

---

# Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento?

---

*Ezequiel Reficco  
Roberto Gutiérrez  
Diana Trujillo*

## RESUMO

### Empresas sociais: espécie em busca de reconhecimento?

O objetivo neste artigo é delinear o conceito de empresa social e explorar algumas de suas características. Realiza-se, inicialmente, uma descrição do contexto em que surge esse tipo de organização. A partir de uma análise das abordagens européias e norte-americanas ao campo de estudo, são explicados os critérios básicos que definem as empresas sociais. Ao longo do estudo, são descritos alguns exemplos dessas empresas.

**Palavras-chave:** empresa social, terceiro setor, empreendedorismo social, valor social, ONG.

## 1. ALGUNAS FISURAS EN EL SISTEMA CAPITALISTA

Muchas voces se han unido en la denuncia de las promesas incumplidas del desarrollo económico

- “A cambio del reino de la abundancia prometido por teóricos y políticos en los años cincuenta, el discurso y la estrategia del desarrollo produjo lo contrario: subdesarrollo masivo y empobrecimiento, explotación silenciosa y opresión. La crisis de la deuda externa, las hambrunas del Sahara, la pobreza en aumento, la malnutrición y la violencia son sólo los más visibles signos del fracaso de cuarenta años de desarrollo” (ESCOBAR, 1995, p.4)<sup>(1)</sup>.

Parte de la decepción tiene relación con el papel que han jugado los gobiernos en conducir los destinos de las sociedades. La desconfianza que hoy inspiran los gobiernos surge, entre otras cosas, de los pobres resultados de sus políticas e intervenciones, de sus despliegues de fuerza y de los escándalos que rodean a sus funcionarios (NYE JR., ZELIKOW y KINE, 1997). También los escándalos tiñen la imagen del mundo corporativo al comenzar el siglo XXI. En este panorama, bastantes esperanzas recaen en la capacidad de

Recebido em 09/maio/2006  
Aprovado em 02/agosto/2006

---

*Ezequiel Reficco*, Ph.D., é Pesquisador Sênior na *Harvard Business School* (02163 — Boston, Estados Unidos) nas áreas de Responsabilidade Social Corporativa, Estratégia e Empreendedorismo Social.

E-mail: [ereficco@hbs.edu](mailto:ereficco@hbs.edu)

Endereço:

Harvard Business School

Social Enterprise Initiative

Soldiers Field

02163

Boston

United States

*Roberto Gutiérrez*, Ph.D., é Professor Associado na Faculdade de Administração da *Universidad de los Andes* em Bogotá, Colômbia, nas áreas de Empreendedorismo Social e Desenvolvimento.

E-mail: [robgutie@uniandes.edu.co](mailto:robgutie@uniandes.edu.co)

*Diana Trujillo* é Professora Inutora na Faculdade de Administração da *Universidad de los Andes* em Bogotá, Colômbia, nas áreas de Responsabilidade Social e Empreendedorismo Social.

E-mail: [dtc@adm.uniandes.edu.co](mailto:dtc@adm.uniandes.edu.co)

las organizaciones del tercer sector para contribuir con la solución de ciertos problemas sociales.

En el campo de las organizaciones, el predominio de la gran corporación jerárquica transnacional autónoma comienza a dar paso a una época en la cual las alianzas se multiplican. Uno de los principales cambios consiste en el reconocimiento explícito de los distintos grupos de interés relacionados con las organizaciones. Las organizaciones capitalistas que sólo atienden las necesidades de sus dueños y accionistas arriesgan su permanencia en el tiempo. Atender, de manera equilibrada, las necesidades de estos grupos (*stakeholders*) es una de las fisuras que forman parte de la transformación de las organizaciones del sistema capitalista.

Por un lado, los esfuerzos por atender en forma balanceada a cada uno de los grupos de interés tienen gran impacto. El énfasis en la atención a un grupo particular ha dado lugar a movimientos enteros. Por ejemplo, las organizaciones que responden — de manera especial — a las necesidades de las comunidades a las cuales pertenecen son llamadas organizaciones socialmente responsables; las organizaciones que pregonan el comercio justo (*fair trade*) atienden mejor a sus proveedores; las organizaciones orientadas al servicio ponen especial énfasis en los clientes; y las organizaciones que adoptan postulados del desarrollo a escala humana se concentran en atender las necesidades de quienes allí trabajan. Otros esfuerzos por equilibrar la atención y por tratar con mayor justicia a los distintos grupos de interés son las conductas y códigos éticos adoptados por algunas organizaciones.

Por otro lado, la creciente importancia de los fines sociales para las organizaciones hace menos polarizante y excluyente al sistema. Las distintas formas en que los fines sociales han adquirido preeminencia, desde iniciativas sociales en el seno de una empresa de negocios hasta empresas sociales autónomas, son algunas de las transformaciones importantes. A continuación describimos el surgimiento de las empresas sociales, las distintas formas de entenderlas, y las principales características que las definen.

## 2. EMPRESAS SOCIALES: UN TÉRMINO, VARIOS SIGNIFICADOS

Si bien las empresas sociales no son fenómeno novedoso, su identificación como tales sólo tiene unos pocos años. Uno de los problemas que el término de empresa social enfrenta es la falta de claridad en cuanto a sus características definitorias y sus límites conceptuales. En los últimos años surgieron varias denominaciones que denotan realidades similares o superpuestas: “empresa cívica”, “negocio comunitario”, “negocio con fines sociales”, “empresa de riqueza comunitaria”, “empresa social”, “emprendimientos sociales” y otros. El concepto de empresa social es relativamente joven, y existen distintos esfuerzos por hacerlo útil y delimitarlo con precisión. Hay un

sólido consenso acerca de sus características centrales — objetivos sociales y mecanismos de mercado — pero el consenso se debilita al profundizar en las características secundarias de las empresas sociales.

La existencia de distintas perspectivas para abordar el estudio de las organizaciones sin ánimo de lucro, aquellas que conforman el llamado tercer sector, condiciona la mirada y la delimitación del campo de estudio de las empresas sociales. El término empresa social salió a la luz internacionalmente desde dos tradiciones académicas que tienen diferentes maneras de concebir al tercer sector. Una de ellas lo define como “economía social” (*économie sociale*) e incluye a cooperativas, sociedades mutuales y asociaciones. Este enfoque se originó en Francia y es el que prevalece en Europa. El segundo enfoque, predominante en Estados Unidos, ve al tercer sector como aquellas organizaciones **sin fines de lucro** (*non-profits*) e incluye a todas aquellas organizaciones a las que se le conceden ciertos beneficios impositivos por perseguir fines públicos<sup>(2)</sup>. En particular, la academia norteamericana excluye este grupo a las organizaciones de beneficio directo para los miembros (*member serving organizations*) como cooperativas y mutuales, y enfoca su atención en las descritas en las secciones 501 (c)(3) y 501 (c)(4) del código impositivo estadounidense<sup>(3)</sup>.

En países de menor desarrollo económico, la academia empezó a estudiar al tercer sector tan sólo hace unos años. Aunque empresas sociales han existido por mucho tiempo, no había herramientas analíticas específicas que facilitar su estudio; interesantes ejemplos de estas empresas eran considerados, en ocasiones, como movimientos sociales<sup>(4)</sup>. La academia de estos países prefirió, en estos casos, no ampliar los límites del conocimiento organizacional, sino tratar de acomodar los fenómenos a las categorías ya existentes.

### 2.1. Las empresas sociales desde la perspectiva europea

En Europa las empresas sociales han tenido un desarrollo vertiginoso en los últimos años. Sin embargo, la expansión de este modelo organizacional coexistió, hasta hace poco, con la falta de claridad acerca de su significado. Para buscar claridad conceptual, un grupo de universidades de los quince estados miembros de la Unión Europea creó en 1998 la red *The Emergence of Social Enterprises in Europe* (EMES)<sup>(5)</sup>. Con el apoyo de la Comisión Europea, esta red llevó a cabo un ambicioso proyecto de investigación destinado a estudiar la expansión de este modelo organizacional. Como resultado, EMES consiguió elaborar una definición que engloba la diversidad de experiencias nacionales de los Estados miembros. Empresas sociales son aquellas organizaciones que reúnen las siguientes características (DEFOURNY, 2001a, p.16-18)<sup>(6)</sup>:

- **Criterios económicos**

- actividad sostenida (no esporádica) dirigida a la producción de bienes y/o servicios;
- alto grado de autonomía;
- nivel significativo de riesgo;
- mínimo nivel de trabajo remunerado en su nómina.

- **Criterios sociales**

- objetivo explícito de beneficiar a la comunidad;
- iniciativa desplegada por un grupo de ciudadanos;
- toma de decisiones **no** basada en la propiedad del capital;
- naturaleza participativa en la toma de decisiones, en la que intervienen democráticamente todas las partes con intereses en juego;
- limitada distribución de ganancias.

