación positiva e igualdad de oportunidades: Como ya hemos mencionado, las empresas sociales tienen un gran impacto en la vida de las personas que sufren más discriminación y exclusión social, así como consiguen una paridad entre géneros que no se da en muchas empresas de capitales; y 7) Participación: Para diseñar las estrategias a seguir, los directivos no hacen lo que ellos creen sin consultar a nadie, son empresas más horizontales, donde todos los miembros tienen voz para dar su opinión e implementar sus ideas.

Por lo tanto, la función directiva en una Empresa Social es de vital importancia para la viabilidad del proyecto tanto económico como de inserción. La profesionalización de esta figura es clave para la consolidación de la empresa y de su crecimiento, y por tanto, también debe incorporar los roles de los directivos de las empresas tradicionales capitalistas, relaciones interpersonales, de información y de decisión (Ocaña y Redondo, 2007).

3.3. *Herramientas aplicables a las Empresas Sociales*

En estos tiempos de crisis y de cambio, las empresas tienen que estar alerta de todas las posibles transformaciones que pueda sufrir el mercado, sus clientes, su competencia o las nuevas tecnologías, por lo que se hace necesario aplicar las herramientas de la Dirección Estratégica. El proceso de la Dirección Estratégica consta de tres etapas (Guerras y Navas, 2008): la primera sería el análisis estratégico (especificar los objetivos y la misión de la empresa y realizar un análisis externo e interno para diagnosticar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades), la segunda etapa es la formulación de las estrategias (según el análisis realizado, diseñar las estrategias corporativas y competitivas a seguir), y la tercera y última es la implementación de las estrategias (evaluación de la adecuación y la factibilidad de las estrategias elegidas, la puesta en marcha y un control del proceso de decisión estratégica). Para la primera fase del proceso de Dirección Estratégica, podemos encontrar una batería de herramientas que nos facilitan el análisis del entorno y que pasamos a detallar a continuación.

Una de estas herramientas es el análisis PESTEL⁵. Se trata de una auditoría del entorno, para especificar qué factores pueden influir tanto en la estrategia como en los rendimientos de una empresa. En 2007, por ejemplo, con la entrada en vigor de la Ley de Empresas de Inserción (factores

⁵ PESTEL son las siglas de factores Políticos Económicos Sociales, Tecnológicos y del Entorno ambiental y Legal.

políticos / legales) se reconoció la necesidad de este tipo de entidad, y les dio más oportunidades y más prestigio y reconocimiento del que tenían antes de la Ley, por lo tanto este factor es un «generador clave para el cambio del entorno» (Johnson, Scholes y Whittington, 2010), ya que a partir de este hecho, el número de empresas Inserción aumentó considerablemente proveyéndose las de un poder legal y un reconocimiento que les puede servir para un futuro. Por tanto, gracias al análisis PESTEL una empresa (social o no) puede saber qué factores están influyendo en su entorno, factores políticos y legales (como ya hemos visto), factores económicos (ciclo económico, incremento del paro, las ayudas para las EI), socioculturales (incremento de las personas en riesgo de exclusión social, movilidad social, distribución de la renta), factores tecnológicos (nuevos descubrimientos, velocidad de transferencia de los conocimientos, nuevas formas de reciclaje) o factores del entorno ambiental y legal (control sobre contaminación y reciclaje); dependiendo de estos factores, la estrategia elegida tendrá más o menos éxito. Por tanto sin tener este análisis claro, los directivos no serán capaces de tomar las decisiones efectivas (Johnson, Scholes y Whittington, 2010:27).

