



Funded by
the European Union



BEYOND CAPITAL

LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES

KA220-VET-ECFF84E6

Módulo 1:

Empresas sociales, gestión y funcionamiento

Versión:	Autor:	Date:
V.1	CBE Y MICC	14/11/2022

Módulo 1 - Empresas sociales, gestión y funcionamiento

Introducción

Este módulo tiene como objetivo proporcionar a los empresarios sociales los conocimientos generales de lo que es una Empresa Social a través de Europa, explorando su definición e historia.

Además, este módulo ofrece a los nuevos emprendedores sociales la oportunidad de descubrir más sobre el tema de las Corporaciones Benéficas y la certificación B-Corp. Un objetivo clave de esta unidad es orientar a estos nuevos empresarios en la obtención de la certificación.

A través de un análisis de la legislación sobre empresas sociales en los países europeos, este Módulo quiere asegurar la percepción de las diferentes tipologías de Empresas Sociales en Europa.

Se demuestra que es importante que los nuevos empresarios no se centren sólo en su país, sino que encuentren nuevos socios en toda Europa mediante un análisis preciso de las partes interesadas y un buen plan de negocio.

Por último, este Módulo quiere ofrecer al lector el *mejor caso práctico* de una empresa social que lleva activa más de 15 años. De este modo, los nuevos empresarios sociales tienen la oportunidad de desarrollar las competencias adecuadas necesarias para crecer más allá de lo desconocido.

Objetivos y resultados del aprendizaje

Este módulo pretende alcanzar estos objetivos de aprendizaje:

- Ser capaz de reconocer una empresa social
- Conozca los beneficios de tener la certificación B-Corp
- Cómo obtener la certificación B-Corp
- Conocer la legislación relativa a las empresas sociales en diversos países europeos
- Reconocer la importancia y las ventajas de formar parte de una red internacional
- Ser capaz de interactuar con las partes interesadas
- Ser capaz de comercializar su producto
- Cómo medir el impacto social
- Inspírese en el estudio de un caso de éxito de una empresa social

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Conocimientos

- Definición de empresa social
- Entender qué es una sociedad benéfica
- Tener una visión general del sistema legislativo europeo de las empresas sociales
- Conectar a personas y organizaciones de diferentes comunidades y empresas sociales
- Encontrar el equilibrio adecuado entre la dimensión social y la económica en las empresas sociales
- Saber medir el impacto social

Habilidades

- Ser capaz de entender qué hace una empresa social
- Ser capaz de comprender la diferencia entre las sociedades de beneficencia
- Poder obtener un certificado B.Corp
- Conocer el requisito esencial para la creación de la dimensión social y económica
- Saber crear un sistema de múltiples partes interesadas
- Saber cartografiar el sistema legislativo europeo de las empresas sociales

Competencias

- Aprender a reconocer una empresa social
- Hacer de su empresa una Corporación de Beneficios
- Adquirir con éxito un certificado B-Corp
- Encontrar la legislación adecuada en un país concreto para definir su empresa social
- Crear una red e interactuar con las partes interesadas
- Saber superar el dualismo social y económico
- Ser capaz de comprender el papel de las partes interesadas y cómo crear una

Índice detallado

Empresas sociales, gestión y funcionamiento

1. ¿Qué es una empresa social?

- 1.1. Definición
- 1.2. Contexto y antecedentes
- 1.3. Las empresas sociales hoy en día

2. B-Corp y cómo obtener una certificación

- 2.1. ¿Qué son las sociedades de beneficencia?
- 2.2. ¿Qué son las B-Corps?
- 2.3. Las sociedades de beneficencia como sujetos de derecho

3. Mapa de la legislación de distintos países sobre empresas sociales

- 3.1. España
- 3.2. Italia
- 3.3. Alemania
- 3.4. Chipre
- 3.5. Malta
- 3.6. Bélgica

4. Cómo crear o acceder a una red e interactuar con las partes interesadas

- 4.1. ¿Por qué son importantes las redes de empresas sociales?
- 4.2. Cómo crear una red
- 4.3. Cómo interactuar con las partes interesadas
- 4.4. Ventajas de un sistema multilateral

5. Sinergia y equilibrio entre objetivos sociales y económicos - Cómo comercializar su producto

- 5.1. Dualismo económico y social
- 5.2. Dimensión económica
- 5.3. Dimensión social
- 5.4. Marketing social

6. Cómo medir el impacto social

- 6.1. Objetivo de la medición

- 6.2. Partes interesadas
- 6.3. Cadena de valor del impacto
- 6.4. Enfoque de la medición

7. El mejor caso - Entrevista con Close the Gap

Contenido principal

1. EMPRESA SOCIAL

1.1 INTRODUCCIÓN

Este módulo explora el concepto de empresa social. Las empresas sociales son operadores de la economía social cuyo principal objetivo es tener un impacto social en lugar de obtener beneficios para sus propietarios/accionistas.

Las empresas sociales operan proporcionando bienes y servicios para el mercado de forma emprendedora e innovadora y utilizan sus beneficios principalmente para lograr objetivos sociales, se gestionan de forma responsable implicando a empleados, consumidores y todas las partes interesadas afectadas por sus actividades comerciales,

Las empresas sociales se centran en la consecución de objetivos sociales, medioambientales o comunitarios más amplios.

1.2 DEFINICIÓN DE EMPRESA SOCIAL

El concepto de empresa social es más complicado de lo que parece, cada país tiene un concepto diferente de empresa social en función de sus antecedentes históricos y culturales.

La Comisión Europea define el término empresa social para abarcar los distintos tipos de empresas:

- Empresa cuyo objetivo social o societario del bien común es la razón de la actividad comercial, a menudo en forma de un alto nivel de innovación social;
- Empresa cuyos beneficios se reinvierten principalmente para lograr este objetivo social;
- Empresas en las que el método de organización o el sistema de propiedad reflejan la misión de la empresa, utilizando principios democráticos o participativos o centrándose en la justicia social.

