

**Los negocios inclusivos en España.  
Una visión participativa y colaborativa de  
la empresa**

Pablo Sánchez

Documento de trabajo nº 14  
Septiembre 2012

CÀTEDRA

**MANGO**



Cátedra de Responsabilidad  
Social Corporativa

Escola Superior de Comerç Internacional  
UNIVERSITAT POMPEU FABRA

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

<http://mango.esci.es>

Depósito legal: B-27481-2012

**Los negocios inclusivos en España.  
Una visión participativa y colaborativa de la empresa**

Pablo Sánchez

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Documento de trabajo nº 14

Septiembre 2012

## Índice

<b>0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary</b> .....	<b>1</b>
<b>Prólogo</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Marco de partida</b> .....	<b>8</b>
2.1. Los negocios inclusivos: trayectoria y definición.....	8
2.2. Otras perspectivas asociadas a los negocios inclusivos.....	12
2.3. La pobreza en España.....	14
2.3.1. Renta y desigualdad.....	15
2.3.2. Empleo.....	15
2.3.3. Pobreza y exclusión social.....	17
<b>3. Los negocios inclusivos en España</b> .....	<b>19</b>
3.1. El perfil de los negocios inclusivos en España.....	19
3.1.1. Valores empresariales.....	21
3.1.2. Modelos de organización y gobernanza.....	22
3.1.3. Integración de la población excluida.....	24
3.1.4. Impacto social.....	28
3.1.5. Actividad empresarial.....	29
3.2. Barreras para el desarrollo de negocios inclusivos.....	32
3.3. Contribuciones del sector privado, social y público para el impulso de negocios inclusivos.....	34
3.3.1. Sector social.....	35
3.3.2. Sector privado.....	37
3.3.3. Sector público.....	39
3.3.4. Actuaciones intersectoriales.....	42
<b>4. Conclusiones</b> .....	<b>44</b>
<b>Anexo 1: Metodología</b> .....	<b>47</b>
<b>Información sobre el autor</b> .....	<b>48</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>49</b>

## Figuras

Figura 1: Modelos de creación de valor de los negocios inclusivos.....	11
Figura 2: Criterios para definir los negocios inclusivos.....	20
Figura 3: Colaboración para el desarrollo de NI.....	42

## Tablas

Tabla 1: Beneficios de los negocios inclusivos.....	12
Tabla 2: Tasa de población en paro en España (2011).....	16
Tabla 3: Población en riesgo de pobreza o exclusión social en España.....	18
Tabla 4: Posibles actividades para el desarrollo de NI en España.....	30
Tabla 5: Perfil y contribución del sector social.....	36
Tabla 6: Perfil y contribución del sector privado.....	38
Tabla 7: Perfil y contribución del sector público.....	40

## Cuadros

Cuadro 1: Creación de redes y comunidades de apoyo.....	22
Cuadro 2: Esquemas de gobernanza colaborativos.....	23
Cuadro 3: Sistemas de conocimiento abiertos .....	24
Cuadro 4: El apoyo a colectivos en riesgo de exclusión .....	25
Cuadro 5: Apoyando el emprendimiento con soluciones probadas en otras partes del mundo.....	27
Cuadro 6: Impulso de negocios inclusivos por parte del sector social .....	37
Cuadro 7: Impulso de negocios inclusivos por parte del sector privado.....	39
Cuadro 8: Medidas de apoyo del sector público.....	41

## 0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary

### RESUMEN EJECUTIVO:

Dada la situación actual de crisis y aumento de la pobreza y exclusión social en España, planteamos en este estudio la conveniencia de aplicar los fundamentos de los Negocios Inclusivos (NI) en el contexto de nuestra economía. Ciertamente, los NI han cobrado especial relevancia en los últimos años por su capacidad de generar modelos de negocio innovadores a través de una relación empresarial con la población de bajos ingresos más activa y participativa. Esta corriente está recibiendo fuertes apoyos públicos y privados, especialmente en países en desarrollo, pero no se ha explorado con la misma atención en el contexto de economías desarrolladas.

A través de una metodología cualitativa basada en la realización de tres grupos de discusión con la participación de diversos expertos en la materia, hemos podido identificar los componentes básicos de los NI cuando se trasladan a la esfera de un país desarrollado y examinar qué mecanismos se pueden adoptar desde los diversos sectores económicos para impulsar estas iniciativas empresariales.