Para poder competir en igualdad de condiciones necesitamos analizar también a los competidores y al mercado donde se sitúa la empresa. Por eso se utilizan las 5 fuerzas de Porter, y evolucionamos de un análisis del entorno (PESTEL) a un análisis sectorial. Las 5 fuerzas de Porter aplicadas a las Empresas de Inserción, y que podemos extrapolar a las Empresas Sociales las encontramos en Ruiz, Retolaza y Mugarra (2007) y constan de las siguientes características: 1) Bajo poder de negociación con proveedores: bajo volumen de compras y dificultad de acceso a otros proveedores, por lo tanto tienen mayores costes de explotación y peores condiciones de entrega, devoluciones o garantías; 2) Bajo poder de negociación con los compradores: tienen escasa fidelidad por parte de los clientes, y muchas veces pierden porque el producto o servicio que ofrecen tiene escasa diferenciación, poco valor añadido, y para el cliente supone un coste muy bajo cambiar de empresa; 3) Posición competitiva: Tienen mayores costes que la competencia y menor valor económico añadido, altas barreras emocionales y sociales de salida y escasas barreras de entrada, ya que se colocan en sectores que no necesitan una gran inversión; 4) Baja capacidad productiva de los Recursos Humanos: no tienen flexibilidad laboral y se caracterizan porque tienen un déficit de competencias respecto de otras empresas; y 5) Pocas barreras de entrada para nuevos competidores y productos sustitutivos: Realizan innovaciones sin una ventaja diferenciado del resto de competidores, productos y servicios débiles, las ventajas que tienen no son sostenibles en el tiempo y rechazan nichos de mercado atractivos.

El análisis DAFO es una de las técnicas tradicionales en la Dirección de Empresas, de fácil aplicación y enormemente útil, sobre todo para organizaciones con escasos recursos financieros y poca cualificación en la gestión como en el caso que nos ocupa.

Las Empresas de Inserción tienen oportunidades y amenazas en el entorno y fortalezas y debilidades internas en la empresa, las cuales pueden ayudar a desarrollar las estrategias a seguir para hacer frente a los retos actuales. Se parte de una auto-reflexión para poder saber cuáles son las capacidades que tiene la empresa para hacer frente al entorno ya los problemas internos y cómo potenciar las oportunidades que les brinda el exterior con las fortalezas que tienen dentro de la empresa.

Una matriz DAFO analizada para las empresas sociales es la que encontramos en Melián (2011) donde también establecen el nivel de importancia (1 muy importante, 5 menos importante) como muestra la tabla 1:

Tabla 1

Matriz DAFO de las Empresas Sociales

<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Baja profesionalización de la gestión 2 Escasa formación del personal 3 Empresas relativamente jóvenes 4 Ausencia de ánimo de lucro i búsqueda de fines sociales 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Dependencia de las AAPP (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 nacen y actúan 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 EI 3 Ayudas y subvenciones públicas 4 Existencia de plataformas o redes de apoyo a las EI (Federaciones, etc.) 5 Mayor vinculación de clientes (como socios)

Fuente: Melián (2011)

Como se puede apreciar, la máxima debilidad que arrastran las Empresas Sociales es, precisamente, la baja profesionalización en la gestión, en cuanto a las amenazas la dependencia de las Administraciones Públicas es

la que más preocupa a las EI, en cambio, tienen para contrarrestarlo fortalezas como un proyecto empresarial viable tanto económico como social y una oportunidad, que es la paliación de problemas sociales y medioambientales.

Para difundir las acciones estratégicas y dar a conocer la empresa a toda la sociedad en general y a sus *stakeholders* en particular, existen una serie de medidas que pueden facilitar y, sobre todo, profesionalizar esta tarea. La sociedad ya no se conforma con las justificaciones de los gastos que tienen las Empresas Sociales en la realización de su tarea, necesita más información, una información más global y específica de la empresa (Marcuello *et al.*, 2007).

«La *Corporate Citizenship* trata de comprender y gestionar las influencias de la organización en su relación con el entorno social de manera que minimice el riesgo de impactos negativos y maximice el nivel de interrelaciones positivas» (Morros, 2001:179), realizando así políticas para involucrar a los *stakeholders* dentro de la vida de la empresa. Por tanto, la *accountability* (o rendición de cuentas en inglés) es un reto que las empresas deben alcanzar de cara a los intereses de la sociedad, darles información de primera mano, no sólo de temas financieros y contables, sino también de temas sociales, de la ética de la empresa, del medio ambiente, los productos y servicios que ayudan a la sociedad, los trabajadores, o de las condiciones de vida en la empresa.