Las empresas sociales operan principalmente en 4 ámbitos:

- Integración laboral - formación e integración de personas con discapacidad y desempleados;

- Servicios sociales personales: salud, bienestar y atención médica, formación profesional, educación, servicios sanitarios, servicios de guardería, servicios para personas mayores o ayuda a personas desfavorecidas;
- Desarrollo local de zonas desfavorecidas: empresas sociales en zonas rurales remotas, planes de desarrollo/rehabilitación de barrios en zonas urbanas, ayuda al desarrollo y cooperación al desarrollo con terceros países;
- Otros: reciclaje, protección del medio ambiente, deportes, arte, cultura o conservación histórica, ciencia, investigación e innovación, protección del consumidor y deportes de aficionados.

1.3 ECOSISTEMAS EN EUROPA

Las empresas sociales son hoy una parte importante de la estructura social europea, debido a su reciente proliferación y al creciente interés que suscitan entre responsables políticos, investigadores y profesionales.

La Comisión Europea puso en marcha dos estudios cartográficos como seguimiento de su Comunicación de 2011 sobre la Iniciativa de Empresa Social (SBI).

La última cartografía tuvo en cuenta: los antecedentes históricos y las condiciones de la aparición de las empresas sociales; la evolución del concepto y la política nacional y el marco jurídico existentes para las empresas sociales; la escala y las características de la actividad de las empresas sociales; las redes y los mecanismos de apoyo mutuo; la investigación, la educación y el desarrollo de competencias; los recursos disponibles para las empresas sociales.

Los informes nacionales confirman que las empresas sociales han surgido y se han desarrollado gracias a la interacción entre dinámicas ascendentes (principalmente dirigidas por la comunidad) y descendentes (principalmente dirigidas desde el exterior). Mientras que las dinámicas ascendentes tienen sus raíces en la larga tradición de las primeras formas de cooperativas y asociaciones, las dinámicas descendentes están fuertemente entrelazadas con el desarrollo de los sistemas del Estado del bienestar. En los países que se distinguen tanto por un escaso grado de cobertura de los servicios de interés general como por un fuerte compromiso cívico y/o una tradición cooperativa, las empresas sociales han sido impulsadas inicialmente de forma espontánea por grupos de ciudadanos con vistas a colmar las lagunas existentes en la prestación de servicios de bienestar e interés general.

La mayoría de los Estados miembros de la UE se distinguen por unos ecosistemas bastante desequilibrados, que hacen demasiado hincapié en un componente e infravaloran otros. En la mayoría de los casos, esto implica descuidar el desarrollo de capacidades, la creación de redes y la cooperación entre empresas sociales. En cuanto a los recursos disponibles, los informes de los países corroboran que no basta con garantizar el acceso únicamente a los recursos reembolsables, cuya demanda, por cierto, sigue siendo limitada. Un ecosistema global también debería mejorar las

prácticas de contratación pública y fomentar la estabilización de los recursos generadores de ingresos.

La empresa social es un fenómeno cada vez más extendido y con un gran potencial, que aún está lejos de aprovecharse plenamente. Las empresas sociales tienen un impacto significativo en los ingresos, el empleo y el bienestar, especialmente en aquellos países donde gozan de una larga historia y han sido ampliamente reconocidas, tanto política como jurídicamente.

Como destacan los informes nacionales, la empresa social no es una tendencia completamente nueva. En lugar de derivar de modelos empresariales como en Estados Unidos, en Europa y los países limítrofes la empresa social surge principalmente de modelos organizativos y valores que tienen un fuerte arraigo en las sociedades europeas, como la solidaridad, la autoayuda, la participación y el crecimiento integrador y sostenible. Como tal, la empresa social resulta principalmente de una dinámica colectiva, y es un modelo empresarial colectivo.

En algunos casos, las empresas sociales pueden tener una larga historia. Alemania, por ejemplo, tiene una larga tradición de organizaciones sin ánimo de lucro que, desde la Edad Media, prestan servicios sociales.

De hecho, la mayoría de las empresas sociales hunden sus raíces en la tradición de asociaciones, sociedades de ayuda mutua y compromiso cooperativo y voluntario que precedió a la creación de los organismos estatales contemporáneos.

Sin embargo, en otros países la historia y el origen de las empresas sociales están estrechamente ligados a las características y la evolución de sus sistemas de bienestar.

2 B-CORP Y CÓMO OBTENER UNA CERTIFICACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

Este módulo explora el concepto de empresas benéficas. Las organizaciones sin ánimo de lucro y los gobiernos no pueden hacer frente por sí solos a los problemas más complejos de la sociedad. Las empresas y las organizaciones con ánimo de lucro pueden marcar y marcarán la diferencia.

Una corporación benéfica es una entidad empresarial con un doble objetivo: obtener beneficios y promover el bien público. Mientras que el único propósito de una empresa con ánimo de lucro es obtener beneficios para sus accionistas, y el de una organización sin ánimo de lucro es cumplir su misión o apoyar a sus beneficiarios (como promover la sostenibilidad medioambiental o atender a personas con bajos ingresos), una empresa benéfica se dedica a ambas cosas.

Para ser elegible como corporación benéfica, su empresa debe tener un propósito de beneficio público y comprometerse a crear informes anuales que muestren su progreso hacia su misión declarada.

Sus documentos de constitución deben incluir una declaración de uno o más fines de utilidad pública, tales como:

- atender a personas o comunidades con bajos ingresos
- sostenibilidad medioambiental
- promoción de las artes o la música
- reparto de beneficios con organizaciones benéficas
- contribuciones a la investigación científica
- el fomento de la educación pública, o
- un propósito de beneficio público general

2.2 ¿QUÉ SON LOS B-CORPS?

