

***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***

POR

Amparo MELIÁN NAVARRO<sup>1</sup>,  
Vanessa CAMPOS CLIMENT<sup>2</sup> y  
Joan Ramón SANCHIS PALACIO<sup>3</sup>

**RESUMEN:**

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. 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. 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. En este trabajo se efectúa una aproximación a la caracterización del perfil del emprendedor social y de las empresas sociales creadas por emprendedores en su función de inserción sociolaboral, mediante un estudio empírico basado en la metodología de análisis Delphi. Una formación especializada para profesionalizar la gestión o fomentar alianzas estratégicas son las alternativas que presentan los expertos para superar algunas de las deficiencias de las empresas sociales.

---

<sup>1</sup> Departamento de Economía Agroambiental. Universidad Miguel Hernández.

Ctra de Beniel km 3,2, 03312 Orihuela (Alicante). Dirección de correo electrónico: [amparo.melian@umh.es](mailto:amparo.melian@umh.es)

<sup>2</sup> Economista y Consultora de Empresas. Profesora Master IUDESCOOP. Universitat de Valencia. Facultad de Economía. Dirección de correo electrónico: [vanessa.campos@coev.com](mailto:vanessa.campos@coev.com)

<sup>3</sup> Departamento de Dirección de Empresas Universitat de Valencia. Facultad de Economía, Avda. de los Naranjos, s/n. Dirección de correo electrónico: [Joan.R.Sanchis@uv.es](mailto:Joan.R.Sanchis@uv.es)

**Palabras clave:** Economía social, Emprendimiento social, Empresas de inserción, Inserción sociolaboral, Análisis Delphi

**Claves ECONLIT:** J540; L260; L300;

**SOCIAL ENTREPRENEURS AND INSERTION ENTERPRISE IN SPAIN.  
AN APPLICATION DELPHI METHOD FOR TO DETERMINATE  
ENTREPRENEURIAL PROFILE AND SOCIAL ENTERPRISE MADE OF  
ENTERPRENEURS**

**ABSTRACT**

The social entrepreneur is an agent of change that helps mitigate the effects of unemployment and social exclusion of certain groups through the creation of companies whose primary aim is the inclusion of disadvantaged socio. Although its importance and interest is undeniable, in the economic literature there is no clear and explicit recognition of social entrepreneurship and social entrepreneurial figure. An entrepreneur who created the business by calling for social needs and where viability is essential for business continuity. This paper makes an approach to the characterization of the profile of social entrepreneurship and social businesses created by entrepreneurs in their role as labor integration, through an empirical study based on the Delphi analysis methodology. Specialized training to professionalize the management or strategic alliances to promote the alternatives presented by the experts to overcome some of the shortcomings of social enterprises

**Keywords:** Social economy, Social entrepreneurs, Insertion enterprise, Social and vocational integration, Delphi analysis

## 1. INTRODUCCIÓN

En una situación de crisis económica como la actual, con un alto nivel de desempleo, la exclusión sociolaboral de ciertos colectivos es muy patente. Estos colectivos que incluso se encuentran con dificultades para acceder al mercado de trabajo en situaciones de estabilidad económica, en la era actual están totalmente desfavorecidos. En este contexto las empresas de economía social en sus diferentes acepciones (empresas de inserción, cooperativas de trabajo asociado, sociedades laborales, etc.) tienen un papel clave que desempeñar como herramientas de inclusión sociolaboral de estos colectivos.

Los emprendedores sociales son emprendedores, y por tanto capaces de crear un negocio positivo, que aúne un proyecto empresarial de viabilidad técnica y económica (negocio posible y rentable) con la utilidad social. No obstante, y a tenor de las distintas publicaciones (Kliksberg, 2004; Zandonai y Pezzini, 2004; Moulden, 2009) sobre la materia de emprendimiento, es tan escaso que incluso puede afirmarse que apenas existe un reconocimiento explícito a la figura del emprendedor social, enmarcándolo dentro de la figura general de empresario o emprendedor. El presente trabajo pretende cubrir el vacío investigador en el campo del emprendimiento social y de las empresas creadas por emprendedores sociales a través de un estudio empírico.

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 social y, más en particular, en la denominada nueva economía social o solidaria (Laville, 2000). De hecho y dada la diversidad de realidades a incluir en el concepto de emprendedor social muchas veces se opta por asociar estos conceptos a la Economía Social o Tercer Sector (Quintao, 2007).