Para realizar un *accountability* profesional, existen varias herramientas que pueden ayudar a las Empresas Sociales en esta tarea, a demostrar que las acciones que realiza la empresa son responsables, sostenibles y económicamente viables. Una de estas herramientas es la *Global Reporting Initiative* (GRI). Iniciativa que han estado utilizando durante 10 años las grandes corporaciones multinacionales (pero también instituciones públicas y entidades sin ánimo de lucro), para la rendición de cuentas y sería muy propicio que las Empresas Sociales del utilizaron para elaborar «memorias de sostenibilidad»(Sanchis y Campos, 2008).

En la memoria se incluirán los *stakeholders* ya que pueden estar afectados, de una manera más o menos directa, por las actividades de la empresa, por eso tienen un interés y unas expectativas de que las actividades se lleven a cabo en las mejores condiciones posibles y que la empresa sea sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Afrontar una memoria de sostenibilidad no es una tarea sencilla y menos, si tenemos en cuenta que los directivos de las Empresas Sociales muchas veces sufren una falta de conocimiento empresariales que los facilitarían estas tareas. Por eso la GRI también elaboró un documento (*High 5!*) Para facilitar a las pequeñas empresas la elaboración de la memoria de sostenibilidad. Las etapas se muestran en la tabla 2:

Tabla 2

Etapas para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI

1) Preparar: Constituir un equipo, determinar los recursos disponibles y necesarios y desarrollar un cronograma de actividades
2) Planificar: Describir las actividades y los objetivos de la empresa, sus partícipes, y fijar sus intereses según la información disponible
3) Valorar: Aplicar los indicadores adecuados de las Guías GRI, buscar información para medir el desempeño i jifar nuevos objetivos para el próximo año
4) Informar: Comprobar la cualidad de los datos, elegir un métoo de comunicación que se adapte al negocio y distribuir el informe elaborado
5) Mejorar: Buscar retroalimentación para mejorar, planificar los siguientes pasos y obtener un reconocimiento del informe

Fuente: Marcuello *et al.* (2007)

Con toda esta información ya se podría realizar una memoria de sostenibilidad de la Empresa Social competitiva y profesional que podría distribuir los *stakeholders* y que también les podría ayudar a gerente para la realización de los balances sociales que demandan las Administraciones Públicas a aquellas empresas que están cualificadas.

Dejando de lado el *accountability*, las Empresas Sociales pueden utilizar otras herramientas empresariales para poder saber si cuentan con ventajas competitivas, como es el caso del Análisis VRIO (Valioso, Extraño o Escaso, Inimitable y Organizado). Si algún recurso de la empresa cuenta con estas cuatro características, estaremos ante una fuente de Ventaja Competitiva que las organizaciones podrán explotar y, cómo no, dar a conocer con el *accountability*.

Un análisis VRIO adaptado a las empresas sociales y cooperativas lo encontramos representado en la tabla 3.

Las Empresas Sociales deberían ir completando la parrilla según los recursos o las capacidades que tienen son valiosas, escasas, difíciles de imitar y están explotadas por la empresa. Se ha añadido la Responsabilidad Social Corporativa porque en nuestra opinión es una ventaja competitiva que son un valor añadido a las empresas sociales. El único problema es que muchas veces las empresas no explotan como deberían, porque no dan a conocer todo lo que hacen por la sociedad y por las personas en riesgo de exclusión social.

Tabla 3
Análisis VRIO adaptado a las Empresas Sociales

Recursos y capacidades	Tipo de ventaja competitiva		Fuente de ventaja competitiva			
	Reducción de costes	Valor añadido	Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Explotado por la empresa
1. Imagen Corporativa						
2. Innovación						
3. Políticas de RRHH						
4. Beneficio para la sociedad						
5. RSC		X	X	X	X	X

Fuente: Sanchis y Campos (2007)

Por tanto, todos los balances sociales, memorias de sostenibilidad y todo el *accountability* que transmita la empresa consolidan una Responsabilidad Social Corporativa que, bien gestionada y explotada, puede llegar a ser una ventaja competitiva frente a la competencia.