Las B-Corps certificadas son aquellas que trabajan "para reducir la desigualdad, disminuir los niveles de pobreza, mejorar la salud del medio ambiente, fortalecer las comunidades y crear más empleos de alta calidad con dignidad y propósito".

(<https://bcorporation.eu/about-b-corps>)

El negocio y los beneficios no son el objetivo de las Empresas Benéficas, sino que son el medio para un fin mayor, que es el bienestar de sus empleados, las comunidades y el medio ambiente que les rodea.

Las empresas B equilibran los intereses de los accionistas con los de los trabajadores, los clientes, las comunidades y el medio ambiente.

El movimiento B-Corp nació en EE.UU. en 2006 gracias al trabajo de B-Lab, una ONG cuya misión es difundir una nueva cultura internacional basada en el impacto social y la responsabilidad de cualquier empresa en todo el mundo.

Las B-Corps pueden considerarse una extensión del concepto de sociedad benéfica.

A raíz de la relevancia mundial del movimiento B-Corp, muchos gobiernos están desarrollando su propia legislación para validar las B-Corporations como sujetos de derecho.

Las sociedades de beneficencia han adquirido personalidad jurídica en los siguientes países:

- Italia ("società Benefit")
- Francia
- Colombia
- Ecuador
- Estados Unidos (36 Estados)

Además, el proceso de legalización se está llevando a cabo en 5 nuevos países de EE.UU. y en otros 12 países de todo el mundo.

El objetivo de B-Lab es construir "una comunidad global de Empresas B Certificadas que cumplan las normas más estrictas de actuación verificada, social y medioambiental global, transparencia pública y responsabilidad legal".

Como ya se ha explicado, ser una B-Corp exige un cierto nivel; operar de forma transparente, responsable y sostenible conlleva costes ulteriores para la empresa.

¿Por qué convertirse en una B-Corp?

Convertirse en una B-Corp tiene numerosos aspectos positivos, las B-Corp son más atractivas para posibles empleados, según Harvard Business Review, los millennials, que representan alrededor del 50% de la mano de obra mundial, buscan un trabajo que les conecte con un propósito mayor.

En el aspecto económico, ser una B-Corp aporta un notable rendimiento en términos de reputación, la prensa y las reseñas de los usuarios tienden a tener en cuenta el aspecto social de la empresa.

Las empresas B también tienen una ventaja competitiva debido a un mayor atractivo para los inversores basado en la mayor visibilidad y a la presencia de una legislación favorable en la mayoría de los países.

2.3 EVALUACIÓN DE IMPACTO B

LoreB Lab ha desarrollado la evaluación B-Impact, que está disponible gratuitamente para cualquier empresa interesada en medir su nivel de compromiso con las comunidades y el medio ambiente.

Utilizada por más de 150.000 empresas, la evaluación B-Impact puede ayudar a medir, gestionar y mejorar los resultados de impacto positivo para el medio ambiente, las comunidades, los clientes, los proveedores, los empleados y los accionistas; recibir una puntuación mínima verificada de 80 puntos en la evaluación es también el primer paso hacia la certificación B Corp.

1. Haga la prueba gratis: <https://bimpactassessment.net/>
2. Si su nota es 80/200 o superior, valide sus resultados con B- Lab;
3. ¡Suscríbase a la Declaración de Interdependencia de las C-Corp!

La Evaluación de Impacto B contiene una serie de preguntas sobre las prácticas y resultados de la empresa en cinco categorías: gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes.

2.4 CONTEXTO

Después de un largo recorrido la figura de las empresas cambió, la idea inicial de una empresa que persigue el interés clásico del accionista se sustituye por un horizonte más amplio que tiene en cuenta a todas las partes interesadas; el 1 de enero de 2016, Italia se convirtió en el primer estado europeo y el segundo país del mundo en crear un nuevo estatuto jurídico para las empresas, denominado "Società Benefit" (en EEUU, Benefit Corporation).

Una "Società Benefit" es una empresa que combina el objetivo del beneficio con el propósito de crear un impacto positivo para la sociedad y el medio ambiente y que opera de forma transparente, responsable y sostenible.

3 CARTOGRAFÍA DE LA LEGISLACIÓN DE LOS DISTINTOS PAÍSES SOBRE EMPRESAS SOCIALES

3.1 INTRODUCCIÓN

Este módulo explora el concepto de empresa social, en particular la cartografía de la legislación en los distintos países.

Las empresas sociales son operadores de la economía social cuyo principal objetivo es tener un impacto social en lugar de obtener beneficios para sus propietarios/accionistas.

Las empresas sociales de los distintos países tienen una forma diferente debido a las diferencias tanto en los antecedentes históricos como en el entorno cultural, por lo que existen varias discrepancias entre las legislaciones nacionales sobre empresas sociales.

3.2 ESPAÑA

La situación en España muestra un ecosistema de empresa social emergente que evidencia un contraste entre institucionalización e innovación.

Las redes de empresas sociales son consideradas por su doble misión, por un lado defienden los intereses colectivos y profesionales de las empresas sociales, y por otro promueven y promulgan todo tipo de servicios que sirvan a los intereses y necesidades de las empresas sociales.

España presenta básicamente dos enfoques opuestos de las empresas sociales, pensadas tanto en formas tradicionales de economía social como en nuevos modelos empresariales que equilibran objetivos económicos y sociales, por un lado ven la empresa social como parte de la economía social el otro considera las empresas sociales como un nuevo campo.

3.3 ITALIA

La historia de la empresa social en Italia está estrechamente ligada a las características y la evolución de su sistema de bienestar.

Abarca casi 40 años de diversas tendencias en los distintos tipos de organización que componen el espectro de la empresa social. Éstas son:

- Cooperativas sociales,
- Asociaciones y fundaciones empresariales,
- Sociedades de responsabilidad limitada,
- Cooperativas tradicionales y sociedades de ayuda mutua.