El objeto de este trabajo es caracterizar el perfil del emprendedor social e identificar las variables y los factores críticos de las empresas sociales en su función de inserción sociolaboral, mediante un estudio empírico. La investigación no alude a las entidades promotoras de las empresas de inserción. La metodología utilizada en el estudio empírico consiste en la realización de un análisis Delphi, a través del cual se ha conseguido el consenso de una serie de expertos acerca de los factores determinantes en el funcionamiento de las empresas de inserción. Los resultados obtenidos en el estudio se han contrastado con los

planteamientos teóricos formulados por los estudios más significativos publicados al respecto durante los últimos años.

Para ello, y tras esta introducción, se plantea la delimitación del objeto de estudio, la metodología a seguir, el trabajo realizado, así como los resultados preliminares. Por último se adjuntan las conclusiones y la bibliografía.

## **2. EL PAPEL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL EN LOS PROCESOS DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL Y LA NUEVA ECONOMÍA SOCIAL**

El emprendedor social es un agente de cambio (Dees Emerson y Economy, 2001) que busca la creación y sostenibilidad de valor social (y no sólo valor privado), un líder (Burt 2008), que identifica una situación social negativa estática que causa exclusión, marginalización o sufrimiento de un sector de la humanidad, y que busca crear un nuevo equilibrio estable que asegure beneficios permanentes para la sociedad entera.

El emprendimiento social es definido como el empeño-compromiso, en crear nuevos modelos de actividad que desarrollen productos y servicios que satisfagan las necesidades básicas de colectivos desatendidos por las instituciones sociales y económicas convencionales, o también mediante 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. (De Pablo, 2005).

Este emprendimiento social se lleva a cabo a través de la creación o potenciación de las empresas sociales. Estas empresas sociales juegan un papel de agente de cambio en la sociedad, ayudan a paliar los efectos del desempleo y la pobreza, aumentan la productividad, mejoran la competencia y aumentan la calidad de vida, de modo que tanto la empresa como la sociedad se benefician de sus actividades. En definitiva, el trabajo del empresario social conduce al incremento de la riqueza social (MacMillan y Boisot, 2004).

De las diferentes investigaciones empíricas realizadas sobre las empresas sociales (Estivill, Bernier y Valadou, 1997; Laville y Nyssens, 2001, Zandonai y Pezzini, 2004; La Caixa, 2006; Garcia Maynar, 2007; García Maynar y Esteve, 2007; Quintao, 2007; García Gutiérrez, Lejarriaga, Bel, Fernández Guadaño y Martin, 2008; Sanchis y Campos, 2008;

Sanchis y Melián, 2009; Melián y Campos, 2010; Ciriec, 2011) 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.

Entre todas ellas las empresas de inserción (EI) (Quintao, 2007, pp. 38-39) “se constituyen como un subconjunto emblemático de las empresas sociales... por el fuerte crecimiento numérico, por ser pioneras, por la relevancia de su papel, etc. y en una de las principales prioridades de las políticas europeas y el empleo”. Estas EI son 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).

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 (Andalucía, Aragón, Baleares, Canarias, Castilla-La Mancha, Castilla-León, Cataluña, C. Valenciana, Galicia, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra, País Vasco) 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.

Tendrán la consideración de 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 específicas 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 (artículo 4 Ley 44/2007).

La calificación de una empresa como empresa de inserción es competencia de la Comunidad Autónoma donde se encuentra su centro de trabajo, pero la Ley establece unos requisitos mínimos que deben cumplir, como estar promovidas y participadas por una o varias entidades promotoras: 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, y participen al menos, en un 51% de su capital, si se trata de sociedades mercantiles. En el caso de cooperativas y sociedades laborales, dicha participación será la máxima permitida en las legislaciones respectivas a los socios colaboradores o asociados.

La mayoría de las EI en España se crearon a partir de los años 80. Se trata de una realidad incipiente cuyo fin social es la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario. La mayor parte de estas empresas se encuentran en Cataluña (48), País Vasco (41) y Andalucía (31), y en toda España dan empleo a 3.140 personas de las que 1.622 son trabajadores en inserción, facturando más de 54 millones de euros (Ciriec, 2011).

Existen dos tipos de EI: las transitorias y las finalistas. 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 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 situación grave de exclusión o cuando la persona trabajadora aporta un capital humano de envergadura 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, 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. Existe un pequeño grupo, un 8%, que se identifican como finalistas 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.

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.