Como resultado, percibimos la necesidad de avanzar hacia una economía inclusiva que ofrezca a las personas con dificultades de integración social una mayor autonomía y dignidad. Para ello, se requiere una elevada dosis de innovación en los modelos de negocio, especialmente social y sistémica, que priorice su atención en reforzar redes de cooperación de proximidad, promover esquemas de participación colaborativos y abiertos, desarrollar modelos intensivos en ocupación laboral y autoocupación, buscar espacios de interés común entre los sectores público, privado y social, y fomentar una mayor corresponsabilidad social entre ciudadanos y agentes sociales.

Se percibe que el sector social tiene una gran oportunidad de liderar este proceso, desarrollando modelos híbridos capaces de ofrecer soluciones viables y sostenibles a los principales desafíos sociales y en los que confluyan también los intereses del sector privado y sector público.

Estas características apuntalan una economía social e inclusiva en la que el principal reto está en promover la innovación hacia modelos de negocio inclusivos que, mediante la creación de resiliencia, se orienten hacia el bienestar; en vez de, mediante el crecimiento económico, hacia la acumulación.

## **RESUM EXECUTIU:**

Donada la situació actual de crisi i augment de la pobresa i exclusió social a Espanya, plantejem en aquest estudi la conveniència d'aplicar els fonaments dels Negocis Inclusius (NI) al context de la nostra economia. Certament, els NI han cobrat especial rellevància en els últims anys per la seva capacitat de generar models de negoci innovadors a través d'una relació empresarial amb la població de baixos ingressos més activa i participativa. Aquest corrent està rebent forts suports públics i privats, especialment en països en desenvolupament, però no s'ha explorat amb la mateixa atenció en el context d'economies desenvolupades.

A través d'una metodologia qualitativa basada en la realització de tres grups de discussió amb la participació de diversos experts en la matèria, hem pogut identificar els components bàsics dels NI quan es traslladen a l'esfera d'un país desenvolupat i examinar quins mecanismes es poden adoptar des dels diversos sectors econòmics per impulsar aquestes iniciatives empresarials.

Com a resultat, percebem la necessitat d'avançar cap a una economia inclusiva que ofereixi a les persones amb dificultats d'integració social una major autonomia i dignitat. Per això, es requereix una elevada dosi d'innovació en els models de negoci, especialment social i sistèmica, que prioritzi l'atenció en reforçar xarxes de cooperació de proximitat, promoure esquemes de participació col·laboratius i oberts, desenvolupar models intensius en ocupació laboral i autoocupació, buscar espais d'interès comú entre els sectors públic, privat i social, i fomentar una major coresponsabilitat social entre ciutadans i agents socials.

Es percep que el sector social té una gran oportunitat de liderar aquest procés, desenvolupant models híbrids capaços d'oferir solucions viables i sostenibles als principals desafiaments socials i en els quals conflueixin també els interessos del sector privat i sector públic.

Aquestes característiques apunten a una economia social i inclusiva en la qual el principal repte és promoure la innovació cap a models de negoci inclusius que, mitjançant la creació de resiliència, s'orientin cap al benestar; en comptes de, mitjançant el creixement econòmic, cap a l'acumulació.

## **EXECUTIVE SUMMARY:**

Given the current crisis and the increasing levels of poverty and social exclusion in Spain, this study considers whether we should apply the concept of Inclusive Business (IB) in the context of our economy. Certainly, IB have become especially relevant in recent years for its ability to generate innovative business models through a more active and participatory business relationship with the low-income population. Inclusive businesses are receiving strong public and private support, especially in developing countries, but have not yet been explored with the same attention in the context of developed economies.

Using a qualitative methodology based on three focus groups with the participation of various experts, we have been able to identify the basic components of IB within the context of a developed country and to examine what mechanisms can be adopted from the various economic sectors to promote these business initiatives.

As a result, we observe the need to move towards an inclusive economy that provides people in risk of social exclusion greater autonomy and dignity. To do this, it is required a high dose of innovation in business models, especially social and systemic, focused on strengthening cooperation networks, promoting open and collaborative participation schemes, developing models which are intensive in occupation and self-employment, finding areas of common interest between the public, private and social sector, and encouraging greater social responsibility among citizens and social actors.

It is perceived that the social sector has a great opportunity to lead this process by developing hybrid models that are able to offer viable and sustainable solutions to major social challenges. The ability to converge the interests of the private and public sector in these business models is a critical factor for their success.