La empresa social se ha desarrollado en diferentes etapas. En la primera etapa, las organizaciones de voluntarios y las cooperativas sociales fueron los actores cruciales. A continuación, las asociaciones y fundaciones que se orientaban hacia una postura empresarial más fuerte empezaron a desempeñar un papel cada vez más relevante. Por último, han entrado en juego las sociedades de responsabilidad limitada calificadas como empresas sociales por perseguir objetivos sociales explícitos y adoptar una gobernanza integradora.

Recientemente se han introducido cambios clave mediante la Ley 106/2016 de reforma del "tercer sector" y los Decretos Legislativos 117/2017 y 112/2017.). Según ha declarado el Gobierno, el objetivo de la Ley 106/2016 era doble: en primer lugar, proporcionar un marco común para el sector con vistas a superar su fragmentación desde diferentes perspectivas, en términos de tipos organizativos (inducidos por las diversas formas jurídicas que se habían introducido en las décadas anteriores sobre asociaciones de voluntarios, promoción social.

3.4 ALEMANIA

Las empresas sociales alemanas hunden sus raíces en varias tradiciones: desde la acción asociativa y filantrópica hasta las cooperativas, mutuas y otros grupos de autoayuda o integración laboral, pasando por las tradiciones comunitarias y empresariales.

Las empresas sociales activas actualmente en Alemania se anclan en varios precursores históricos. Entre ellos se incluyen fuertes raíces asociativas, así como tradiciones cooperativas, mutualistas y otras tradiciones de autoayuda en grupo.

Ninguna de las concepciones alemanas hace hincapié en las dimensiones de gobernanza y apropiación inclusiva de la UE.

En Alemania no existe una legislación específica sobre el espíritu empresarial social, ni siquiera una definición formal, por lo que los organismos públicos siguen discrepando en su forma de entender el concepto.

No parece que haya planes listos para introducir tales actos en un futuro próximo.

3,5 CHIPRE

La regulación legal sobre empresa social en Chipre es bastante reciente, basada en una ley de 2019, aprobada en 2020, establece el marco legal que perfila los criterios específicos que deben cumplir las personas jurídicas para que se les conceda el estatus de empresa social.

El artículo 5 establece dos categorías de empresas sociales:

- Empresa social de propósito general: su propósito se logra a través de una misión social que promueve acciones sociales y/o medioambientales positivas con el interés de la sociedad, y proporciona servicios o bienes sobre la base de un modelo empresarial. La mayor parte de los ingresos de la empresa proceden

del negocio, invierte al menos el 70% de sus beneficios en promover su misión social y alcanzarla.

- Empresa de integración social: tiene como objetivo principal llevar a cabo una misión social a través del empleo de al menos el 40% de la mano de obra de su empresa, mediante la contratación de personas pertenecientes a grupos vulnerables de la población, proporciona servicios o bienes sobre la base de un modelo de negocio, y se gestiona de una manera empresarial, responsable y transparente; en particular, con la participación de los miembros y / o empleados y / o clientes y / u otras partes interesadas afectadas de sus actividades empresariales y no constituye una empresa estatal.

3,6 MALTA

Malta es una pequeña economía de mercado con una larga historia y tradición de asociaciones voluntarias (VO) y cooperativas. Antes de su reconocimiento formal, las organizaciones de voluntariado estaban amparadas por el derecho a la libertad de asociación, recogido en la Constitución del país, pero en la legislación maltesa no existe una definición oficial de empresa social, aunque sí se incluye una definición en el proyecto de ley sobre la empresa social (2015).

El proyecto de ley sobre la empresa social define dos tipos diferentes de empresa social:

- empresa social, (restringida a las sociedades de responsabilidad limitada)
- organización de empresa social (prevista para todas las demás formas jurídicas).

Ambas se ajustan a la definición operativa de SE de la UE, con la salvedad de que no se hace referencia a la participación de las partes interesadas. Las empresas sociales deberán cumplir criterios adicionales (por ejemplo, limitaciones sobre salarios y voluntarios, requisitos específicos sobre la escritura de constitución).

3,7 BÉLGICA

En Bélgica no existe una legislación específica que abarque plenamente el ámbito de la empresa social. Existe, más bien, un conjunto de leyes, decretos (a nivel regional) y disposiciones públicas relacionadas con formas jurídicas, sectores de actividad y tipos de misión social específicos. Existe un amplio abanico de políticas y disposiciones legales que se aplican potencialmente a las empresas sociales de diversos sectores, por lo que es imposible ofrecer una lista exhaustiva de todas estas medidas.

En el contexto del Derecho de sociedades, en 1995 se creó el marco de la sociedad de utilidad social. Este marco no era, en sentido estricto, una nueva forma jurídica; de

hecho, todo tipo de organizaciones podían adoptar el estatuto de empresa con fines sociales, siempre que "no se dedicaran al enriquecimiento de sus miembros" y sus estatutos cumplieran una serie de condiciones.

Al tiempo que se refuerza la evolución de las asociaciones hacia una postura empresarial, los recientes cambios legales también han reconocido la inclinación de las cooperativas a perseguir objetivos de interés general. Desde 2019, solo las cooperativas pueden ser acreditadas como empresas sociales a través de un nuevo sistema de acreditación. Hay una serie de condiciones que debe cumplir una cooperativa para ser acreditada como "empresa social".

4. CÓMO CREAR O ACCEDER A UNA RED E INTERACTUAR CON LAS PARTES INTERESADAS

4.1 ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS REDES DE EMPRESAS SOCIALES?

Las empresas sociales tienen como principal objetivo crear valor social además de valor económico. Este doble objetivo limita el acceso a los recursos, ya que las empresas sociales resultan menos atractivas para los inversores externos.