Ahora bien este factor o agente de cambio en la sociedad no es exclusivo del emprendedor social, sino que todo emprendedor o empresario que quiera y esté dispuesto a sacrificar parte de sus beneficios económicos a cambio de asumir una determinada responsabilidad social corporativa juega ese papel de agente de cambio y generador de beneficios a la sociedad. La diferencia por tanto no está en la capacidad del empresario (sea social o no) en alcanzar fines sociales, sino en que éstos son en la empresa social su propósito principal. 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.

En definitiva, las prácticas del empresario social potencian la innovación social, contribuyendo así al desarrollo de las empresas y al crecimiento económico. 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, Campos, 2008).

### **3. METODOLOGÍA**

Para esta investigación se ha seguido una metodología de análisis delphi, técnica de investigación grupal basada en el juicio de expertos que otorga una superioridad al juicio del grupo sobre el juicio individual (Delbecq, Van de Ven y Gustafson, 1989). Es una técnica prospectiva de análisis del entorno creada por Dalkey y Helmer (1963) que sirve para obtener información cualitativa aunque precisa sobre el entorno. 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 Landeta (1999) hacia “la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos” 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.

Según Konow y Perez (1990), el universo de participantes posibles está íntimamente ligado al objetivo de estudio y los participantes han de ser expertos, estudiosos, interesados o afectados directamente por el tema de estudio. Por ello, el grupo de expertos seleccionado para este trabajo está formado por profesores universitarios e investigadores de reconocido prestigio en el campo del emprendimiento social y empresas de inserción, en la vertiente de expertos académicos, y por profesionales, responsables, gerentes y directores de empresas de inserción en el grupo de perfil profesional. En definitiva y siguiendo a Pill (1971) se escogen “personas que aporten inputs relevantes”. El número de expertos se aconseja que se

encuentren entre un mínimo de 7 y un máximo de 30 (Delbecq et al. 1989). En nuestro estudio el nivel de respuesta ha sido de 19 expertos.

La aplicación de esta tecnología resulta de utilidad en un estudio de carácter exploratorio como el que aquí se presenta, ya que no existen antecedentes de su aplicación en el campo del emprendimiento, ni a nivel general ni mucho menos para emprendedores sociales, como tampoco en materia de empresas de inserción sociolaboral.

En la investigación del emprendedor social y las empresas sociales creadas por éstos cuya finalidad es la inserción sociolaboral de colectivos en régimen de exclusión, los expertos han sido preguntados sobre diversos aspectos a través de un cuestionario previamente validado en un pretest. Para la circulación del cuestionario se ha empleado el correo electrónico.

La mayoría de las preguntas son de tipo cerrado o semicerrado aunque también se han propuesto algunas de respuesta libre. Existen preguntas de valuación y jerarquía mediante una escala de intensidad graduada (algunas definidas por niveles en %, y en otras únicamente los niveles extremos de escala, quedando a juicio del experto la determinación de los grados intermedios, según una escala likert).

## **4. RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados preliminares del estudio Delphi en función de los distintos grupos de preguntas efectuadas a los expertos. Los resultados se basan en los valores de la mediana, escogida ésta como mejor medida de la tendencia central que caracteriza la respuesta del grupo ante las diferentes cuestiones realizadas.

### **4.1. Forma jurídica**

Los expertos consideran a las cooperativas y fundaciones, y en segundo lugar a las sociedades laborales, seguidas de las asociaciones y sociedades limitadas como las formas jurídicas más apropiadas para constituir empresas sociales.

Así, aunque por la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, se delimita el carácter mercantil o cooperativo para las EI, mientras que se permite que las que tengan forma jurídica de asociación o fundación puedan mantenerse durante un tiempo hasta su adaptación a una forma jurídica aceptada, los expertos siguen reclamando el papel de las organizaciones de participación en estas empresas.

Con una mayor concreción y distinguiendo entre empresas de inserción finalistas y empresas en transición, los expertos han matizado que si la empresa es en transición encajaría bien la fórmula de asociación y fundación mientras que si es finalista, debería primar la sociedad mercantil o cooperativa.

La representación 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 (Melián, 2011).

#### **4.2. Motivos para la creación de las EI y obstáculos**

Los motivos que justifican la creación de una empresa social son a tenor de los expertos y por orden de importancia: la inserción sociolaboral y la posibilidad de cubrir necesidades de colectivos sociales, mientras que merecen una menor consideración el crear puestos de trabajo, o añadir valor a la economía de un territorio, y en último lugar el posible lucro económico.