These characteristics underpin the social and inclusive economy. The main challenge is to promote innovation towards inclusive business models that focus on welfare by building social resilience, rather than prioritizing on accumulation through economic growth.

## Prólogo

Durante la primavera de 2012 tuve el placer de colaborar con Pablo Sánchez en la preparación de unos talleres sobre negocios inclusivos en España. Yo tenía un gran interés en el tema, acrecentado por el privilegio que suponía tener acceso a discusiones de un gran nivel intelectual.

Creo que todos los participantes de esos seminarios éramos conscientes de que de alguna forma estábamos rompiendo moldes. No tanto por el contenido propiamente dicho de la discusión, sino por el hecho de que estábamos discutiendo abiertamente de cómo replicar visiones y procedimientos hasta entonces válidos sólo para el “tercer mundo” en un país del supuesto “mundo desarrollado”. Como se consideraba que España era un país desarrollado, no tenía sentido hablar aquí de desarrollo. Como mucho se podía plantear la necesidad de ciertas actividades sociales abocadas a algunos sectores desfavorecidos, al llamado “cuarto mundo”, no a la sociedad en su conjunto, ahondando aún más en este extraño sistema de castas de escala planetaria.

Personalmente nunca he creído demasiado en esa supuesta división maniquea entre primer y tercer mundo. Con todo, no puedo menos de estar estupefacto en el momento de escribir estas líneas de hasta qué punto la realidad ha confirmado que esta división era una pura entelequia. Somos testigos de un derrumbamiento estrepitoso de las estructuras financieras y políticas que nos proporcionaban esa seguridad económica de casta superior.

Durante los próximos años, la sociedad española deberá encontrar fórmulas de funcionamiento socioeconómico diferentes de las que hemos tenido hasta ahora. Y no me refiero únicamente a las más caricaturales (pelotazos, etc.), sino a muchas fórmulas que en este momento aceptamos como correctas y deseables. La vulgarización del acceso a la información gracias a la revolución 2.0 está ya creando una inmensa inflación en el mercado del conocimiento. El capitalismo está basado en la gestión de los bienes escasos, consecuentemente tal vez no pueda sobrevivir a la “superabundancia del valor” (Michel Bauwens). Como dijo Felipe González, deberemos desarrollar nuestra empleabilidad, y no tanto asegurar nuestro empleo. Posiblemente, la seguridad del puesto de funcionario desaparezca.

Es en este doble marco – depresión político-económica y cambio de paradigma laboral – en el que conviene analizar nuevas ideas para nuestra sociedad, tales como los negocios inclusivos. Y qué mejor que aprovechar de la experiencia ya existente y estudiar posibilidades de replicar algunas de sus fórmulas probadas en otros contextos entre nosotros.

Este informe demuestra que esto es posible y deseable. La sociedad española tiene fortalezas notables a nivel institucional, educativo, empresarial y

financiero que, pese al impacto de la crisis, pueden movilizarse poco a poco con el objetivo de aumentar la inclusión. Tenemos un sector privado modernizado, un sector público sólido y un tercer sector plural, abierto y profesionalizado. La amplitud de la crisis nos obliga a ser innovadores y a demoler viejos esquemas. Como se decía en mayo de 1968, “sed realistas, pedid lo imposible”.

Pedro Telleria

Junio 2012

## 1. Introducción

Justo este año 2012 se cumple una década desde que se publicó el primer artículo sobre la Base de la Pirámide. En él se proponía por primera vez realizar actividades empresariales en contextos de pobreza con el doble objetivo de reducir la situación vulnerable de la población de menos ingresos y conseguir, al mismo tiempo, una vía de desarrollo empresarial<sup>1</sup>. A esta idea, que inicialmente titularon de forma provocativa sus autores como “La fortuna en la Base de la Pirámide”, le siguieron posteriormente numerosas aportaciones, críticas y revisiones. Más allá de los diferentes puntos de vista y enfoques que suscitó esta propuesta, es innegable su influencia, tanto a nivel académico, como, especialmente, a nivel práctico y político. Sólo por citar algunos ejemplos, Danone ha creado una unidad de negocio específica para desarrollar negocios en la Base de la Pirámide; Ecuador ha creado el Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos desde el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca para impulsar estas iniciativas; y, por supuesto, desde organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se han creado iniciativas como “Oportunidades para la Mayoría” para dar apoyo a empresas que quieran innovar implantando modelos de negocio que contribuyan a reducir la pobreza. Efectivamente, tras esta década, podemos corroborar que la idea de hacer partícipe al sector privado de la búsqueda de soluciones empresariales que disminuyan la pobreza y generen nuevas oportunidades de desarrollo social no sólo se ha consolidado, sino que tiene por delante un gran espacio de trabajo.