El concepto y la práctica de las empresas sociales en Europa tienen sus raíces en una rica tradición cooperativa<sup>(7)</sup>. Las empresas sociales europeas heredaron el requerimiento de una toma de decisiones democrática, pivote central del sistema cooperativo (BOZAGA y DEFOURNY, 2001, p.7). En la práctica, este requisito se tradujo en sistemas de **una persona-un voto**, abierto a la representación de todos sus grupos de interés. En la visión de los autores europeos, el sistema de toma de decisiones determina los objetivos de una organización: quien controle los factores de producción y tenga la prerrogativa de apropiarse de las ganancias residuales, tenderá a alinearlos con sus intereses (LAVILLEY y NYSSSENS, 2001, p.626). Por lo tanto, el control privado determinará fines privados. Este criterio organizacional generó una delimitación clara entre las empresas sociales y el sector privado.

El segundo punto de referencia en la concepción europea de las empresas sociales son las organizaciones no gubernamentales (ONG). De estas últimas, las empresas sociales incorporaron dos elementos que las separan de las cooperativas tradicionales. El primero es la misión organizacional de servir a la comunidad; el segundo, la no distribución de beneficios entre sus miembros.

Históricamente, la vocación comunitaria de las ONG europeas se tradujo en dos funciones: la redistribución de recursos hacia sectores desfavorecidos y el cabildeo (*advocacy*) con miras a influenciar el diseño de políticas públicas. Estas dos funciones marcan una diferencia con las empresas sociales. Como se discute en detalle más adelante, los recursos de las empresas sociales provienen de una variedad de fuentes, que ciertamente incluyen los subsidios públicos. Pero si bien la redistribución no es totalmente ajena a las empresas sociales, éstas se caracterizan por la asunción de riesgo económico-empresarial como elemento central de su operatoria. A diferencia de las ONG, las empresas sociales en Europa raramente hacen cabildeo. También ocupan y modelan el espacio público, pero más desde el **hacer** que desde el **decir**. El debate y la generación de consenso es parte de su actividad, pero como

un insumo para la provisión de respuestas concretas a necesidades que amplios sectores de la comunidad perciben como un grave disvalor.

La síntesis entre ambas tradiciones surge claramente en las “cooperativas sociales” de Italia, que combinan la estructura propia de las cooperativas tradicionales con la vocación de servicio público característico de las ONG. La ley 381 de 1991 las define como cooperativas que tienen por objeto **el beneficio de la comunidad** a través de la promoción humana y la integración social de la ciudadanía”. La principal cooperativa social en Italia es *Noncello*, fundada en 1982 a iniciativa de un grupo de psiquiatras y pacientes de un hospital psiquiátrico que acababa de ser cerrado por una ley del congreso. Esta cooperativa social emplea a ciudadanos que padecen Alzheimer y otras enfermedades psiquiátricas, y se ha convertido en la tercera empresa más importante en la región de Friuli (NOYA, 1999, p.22-23).

El modo de entender a las empresas sociales por parte de los autores europeos puede comprenderse mejor al analizar el contexto histórico en el cual surgieron esas organizaciones. En gran medida, el espacio que hoy ocupan las empresas sociales surgió y creció a partir del vacío dejado por la retracción del Estado. “Tanto el tamaño como las características de las organizaciones sin fines de lucro en Europa dependen del modo en el que el estado de bienestar está estructurado” (BORZAGA y SANTURAI, 2000, p.5-12)<sup>(8)</sup>. Durante la primera mitad del siglo, el clima de ideas prevaleciente en Europa no legitimaba la prestación de servicios sociales por organizaciones privadas. El legado del igualitarismo republicano de la revolución francesa, el nazi-fascismo y la generalización del modelo del bienestar, habían dejado una fuerte herencia de aversión a intermediarios entre Estado y ciudadano (BORZAGA y SANTURAI, 2000, p.5-12). Con excepción de Inglaterra, que escapó a los dos primeros movimientos aunque no al tercero, esas tendencias históricas influyeron profundamente en todas las naciones del continente.

Sólo cuando el modelo de bienestar entró en crisis, en la década de los setenta, aparecieron las condiciones para que organizaciones no estatales pudieran satisfacer necesidades sociales. Empujados por desequilibrios fiscales generalizados, los estados nacionales revisaron sus políticas sociales y ensayaron varias soluciones, incluyendo la privatización, la descentralización y la aplicación de aranceles a los beneficiarios. Cuando esos intentos mostraron magros resultados, las empresas sociales surgieron como una alternativa flexible y eficiente para la instrumentación de políticas públicas (BORZAGA y DEFOURNY, 2001, p.352). A partir de entonces, y con particular ímpetu en la década de los noventa, la creación de estas empresas aumentó exponencialmente en todo el continente. Si bien la disposición de fondos públicos fue esencial para disparar el proceso, la consecuencia negativa fue el desarrollo de una relación casi simbiótica entre las empresas sociales y la autoridad pública, con una dependencia

marcada de fondos gubernamentales. Este legado es hoy una de las principales limitaciones para la expansión de las empresas sociales en Europa (LLOYD, 2001, p.10).

El hecho de que las naciones europeas hayan adoptado masivamente a las empresas sociales como un instrumento para alcanzar sus objetivos de política pública, explica el interés de los autores europeos en la estructura de toma de decisiones. Dado que estas empresas son importantes receptoras de fondos gubernamentales locales, nacionales y europeos, existe un interés público en asegurar una toma de decisiones democrática, transparente y participativa. Aunque esta característica no está del todo ausente en la experiencia norteamericana, es muy marcada en la perspectiva de los autores europeos.

En suma, para la EMES, las empresas sociales son un fenómeno organizacional novedoso que no puede ser aprehendido por las literaturas existentes sobre organizaciones cooperativas y ONG. Es una realidad que se nutre de otras preexistentes. No es un fenómeno uniforme y acabado, separado de los anteriores; es una novedosa forma organizacional en expansión que está transformando la naturaleza de las organizaciones tradicionales (ver la figura 1).

## 2.2. Las empresas sociales desde la perspectiva norteamericana

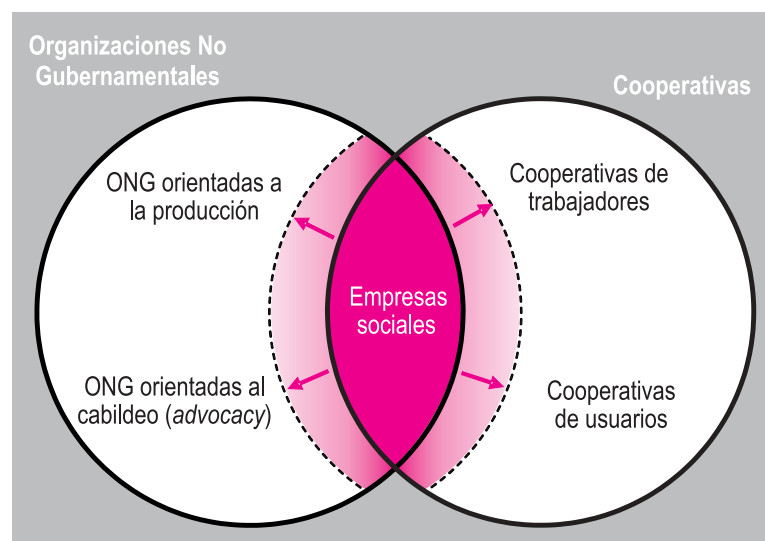
En Estados Unidos, las empresas sociales también han tenido un desarrollo vertiginoso. Sin embargo, lo que allí se entiende por empresa social difiere de la concepción europea. Dees (1994, p.1) las caracteriza como “organizaciones privadas dedicadas a la solución de problemas sociales”. Para este autor, lo que identifica a una empresa social es la existencia de un

**objetivo social**, la creación de valor social por encima de valor económico, a través de **métodos sociales** — entre otros, la organización utiliza la buena voluntad de sus miembros para que acepten un retorno por debajo de los valores de mercado<sup>(9)</sup>. En la misma línea, Young (2001b, p.151) las define como aquellas organizaciones que “llevan a cabo proyectos empresariales y actividades comerciales para sostener una agenda social o contribuir al bien común”.

Ambas definiciones resultan interesantes tanto por lo que dicen como por lo que **no** dicen. En ambos casos aparece, en forma prominente, la necesidad de condicionar la lógica económica a una lógica social. También en ambos casos salta a la vista la ausencia de cualquier criterio organizacional en su definición. Para James Austin, director de la Iniciativa en Empresas Sociales de la Escuela de Negocios de Harvard, la forma organizacional que asume una empresa social no tiene relevancia; lo determinante es la intención explícita y consciente de crear valor para la comunidad, más allá del beneficio social que genera una empresa al crear empleo. Para él, es empresa toda organización que provee bienes o servicios y “al estudiar el fenómeno de las empresas sociales no nos limitamos a ningún tipo de empresa en particular; pueden ser empresas privadas u organizaciones sin fines de lucro”<sup>(10)</sup>.

A diferencia del enfoque europeo, en la concepción norteamericana el control privado de una organización no condiciona sus fines; no existe necesariamente tensión entre propiedad privada y fines sociales. Este hecho puede vincularse a dos factores. En primer lugar, la tradición de la sociedad norteamericana de confiar la solución de problemas sociales a organizaciones privadas, con y sin fines de lucro, en una escala no vista en ninguna otra sociedad. El segundo factor es la rica tradición de filantropía privada, que tampoco encuentra equivalentes en países con niveles de desarrollo similar<sup>(11)</sup>. Un ejemplo interesante en este sentido lo constituye la estación de radio WCLW de Cleveland, Ohio<sup>(12)</sup>. Esta radio privada, fundada en 1962, eligió como misión el mantener la música clásica en el espacio radial de Cleveland. Durante 39 años sus propietarios toleraron voluntariamente el costo de oportunidad que implicaba el no reorientar la organización hacia alternativas más rentables. En el verano del 2001, sus accionistas mayoritarios, a punto de jubilarse, la donaron a una fundación con el mismo nombre para asegurarse de que la radio mantendría sus fines sociales.