Los principales obstáculos que encuentran los emprendedores sociales para la creación de empresas son la escasez de recursos financieros, seguido de la falta de formación

empresarial y experiencia, el riesgo elevado y por último las cargas fiscales excesivas y la falta de información.

Por otra parte en la creación de empresas sociales se da importancia a los siguientes aspectos: primero, es fundamental que el proyecto tenga viabilidad económica por si mismo, pero también la posibilidad de acceso a ayudas y subvenciones es importante, las ventajas fiscales están valoradas en una posición intermedia y por último la elección de forma jurídica o los trámites administrativos.

En línea con la cuestión anterior se preguntó sobre la importancia dada a la financiación a través de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales y aunque se centró la respuesta en la opción de bastante importante, se obtuvieron dos respuestas más extremas, un experto valoró que muy importante y otro que poco importante. Con respecto a cuál sería el montante de recursos que deberían proceder vía subvenciones sobre el total de los recursos de la empresa, la mayoría optó porque éste no fuera superior al 50%, distribuyéndose las respuestas de forma uniforme entre menos del 25% y entre el 25 y 50%.

### **4.3. Políticas públicas**

En cuanto a la importancia de las políticas públicas en el reconocimiento y valoración de estas empresas se alcanza consenso en que ésta es muy importante (un 63% de los entrevistados la valoran como muy importante y un 37% como bastante importante). Sin embargo la dependencia económica de la Administración Pública (AAPP) vía ayudas no alcanza una postura de consenso sino dos completamente polarizadas, ya que los expertos se reparten entre los que consideran que debería mantenerse y los que opinan que es un obstáculo. Sus respuestas apuntan a que las empresas deben ser viables por sí mismas, que en este nivel de desarrollo deberían mantenerse las ayudas pero apostar en un futuro por la independencia económica.

Para fomentar el apoyo a estas empresas las políticas públicas deberían centrarse en las áreas siguientes, valoradas de mayor a menor importancia: profesionalización de la gestión, defensa de los derechos sociales, acceso a subvenciones, formación, creación de

empleo, propiciar ventajas fiscales, y desarrollo de actividades empresariales complementarias.

El papel de la AAPP como elemento de apoyo a los empresarios y a las empresas sociales, es muy importante tanto para la creación como para el desarrollo de éstas (Summers, 2004). Así, en lo que se refiere a las ayudas de las AAPP diversos autores (Pinillos, 2001; García Gutiérrez y Fernández Guadaño, 2005, y García Tabuena, Crespo, Martí y Crecente, 2008) coinciden en que la falta de recursos financieros en las empresas sociales es el principal obstáculo para su constitución y posterior consolidación como lo es también en otras clases de empresa, sobre todo en las PYMES.

Los expertos valoran que lo importante es conseguir una implicación de las AAPP en apoyar la pervivencia de este tipo de empresas cuya rentabilidad debe medirse tanto en términos económicos como sociales. Los datos económicos indican que la contratación de una persona en proceso de inserción ahorra a la AAPP una media de 12.000 €/año. Al tener un contrato laboral los trabajadores dejan de cobrar un subsidio, cotizan a la Seguridad Social y tributan, lo que supone un ahorro anual al Estado de 28 millones € (Fuente: Fundación Un Sol Mon, 2007).

Las EI necesitan el compromiso de la administración (vía contratación pública) y fomentar o intentar, al menos, una transición desde la subvención hacia la contratación.

#### **4.4. Análisis estratégico**

Una parte importante del estudio se ha dedicado a efectuar un diagnóstico DAFO 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).

**Cuadro 1.** Matriz DAFO de las empresas sociales y solidarias

	<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
1	Baja profesionalización de la gestión	1	Dependencia de la administración pública (ingresos, subvenciones)
2	Escasa formación de personal	2	Entorno micro y macroeconómico
3	Ausencia de ánimo de lucro y búsqueda de fines sociales	3	Competencia creciente
4	Empresas relativamente jóvenes	4	Mercado financiero complejo y exigente
	<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>
1	Proyecto empresarial viable social y financiero	1	Prevención de la exclusión laboral de personas desfavorecidas
2	Fuerte compromiso con la comunidad local donde actúan y de la que nacen	2	Legislación actual en materia de empresas de inserción
3	Participación activa de los agentes implicados en la empresa	3	Existencia de plataformas o redes de apoyo a las empresas de inserción (Federaciones, etc.)
4	Vinculación con los colectivos sociales más desfavorecidos	4	Ayudas y subvenciones públicas
		5	Mayor vinculación de clientes (como socios)

*Fuente: elaboración propia*

Para superar estas debilidades los expertos opinan que sería necesario recibir formación especializada para profesionalizar la gestión, disponer de estructuras sectoriales de apoyo, o 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), búsqueda de vías de financiación no dependientes de la Administración Pública, incrementar la cartera de clientes y la diferenciación de productos y servicios.