Esta visión, a la que nos referimos en este informe como negocios inclusivos, se ha aplicado principalmente en países en desarrollo, dado que es en ellos donde se concentran las mayores bolsas de pobreza. Siendo lógica esta aproximación, el interés y aplicación de los negocios inclusivos no puede limitarse a países en desarrollo, sino que debe extenderse también a países desarrollados como España. Observamos, por ejemplo, que el crecimiento económico de los últimos 30 años no se ha traducido en un mayor nivel de equidad de la sociedad española. También constatamos que los países desarrollados tienen una pobreza de tipo estructural, agravada en los últimos años por la crisis económica, que plantea la necesidad de abordar esta problemática con fórmulas innovadoras. Por ejemplo, en España la población que vive por debajo del umbral de pobreza es aproximadamente el 22% de la población residente. En Estados Unidos el porcentaje es menor, el 15% de la población, pero supone más de 46 millones de personas. Tradicionalmente, han sido el sector público y el sector social quienes han atendido a estos colectivos más vulnerables. Cabe preguntarnos si el sector privado, reenfocando sus motivaciones, puede también contribuir de forma satisfactoria

---

<sup>1</sup> Prahalad, C.K. & S. Hart. 2002. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business*, 26, 54-67.

a resolver las necesidades de esta población con fórmulas viables y sostenibles.

Ante la ausencia de referentes sobre las implicaciones y características de los negocios inclusivos en países desarrollados, la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF ha apoyado esta investigación, que pretende explorar la integración de los negocios inclusivos en el contexto de la economía española. Este trabajo plantea la necesidad de iniciar una reflexión sobre la validez de los negocios inclusivos como una nueva vía de desarrollo empresarial y social en economías desarrolladas como la española. En este sentido, existe la oportunidad de aprender de iniciativas exitosas que se están produciendo en países en desarrollo.

Estos antecedentes nos han llevado a plantear en este informe diversas preguntas relacionadas con la aplicación de los negocios inclusivos en España. En primer lugar, hemos consultado si los negocios inclusivos tienen cabida en España dadas las circunstancias actuales que vive el país. Posteriormente, hemos centrado buena parte de los esfuerzos de esta investigación en conocer cuáles son los componentes básicos de los negocios inclusivos cuando se trasladan a la esfera de un país desarrollado como España y examinar qué mecanismos se pueden adoptar para impulsar estas iniciativas empresariales.

Para dar respuesta a estas preguntas, el informe se estructura en tres partes. En la primera, revisamos el marco de partida, describiendo, por un lado, la trayectoria de los negocios inclusivos en estos diez años; y examinando, por otro lado, la situación de la pobreza y exclusión social en España. En la segunda parte, presentamos los resultados de la investigación, realizada a través de una metodología cualitativa basada en la realización de talleres con diversos expertos en la materia, y definimos los componentes y el perfil de los negocios inclusivos en España; analizamos las barreras que pueden dificultar su adopción; y valoramos las contribuciones que desde los diversos sectores – social, privado y público- pueden realizarse para impulsar los negocios inclusivos. La última parte del informe recoge las conclusiones y aprendizajes derivados de la realización de esta investigación. Incluimos, asimismo, un anexo con la descripción de la metodología empleada para la elaboración de este informe.

En definitiva, esperamos que este informe contribuya a abrir un debate sobre las oportunidades que pueden generar los negocios inclusivos en España y, con ello, avancemos hacia una concepción de la empresa más colaborativa, participativa, responsable y creativa.

## 2. Marco de partida

### 2.1. Los negocios inclusivos: trayectoria y definición

En una época como la actual, de grandes cambios y oportunidades ligadas a una crisis profunda, se alzan muchas voces que reclaman una transformación de nuestro sistema y modelo socioeconómico para caminar hacia un verdadero desarrollo inclusivo y sostenible. Uno de los principales desafíos ante los que hoy se encuentra nuestro modelo socioeconómico es reducir los niveles de pobreza y desigualdad existentes. En los últimos años, los países emergentes han visto cómo su crecimiento económico no ha conseguido repercutir de forma positiva en los niveles de equidad, mientras que otros países desarrollados han sufrido las consecuencias de la crisis económica, provocando un aumento de sus niveles de pobreza.