En general, seis condiciones desempeñan un papel fundamental en el inicio de la actividad de las empresas sociales: liderazgo, nuevos conocimientos, financiación, talento y servicios de apoyo, incluida la creación de redes.

Para los empresarios es esencial crear una red de contactos para entrar con éxito en el mercado y pasar a las siguientes fases del curso de la vida empresarial. Las redes dan acceso al capital social y proporcionan credibilidad a las nuevas empresas que aún no tienen una reputación sólida en el mercado. Es importante encontrar aprobación o asociación con actores y organizaciones que tengan cierta autoridad o trabajen en el mismo campo.

4.2 CÓMO CREAR UNA RED

Las redes de empresas sociales pueden conectar a personas y organizaciones de diferentes comunidades, empresas sociales y lugares en redes de apoyo.

Para unirse a una red, es necesario:

- encontrar socios que compartan los mismos valores fundacionales;
- compartir información;
- darse apoyo mutuo;
- promover oportunidades de negocio que beneficien a ambos.

La forma en que se crea la red cambia en función de la fase de vida de la empresa, así como de las partes interesadas que forman parte de ella. En este proceso, de hecho, se pasa de las "redes personales" a las "redes profesionales".

En las fases iniciales de la vida de la empresa, la red sirve para facilitar el acceso a recursos "tangibles", como el capital inicial, los activos materiales o los locales comerciales.

En la fase de crecimiento de las empresas, la importancia de las redes se mantiene, pero su uso pasa de proporcionar acceso a recursos financieros y credibilidad a proporcionar acceso a conocimientos avanzados y nuevos mercados.

Es importante construir una red con otras empresas sociales y crear asociaciones estratégicas para compartir los costes de investigación y desarrollo o abrir el acceso a nuevos mercados.

Es posible crear una red local, regional, nacional o internacional y el motivo de la conexión puede ser: ubicación geográfica, tema, misión social o una combinación de estos.

Unirse a una red local puede ayudarle a establecer contactos y conectarse con empresas sociales y emprendedores de la misma zona. Este proceso puede ayudar a influir en los responsables locales de la toma de decisiones, incluidos representantes políticos, concejales, funcionarios municipales y medios de comunicación locales, para que sean conscientes de los éxitos, las necesidades y las ideas de las empresas sociales.

Es necesario destacar las conexiones entre la empresa social y el bienestar comunitario.

A partir de esta conexión, las empresas sociales pueden participar en eventos organizados específicamente para este tipo de entidades con el fin de crear nuevas relaciones o contactar directamente con una empresa con la que estén interesadas en crear una colaboración, ampliando así la red.

Para crear una nueva red, puede ser útil organizar actos de creación de redes en su localidad e invitar a las organizaciones a participar.

Estos actos de creación de redes pueden ayudar a organizaciones y empresarios a identificar oportunidades de colaboración o asociación y, por ejemplo, puede ser importante tener preparada una presentación de su empresa para poder encontrar socios afines que incluir en su red.

En este contexto, es importante mantener una lista de contactos para que la comunicación sea más sencilla e inmediata.

La falta de recursos o de tiempo limita a menudo la capacidad de participar en actos de la red.

Una solución podría ser organizar eventos en línea para fomentar la participación de más empresas sociales.

4.3 CÓMO INTERACTUAR CON LAS PARTES INTERESADAS

Las empresas no pueden limitarse únicamente a las actividades de los accionistas y a la maximización del valor de las acciones, sino que deben satisfacer las expectativas de varios sujetos, es decir, de quienes influyen en una empresa, tratando de satisfacer las expectativas de quienes aportan una contribución útil al desarrollo eficaz de la actividad económica. Por tanto, pasamos a una perspectiva multipartita, es decir, a un sistema de gobernanza abierto capaz de conciliar los intereses de las distintas partes interesadas y de afirmar su responsabilidad social. Esto marca la transición de una perspectiva mono-stakeholder a una perspectiva multi-stakeholder.

La empresa social se considera comúnmente como una **organización de múltiples partes interesadas**, con una gobernanza participativa, que prevé la participación directa de la dirección, con el fin de garantizar la puesta en común y la transparencia de las decisiones.

La relación con las partes interesadas puede adoptar distintas formas: **escucha, consulta, planificación conjunta, implicación directa** en la base empresarial y los consejos de administración.

El hilo conductor de las diferentes formas y métodos de relacionarse con las partes interesadas se identifica en el propósito de fomentar la innovación del concepto de gobernanza, haciéndolo **abierto y participativo**.

La **implicación** de las partes interesadas se define como el mecanismo de consulta o participación a través del cual los trabajadores, usuarios y otros sujetos directamente interesados en las actividades se colocan en posición de ejercer una influencia sobre las decisiones de la empresa social, con especial referencia a las cuestiones que afectan directamente a las condiciones de trabajo y a la calidad de los bienes o servicios.

Podría ser útil realizar **consultas periódicas** como las telemáticas (consulta en línea a los usuarios).

Además de tener que ser periódica, la consulta debe realizarse de forma que sea "efectiva" y funcional para promover la participación de trabajadores y usuarios.

La consulta puede encontrar varias declinaciones en los estatutos o reglamentos, tales como:

- la creación de **comités**;
- la creación de **asambleas especiales** que representen a los trabajadores o a los usuarios;
- la participación de **representantes de las categorías** implicadas en el órgano asambleario, de
- administración y control;
- la adopción de **nuevos procedimientos**.