#### **4.5. Colectivos beneficiados y actividad**

Preguntados los expertos sobre cuáles son los principales colectivos que se benefician con las empresas sociales se destacó en orden de prelación los desempleados, jóvenes discapacitados, inmigrantes y mujeres. Existe coincidencia en que el ámbito de actuación de estas empresas es local o provincial, acorde con su tamaño y volumen de negocio, y que el sector de actividad más frecuente es el sector servicios, y en menor medida el de la construcción y agricultura. Principalmente son empresas dedicadas al reciclaje, siendo más testimoniales las de fabricación textil, hostelería o empresas de formación a otros colectivos en exclusión. Son fundamentalmente empresas pequeñas (menos de 20 trabajadores) y

microempresas (menos de 10 trabajadores), repartiéndose las respuestas de los expertos de forma uniforme entre ambas opciones, descartando las de mayor tamaño.

El trabajo de Campos (2011) muestra que la actividad mayoritaria en las empresas de inserción es el de reciclaje, recuperadores y recogida de papel con el 30% del total (sobre una muestra de 135 EI del directorio FAEDEI), seguido de los servicios personales. El trabajo de Marcuello et al (2008) (sobre un total de 212 EI) muestra también la predominancia en el sector del reciclaje con un 22%, las actividades de servicios personales y ayuda a domicilio con el 17%, y el sector de la construcción y sus ramas con el 13%. Las cifras son algo más elevadas en el estudio de la Fundación Un Sol Mon (2007) para 2006 donde el 50% pertenecen al sector del reciclaje, el 30% al sector de la construcción, el 23% a servicios a personas y el 22% a servicios a empresas, pero mantienen la tendencia de ser el sector de actividad más valorado el del reciclaje.

#### **4.6. Instrumentos de gestión y acciones estratégicas**

Las empresas sociales no difieren del resto de empresas, únicamente en su objeto que es social, por lo que se requiere igualmente de los siguientes instrumentos valorados según su importancia para una adecuada gestión: disponer de un plan estratégico, de un plan de gestión anual, plan de formación, plan de marketing, protocolos de calidad, determinar procesos de innovación de productos y servicios, dándole menos importancia al organigrama formal.

Los resultados anteriores van en la línea del trabajo de Retolaza et. al, (2007) aunque con ciertos matices, y 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.

Entre las acciones estratégicas la pertenencia a una red o plataforma común (Federación, etc.) o las alianzas entre empresas sociales son las mejor valoradas, seguidas de las alianzas con otras empresas no sociales, dando menor valor a las fusiones o adquisiciones entre empresas sociales y menor aún a las fusiones con empresas no sociales. Algunos expertos apuntaron también como estrategias relevantes las alianzas con las administraciones públicas para la generación de un mercado social, o la estrategia de diversificar sus servicios.

Las redes sociales son un importante instrumento de ayuda mutua entre EI. Con estas redes se favorecen las prácticas 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 (Moyano, Bruque y Eisenberg, 2007). Al mismo tiempo el trabajo de García y Marco (1999), muestra que gracias a las redes sociales se puede acceder a recursos importantes para el desarrollo de la empresa como la tecnología, la información o los recursos materiales. Otros como el de Chirsmayn McMullan (2000) indican 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. 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.

#### 4.7. Caracterización perfil emprendedor

En cuanto al perfil del emprendedor social se alcanza consenso en lo que se refiere a su edad, pues los expertos coinciden en que se trata de un hombre-mujer de 26 a 45 años, dando más peso a la franja de 36 a 45 años, mientras que atendiendo a su formación las opiniones se reparten de forma homogénea entre formación en educación secundaria, formación profesional y formación universitaria. Otros aspectos de caracterización del perfil muestran que el emprendedor social (cuadro 2):