Ante este desafío, varios pensadores han fijado la atención en el sector privado como el principal actor capaz de transformar y crear oportunidades de desarrollo. A pesar de que el sector público ha sido quien tradicionalmente ha asumido una mayor responsabilidad en el diseño y ejecución de políticas que favorecieran el desarrollo de las comunidades más vulnerables, Amartya Sen ya advirtió a finales de la década de los 90 acerca del papel decisivo que estaba adquiriendo el sector privado dentro del ámbito de desarrollo y cooperación<sup>2</sup>. Esta actuación, no obstante, requiere una fuerte coordinación con el sector público y la participación activa del sector social para conseguir un impacto social positivo<sup>3</sup>.

Prahalad y Hart reforzaron esta visión, justo ahora hace una década, cuando plantearon la posibilidad de asociar el crecimiento empresarial a nuevos segmentos de población con bajos recursos con el objetivo de reducir la pobreza<sup>4</sup>. La idea de dirigir actividades de negocio a la población pobre despertó un interés creciente tanto desde el ámbito empresarial como desde el político, social e institucional. Estos autores popularizaron el término “Base de la Pirámide” (BdP), con el que se designa al segmento sociodemográfico situado en el estrato inferior de renta de la población mundial.

Según el World Economic Forum<sup>5</sup>, este segmento está formado por 3.700 millones de personas que viven con menos de \$ 3.000 anuales en paridad de poder adquisitivo (menos de 8\$ diarios según el tipo de cambio del dólar de 2002). Aunque existen ciertas disparidades y diferentes umbrales a la hora de

---

<sup>2</sup> Sen, Amartya. 1999. *Development as Freedom*, Oxford, Oxford University Press.

<sup>3</sup> Un estudio más detallado y profundo del papel y contribución del sector privado en el desarrollo se puede encontrar en el Documento de trabajo número 5 de la Cátedra RSC de Mango: “Desarrollo de Negocios en Países en Desarrollo: Crecimiento Empresarial y Creación de Valor Social” de F. Casado, A. Lariu, J. Mutis y P. Sánchez.

<sup>4</sup> Prahalad, C.K. & S. Hart. 2002. *op. cit.*

<sup>5</sup> World Economic Forum. 2009. *The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets*. Geneva: WEF.

medir la población perteneciente a la BdP, se suelen distinguir tres segmentos de ingresos: extrema pobreza (1\$ día); subsistencia (entre 1\$ y 3\$ al día); y bajos ingresos (3\$ y 8\$ diarios)<sup>6</sup>.

A raíz del trabajo de Prahalad y Hart, surgen diversas definiciones sobre Negocios Inclusivos (NI) en la BdP. Todas ellas subrayan tres elementos básicos de este tipo de negocios:

- La combinación de rentabilidad económica con la generación de oportunidades sociales.
- La integración en su cadena de valor de personas y comunidades de bajos ingresos a través de alianzas con diversas organizaciones.
- La utilización de mecanismos de mercado para generar beneficios mutuos en la empresa y en la población de bajos ingresos.

De este modo, los Negocios Inclusivos (NI) se pueden definir como **aquellas iniciativas empresariales económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio, integran a las comunidades de bajos ingresos en su cadena y proposición de valor**<sup>7</sup>.

Consecuentemente, los NI se perciben como una oportunidad de crecimiento e innovación empresarial a través de la integración de la BdP en su cadena de valor; pero también como una responsabilidad del sector privado a la hora de conseguir mejorar las condiciones de vida de la población de bajos ingresos, ofreciéndoles un papel más activo y participativo en el diseño y desarrollo de su modelo de negocio.

No obstante, definir el papel que las comunidades pobres pueden adoptar en los modelos de negocio no ha sido un proceso fácil ni exento de debate. Inicialmente, Prahalad y Hart visualizaron la BdP como potenciales consumidores, argumentando que la oferta de bienes y servicios de calidad, que atendieran las necesidades de la BdP y estuvieran a su alcance, contribuía de forma positiva a la reducción de la pobreza. La principal razón subyacente a este argumento era que la población de bajos recursos no tiene capacidad para adquirir los productos disponibles en el mercado, o, complementariamente, que las ineficiencias de estos mercados obligan a aquellos que viven y se nutren de él a pagar una prima adicional (la “prima de pobreza”) para tener acceso a sus bienes de consumo. La consideración de la BdP como consumidores resulta más apropiada para el segmento de bajos ingresos (3-8\$ diarios), en el que los

<sup>6</sup> Estas cifras se contabilizan en paridad de poder adquisitivo.