Otro ejemplo interesante de empresa social privada en Estados Unidos son las emergentes compañías de filantropía electrónica, o *ePhilantropy*, que canalizan donaciones de dinero y trabajo voluntario hacia las entidades sin ánimo de lucro (ESAL). Estas empresas son un fenómeno novedoso en el que conviven la pasión por la innovación técnica y la búsqueda de lucro del mundo de las punto com, con



**Figura 1: La Concepción Europea — Categoría Novedosa en Constante Expansión**

Fuente: Defourny (2001a, p.22).

la fuerte orientación social propia de las ESAL. En palabras de uno de sus líderes, “lo que tenemos no es sólo un web site; es un sueño, un **gran** sueño. Nos moviliza el hecho de que lo que hacemos cada día tiene un impacto en la comunidad<sup>(13)</sup>.”

Para esta clase de emprendedores sociales, no hay conflicto entre la búsqueda de lucro y el activismo social. La siguiente cita es parte de la visión que anima a *Paleotta Teamworks*, una empresa privada dedicada a la gestión de eventos masivos para financiar causas públicas:

- “Incorporamos poderosos instrumentos de gestión propios del dinámico sector privado a un área que hasta ahora estaba limitada a los parámetros de las ESAL. Este es un cambio paradigmático. Es un cambio gigantesco. Creemos que las grandes causas sociales del mundo necesitan y merecen las mejores mentes de la sociedad estadounidense, y que ellas necesitan disponer de las mejores herramientas de gestión disponibles. No creemos que los espíritus más talentosos y soñadores que egresan de nuestras universidades deban verse enfrentados a la disyuntiva de tener que elegir entre su altruismo y sus necesidades de seguridad financiera. Creemos que deberían poder ser capaces de trabajar en los problemas más acuciantes que enfrenta el planeta, y al mismo tiempo disfrutar del mismo nivel de vida que tienen sus pares profesionales en el mundo de los negocios, la medicina y el derecho”<sup>(14)</sup>.

Por supuesto, la estructura organizativa no está desligada de los objetivos organizacionales. Para Young (2001a), la forma legal de una ESAL es una opción natural para las empresas sociales. La cláusula de no distribución de utilidades encaja fácilmente con la vocación de servicio de las empresas sociales. Sin embargo, “no hay una perfecta correspondencia entre la identidad de una organización con fin social y la elección de su estructura como organización sin ánimo de lucro” (YOUNG, 2001a, p.9). Aunque existen varias ventajas de ser una ESAL, también existen desventajas. Cuando las ESAL se convierten en proveedoras directas de bienes y servicios en ciertos sectores económicos, sus ventajas organizacionales disminuyen y sus desventajas se potencian. En particular, la limitación más aguda es la dificultad de acceso a capital de trabajo, lo cual entorpece su adaptación a las cambiantes necesidades del mercado. En el sector financiero, por ejemplo, una empresa social **sin ánimo de lucro** enfrenta limitaciones en el acceso a generosas fuentes de capital. La dependencia de fondos de corto plazo impide a estas organizaciones planificar a largo plazo, expandirse para capitalizar oportunidades emergentes y construir la infraestructura humana y física para competir adecuadamente. Otras condiciones rodean a las empresas sociales en el sector educativo donde **no tener ánimo de lucro** les permite, por el contrario, mayores probabilidades de recolección de fondos. Más adelante profundizamos en las ventajas y desventajas que tienen las distintas formas legales para la operación de las empresas sociales.

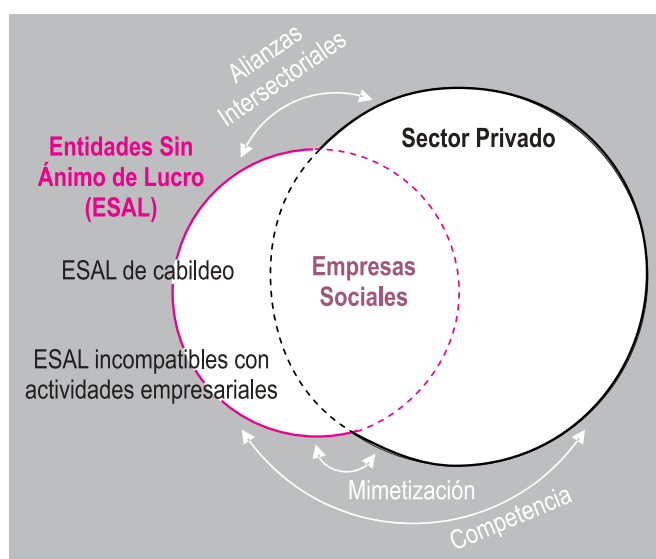
A diferencia de Europa, la fortaleza del tercer sector y de las empresas sociales no está tan vinculada al espacio dejado por la retracción del estado de bienestar<sup>(15)</sup>, como al antiestatismo y la capacidad asociativa de la sociedad norteamericana que ya habían impresionado a Tocqueville a mediados del siglo XIX. A riesgo de simplificar, puede afirmarse que en Estados Unidos el surgimiento del tercer sector, y de las empresas sociales en particular, fue más un proceso **de abajo hacia arriba** que a la inversa.

Históricamente, los subsidios públicos no fueron determinantes en el surgimiento de las ESAL como actores económicos importantes en Estados Unidos. La mayor parte de los beneficios impositivos y fiscales fueron concedidos a las ESAL a fines del siglo XIX y principios del XX, cuando ya eran actores económicos de peso en sectores como el educativo y el de la salud. Es más, a lo largo del último siglo, la concesión de privilegios económicos a las ESAL en industrias específicas tendió a seguir — no a preceder — su expansión en un nuevo sector. Por último, los subsidios a las ESAL en Estados Unidos alcanzaron un pico en los cincuenta y tendieron sistemáticamente a declinar desde entonces. Esa disminución, sin embargo, no ha limitado la expansión del sector en las últimas décadas (HANSMANN, 1996, p.244).

Aún hoy, si bien los fondos públicos constituyen una porción sustancial de sus ingresos, la principal fuente de financiación de las ESAL son los pagos que estas organizaciones reciben por la provisión de bienes o servicios comercializados. La frontera entre mercado y empresas sociales, que en Europa es clara y terminante, en Estados Unidos es porosa y difusa. Más bien, en los últimos años la relación entre el sector privado y las ESAL puede sintetizarse en tres dinámicas (ver la figura 2):

- **Competencia** — en los últimos 20 años, las organizaciones sin fines de lucro han debido hacer frente a una creciente competencia de compañías privadas, en especial allí donde sus ventajas organizacionales son menores como en el sector de la salud<sup>(16)</sup>.
- **Mimetización** — a partir de la intensa competencia con empresas privadas, las ESAL se vieron forzadas a imitar algunas de sus técnicas organizacionales. Es cada vez más frecuente ver a las ESAL norteamericanas adoptando métodos, técnicas y terminología tomados de la literatura y la práctica de la administración gerencial privada (DEES, 1998). También es relevante el cambio de enfoque predominante entre la comunidad filantrópica de ese país. Lo que antes eran **donaciones** son consideradas más y más como **inversiones sociales** que, por lo tanto, deben producir un retorno.
- **Colaboración** — no sólo las ESAL han descubierto y aprendido del mundo de las empresas; el proceso ha sido recíproco y crece con rapidez la colaboración intersectorial (MOSS KANTER, 1999; DRUCKER, 1989). Al aliarse con el sector privado, las ESAL se benefician por medio de

economías de escala y de espectro, maximizan su impacto a través de sinergias organizacionales, diversifican sus ingresos, y tienen acceso a personal y recursos financieros que de otro modo les serían inaccesibles. Por su parte, el sector privado no sólo mejora su imagen pública y obtiene beneficios tributarios, sino también aumenta la motivación de su personal, encuentra laboratorios de innovación, flexibiliza su operación y desarrolla nuevos mercados. En muchos casos, estas alianzas van más allá de la tradicional filantropía. Varias empresas han alineado estas colaboraciones con sus estrategias organizacionales (filantropía estratégica) y, en algunos casos, se han integrado parcialmente con las ESAL para encarar la generación conjunta de valor (AUSTIN, 2000).



**Figura 2: La Concepción Norteamericana — Convergencia entre Modelos Organizacionales Conocidos**

Si en Europa las empresas sociales surgen de la confluencia entre el mundo de las ONG y el de la economía social, en Estados Unidos emergen del encuentro entre el tercer sector y el sector privado. Es posible imaginar un *continuum* en el que las empresas sociales asumen un amplio espectro de formas, con las ESAL tradicionales en un extremo del espectro y el sector privado en el otro (DEES, 1998; 1996). A diferencia del enfoque europeo, estas empresas no son vistas como un fenómeno organizacional diferente a las categorías tradicionales, sino como el resultado de la convergencia del tercer sector y el sector privado que responde a las oportunidades de maximizar el alcance de sus respectivas misiones. Esta tendencia a converger con el sector privado es muy fuerte entre las ESAL. Sólo quedan al margen aquellas organizaciones que consideran que su misión es incompatible con actividades empresariales, y por lo tanto se financian exclusivamente de

filantropía<sup>(17)</sup>. La convergencia también es significativa para el sector empresarial por la nueva conciencia de la responsabilidad social de las corporaciones y el descubrimiento de oportunidades económicas en la esfera social.