DUa

4.4 VENTAJAS DE UN SISTEMA MULTILATERAL

Para las empresas sociales, la participación de las distintas partes interesadas en la gobernanza de la organización es un elemento importante capaz de generar ventajas competitivas significativas:

- reducción de las lagunas de información entre el organismo productor y los usuarios de los servicios
- aumento de la eficiencia y eficacia de la producción
- aumento de la capacidad de control, en sectores en los que es difícil confiar la responsabilidad a partes externas
- estimular el aprendizaje, gracias a varios puntos de vista, con una mayor capacidad de innovación y reflexión;
- capacidad de generar recursos adicionales externos a la organización, a través de mayores intercambios con el entorno

Mediante la aplicación de políticas y acciones de implicación de las partes interesadas, pueden desarrollarse factores de fuerza en el ámbito de la gestión estratégica, como un desarrollo social más equitativo y sostenible en el tiempo, una gestión más adecuada de los riesgos y la reputación, un aumento de la confianza en la empresa y de su legitimidad social.

Para aplicar este complejo tipo de gobernanza, las empresas sociales deben ser capaces de valorar la presencia de las distintas partes interesadas, elaborar sus estímulos y respetar las expectativas generadas. La organización debe dotarse de una gran flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de resolución de problemas para estar a la altura de las necesidades que deben satisfacerse.



5. SINERGIA Y EQUILIBRIO ENTRE OBJETIVOS/SERVICIOS SOCIALES Y ECONÓMICOS - CÓMO COMERCIALIZAR SU PRODUCTO

5.1 DUALISMO ECONÓMICO Y SOCIAL

La Empresa Social es una calificación jurídica que pueden obtener empresas, asociaciones y fundaciones y que se está haciendo muy popular en toda Europa. Las razones de este interés derivan de las características que asume este modelo de negocio: una organización en la que logran coexistir un carácter empresarial, orientado a la producción y prestación de productos y servicios, y unas actividades sociales, que no se mueven por la maximización del beneficio, sino por la persecución de objetivos sociales.

Este dualismo puede dar lugar a tensiones en la gestión de los objetivos sociales y económicos, lo que genera problemas dentro de la organización. Estas fuentes de tensión pueden proceder tanto de subgrupos internos como de partes interesadas externas. La falta de equilibrio entre la demanda de estos dos objetivos se asocia a la deriva de la misión, un término que se da cuando la empresa social pone más énfasis en uno de sus dos objetivos. Prestar demasiada atención a los objetivos económicos podría alejar a la organización de sus objetivos sociales, mientras que centrarse demasiado en los objetivos sociales podría acabar afectando a la sostenibilidad financiera de la organización.

En este nuevo y difícil escenario, las Empresas Sociales podrían representar una respuesta emergente a los problemas económicos y sociales, convirtiéndose en promotoras del cambio. Son capaces de aportar soluciones a las nuevas necesidades de las personas y las comunidades. Pueden diseñar, desarrollar e introducir

transformaciones en las relaciones entre individuos e instituciones y, de este modo, redefinir los objetivos y prioridades del desarrollo socioeconómico.

La Empresa Social es, por tanto, una organización que da respuestas empresariales a necesidades de carácter social y es una entidad que consigue combinar la dimensión económica, representada por el enfoque empresarial, con la dimensión social, relativa a la resolución de problemas que surgen en contextos sociales y territoriales específicos.

5.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA

Lo que define a una empresa como social son los objetivos y la forma en que se lleva a cabo la producción. La definición se articula en torno a dos dimensiones: la económico-empresarial y la social. La dimensión económico-empresarial requiere la existencia de cuatro requisitos:

- una producción de bienes y/o servicios de forma continua y profesional;
- un alto grado de autonomía tanto en el establecimiento como en la gestión de la empresa;
- la asunción por parte de los fundadores y propietarios de un nivel significativo de riesgo económico;
- la presencia, junto a voluntarios o usuarios, de un cierto número de trabajadores remunerados.

5.3 DIMENSIÓN SOCIAL

La dimensión social, por su parte, requiere la posesión de las siguientes características:

- tener como objetivo explícito producir beneficios para la comunidad en su conjunto o para grupos desfavorecidos
- ser una iniciativa colectiva, promovida por un grupo de ciudadanos
- cuyo gobierno esté confiado exclusiva o predominantemente a partes interesadas distintas de los propietarios del capital
- garantizar una amplia participación en los procesos de toma de decisiones, capaz de implicar a todos o casi todos los grupos interesados en la actividad
- no prever la distribución de beneficios, ni siquiera indirectamente, o como mucho una distribución limitada.

Esta definición configura la empresa social como una entidad jurídica privada, autónoma de la administración pública, que desarrolla actividades productivas según criterios empresariales (continuidad, sostenibilidad, calidad), pero que persigue, a

diferencia de las empresas convencionales, un fin social explícito que se traduce en la producción de beneficios directos a favor de toda una community o de individuos desfavorecidos. Se trata, por tanto, de una empresa que puede implicar en su propiedad y gestión a varios tipos de partes interesadas (desde voluntarios a financieros) y que mantiene fuertes vínculos con la comunidad territorial en la que opera.

5.4 MARKETING SOCIAL

Para alcanzar el éxito económico, las Empresas Sociales deben apoyarse en la comunicación, especialmente en el marketing, para difundir y dar a conocer su mensaje y su propia misión en la sociedad, hasta el punto de que en estos casos se habla de marketing social.

Los siguientes criterios son los puntos de referencia para reconocer los enfoques de marketing que pueden caer legítimamente bajo la etiqueta de marketing social:

- el objetivo del programa de marketing debe ser el "cambio voluntario de comportamiento";
- Los proyectos de marketing deben hacer un uso coherente de la "investigación de audiencias";
- el programa procede a una cuidadosa segmentación del público destinatario.

El elemento central de cualquier estrategia de influencia es la creación de intercambios atractivos y motivadores con el público objetivo. La estrategia de marketing pretende utilizar todas las *4P* (producto, precio, promoción y lugar o distribución) de la mezcla de marketing tradicional. Este criterio sirve para garantizar que el programa no sea sólo publicidad o comunicación.