**Cuadro 2.** Características perfil emprendedor social

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Crea la empresa por lucro económico					X
Crea la empresa para crear puestos de trabajo		X			
Crea la empresa por solidaridad y para		X			

cubrir necesidades de un colectivo determinado					
Crea la empresa por convicción con un proyecto económico y social	X				
Es un idealista de fuertes convicciones éticas, morales, religiosas...		X			
Es un hombre/mujer con formación universitaria en áreas sociales			X		
Es una persona responsable y perseverante		X			

*Fuente: elaboración propia*

Si se establece una comparativa (cuadro 3) entre el perfil del emprendedor social y el resto de emprendedores o empresarios (no sociales), la respuesta estadística de grupo muestra los siguientes resultados:

**Cuadro 3.** Comparativa características perfil emprendedor social frente resto emprendedores

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

*Fuente: elaboración propia*

Diversos estudios sobre emprendimiento social (Chaves y Sajardo, 2004; Gomez, 2003; Kliksberg, 2004; Moulden, 2009; Zandonai y Pezzini, 2004) muestran que los directivos sociales presentan una escala de valores y de vinculación 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. Por otra parte, 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.

Normalmente el empresario social no se sitúa en la cúspide de la pirámide jerárquica de la empresa, si no que ocupa una posición más central, ya que comparte con sus colaboradores la misión de la empresa y las prácticas laborales. Su estilo de dirección es muy participativo con un contacto directo entre el empresario y los colectivos hacia los que se dirige la acción de la empresa social, es decir, hacia 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).

#### 4.8. Intangibles

Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico y financiero y la importancia de los intangibles como elementos propiciadores de una mejora competitiva a medio y largo plazo se ha solicitado a los expertos que cuantifiquen los siguientes intangibles en las empresas sociales en los aspectos relativos a capital humano (cuadro 4), capital relacional y capital estructural (cuadro 5). Los resultados obtenidos (valores de la mediana) para una escala de 1 muy importante a 5 poco importante son los siguientes.

**Cuadro 4.** Intangibles capital humano empresas sociales

<b>CAPITAL HUMANO</b>	(1-5)	<b>CAPITAL HUMANO</b>	(1-5)
Compromiso y pertenencia	1	Formación y aprendizaje	1
Automotivación	1,5	Desarrollo al margen del trabajo	3
Satisfacción en el trabajo	2	Experiencia	2
Clima laboral	3	Colaboración y trabajo en equipo	1,5
Flexibilidad	4	Comunicación	1
Creatividad	1,5	Liderazgo	2
Nivel educativo reglado	2		

*Fuente: elaboración propia*

En cuanto al capital humano se da prioridad a la formación, la comunicación, la sensación de compromiso y pertenencia con la sociedad y resto de compañeros, o la colaboración y el trabajo en equipo, junto con la automotivación personal. Las necesidades formativas apuntan sobre todo a cubrir las áreas de empresa, y gestión de proyectos, las materias sociales, economía, recursos humanos, informática, y por último los temas jurídicos.

En lo que se refiere al capital relacional se opta por las alianzas (se trata ésta de una característica muy bien valorada en todos los cuestionarios), el ejercicio de la responsabilidad social empresarial, la acción social y las relaciones con los clientes y con las instituciones

para la mejora de la calidad. Los intangibles de capital estructural se decantan por la dotación tecnológica, la cultura organizativa y el esfuerzo en innovación.

**Cuadro 5.** Intangibles capital relacional y estructural empresas sociales

<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	(1-5)	<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	(1-5)
Relaciones con clientes (de activo y de pasivo)	1	Cultura organizativa	1
Relaciones con proveedores de bienes y servicios	1,5	Estructura y procesos de organización formal	3
Relaciones con accionistas e instituciones	2	Aprendizaje organizativo	2
Alianzas	1	Procesos hacia clientes y proveedores	3
Relaciones con competidores	3	Esfuerzo y resultados en innovación	1
Relaciones con instituciones de mejora de la calidad	1	Dotación tecnológica	1
Relaciones con las administraciones públicas	2	Propiedad intelectual e industrial	5
Ejercicio de la responsabilidad social empresarial	1		
Acción social	1		
Reputación corporativa	2		

*Fuente: elaboración propia*

## 5. CONCLUSIONES

Las empresas creadas por emprendedores sociales son empresas que tratan de compatibilizar el fin social por el que se fundamentan, con la eficacia y eficiencia empresarial necesarias para su subsistencia, en un mercado donde compiten con otras formas empresariales capitalistas. Son empresas que no difieren del resto en cuanto a que deben obtener unos resultados positivos, pero sí lo hacen y de forma importante en que el fin que persiguen es un fin social.