### 3. HACIA UNA DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS SOCIALES

Es posible encontrar algunas características comunes en la definición de empresas sociales desde las diferentes perspectivas teóricas, a pesar de las circunstancias particulares en que nacen y se consolidan estas empresas en cada contexto. En las perspectivas europea y norteamericana, el objetivo primordial de una empresa social es generar externalidades positivas más allá de lo capturado por el sistema de precios. En otras palabras, contribuir a mantener o mejorar las condiciones sociales más allá de la utilidad financiera creada para quienes tienen vínculos con la empresa. Estos beneficios adicionales muestran cómo las organizaciones, aunque pueden ser el seno de los problemas que aquejan a la sociedad, también pueden participar en su solución. Son tres los criterios básicos que distinguen a las empresas sociales de otros tipos de organización: tener como prioritarios los fines sociales, utilizar mecanismos empresariales para alcanzar sus objetivos y ser independientes. Para cada uno de estos criterios exploramos algunas de sus características:

- ejemplos de **fines sociales**, la inclusión como generador de valor social y la dificultad de medir el valor social generado;
- **características empresariales** como la búsqueda de múltiples fuentes de recursos, el acceso a los mercados financieros y los flujos de capital hacia la empresa, las distintas formas legales posibles, y la administración y motivación del personal; y
- la **independencia** resultante de un mayor balance en la influencia de los diferentes grupos de interés y de estructuras de gobierno particulares.

#### 3.1. Fines sociales

Tener fines sociales es un criterio fundamental para definir a las empresas sociales. Un fin social puede ser cualquier meta que apunte a mejorar las condiciones de vida en una comunidad. Los esfuerzos para alcanzar este tipo de fines identifican un problema social por resolver y movilizan y organizan recursos para solucionarlo. Algunos ejemplos de esfuerzos para enfrentar problemas sociales son los siguientes:

- reducir condiciones que tienen indeseables efectos colaterales en la sociedad (e.g. crimen, enfermedad, polución);
- proveer bienes y servicios con deseables efectos colaterales en la sociedad (e.g. educación, cultura);
- crear redes de protección para los menos privilegiados o las víctimas de desastres puntuales;
- promover una más justa distribución de cargas y beneficios;

- promover la defensa de los derechos humanos (DEES, 1994, p.2).

Cualquiera de estos esfuerzos crea valor social (OTA DE LEONARDIS y ROTELLI, 1995, p.12). El valor social trasciende al valor económico, al valor de producir e intercambiar unos bienes o servicios. Este valor, no incluido en el precio de los productos, seduce a algunos miembros de una comunidad a movilizar y organizar recursos y personas para atender un problema social. Es un valor que surge durante el proceso (al compartir, dar, ser voluntario y participar), no sólo cuando hay resultados (DEES, 1994, p.12). El valor social generado puede tener un sentido y ser apreciado de distinta manera por diferentes personas. Una empresa social se distingue de cualquier otra empresa por una intención consciente y actividades explícitas, de quienes la conforman, para generar este valor.

La inclusión de grupos humanos poco privilegiados crea valor social. Las características incluyentes de las empresas sociales han sido destacadas por los investigadores europeos. Las empresas sociales movilizan apoyo y buscan dar especial atención a las poblaciones menos favorecidas y a las causas progresistas (STRUTTI, 1997, p.28). En su producción, estas organizaciones usan talentos que — por alguna razón (barreras culturales, étnicas, de género o edad) — no entran fácilmente en la economía privada (LAVILLE y NYSSSENS, 2001, p.628), y atraen grupos que de otra manera estarían privados de esas “bondades” (LAVILLE y NYSSSENS, 2001, p.643). En Colombia, la creación de las cooperativas Proyecto Empresa Social Cooperativa (PROEMSOCOOP) en Tunjuelito, Bogotá, y VIDACOOOP en Aguablanca, Cali, son ejemplos de atención a grupos vulnerables. Los socios y trabajadores de estas organizaciones son personas con problemas mentales que se integran al mercado laboral al proveer servicios de restaurante, aseo y cafetería. Otro ejemplo de estas dinámicas incluyentes es COSURMETA, una cooperativa que busca promover proyectos productivos dirigidos a la sustitución de cultivos ilícitos y proyectos de desarrollo de las comunidades, y trabaja con poblaciones de bajo nivel educativo con años de labor en actividades ilícitas<sup>(18)</sup>.

Otra forma en que algunas empresas sociales combaten la exclusión se manifiesta en la intención por servir a una comunidad más amplia que el servicio, ofrecido por algunas ESAL, a un grupo particular. Sus resultados generan riqueza y mejoran la calidad de vida de la comunidad en general. En otras palabras, promueven el deseo por obtener beneficios colectivos (LAVILLE y NYSSSENS, 2001, p.628).

La manera en que las empresas sociales movilizan recursos para producir bienes y servicios que mejoren la calidad de vida de una comunidad tiene relación con el uso y reproducción del capital social en su seno<sup>(19)</sup>. De acuerdo con Laville y Nyssens (2001, p.639), la búsqueda de beneficios colectivos facilita unas formas de movilización específicas de capital

social tales como involucrar voluntarios, generar donaciones y desarrollar alianzas locales. Lo particular de las empresas sociales es su capacidad para hacer disponible el capital social de las esferas privadas en la esfera pública. Este capital social y las fuerzas incluyentes de las empresas sociales generan unas consecuencias positivas que pueden ser identificadas como capital cívico. Un ejemplo de lo anterior son los programas de vivienda de la Corporación Minuto de Dios, la cual involucra voluntarios en las actividades de construcción y administración de sus proyectos, recibe donaciones nacionales e internacionales en dinero y especie, y consolida alianzas con distintos actores para lograr sus propósitos. Al hacer todo esto, la Corporación moviliza el capital social de las familias y de los miembros de las instituciones con las que se relaciona para construir comunidades organizadas, participativas y capaces de autogestionar una mejor calidad de vida.

Como resultado de utilizar factores de producción desaprovechados por las dinámicas económicas **tradicionales**, muchas empresas sociales encuentran nuevas formas de hacer cosas que el mercado ni el estado han podido manejar (LLOYD, 2001, p.9). La Corporación Minuto de Dios atiende las necesidades de vivienda de familias que por sus niveles de ingreso no representan un mercado interesante para los constructores ni para el sector financiero. Estas familias tampoco reciben del gobierno más que un subsidio equivalente a máximo el 30% del valor de la casa. Con sus programas de vivienda, la Corporación logra — entre otras cosas — combinar factores de producción que no están siendo utilizados y produce sinergias entre el mundo de la solidaridad y el mundo productivo (STRUTTI, 1997, p.28).

### 3.1.1. Medición del valor social

No es sencillo medir el valor social, el grado de cumplimiento de los objetivos sociales o el impacto social generado. Esta dificultad es evidente al comparar los indicadores utilizados para evaluar los resultados en las empresas sociales respecto a los usados por las empresas de negocios. A pesar de los recientes esfuerzos de las compañías privadas por basar su evaluación de desempeño en criterios más amplios que los económicos, predominan los indicadores financieros como criterio evaluador de estas organizaciones. Las empresas sociales, en cambio, miden su éxito en función del progreso alcanzado en el cumplimiento de su misión. En ocasiones, los parámetros de esta medición no son tan claros y la mirada se concentra en los fondos recaudados y las actividades realizadas en un periodo de tiempo, indicadores que no muestran cuáles son los resultados en función del objetivo esperado.

Para las empresas sociales, uno de los principales problemas asociados con la medición del desempeño es la dificultad de atar la misión a un análisis cuantitativo o de medidas concretas (SAWHULL, 2000, p.7). Los indicadores financieros de las empresas sociales señalan aspectos de la salud financiera

de la organización más que indicios de su desempeño. Otra dificultad radica en relacionar algunas medidas de desempeño con la misión de la organización. Por ejemplo, la misión de Maloka, un centro de ciencia y tecnología interactiva en Bogotá, es “contribuir a la apropiación social de la ciencia y la tecnología, generando pasión por el conocimiento, espíritu crítico y conciencia sobre su impacto en la vida cotidiana y en el desarrollo social, económico y cultural de los colombianos”. Esta misión puede ser de utilidad para ciertas actividades de la organización, pero lograr medir la apropiación social de la ciencia y la tecnología o la pasión por el conocimiento no es una labor sencilla.

Un último reto para la medición es la consecución de la información y su utilización en la comprensión de una situación compleja. Por ejemplo, para evaluar una misión como “mejorar la calidad de la educación” es posible conseguir datos de muchas fuentes privadas y públicas. La tarea de determinar cuál fue el impacto de una empresa social con relación a ese objetivo es bastante difícil porque hay muchos factores que contribuyen al logro del mismo.