El éxito de una campaña depende del buen desarrollo del producto, el lugar, la promoción, etc. Márquese primero como empresa y luego utilice su historia de impacto social para complementar y amplificar su mensaje de marketing. Haz un estudio de mercado, identifica tu mercado objetivo. A la hora de definir el público al que se dirigen las empresas sociales, hay que definir tanto el cliente como la comunidad a la que se dirige la empresa. Tanto el modelo de ingresos como el modelo de impacto son clave para el éxito.

En un trabajo de investigación titulado "Marketing social: An Approach to Planned Social Change", Kotler y Gerald (1971) argumentaron que determinados problemas sociales requieren soluciones y enfoques innovadores para captar la atención y el apoyo del público y que dichas causas sociales pueden beneficiarse del pensamiento y la planificación del marketing. Sin embargo, entretanto sostenían que existe una distinción suficiente entre el marketing social y el marketing comercial.

El marketing social suele requerir ocuparse de ciertas creencias y valores fundamentales, mientras que el marketing comercial suele ocuparse de preferencias y opiniones superficiales. Los poderes y los límites del marketing social sólo pueden

aprenderse aplicándole otras herramientas y conceptos de marketing. Por último, de la unión de los elementos analizados, podemos llegar a la conclusión de que, dentro del proceso comercial, es importante encontrar una clave para satisfacer las diferentes necesidades requeridas tanto por la empresa como por otros agentes externos. En concreto, es fundamental encontrar una doble conexión entre las dimensiones económica y social, lo cual es crucial tanto para una correcta gestión de la empresa de cara a la consecución de los objetivos como para una correcta relación de interconexión con los stakeholders.

6. CÓMO MEDIR EL IMPACTO SOCIAL

Una de las herramientas utilizadas por las partes interesadas para elaborar sus propios análisis es la memoria de sostenibilidad de una empresa.

El proceso de medición del impacto social de una empresa es necesario para analizar y redefinir los objetivos y estrategias empresariales por parte de los interesados, que de este modo pueden tener una visión completa de la marcha del proyecto.

6.1 OBJETIVO DE LA MEDICIÓN

El proceso de medición tiene dos objetivos:

- **interno:** permite identificar estrategias más eficaces para los proyectos que la empresa pretende desarrollar
- **externo:** le permite informar a las partes interesadas sobre la eficacia de sus intervenciones

Para superar los obstáculos del proceso de medición, se propone adoptar un proceso común, dividido en varias fases:

- **definición del ámbito de análisis**
- **compromiso y participación de las partes interesadas**

- **comprender el proceso de cambio**
- **medición y elección de indicadores**
- **evaluación del impacto**
- **comunicación de resultados**

El objetivo de la medición también tiene tres finalidades:

- **toma de decisiones:** continuar un proyecto o abandonarlo
- **aprendizaje:** cómo modificar o adaptar un proyecto a diferentes necesidades
- **informar:** sobre los beneficios que los financiadores pueden obtener del proyecto o programa

6.2 PARTES INTERESADAS

Las partes interesadas son los sujetos sobre los que las actividades de la empresa tienen un impacto y una influencia en la propia empresa. Su participación es esencial por dos razones: tanto para comprender sus necesidades y expectativas sobre el proyecto, como para medir el impacto social.

El compromiso de las partes interesadas es una actividad transversal que sigue todo el recorrido del proceso de medición:

- **en la fase de planificación de un programa o proyecto**
- **en el transcurso del proyecto**
- **en la fase de evaluación consecutiva**

Para la medición es crucial comprender qué incluir en el perímetro de medición. Hay casos en los que puede ser útil realizar un análisis de materialidad, que permite comprender qué es importante tanto para la organización como para las partes interesadas.

Una vez identificadas las partes interesadas y definidos los cambios, conviene formular un análisis lógico que permita comprender adecuadamente cómo se ha realizado o se realizará el cambio en la organización.

6.3 CADENA DE VALOR

Esta metodología se denomina Cadena de valor del impacto, que permite comprender los distintos pasos con los que un proyecto genera un cambio en la vida de las personas.

La cadena de valor es útil para determinar cuál es el impacto social que genera una intervención y entender por qué se ha producido o no un cambio y, por último, establecer qué se puede medir. En concreto, adoptar este enfoque puede ayudar:

- comprender cómo se alcanzan los objetivos identificados;
- reformular el objeto de la evaluación;
- Comprender las interacciones entre los elementos de la cadena de valor, como los productos y los resultados;
- identificar posibles consecuencias inesperadas y riesgos potenciales;

- evaluar la eficacia de una intervención, yendo a relacionar los costes incurridos con los beneficios esperados.

6.4 ENFOQUE DE LA MEDICIÓN

Hoy en día, al no existir una metodología o herramienta para medir el impacto social, se pueden reconstruir tres macrocategorías basadas en un enfoque diferente de la medición:

Métodos de procesos: Son los métodos que controlan la eficiencia y eficacia de los procesos operativos, midiendo y comparando insumos, actividades y resultados. No pueden proporcionar una medida absoluta del rendimiento social, es decir, del resultado final deseado.

Métodos de impacto: Son los métodos que identifican y miden tanto los resultados operativos (output) de una intervención como el beneficio social que se deriva de ella (outcome). La medición conduce entonces a la identificación de los impactos producidos por una iniciativa.

Métodos de monetización: Son los métodos que prevén una fase final de monetización de los impactos generados. Estos métodos, que asignan un valor monetario a los beneficios generados, se encuentran entre los más acreditados por su fácil aplicación en contextos empresariales y financieros.