<sup>7</sup> Definición propia adaptada de la Guía para Periodistas sobre Negocios Inclusivos. Next Billion y Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos. 2011. Guía de Negocios Inclusivos para Periodistas. Coordinada por Sandra Ramírez y Jenny M. Melo.

individuos tienen mayores recursos para realizar compras y las empresas pueden definir una proposición de valor viable para esta demanda. Sin embargo, los segmentos de subsistencia (1-3\$ diarios) y extrema pobreza (1\$ diario) disponen de un ingreso muy reducido que limita las posibilidades empresariales por la vertiente del consumo.

Esta visión fue criticada por Karnani, quien incidió en la dificultad de aliviar la pobreza a través de mecanismos de consumo. Su propuesta se centró en integrar a las comunidades pobres en la cadena de valor empresarial, posicionándolas como coproductores en lugar de consumidores<sup>8</sup>. La propuesta de Karnani pretendía, por tanto, facilitar la generación de ingresos y formalizar la actividad económica de las poblaciones con menos recursos como vía para aliviar su situación de pobreza. La integración de la BdP como coproductores era especialmente apropiada para el segmento de subsistencia, ya que obtener un ingreso adicional es su principal necesidad. Más compleja resulta la integración del segmento de pobreza extrema debido a su escasa formación.

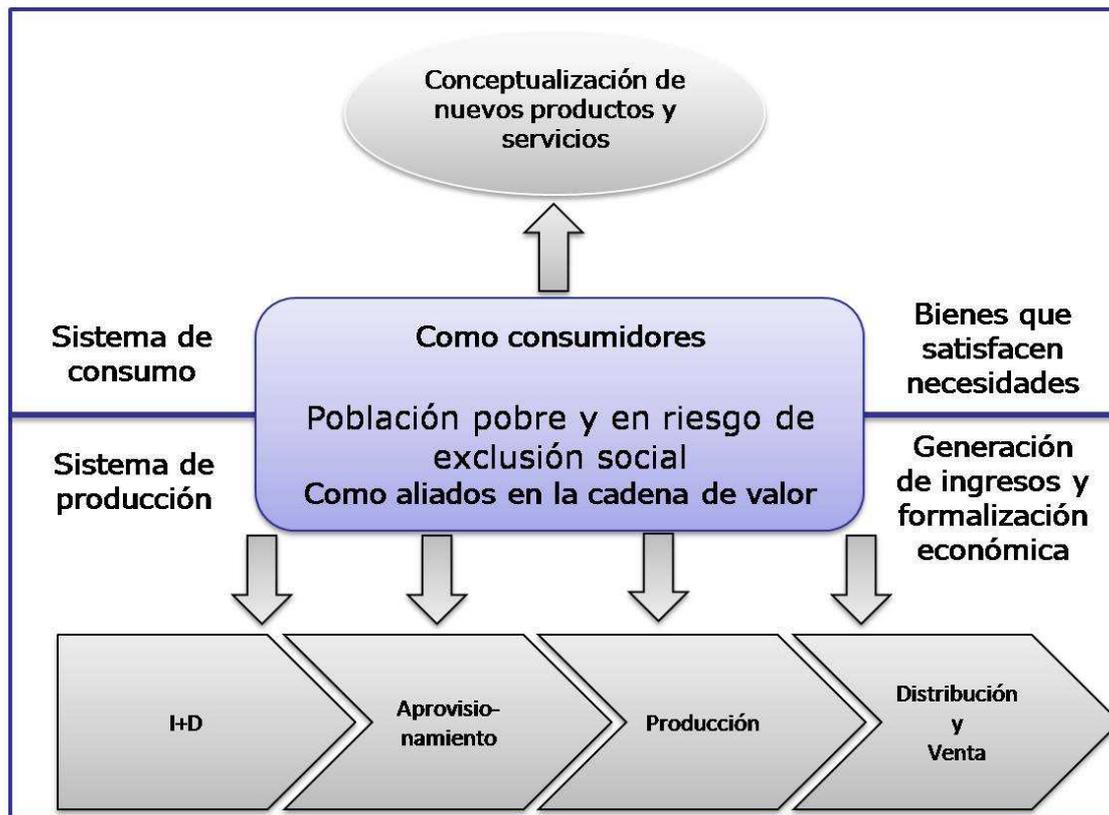
Integrando estas dos visiones y aportando una evolución a las mismas, se propuso considerar la BdP no sólo como consumidores o coproductores, sino como aliados estratégicos<sup>9</sup>. De este modo, se sugirió que la comunidad de la BdP debía participar en la construcción conjunta de iniciativas empresariales si realmente el propósito es lograr un impacto positivo a largo plazo para ambas partes. Aunque este enfoque resultaba sólido desde una perspectiva teórica, ciertamente son todavía escasas las experiencias que han utilizado e implementado esta metodología de actuación. En la Figura 1 se resumen gráficamente las diversas aportaciones realizadas sobre los NI en la Base de la Pirámide.