En su sector, las empresas de negocios están concentradas en crear valor económico y existen acuerdos sobre cómo medir este desempeño (e.g. retorno a la inversión, aumento en las ventas, participación en el mercado). Beneficios sociales como la creación de puestos de trabajo o la satisfacción de los consumidores están supeditados, en las empresas de negocios, a la cuantía del valor económico generado. Por ejemplo, IBM creó el programa *Reinventing Education* para mejorar, en colaboración con colegios públicos, la calidad de la educación. Esta iniciativa, de claro contenido social, se convirtió en una estrategia exitosa para la innovación tecnológica y la apertura de nuevos mercados que resultó en rendimientos financieros para IBM. Aunque algunas empresas de negocios emprenden iniciativas para solucionar problemas sociales, dichas iniciativas no constituyen una actividad central dentro de su operación y, por lo tanto, éstas no son consideradas empresas sociales.

### 3.2. Características empresariales

La manera en que una empresa social cumple con objetivos sociales tiene relación con su definición como empresa. La operación de una empresa de negocios se caracteriza por los intercambios económicos, por la posibilidad de que sus negociaciones sean distantes e impersonales, y por los contratos. En una empresa social, la primera y última de estas características son matizadas por los aportes de los miembros de varios de sus grupos de interés. Entre otros aportes, los dueños de capital pueden proveerlo por medio de donaciones o de préstamos a tasas de interés inferiores a las del mercado, o los empleados aceptan remuneraciones inferiores a los salarios del mercado laboral. Estos aportes son los que, en ocasiones, hacen viable la operación de la empresa social.

Además, en relación con la operación **empresarial** de la empresa social, es importante considerar los siguientes elementos: la forma de utilizar mecanismos de mercado para ampliar sus fuentes de recursos, su conformación legal y la administración de su fuerza laboral.

#### 3.2.1. Múltiples fuentes de recursos

Una de las ventajas de las empresas sociales es que además de comprar algunos insumos, como materiales y mano de obra, aprovechan recursos no utilizados tales como una fuerza laboral excluida, voluntarios, ciertas culturas empresariales, o algunos espacios públicos como oficinas, terrenos y plazas (STRUTTI, 1997, p.26-27). Los costos de estos **insumos solidarios** son inferiores en comparación con otras alternativas de producción (LLOYD, 2001, p.9). Por ejemplo, la Asociación Cardiovascular Centro Occidental (ASCARDIO) usa para su operación recursos estatales, donaciones, las mismas instalaciones del Centro Cardiovascular Regional del Ministerio de Salud en Barquisimeto, Venezuela, y los ingresos generados por la venta de productos y servicios en cada una de sus unidades operativas (i.e. farmacia, unidad clínica, ambulancias, biblioteca, capacitación). Por medio de los usuarios de su sistema de ambulancias abre mercados para sus productos, trabaja con médicos que reciben parte de su salario del presupuesto estatal, y utiliza la lógica empresarial de generar lucro en las operaciones que pueden ser más rentables, tales como la farmacia y el servicio de ambulancia. Adicionalmente, recibe estudiantes en pasantía que aportan su fuerza laboral y le generan ingresos adicionales por su entrenamiento.

Así como las empresas utilizan una variedad de recursos como insumos, también combinan distintas formas para cobrar por sus servicios: distintas formas de subsidios (e.g. subvenciones, pagos directos, cupones); apoyo mutuo (bancos de tiempo); donaciones filantrópicas; y, en particular, la venta de los productos y servicios que generan ganancias comerciales (LLOYD, 2001, p.8). Lo distintivo, en las características empresariales de las empresas sociales, es que utilizan múltiples fuentes de recursos y mecanismos de mercado para comprar y vender sus productos y servicios.

#### 3.2.2. Mercados financieros y flujos de capital

Otra fuente de recursos de las empresas sociales es el mercado de capital financiero. Existen algunas diferencias en las dinámicas particulares a las cuales se enfrentan las empresas sociales en los mercados financieros de las ESAL. Algunas de estas características son las siguientes (GROSSMAN, 1999, p.10-11):

- Este capital es, por lo general, escaso. La gerencia de la empresa social está en la búsqueda permanente de métodos alternos para conseguir recursos. Además, el mercado de capital filantrópico es un mercado caótico compuesto por



diversas fuentes: entre otras, fundaciones, corporaciones e individuos. Aunque existen los mismos componentes en el ciclo motivador del desempeño (e.g. capital, organizaciones operativas y clientes), su articulación y trabajo conjunto no sigue patrones de fácil predicción.

- Existen pocas fuentes de financiación asociadas e identificables para cada etapa del desarrollo de una ESAL, en particular para las de crecimiento y maduración. La cantidad de recursos disponibles rara vez está relacionada con el crecimiento y los requerimientos operacionales de la organización.
- Es raro que la excelencia en el desempeño organizacional de las empresas sociales sea recompensada con un aumento sistemático en el flujo del capital filantrópico que recibe. Es más bien lo contrario: con frecuencia, los criterios de asignación del capital son idiosincrásicos, no transparentes, ambiguos, y basados en relaciones personales y reputación más que en eficiencia comprobada. Los donantes operan de forma independiente y con motivaciones diferentes, lo cual dificulta la labor de los directivos de la empresa social. Por último, la deficiente medición y la falta de sistemas de información conllevan a reforzar **criterios subjetivos de asignación de los recursos**.
- El mercado de capitales de las ESAL tiene una estructura de incentivos perniciosa. En el sector privado, los inversores evalúan organizaciones, no proyectos. En función del desempeño organizacional (por ejemplo, en términos del retorno a la inversión), los gerentes **venden** la organización al inversor con la promesa de ciertos resultados (en este caso, rendimientos financieros). El inversor no da el dinero a una línea de producto; eso queda a discreción del gerente. En las ESAL pasa algo diferente: se financian productos, no organizaciones. Eso tiene dos efectos: uno, desvía la atención del desempeño organizacional y el mercado no siempre premia (vía mayor acceso a capital productivo) a quienes utilizan mejor los recursos disponibles; y dos, genera incentivos para que, una vez aprobado el presupuesto, los directivos de las ESAL se transformen en administradores de proyectos sin la visión autónoma para considerar un abanico de productos. No hay énfasis en la responsabilidad del directivo por decidir líneas de productos o servicios que aumenten el impacto de la organización, sino la presión de buscar financiación para nuevos proyectos.

Estas características tienen, según Grossman (1999, p.13), un impacto en el comportamiento y las prioridades de la gerencia de las empresas sociales distinto de aquel generado en las empresas de negocios: “porque los mercados de capital de las empresas con ánimo de lucro las incentivan para crear y sostener un buen desempeño organizacional, es un gran reto para los gerentes construir una cultura corporativa de alto desempeño. Este reto es mucho más difícil para las ESAL debido a la interacción azarosa de casi todos los aspectos de

los mercados de capital filantrópico. La complejidad de este mercado distrae a la gerencia con otros aspectos distintos al desempeño organizacional”. Entre otras cosas, sucede lo siguiente:

- Ha sido estimado que entre el 30% y 60% del tiempo dedicado por los directivos a la organización es empleado en entender y manejar, de forma directa o indirecta, el complejo mercado financiero.
- Es alto el costo organizacional asociado a la consecución de los recursos. Además del tiempo de la gerencia, incluye los costos de construir y mantener complejas infraestructuras para identificar, rastrear y manejar a los donantes. También las juntas directivas terminan involucradas en esta labor y desvían la atención de su función primordial. Este gasto de recursos disminuye la capacidad para construir un buen desempeño.
- La necesidad de balancear las necesidades de los clientes con las necesidades de los donantes genera una tensión adicional que consiste en definir hacia cuál de ellos enfocar los esfuerzos de mejoramiento de la organización.
- La dificultad de desarrollar formas de medición significativas, sumada a la falta de incentivos y exigencias para ello por parte de los mercados de capital filantrópico, conlleva a una ausencia de estándares para evaluar el desempeño organizacional y refuerza el carácter aleatorio de la asignación de recursos.

Al no existir los incentivos externos de recompensa y sanción para tener acceso a capital de trabajo, la gerencia no tiene la presión de buscar un alto desempeño; ni de entrenar y atraer a los mejores talentos. Estas fuerzas, presentes en el sector privado, están ausentes en los mercados financieros de las ESAL.

### 3.2.3. Distintas formas legales posibles

Las empresas de negocios son constituidas, por lo general, como entidades con ánimo de lucro. Las empresas sociales, en cambio, pueden ser organizaciones con o sin ánimo de lucro y pueden tener una de múltiples formas de organización: mutual, cooperativa, asociación, empresa asociativa de trabajo, fundación, propiedad de los empleados, etc. Como se mencionó antes, no existe una relación definida entre la identidad organizacional y los resultados de las empresas sociales (YOUNG, 2001a, p.12). Sin embargo, es posible identificar cómo una forma legal genera ventajas o desventajas organizacionales que afectan el desempeño, y qué ajustes requeriría la combinación de incentivos externos y de estructura interna de la organización para adaptarse mejor a los objetivos de las empresas sociales.