Sin embargo, la aplicación práctica de las distintas metodologías de medición del impacto social se ha topado con algunos obstáculos que han limitado su difusión, entre ellos:

- Escasa regulación nacional e internacional
- Cualquier evaluación sufre, por axiomas subyacentes al modelo, la necesidad de realizar una evaluación subjetiva
- La aplicación de modelos, concebidos a nivel teórico, genera en la realidad numerosas dificultades a la hora de traducir el impacto en indicadores cuantitativos sintéticos.
- La determinación del impacto, en la fase de medición, suele requerir datos que no son fáciles de obtener o identificar.

Por lo que respecta a la cuestión de la medición del impacto social a escala europea, para que una medición sea eficaz, debe serlo:

- **pertinente:** relacionado con los resultados que mide y derivado de ellos;
- **útil:** para satisfacer las necesidades de las partes interesadas, tanto internas como externas;
- **simple:** por cómo se lleva a cabo y se presenta la medición;
- **natural:** resultante del flujo normal de actividades en la dirección del resultado;
- **cierta:** por cómo se obtiene la medida y por cómo se presenta;
- **entendida y aceptada:** por todas las partes interesadas implicadas;

- **transparentes y bien enunciados:** de modo que queden claros el método por el que se lleva a cabo la medición y la forma en que se relaciona con los servicios y resultados en cuestión;
- **Basada en pruebas:** para que pueda ser verificada, validada y sirva de base para la mejora continua.

En definitiva, podemos concluir afirmando que la medición del impacto social de una empresa es un aspecto a tener en cuenta, como herramienta capaz de comprender las diferentes características del proyecto, permitiendo así identificar las áreas de riesgo e intervenir para un cambio de estrategia.

La medición es una herramienta excelente para crear una relación con las partes interesadas, que llegan a comprender el funcionamiento del proyecto con la posibilidad de influir positivamente en el desarrollo del propio proyecto.

7 MEJOR CASO: ENTREVISTA CON CLOSE THE GAP

7.1 LA MISIÓN

Close the Gap es una empresa social internacional que pretende salvar la brecha digital ofreciendo dispositivos informáticos de segunda mano de alta calidad donados por empresas europeas a proyectos educativos, médicos y sociales en países en desarrollo y emergentes.

7.2 ASPECTO ECONÓMICO

Close the Gap no es una empresa con ánimo de lucro, el objetivo económico de la empresa es la sostenibilidad.

A pesar de ser una organización sin ánimo de lucro, Close the Gap no depende de donaciones, obras benéficas o fondos estatales o europeos.

Close the Gap monetiza su actividad en el mercado digital de segunda mano, no todos los aparatos recuperados pueden encajar en la misión de la empresa y los que no, tras ser reacondicionados, se venden.

También es importante subrayar que, a pesar de su objetivo social, el servicio prestado por Close the Gap no es totalmente gratuito, las entidades receptoras pagan por el hardware de segunda mano proporcionado por close the gap, esto tiene un doble motivo:

1. Sostenibilidad económica
2. Comprobar el interés real del destinatario

7.3 ESTATUTO JURÍDICO

Close the Gap es una organización internacional estructurada como un grupo empresarial. El estatuto jurídico de Close the Gap es diverso, la empresa nació como organización sin ánimo de lucro con arreglo a la legislación belga.

En otros países, por ejemplo Kenia, el estatus de organización sin ánimo de lucro es muy limitante y, por ello, cuando la empresa empezó a operar allí, "Close the Gap Kenya" se creó en forma de empresa regular, pero para seguir mostrando sus objetivos sociales, la empresa inició casi inmediatamente el proceso para ser una B-Corp.

Close the Gap tiene múltiples sedes en todo el mundo, por lo que puede obtener diferentes certificaciones B-Corp. Hasta ahora, Close the Gap ha conseguido una para su entidad jurídica belga y otra en Kenia.

Reflexión / Autoevaluación

- 1) ¿El objetivo de una empresa social es obtener beneficios? T F
- 2) Una empresa que quiera ser una B-Corp tiene que ser sin ánimo de lucro. T F
- 3) ¿Qué país no tiene una definición de empresa social en su legislación? Chipre
Alemania Malta
- 4) ¿Se suele considerar a las empresas sociales como organizaciones multipartitas? T F
- 5) El marketing es menos importante para las empresas sociales que para las empresas normales V F
- 6) El objetivo de la medición del impacto social es tanto interno como externo. T F

Referencias

<https://bcorporation.net/about-b-corps>

<https://bcorporation.eu/about-b-lab>

<https://bimpactassessment.net/>

<https://bcorporation.eu/>

https://nativallab.com/cms/wp-content/uploads/2020/08/The_B_Book_202008.pdf

<https://www.societabenefit.net/>

<https://www.uu.nl/sites/default/files/Stam-2015-Entrepreneurial-Ecosystems-and-Regional-Policy-a-sympathetic-critique.pdf>

https://www.researchgate.net/publication/328490441_Network_importance_and_use_commercial_versus_social_enterprises

<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-multistakeholder-sistemi-e-strutture><https://www.assieme-er.it/wp-content/uploads/2021/10/20211014-n51-i-portatori-di-interesse-nelle-impres-sociali.pdf>

<https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/1.-Social-Enterprise-Networking-English-Translation.pdf>

<https://doi.org/10.1504/IJSEI.2016.075636>

<https://www.culturedigitali.org/una-nuova-veste-per-fare-impresa-limpresa-sociale/>
<file:///C:/Users/User/Downloads/products.%20%20%20%20%20%20%20%20%20Best%20Practices%20for%20Marketing%20Your%20Social%20Enterprise%20copia.html>

<file:///C:/Users/User/Downloads/balance%20between%20social%20and%20economic%20objectives.%20%20%20%2016Siti-NazariahetalFullText.pdf>

http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linee-Guida-Impatto_de_f.pdf

<https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/>

<https://clearimpact.com/how-to-define-impact/>

https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_impact_can_help_foster_a_stronger_european_social_economy#

<https://www.close-the-gap.org/>

<https://www.bcorporation.net/en-us/>