Los empresarios sociales cuentan con otro tipo de herramientas que les pueden ayudar a reforzar todo lo dicho hasta ahora. Utilizando el SROI (*Social Return On Investment*), logran medir el impacto de las inversiones sociales que realizan y transmitirlos en términos monetarios, ya que ayuda a transmitir todo el valor que crea la empresa, ayuda a identificar los riesgos ya obtener financiación, ya que al utilizar métodos financieros, el empresario trabaja con parámetros que le son conocidos y útiles (Contreras y González, 2011:146), especificando el valor social como un intangible más de la empresa.

Una vez realizado el análisis del entorno (a quien comunicar) y analizados todas las ventajas competitivas que tiene la empresa (que comunicar), ya se puede abordar el plan de Comunicación y el plan de Marketing, piezas fundamentales para dar a conocer la empresa a la sociedad.

También es adecuado realizar un *Benchmarking* constante, comparando tanto otras Empresas Sociales como también empresas de capitales, una manera fácil de realizar esta tarea sería entrar en la página de la Fundación Lealtad y poder comparar otros ONG's, mirando los principios de transparencia y buenas prácticas que ellas realizan y aplicarlo a la propia empresa.

Estas herramientas que provienen de las ciencias empresariales tradicionales, deben adaptarse a las necesidades de las Empresas Sociales, ya que no tienen las mismas características que las empresas de capitales. Herramientas como el análisis PESTEL, el análisis DAFO o tener un control sobre las 5 fuerzas de Porter, nos pueden permitir tener una visión del entorno y poder actuar y planear las estrategias en consecuencia.

La sociedad de hoy en día lo que más le pide a una empresa es la transparencia, poder acceder a toda la información contable y financiera, pero además, toda la información social o medioambiental. Realizar un buen proceso de *accountability* es fundamental para las empresas sociales, porque deben demostrar a toda la sociedad ya sus *stakeholders* que son necesarias y que realizan una tarea que si no fuera por ellas, serían muchos los colectivos que tendrían dificultades para acceder a algunos servicios básicos o conseguir un empleo. Para conseguir esta transparencia cuenta con herramientas e indicadores como el SROI o el GRI que hacen posible dar a conocer la Responsabilidad Social Corporativa que emanan este tipo de «entidad, sin ánimo propagandístico (como podrían hacerlo empresas multinacionales) sino porque forma parte de su *leitmotiv*.

4. Conclusiones

Como se ha podido comprobar a lo largo del presente estudio, las Empresas Sociales nacen por diversas razones según el contexto en el que nos encontremos. En Europa, el nacimiento de las Empresas Sociales se atribuye al fuerte incremento del paro y a la poca eficiencia de los programas gubernamentales para generar empleo. En los EEUU, por el contrario, el nacimiento se atribuye a los recortes que sufrieron las Entidades No Lucrativas por parte del gobierno.

Destacando la imperiosa importancia de definir de modo concreto el mundo de las Empresas Sociales, se ha obtenido una variedad de definiciones para el concepto de Empresa Social. Se destacan por su importancia algunas definiciones que han calado hondo, como por ejemplo la de la Red EMES que analiza dos dimensiones, la económica (analizando características como: la actividad continuada de producción de bienes y / o venta de servicios, alto grado de autonomía, nivel significativo de riesgo económico y cantidad mínima de trabajo remunerado) y la social (con cuatro criterios: objetivo explícito de beneficiar a la comunidad, iniciativa puesta en marcha por un grupo de ciudadanos, el poder de decisión no está basado en la propiedad del capital y tener un carácter participativo que involucra a las diferentes partes afectadas por la actividad), aunque también encontramos otras definiciones de gran importancia como la del DTI o las diferentes opciones que ofrecen los diversos estudios analizados.

Algunas de las características que se han encontrado en diferentes definiciones son: la diversidad de recursos tanto materiales como inmateriales, diferentes formas jurídicas, multiplicidad de objetivos, no distribución o restricción en el reparto de beneficios, capacidad de movilizar al capital social, nuevos métodos de organización, *multi-stakeholders*, etcétera.