Primero, en determinados sectores como el sector financiero, una empresa social que asume una **identidad** sin ánimo de lucro tiene una limitación aguda en tener acceso a suficiente

capital para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado. La dependencia de fondos de corto plazo impide a estas organizaciones planificar a largo plazo, expandirse para aprovechar oportunidades emergentes, y construir la infraestructura humana y física para competir. Una expansión que respondía a las necesidades de una enorme población fue la de Corposol, una ONG en la parte central de Colombia cuya aspiración era ofrecer a los pobres acceso a crédito, vivienda y bienes de consumo baratos. Al poco tiempo, sus fuentes de capital fueron insuficientes para las grandes necesidades que quería atender. A su vez el *Shore Bank*, un banco organizado como empresa privada con el objetivo de ofrecer desarrollo comunitario e inmobiliario en zonas deprimidas del área de Chicago, eligió ser parte del sector privado, para maximizar sus posibilidades de captar capital financiero de manera eficiente y aumentar su impacto social<sup>(20)</sup>. En otros sectores como el sector educativo, no tener ánimo de lucro permite organizar campañas para la consecución de fondos con una alta probabilidad de éxito.

Segundo, debido a la estructura de algunos mercados, donde la información es severamente asimétrica, las ESAL tienen algunas ventajas organizacionales. Sin embargo, este incentivo disminuye en la medida que los fondos de la empresa provengan en su mayoría de transacciones comerciales. Según Hansmann (1996, p.235):

- “La forma legal de una ESAL es un mecanismo rudimentario de protección al consumidor. No crea fuertes incentivos para servir al cliente bien; sólo reduce los incentivos para hacerlo mal. Las ineficiencias de la forma legal de una ESAL [...] son aceptables para aquellas organizaciones que se financian con donaciones, donde los costos de contratación son tan altos que probablemente ese mercado colapsaría si estuviese constituido exclusivamente por proveedores privados. Pero cuando los individuos adquieren bienes y servicios privados para su propio consumo, tal como ocurre con las ESAL comerciales, no es claro que estas organizaciones ofrezcan un grado de protección al consumidor [...] que justifique las ineficiencias propias de su estructura”.

Cuando un individuo hace una donación a OXFAM, una ESAL de alivio al hambre en el mundo, en realidad no la hace a la organización sino a sus beneficiarios. Los clientes de OXFAM son los donantes. El servicio que esta organización presta es mediar en la redistribución de los recursos donados a los beneficiarios de sus programas. Pero los donantes no pueden juzgar la calidad o cantidad del servicio de OXFAM porque los destinatarios de sus fondos están físicamente alejados y son desconocidos para ellos. Esta falta de información podría generar incentivos para defraudar al donante. Si, además, los empleados de OXFAM no tienen algún compromiso con la causa de aliviar el hambre en el mundo, el riesgo de un mal uso de los fondos es mayor. Fiscalizar la prestación del servicio, por medio de una entidad con ánimo de lucro, conlleva costos de contratación muy altos. La solución

a ese dilema es crear una organización **sin dueño** como OXFAM, donde los gerentes la administran en representación de los intereses de sus clientes. Así, un mayor porcentaje de la donación termina en las manos y bocas de las personas con mayores necesidades, y un menor porcentaje se destina a los gastos administrativos de los intermediarios. Ver cuadro 1.

Cuadro 1

### Efectos de la Forma Legal Adoptada por Una Empresa Social

Forma Legal Adoptada	Ventajas Organizacionales	Desventajas
Sin ánimo de lucro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger al consumidor o beneficiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado acceso a capital</li> </ul>
Con ánimo de lucro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener mayor acceso a capital de trabajo</li> <li>• Aumentar la flexibilidad en la planificación y en la toma de decisiones sobre la expansión o contracción de las operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de claridad en la misión por la tensión entre fines sociales y privados</li> <li>• Limitada protección al consumidor o beneficiario</li> </ul>

El cuadro 1 resume algunas de las consecuencias de adoptar una u otra forma legal para una empresa social. De otro lado, los problemas relacionados con la escogencia de uno u otro tipo de forma legal pueden ser resueltos, según Young (2001a, p.11), con el ajuste de las fuerzas que guían el comportamiento de las organizaciones. Estas fuerzas provienen de las motivaciones internas manifestadas en los acuerdos de gobierno y de las condiciones externas impuestas por medio de los incentivos y restricciones financieras. Desde la perspectiva de las motivaciones internas, lo más importante son los intereses y las motivaciones de aquellos que gobiernan la organización y son responsables por sus políticas y operaciones, aún en presencia de incentivos y restricciones externas neutrales o desalentadoras. De otra parte, las condiciones externas establecen presiones para guiar y restringir el comportamiento organizacional como, por ejemplo, la restricción de no distribución de utilidades. Al no poder distribuir excedentes financieros para beneficio privado, las organizaciones destinan estos recursos hacia otros usos y podrán, presumiblemente, alcanzar su misión social. Estos argumentos están interconectados; es decir, para el funcionamiento de las empresas sociales es necesaria una combinación adecuada entre las condiciones externas y los arreglos internos de gobierno.

Para las empresas sociales **sin ánimo de lucro** el ajuste en las condiciones externas puede reforzar la no distribución de excedentes a individuos particulares y, desde la perspectiva interna, fortalecer la participación de los distintos grupos de

interés en su gobierno. A su vez, los ajustes a las empresas sociales **con ánimo de lucro** desde la perspectiva externa pueden ser mantener la transparencia, desarrollar acuerdos de propiedad que limitan el lucro y mantener el foco en su misión; y desde la perspectiva de gobierno, limitar los accionistas a aquellos con las intenciones apropiadas y, en el largo plazo, convertirse al estatus sin ánimo de lucro o vender la empresa a una ESAL.

Para cumplir con sus objetivos sociales las empresas sociales no necesitan una forma o **identidad** legal específica. De hecho existen empresas sociales de los dos tipos y buscan potenciar, en cada caso, las ventajas de tener o no ánimo de lucro.

### 3.2.4. Administración y motivación del personal

La principal motivación del personal surge de los factores intrínsecos del trabajo, aquellas recompensas no monetarias relacionadas con la misión social de la organización. Estas motivaciones permiten que, aún si los niveles salariales de algunas empresas sociales están por debajo del mercado laboral, éstas puedan contar con personal calificado (DEES, 1994, p.4). Sin embargo, ocurren problemas debido a que los voluntarios o los empleados pueden sentir que el trabajar **de buena voluntad** ya es suficiente compromiso con la empresa, por lo que su desempeño frecuentemente no alcanzará altos estándares de calidad y eficiencia. Un ejemplo frecuente en países del tercer mundo es el de los profesores universitarios, quienes poseen altos niveles de calificación pero reciben salarios inferiores a los del mercado laboral para un trabajador de similares calificaciones. En estos casos, participar en la formación de otras generaciones de profesionales, junto con el impacto social de las investigaciones y del servicio prestado por las universidades, son una recompensa intrínseca que compensa las diferencias monetarias.

### 3.3. Independencia

- “Pues precisamente, cuando se habla de trabajar por el bien común, el principio de la autonomía y autodeterminación dentro de la sociedad civil ha de tener la prioridad absoluta. Cuando un grupo de personas se encarga de, pongamos por caso, la investigación, la protección del medio ambiente o la revitalización de los centros urbanos, podría, y debería hacerlo con criterio empresarial. Semejante reforma del servicio público con criterio de sociedad civil equivale a matar dos pájaros de un tiro: por una parte se emplea el dinero público de un modo más sensato que financiando el desempleo; por otra, se contribuye a que las personas avancen por la vía de la configuración de su propia vida. A través de una actividad social autónoma, reconocida y retribuida obtendrían no sólo más calidad de vida, sino también mayor cualificación en su trayectoria vital” (BECK, 2002)<sup>(21)</sup>.

El tercer criterio para definir una empresa social es su independencia del Estado y de las empresas de negocios. Como las empresas sociales son organizaciones empresariales con un fin social, algunos gobiernos aprovecharon estas dos características para transformar algunas organizaciones estatales. En Colombia existen, impulsadas por las reformas al sector salud durante los años 1990, las Empresas Sociales del Estado (ESE). Todos los hospitales públicos fueron obligados a transformarse en ESE desde 1993. Su misión, atender las necesidades de salud de la población, continuó siendo la misma; cambió sí su modo de operación porque en vez de recibir la mayor parte de sus ingresos por medio de asignaciones del presupuesto estatal, comenzaron a devengar la mayor parte de sus ingresos por la venta de sus servicios. El Estado se dedicó a asegurar a la población menos privilegiada, la cual podía entonces elegir dónde comprar los servicios requeridos utilizando su seguro de salud.

Al igual que el sector público, el sector privado creó organizaciones con fines sociales. Las llamadas fundaciones empresariales se constituyeron en el brazo social de las empresas de negocios. Y como sucedió en el sector público, las empresas de negocios se aseguraron algunos puestos en las juntas directivas de estas organizaciones. De ahí que unas y otras, las ESE y las fundaciones empresariales, no sean independientes. No sólo hay control por parte de algunos representantes en sus juntas directivas, sino que también existen recursos provenientes del erario público o de la empresa de negocios según sea el caso.

Las empresas sociales definidas en este texto son las organizaciones independientes, tanto del Estado como de las empresas privadas. Esta independencia tiene impacto sobre características tales como un mayor balance en la influencia de sus diferentes grupos de interés, así como en la estructura de gobierno de la organización.