Diversos trabajos sobre emprendimiento social muestran todavía un cierto desconocimiento a la caracterización del empresario social y de las empresas creadas por emprendedores sociales, a pesar del destacado papel que realizan como agentes creadores de empleo (Campos, 2011, Moulden, 2009, Zandonai y Pezzini, 2004), factores estimuladores del crecimiento económico y de la inserción de colectivos en régimen de exclusión en el mercado laboral o la adaptación hacia las necesidades sociales específicas y claras de ciertas personas en situaciones económicas y sociales desfavorables.

La escasez de la literatura y sobre todo de trabajos empíricos para determinar el perfil del emprendedor social y del papel que éste desempeña en la inserción sociolaboral queda en cierta medida cubierto por esta aproximación empírica en la que se demuestra que el emprendedor social crea un negocio por vocación, para cubrir necesidades sociales y en los que la viabilidad de la empresa es fundamental para la continuidad del negocio pero no es el fin del mismo.

La escasez de recursos y sobre todo la falta de formación empresarial son las principales debilidades en estos proyectos de emprendimiento, ambas subsanables mediante la búsqueda de recursos y vías de financiación alternativas (subvenciones -al menos en la fase de puesta en marcha del proyecto-, acceso y diversificación de negocio) o a través de alianzas estratégicas junto con una planificación financiera y de las diversas áreas estratégicas de la empresa, vía la inclusión en redes sociales por ejemplo (tal y como indican los trabajos de García y Marco, 1999; y Moyano, Bruque y Eisenberg, 2007), y sobre todo una apuesta por la formación y la profesionalización de la gestión (reflejada en los de Chaves y Sajardo, 2004; Gomez, 2003; Moulden, 2009; Retolaza et al. 2007).

Son empresas pequeñas (menos de 20 trabajadores), de ámbito local o provincial, dedicadas al sector servicios (principalmente reciclaje) (Campos 2011; Marcuello et al 2008) y cuyo creador tiene una edad comprendida entre los 36 y 45 años en su mayor parte, convencido con su proyecto económico y social, que crea la empresa por solidaridad, para crear puestos de trabajo y cubrir necesidades de un colectivo determinado, responsable y perseverante.

Los emprendedores sociales son “agentes de cambio social”. 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.

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 se caracteriza por tener un estilo de dirección más participativo

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.

La principal oportunidad del entorno detectada en el trabajo, 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.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Burt, M. 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.
- Campos, V. El emprendedor social como mecanismo de inserción sociolaboral a través de la creación de empresas de economía social. En: Sanchis, J.R. (dir.). *Emprendimiento, Economía Social y Empleo*. 2011. Ed. IUDESCOOP. Universitat de València. pp. 11-32 (223)
- Chaves, R. y Sajardo, A. Economía política de los directivos de las empresas de Economía Social, *CIRIEC-España* núm. 48, 2004, pp. 31-52.

- Chirsman, J.J. y McMullan, W. 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, 2000, pp. 37-53.
- CIRIEC. Las grandes cifras de la Economía Social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. 2011. Ed. Ciriiec-España. Valencia
- Dalkey, N.C. y Helmer, O. An experimental application of the Delphi method to the use of expert. *Management Science*, Vol. 9 (3), 1963, pp. 458-467.
- De Pablo López, I. 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. *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*, John Willey & Sons, INC, 2001, New York.
- Delbecq, A.L., Van de Ven, A. y Gustafson, D. *Técnicas grupales para la planeación*. Ed Trillas. 1989. México.
- Estivill, J., Bernier, A. y Valadou, C. *Las empresas sociales en Europa*, Editorial Hacer, 1997. Barcelona.
- Fundación Un Sol Mon. *Las empresas de inserción en España. Colección de Herramientas para la Inclusión*. Edita Fundación Un Sol Mon de Caixa Catalunya, 2007. Barcelona.
- García Gutiérrez, C. y Fernández Guadaño, J. El empresario individual: situación actual y propuestas de actuación futuras. *CIRIEC-España* núm. 52, 2005, pp. 245-261.
- García Gutiérrez, C., Lejarriaga, G., Bel, P., Fernández Guadaño, J. y Martín, S. El emprendimiento y el empleo a través de la empresa individual: contraste de fuentes estadísticas. *Revista de Estudios Cooperativos, Revesco* núm. 96, 2008, pp. 16-48.
- García Maynar, A. El momento actual de las Empresas de Inserción, un momento histórico, *Revista CIRIEC-España*, núm. 59, 2007, pp. 7-32.
- García Maynar, A. y Esteve Arnal, M. Las Empresas de Inserción en España: normativa y características, *Revista CIRIEC-España*, núm. 59, 2007, pp. 153-180.
- García Tabuenca, A. Crespo, J.L. Martí, F.P. y Crecente, F. Emprendedores y empresas en España: un enfoque ecléctico, *Economía Industrial* núm. 367, 2008, pp. 51-65.
- García, F. y Marco, B. 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, 1999, pp. 1-12.
- Gómez, E. *La responsabilidad moral de la empresa capitalista*. Ed. Plasarte. 2003. Venezuela