Para poder establecer una tipología, se han evaluado los diferentes tipos de empresa que pueden existir en el mercado, estableciendo una tipología amplia y en constante cambio. Empresas de Integración Laboral en Bélgica, Cooperativas de trabajo en Finlandia, Asociaciones intermedias en Francia, Empresas Sociales y Cooperativas en Alemania, WISE para el desarrollo local en Irlanda, Cooperativas Sociales en Italia, Cooperativas Sociales en Suecia o Empresas de Inserción en España son algunos ejemplos que forman parte de la múltiple tipología encontrada en la literatura específica, y se constata como la figura de las Empresas Sociales es una figura viva y cambiante, dependiendo del contexto físico y temporal en el que nos encontremos. Hace falta mencionar que de todas las empresas sociales existentes en Europa, aquellas que más representadas están son las WISE (*Work Integration Social Enterprise*) que en España se centran en Centros Especiales de Empleo, Cooperativas de Iniciativa Social, Centros Ocupacionales y las Empresas de Inserción.

Las empresas sociales tienen una doble vertiente. Por un lado son organizaciones que quieren paliar un problema social o medioambiental y pueden tener entre su plantilla a trabajadores que presentan un índice de productividad menor que otros trabajadores de empresas capitalistas. Por otra parte son empresas, y deben actuar en el mercado en igualdad de condiciones que las empresas tradicionales. Por ello resulta necesario analizar el *management* social que se puede aplicar a estas entidades.

Para la aplicación de este tipo de dirección de empresas se seguirá el mismo procedimiento que para las empresas de capitales, un análisis interno y externo y la utilización de las herramientas de análisis estratégico.

El *management* socioeconómico se ve influenciado por once variables (tanto económicas como sociales), como son las estrategias a seguir, el control de gestión, la gestión de la calidad, el potencial humano o la transferencia de ingeniería inmaterial entre otros. Todas estas variables que se han analizado en el trabajo se deben conocer y controlar. Por lo tanto, el desarrollo sostenible de la empresa dependerá del grado de cohesión y consistencia de todo el sistema organizativo.

Algunas de las herramientas del *management* para las empresas sociales corresponden a las mismas que para las empresas de capitales, como son el análisis PESTEL, el estudio de las 5 fuerzas de Porter, la matriz DAFO, la elección de las estrategias, y otros que son más intrínsecas de las empresas sociales como son las Memorias Sociales mediante el GRI, y así poder rea-

lizar un buen *accountability* o indicadores como el SROI para dar a conocer a posibles inversores el potencial que tienen estas empresas.

Por lo tanto, el *management* social que se aplica a las Empresas Sociales es un *management* especial. Si bien se equipara con el tradicional en el que también se utilizan las herramientas de la dirección estratégica y en la que debe cumplir unos cánones mínimos de profesionalidad, el *management* social se centra en la persecución de la finalidad social, y por tanto, realiza una gestión más centrada en la persona, más participativa, en definitiva, más social.

Después del análisis teórico descriptivo realizado mediante el estudio de los diferentes trabajos publicados, estaríamos en disposición de poder llevar a cabo un análisis empírico a través del cual poder determinar cuál es la situación real de las empresas sociales en lo que se refiere a su *management*. Así, la línea de investigación futura irá en dichos términos, de manera que un nuevo objetivo a alcanzar sería el de determinar el grado de profesionalización de la gestión de este tipo de organizaciones en función del tipo de herramientas de análisis estratégico que están utilizando en la actualidad. Un análisis comparativo entre diferentes países, podría arrojar también claridad sobre las discrepancias en el desarrollo seguido por los diferentes tipos de empresas sociales en cada uno de los países europeos en los que han ido surgiendo.

Bibliografía

- BACCHIEGA, A. y BORZAGA, C. (2001): «Social enterprises as incentive structures. An Economic Analysis». En: *The Emergence of Social Enterprises* (Ed: Borzaga, C. i Defourny, J.). Routledge, London, pp. 273-295.
- BORZAGA, C. y DEFOURNY, J. (2001): *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge. London and New York.
- CAMPOS, V. (2011): «El emprendedor social como mecanismo de inserción socio-laboral a través de la creación de empresas de la Economía Social». En: SANCHIS, J.R. (Ed.) *Emprendimiento, Economía Social y Empleo*. IUESCOOP, n.º 3, pp. 11-32. Universitat de València.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): «Economía política de los directivos de las empresas de economía social», *CIRIEC-España Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*, n.º 48, abril, pp. 31-52.
- CONTRERAS, R. y GONZÁLEZ, N. (2011): «La medición del valor social y el impacto de los emprendedores sociales». En: Sanchis, J.R. (director): *Emprendimiento, Economía Social y Empleo*, IUDESCOOP n.º 3, pp. 141-157. Universitat de València.
- DE PABLO, I. y PIZARRO, F. (2007): «Evolución del modelo organizativo de las Entidades de Acción Social para la Inserción Laboral». *Salud y Drogas*, vol.7, n.º 1, pp. 83-104.