#### 3.3.1. Mayor balance en la influencia de los diferentes grupos de interés

Sin importar cuál sea su forma legal, es común que el manejo de una empresa social sea hecho por sus grupos de interés y no por sus inversionistas (*stakeholders*, no *shareholders*) (LAVILLE y NYSSSENS, 2001, p.646). Existe un amplio rango de grupos involucrados en las estructuras participativas y de gobierno de las empresas sociales: entre otros, trabajadores, usuarios, voluntarios, miembros de la familia (padres) y representantes de la municipalidad (SPEAR, 2001, p.212). Si bien la amplia participación de sus diversos grupos de interés es una tendencia en las empresas sociales, no es una constante en todas ellas.

En relación con su operación, los ciudadanos — como un grupo de interés de una empresa social — se convierten en coproductores de los servicios sociales requeridos (PESTOFF, 2001, p.27). Al participar en las iniciativas de una empresa

social, más allá de ser simples consumidoras o **beneficiarias**, las comunidades se convierten en las diseñadoras del servicio que demandan. Hay, entonces, una garantía de responder a necesidades reales y mayor confianza que cuando los servicios ofrecidos son el producto de una investigación de mercado o de la aplicación de políticas públicas. Esta relación directa con las comunidades da legitimidad al trabajo de las empresas sociales (LLOYD, 2001, p.9). Estas relaciones directas son aprovechadas por organizaciones como Hábitat para la Humanidad en su objetivo de eliminar el problema de la vivienda en el mundo. En el trabajo de esta organización, quienes reciben una casa se comprometen con la construcción de su propio inmueble y con la construcción de las casas de otros. Al satisfacer las necesidades propias y las de otros surge tal compromiso en quienes participan de los programas que desaparece la separación entre donante y beneficiario. Otro ejemplo de participación directa de los beneficiarios son las cooperativas para el cuidado de niños en algunos países europeos, las cuales son formadas por los mismos padres que usan el servicio y quienes lo diseñan a la medida de sus necesidades.

### 3.3.2. Estructura de gobierno

Según McFarlan (1999, p.8), la estructura del gobierno de las ESAL difiere de aquella común en las empresas de negocios en varios aspectos destacados en el cuadro 2.

Como ya mencionamos, una empresa social puede tener varias formas legales y, en cualquier **identidad** adoptada, no hay grandes privilegios para quienes aportan el capital de trabajo. Al no privilegiar los derechos de propiedad, las

empresas sociales tienen un carácter más democrático. Este carácter influye en los procesos de selección de miembros y toma de decisiones en el gobierno de la empresa. En el gobierno de una empresa social se combinan características de las estructuras adoptadas por las ESAL y las características del gobierno de las empresas de negocios.

## 4. UTILIDAD DEL CONCEPTO

Las empresas sociales son organizaciones independientes, tanto del Estado como de las empresas privadas, que para alcanzar sus fines sociales utilizan mecanismos de mercado. Es la existencia de estos tres factores, de manera conjunta y no la presencia aislada de uno de ellos, lo que configura una empresa social. Aunque es posible agregar más criterios y concentrarse en un conjunto más restringido de organizaciones, consideramos básicos los tres criterios señalados al usar las palabras “empresa” “social” “independiente”. Tampoco importa la forma legal, con ánimo o sin ánimo de lucro, que adopte la empresa social. Finamérica, una compañía de financiamiento comercial privada, balancea la creación de valor económico para sus accionistas con su misión de proveer capital de trabajo a pequeños microempresarios. Por un lado atiende un fin lucrativo y por el otro atiende un fin social. Dar acceso a crédito a quienes no lo tienen dentro de los mercados de capital convencionales crea un valor social por encima del valor económico que genera la operación.

Las características organizacionales y las formas de operación descritas en este capítulo corresponden a empresas sociales. Existen iniciativas con fines sociales de las empresas de negocios que son estudiadas por los interesados en la

**Cuadro 2**

### *Diferencias en el Gobierno de Entidades Sin Ánimo de Lucro y Empresas de Negocios*

Característica	Entidades Sin Ánimo de Lucro	Empresas de Negocios
Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer productos y/o servicios a distintas comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la rentabilidad del capital por medio de la compra y venta de productos y/o servicios</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Ejecutivo reporta a un puesto no ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Presidente es el único jefe</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño financiero balanceado con otras medidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño financiero</li> </ul>
Composición de la Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande</li> <li>• Diversos perfiles, con representantes de distintos intereses y potenciales donantes</li> <li>• Alta rotación</li> <li>• Se esperan donaciones de sus miembros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeña</li> <li>• Perfiles predecibles, a menudo profesionales con varios años de experiencia</li> <li>• Alta antigüedad</li> <li>• Alta remuneración a sus miembros</li> </ul>
Operación de la Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles diversos</li> <li>• Horas antisociales para reuniones</li> <li>• Comité Ejecutivo es vital pero puede ponerse fuera de control</li> <li>• Comité Nominador está constantemente trabajando</li> <li>• Comité Operativo es esencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles predecibles</li> <li>• Horas predecibles para reuniones</li> <li>• Comité Ejecutivo sin mucha diversidad</li> <li>• Comité Nominador es relativamente inactivo</li> <li>• No hay Comité Operativo</li> </ul>

Responsabilidad Social Corporativa y de las cuales no nos ocupamos en este trabajo. Mientras que en la Responsabilidad Social Corporativa atender fines sociales está subordinado al negocio, en las empresas sociales es su razón de existir (ver la figura 3).

En los últimos años es notorio un acercamiento entre el sector social y el sector privado. Muchas entidades sin ánimo de lucro buscan adoptar algunas características empresariales para continuar ofreciendo sus servicios y muchas empresas

con ánimo de lucro persiguen objetivos sociales para mejorar su imagen y ganar la lealtad y compromiso de sus empleados. Es importante reconocer a las empresas sociales como organizaciones que aprovechan las ventajas de uno u otro sector para comprender mejor algunas de sus características, el potencial de profundizar su impacto y los riesgos de perder el valor social generado en su operación por querer aumentar su eficiencia. Es ahora tarea del lector usar estas ideas para comprender y transformar su realidad. ♦

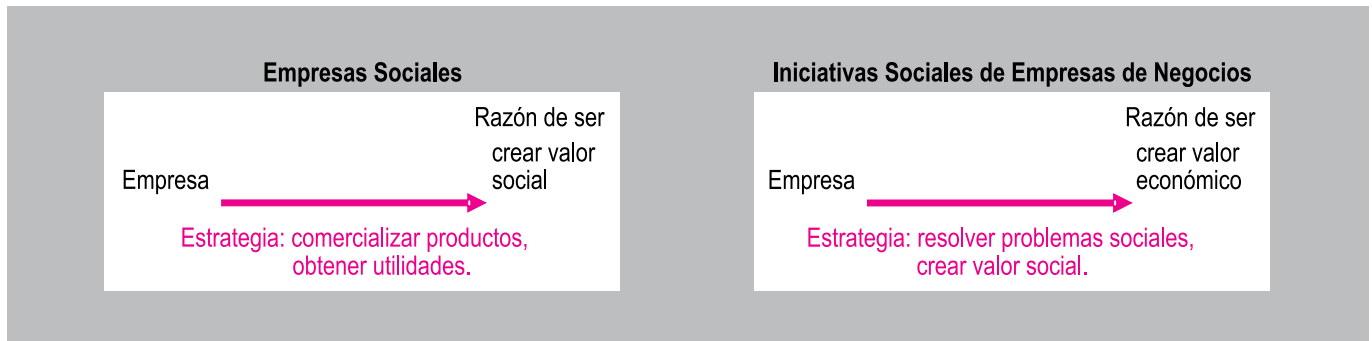


Figura 3: Diferencias entre Empresas Sociales y Emprendimientos Sociales

NOTAS

- (1) Traducción de los autores.
- (2) El principal beneficio impositivo consiste en la exención del impuesto a las ganancias, aunque dependiendo de cada legislación local dichas organizaciones también pueden estar exentas del pago de impuestos inmobiliarios, sobre ventas, y de otras tasas y contribuciones.
- (3) La legislación impositiva distingue entre organizaciones *charitable* y *non-charitable*, reguladas respectivamente por las secciones 501 (c)(3) y 501 (c)(4) del código impositivo. La primera categoría es la más amplia, e incluye a hospitales, fundaciones, organizaciones culturales y escuelas, entre otras. La segunda categoría, más restringida, incluye a organizaciones que también tienen por objeto el bien común, pero a las que se les permite la realización de actividades políticas prohibidas a la categoría anterior, como el cabildeo (*lobbying*). Si bien ambas gozan de los beneficios impositivos mencionados antes, sólo en las primeras pueden las donaciones ser descontadas de la base imponible del donante.
- (4) Para un ejemplo de estos estudios a mediados de los 1990 ver Malavé (1995).
- (5) El origen e historia de EMES puede ser consultado en <<http://www.emes.net>>.
- (6) Una versión sintética de Defourny (2001) se encuentra disponible en <<http://www.emes.net/uk/presentation.htm>>.
- (7) Las formas que las empresas sociales asumen en cada país pueden consultarse en Defourny (2001b) y en Noya (1999).
- (8) Traducción de los autores.
- (9) Según Dees (1994, p.2), “algunos pueden argumentar que todas las empresas de negocios son empresas sociales porque han sido constituidas legalmente y, en ese sentido, han sido creadas para servir al bien común. Ellas mejoran la sociedad de manera significativa [...] sin embargo, pocos negocios han integrado objetivos sociales a sus procesos cotidianos de toma de decisiones. Los beneficios sociales que crean tienden a ser productos secundarios de la actividad económica privada o el resultado de actividades organizacionales relativamente marginales.” Traducción de los autores.
- (10) Entrevista con los autores en 16 de diciembre 2001.