- Kliksberg, B. *La ética y el capital social cuentan*. Universidad de Carabobo (UCAB) Ediciones de la FCES de la UCAB. 2004. Venezuela
- Konow, I. y Pérez, G. Método Delphi. En *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Fundación de Estudios Prospectivos. Universidad de Chile. FUNTURO. 1990. Disponible en [www.geocities.com/Pentagon/Quarters/7578](http://www.geocities.com/Pentagon/Quarters/7578)
- La Caixa. Informe anual Obra Social La Caixa. 2006. Ed. La Caixa. Barcelona
- Landeta, J. *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ed. Ariel. 1999. Barcelona
- Laville, J.L. (dir.) *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Éditions Desclée de Brouwer, 2000, París.
- Laville, J.L. y Nyssens, M. ¿Hacia la empresa social? En: Laville, J.L., Nyssens, M. y Sajardo, A. (eds.) *Economía Social y Servicios Sociales*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, 2001, pp. 273-283.
- Linstone, H.A. y Turoff, M. The Delphi Method. Techniques and Applications. Ed. Addison-Wesley. 1975 En: Konow, I. y Pérez, G. 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](http://www.geocities.com/Pentagon/Quarters/7578)
- MacMillan, I. y Boisot, M. Crossing Epistemological Boundaries: Managerial and Entrepreneurial Approaches to Knowledge Management. *Long Range Planning* Volume 37, Issue 6, 2004, pp. 505-524.
- Marcuello, C., Bellostas, A. y Marcuello, X. Informe sobre las empresas de inserción en España. 2008. Edita CIRIEC-España, Serie Informes, Valencia.
- Melián, A. y Campos, V. Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 2010, pp. 43-67.
- Melián, A. Las empresas de inserción sociolaboral creadas por emprendedores sociales. Un análisis Delphi. En: Sanchis, J.R. (dir.). *Emprendimiento, Economía Social y Empleo*. Ed. IUDESCOOP. 2011. Universitat de València. pp. 33-109 (223)
- Monzón, J.R. (dir.) *Las grandes cifras de la Economía Social en España. Ámbito, entidades y cifras clave*. 2011. Ed. Ciriec-España. Valencia
- Moulden, J. *Los nuevos emprendedores sociales*. Ed. McGraw-Hill. 2009. México. DF

- Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S. y Eisenberg, J. 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, 2007, pp. 147-170.
- Pill, J. The Delphi Method. Substance, context and an annotated bibliography. *Socioeconomic planning Sciences*, vol.5, 1971. En: Landeta, J. *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ed. Ariel. 1999. Barcelona
- Pinillos, M. J. Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid, *Papeles de Economía Española* núm. 89/90, 2001, pp. 343-361.
- Quintao, C. Empresas de inserción y empresas sociales en Europa, *Revista CIRIEC-España*, núm. 59, 2007, pp. 33-60.
- Retolaza, J.L., Ruiz, M., y Araujo de la Mata, A. Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción, *Revista CIRIEC-España*, núm. 59, 2007, pp. 61-89.
- Sanchis, J. R. y Campos, V. La innovación social en la empresa. El caso de las cooperativas y de las empresas de Economía Social en España, *Economía Industrial*, núm. 368, 2008, pp. 187-196.
- Sanchis, J.R. y Melián, A. 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, 2009, pp. 165-183 (199). Valencia
- Summers, L.H. “La autoridad de las ideas”, *Harvard Deusto Business Review* núm. 121, 2004.
- Zandonai, F. y Pezzini, E. Nuevos directivos para nuevas cooperativas. La figura del empresario social en las cooperativas sociales italianas, *Revista CIRIEC-España* núm. 48, 2004, pp. 145-166.