- DEES, G. (2011): «El significado del Emprendimiento Social». *Revista Española del Tercer Sector* n.º 17, enero-abril, pp. 111-121.
- DEFOURNY, J. (2001): «Introduction. From third sector to social enterprise». En Borzaga, C. y Defourny, J. (Editores): *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London, pp. 1-28.
- DEFOURNY, J. (2004): «Social Enterprise in an Enlarged Europe: Concept and Realities» En: Second Conference on Social Economy in the Central and Eastern European Countries «Social Entrepreneurship & Economic Efficiency», Krakow, Poland 27-28 October, 2004. De: www.emes.net
- DEFOURNY, J. y NYSSSENS, M. (2006): «Defining Social Enterprise». En: Nyssens, M. (ed.) *Social Enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge, London and New York, pp. 3-26.
- DEFOURNY, J. y NYSSSENS, M. (2008): Social Enterprise in Europe: recent trends and developments. WP n.º 08/01. EMES European Research Network.
- DEFOURNY, J. y NYSSSENS, M. (2012): «The EMES approach of Social Enterprise in a comparative perspective». WP n.º 12/03 EMES European Research Network.
- DEMOUSTIER, D. (2005): «Las empresas sociales: ¿Nuevas formas de Economía Social en la creación de servicios y empleos?» *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* n.º 52, Agosto, pp. 219-236.
- DÍAZ-FONCEA, M. y MARCUELLO, C. (2012b): «Social enterprises and social markets: models and new trends» *Serv Bus* n.º 6, pp. 61-83.
- DÍAZ-FONCEA, M. y MARCUELLO, C. (2012a): «Las empresas sociales en España: concepto y características» *GEZKI-UPV/EHU Revista Vasca de Economía Social* n.º 8, pp. 143-164.
- EMERSON, J. y TWERSKY, F. (1996): *New social entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*. ZesTop Publishing, San Francisco.
- FGUVA-FECLEI (2007): *Identificación y Análisis de buenas prácticas de Empresas de Inserción en España*.
- GALERA, G. y BORZAGA, C. (2009): «Social Enterprise: An evolution overview of its conceptual evolution and legal implementation». *Social Enterprise Journal*, vol. 5 n.º 3, pp. 210-228.
- GUERRAS, L.A., y NAVAS, J.E. (2008): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Ed. Thomson Civitas.
- JOHNSON G, SCHOLES K., y WHITTINGTON, R. (2010): *Fundamentos de dirección estratégica*. Ed. Pearson.
- JOHNSON, T. y SPEAR, R. (2006): «Social Enterprise». *An International Literature Review*, London, GHK.
- KERLIN, J.A. (2010): «A comparative analysis of the Global Emergence of Social Enterprise», *Voluntas*, n.º 21, pp. 162-179.
- LAVILLE, J.L. y NYSSSENS, M. (2001): «The Social Enterprise. Towards a theoretical socio-economic approach» En: *The emergence of social enterprise*, pp. 312-332.