## NOTAS

- (11) En el 2000, la sociedad norteamericana donó en filantropía 203.450 millones de dólares, o 2% de su PBI, según el American Association of Fundraising Counsel, disponible en <<http://www.aafc.org/press3.html>>, accedida el 12 enero 2002. Según el *Comparative Nonprofit Sector Project*, llevado a cabo por la universidad John Hopkins, la contribución del ciudadano medio norteamericano a causas filantrópicas está sustancialmente por encima de sus homólogos europeos, tanto en términos absolutos como relativos. Durante 1993, la donación del ciudadano promedio en Estados Unidos fue de \$851, contra \$120 de Alemania y \$96 en Francia. En términos relativos, el ciudadano medio norteamericano donó el 1,2% de su ingreso anual, contra el 0,3% del ciudadano medio en Alemania y el 0,15% del británico (ANHEIER, SALAMON y ARCHAMBAULT, 1994, p.16).
- (12) El ejemplo fue tomado de Young (2001a, p.15). Una versión completa de la historia de la emisora puede hallarse en <<http://www.wclv.com/about.html>>.
- (13) Citado en Austin (2002, p.6). Traducción de los autores.
- (14) Paleotta Teamworks, disponible en <<http://www.pallottateamworks.com>> (accedida el 23 marzo 2002).
- (15) Estados Unidos también sufrió una crisis fiscal en los 1970, la cual llevó a drásticos recortes en el gasto social de la administración Reagan. Sin embargo, las ESAL eran actores económicos importantes ya desde principios de siglo. Además, el sector ha continuado fortaleciéndose en forma sostenida, más allá de los ciclos económicos.
- (16) Entre los años 1980 y 2000, el número de hospitales sin fines de lucro en los Estados Unidos disminuyó un 9,6%, y el número de camas del sector en un 15,75%. Mientras tanto, el número de hospitales privados aumentó un 2,6% y su número de camas un 26,43% (AMERICAN HOSPITAL ASSOCIATION, 2002, p. 4-5).
- (17) Por ejemplo, podría tildarse de moralmente repugnante el cobrar por servicios sociales prestados a poblaciones vulnerables, tal como chicos de la calle o personas al borde del suicidio. Estas organizaciones tenderán a financiarse exclusivamente de filantropía, absteniéndose de actividades empresariales.
- (18) Para más información sobre estas cooperativas véase la obra ya citada de Strutti (1997).
- (19) Entendemos por capital social la habilidad de asegurar recursos por la membresía en ciertas redes o estructuras sociales. Somos conscientes de las limitaciones que le señalan a esta definición Portes y Landolt (2000).
- (20) El ejemplo fue tomado de Young (2001a). La historia del banco puede consultarse en <[http://www.sbk.com/livesite/meta/ab\\_ssb\\_meta.cfm](http://www.sbk.com/livesite/meta/ab_ssb_meta.cfm)>.
- (21) Beck (2002), también disponible en <<http://www.elpais.es>> (accedido el 18 marzo 2002).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMERICAN HOSPITAL, ASSOCIATION. *Hospital statistics*. Chicago: Healthcare InfoSource, 2002.
- ANHEIER, Helmut K.; SALAMON, Lester, M.; ARCHAMBAULT, Edith. Participating citizens: U.S.-Europe comparisons in volunteer action. *The Public Perspective*, v.5, n.3, Mar./Apr. 1994.
- AUSTIN, James E. *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. 1<sup>st</sup> ed. The Drucker Foundation Future Series. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Survivor: the brave New World of ePhilantropy. Working Paper Series V*, n.23, 2002.
- BECK, Ulrich. Libertad o capitalismo: el incierto futuro del trabajo. *El País*, 24 feb. 2002.
- BORZAGA, Carlo; SANTURAI, Alceste. The innovative trends in the non-profit sector in Europe: the emergence of social entrepreneurship. In: SEMINARIO INTERNATIONAL OECD/LEED, Sept. 2000, Washington, DC. *Ponencia...* Washington, DC, 2000.
- BOZAGA, Carlo; DEFOURNY, Jacques. Social enterprises in Europe: a diversity of initiatives and prospects. In: DEFOURNY, Jacques (Ed.). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, 2001.
- DEES, Gregory. *Social enterprise: private initiatives for the Common Good*. Boston: Harvard Business School, 1994. 9-395-116.
- \_\_\_\_\_. *Social enterprise spectrum: philanthropy to commerce*. Boston: Harvard Business School, 1996. 396343.
- \_\_\_\_\_. Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, Jan. 1998.
- DEFOURNY, Jacques. From third sector to social enterprise. In: DEFOURNY, Jacques (Ed.). *The emergence of social*

- enterprise. London: Routledge, 2001a. p.1-28.
- DEFOURNY, Jacques (Ed.). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, 2001b.
- DRUCKER, Peter F. What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review*, July 1989.
- ESCOBAR, Arturo. *Encountering development: the making and unmaking of the third world*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1995.
- GROSSMAN, Allen. *Philanthropic social capital markets-performance driven philanthropy*. Boston: Harvard Business School, 1999. 00-002.
- HANSMANN, Henry. *The ownership of enterprise*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1996.
- LAVILLE, Jean-Louis; NYSSSENS, Marthe. The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach. In: L'IMPRESA SOCIALE IN PROSPETTIVA COMPARATA, 13-15 dic. 2001, Trento, Italia. *Ponencia...* Trento, Italia: Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit, Universidad de Trento, 2001.
- LLOYD, Peter. Support strategies for the development of social enterprise organizations. In: L'IMPRESA SOCIALE IN PROSPETTIVA COMPARATA, 13-15 dic. 2001, Trento, Italia, *Ponencia...* Trento, Italia: Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit, Universidad de Trento, 2001.
- MALAVÉ, José. *Gerencia en salud: un modelo innovador*. 1.ed. Caracas: Fundación Antonio Cisneros Bermudez, Ediciones IESA, 1995.
- McFARLAN, F. Warren. Working on nonprofit boards: don't assume the shoe fits. *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1999.
- MOSS KANTER, Rosabeth. From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, May 1999.
- NOYA, Antonella. *Social enterprises*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999.
- NYE, JR., Joseph S.; ZELIKOW, Philip D.; KING, David C. *Why people don't trust government*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1997.
- OTA DE LEONARDIS, Diana Mauri; ROTELLI, Franco. *La empresa social*. Buenos Aires: Nueva Visión SAIC, 1995.
- PESTOFF, Victor. Social economy & civil society. In: L'IMPRESA SOCIALE IN PROSPETTIVA COMPARATA, dic. 2001, Trento, Italia. *Ponencia...* Trento, Italia: Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit, Universidad de Trento, 2001.
- PORTES, Alejandro; LANDOLT, Patricia. Social capital: promise and pitfalls of its role in development. *Journal of Latin American Studies*, v.32, p.529-547, 2000.
- SAWHILL, John. *Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations*. Boston: Harvard Business School, 2000. 99-097.
- SPEAR, Roger. Researching the social economy in Europe. In: CONGRESO LATINOAMERICANO, 3., ago. 2001, Buenos Aires, Argentina. *Ponencia...* Buenos Aires, Argentina: International Society for Third Sector Research, 2001.
- STRUTTI, Chiara. *La empresa social*. Bogotá: Programa de Desarrollo Local Integrado, PNUD, 1997.
- YOUNG, Dennis R. Social enterprise in the United States: alternate identities and forms. In: L'IMPRESA SOCIALE IN PROSPETTIVA COMPARATA, 13-15 dic. 2001, Trento, Italia. *Ponencia...* Trento, Italia: Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit, Universidad de Trento, 2001a.
- \_\_\_\_\_. Organizational identity in nonprofit organizations: strategic and cultural implications. *Nonprofit Management & Leadership*, v.12, n.2, Winter 2001b.

### Social enterprises: a species in search of recognition?

In this essay we explore the emergence of social enterprise as a new organizational phenomenon. Starting with a review of the context in which these novel initiatives emerge, we review the European and North American approaches to social enterprises, pinpointing similarities and differences. We then identify the basic criteria that characterize social enterprises with concrete examples.

**Uniterms:** social enterprise, third sector, social entrepreneurship, social value, NGO.

### Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento?

El objetivo de este ensayo es delinear el concepto de las llamadas empresas sociales y explorar algunas de sus características. El capítulo comienza con una descripción del contexto en el cual surge este tipo de organización. A partir de un recuento de las aproximaciones europeas y norteamericanas al campo de estudio, explicamos los criterios básicos que definen a las empresas sociales. A lo largo del capítulo están descritos algunos ejemplos de estas empresas.

**Palabras clave:** empresa social, tercer sector, emprendedorismo social, valor social, ONG.