- MAIR, J. y MARTÍ, I. (2005): «Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight» WP n.º 546 IESE Business School - University of Navarra.
- MARCUELLO, C. et Al (2007): «Transparencia y rendiciones de cuentas en las Empresas de Inserción». *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 59, pp.91-122.
- MELIÁN, A. (2011): «Las empresas de inserción sociolaboral creadas por emprendedores sociales. Un análisis Delphi». En: Sanchis, J.R. (director): *Emprendimiento, Economía Social y Empleo IUDESCOOP*, n.º 3, pp. 33-109.
- MOREIRA, P., URRIOLAGOITIA, L., y VERNIS, A. (2011): «El emprendimiento social». *Revista Española del Tercer Sector* n.º 17, enero-abril, pp. 17-40.
- MORRÓS, J. (2001): *La Comptabilitat i els Reptes de l'actual Management Empresarial: des de la rendició clàssica de comptes fins a la comptabilitat i l'auditoria social*. Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona.
- NECK, H., BRUSH, C. y ALLEN, E. (2009): «The landscape of social entrepreneurship». *Business Horizons* n.º 52, pp. 13-19.
- NYSSSENS, M. (2006): «Social Enterprise at the crossroads of market, public policy and civil society». En: Nyssens, M. (ed.) *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge, London and New York, pp. 313-328.
- OCAÑA, G.M., y REDONDO, J. (2007): «Agentes intervinientes en las Empresas de Inserción». Apuntes Diploma de Postgrado Universitario en Dirección y Gestión de Empresas de Inserción curso 2007/2008.
- PALACIOS, G. (2010): «Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural». *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. XVI, n.º 4, Octubre-diciembre, pp. 579-590.
- RUIZ, M, RETOLAZA, J.L. y MUGARRA, A. (2007): «Cláusulas Sociales y mercados tutelados: herramientas para la competitividad de las empresas de inserción». *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 59, Octubre, pp. 123-151.
- SALINAS, F. y RUBIO, 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*, n.º 37, abril, pp. 79-116.
- SANCHIS, J.R. (2001a): «Creación y consolidación de empresas mediante el crecimiento en red: Su aplicación al desarrollo local». *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas* n.º 25, pp. 14-25.
- SANCHIS, J.R. (2001b): «Panorama actual sobre la investigación en economía social y cooperativa en España desde la perspectiva estratégica». *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º38 agosto, pp. 187-232.
- SANCHIS, J.R. y CAMPOS, V. (2007): «La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas». *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 59, Octubre, pp. 237-258.
- 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*, n.º 368, pp. 187-196.

- SAVALL, H. (2003): «An updated presentation of the socio-economic management model». *Journal of Organizational Change Management*, Vol.16, n.º 1, pp. 33-48.
- SAVALL, H. y ZARNET, V. (2009): «Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social?» *Administración y Organizaciones*, n.º 22, pp. 181-208.
- SPEAR, R. y BIDEET, E. (2005): «Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis». *Annals of Public and Cooperative Economics* n.º 76.2, pp. 195-231.
- SPEAR, R., CORNFORTH, C. y AIKEN, M. (2009): The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80 (2), 247-273.
- SUÁREZ, A. y TRESPALACIOS, J.A. (2011): «Competencias emocionales de los directivos de PYMES de servicios españolas y su influencia en el aprendizaje organizativo». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, n.º 2, pp. 87-100.
- TERJESEN, S. *et al* (2011): Global Entrepreneurship Monitor Report on Social Entrepreneurship. Executive Summary.
- TRAVAGLINI C., BANDINI F. y MANCINONE, K. (2010): «Social Enterprise in Europe: Governance Models. An analysis of governance models in social enterprises through a comparative study of the legislation of eleven countries». Working papers nº75 AICCON – Facoltà di Economia di Forlì.
- VIDAL, I. (2001): «Spain: Social enterprises as a response to employment policy failure». En: Borzaga, C., Defourny, J. (2001): *The Emergence of Social Enterprises*. Routledge, London, pp. 203-219.
- VIDAL, I. y CLAVER, N. (2003): «Las empresas sociales en el ámbito de la integración por el trabajo», *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 46, noviembre, pp. 39-62.
- VIDAL, I. y CLAVER, N. (2006): «Spain: weak public support for social enterprises». En: Nyssens, M. (ed.) *Social Enterprises: At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge, London and New York, pp. 144-156.
- VIDAL, I. y VALLS, C. (2003): National profiles of work integration social enterprises: Spain. WP nº03/01, EMES European Research Network.
- VILLAJOS, E., SANCHIS, J.R., y RIBEIRO, D. (2012): «Empresas Sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 75, 199-221.