---

<sup>8</sup> Karnani, A. 2007. Misfortune at the Bottom of the Pyramid. *Greener Management International*, 51, 99-110.

<sup>9</sup> Simanis, E., S. Hart, & D. Duke. 2008. "The Base of the Pyramid Protocol: Beyond "Basic Needs" Business Strategies. *Innovations*, 3 (1), 57-84.

**Figura 1: Modelos de creación de valor de los negocios inclusivos**



Fuente: Adaptado de Hahn (2012)<sup>10</sup>

El potencial efecto transformador y los posibles beneficios de los NI han provocado un decidido apoyo por parte de instituciones públicas y privadas con el fin de difundir buenas prácticas, generar procesos de participación y aprendizaje o atraer capital hacia estas iniciativas (en la Tabla 1 se detallan los principales beneficios que pueden generar los negocios inclusivos entre los diversos actores implicados). Instituciones multilaterales como las Naciones Unidas, la Corporación Financiera Internacional (Banco Mundial), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), agencias de desarrollo, gobiernos estatales y regionales, fondos de capital riesgo social y un buen número de ONG (Fundación Avina, WRI, Ashoka o Fundes, entre otras) han creado programas e instrumentos de apoyo a la creación de NI.

<sup>10</sup> Hahn, R. 2012. Inclusive Business, Human Rights and the Dignity of the Poor: A Glance Beyond Economic Impacts of Adapted Business Models. *Business Ethics: A European Review*, 21 (1): 47-63.

**Tabla 1: Beneficios de los negocios inclusivos**

<b>Para las comunidades pobres</b>	<b>Para las empresas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Satisfacción de necesidades básicas</li> <li>● Creación de oportunidades</li> <li>● Aumento de sus capacidades productivas</li> <li>● Mayor empoderamiento</li> <li>● Generación de ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de nuevos mercados</li> <li>● Aumento de la capacidad innovadora</li> <li>● Fortalecimiento de las cadenas de valor</li> <li>● Incremento de la fuente de empleo</li> <li>● Atracción y retención de talento</li> <li>● Obtención de beneficios</li> </ul>
<b>Para las ONG</b>	<b>Para los gobiernos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reputación, visibilidad y legitimidad</li> <li>● Cumplimiento de misión funcional</li> <li>● Nuevas vías de financiamiento</li> <li>● Mejora de gestión organizativa</li> <li>● Acceso a innovaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generación de impacto sostenido sin donaciones constantes</li> <li>● Atención a la población con menos recursos</li> <li>● Alianzas con el sector privado</li> <li>● Impulso de actividad emprendedora</li> <li>● Cohesión social</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de UNDP (2008)<sup>11</sup>

La revisión y síntesis de la trayectoria de los NI desde su aparición ahora hace justo una década nos aporta una conclusión clara: el sector privado tiene tanto la oportunidad como la responsabilidad de desarrollar modelos de negocio e innovación inclusivos que empoderen a las comunidades más vulnerables. Ello representa un desafío importante para las empresas, que deben alterar sus tradicionales estructuras de funcionamiento y adoptar nuevos marcos organizativos y conceptuales con respecto a la forma en que el sector privado, en conjunción con otros actores sociales, puede abordar la pobreza.

## **2.2. Otras perspectivas asociadas a los negocios inclusivos**

Como hemos señalado, la perspectiva de los NI se ha examinado principalmente desde su aplicación en países en desarrollo. Esto es lógico, dado que en estos países es donde se concentra la población por debajo del umbral de renta de 8 dólares diarios que define a la población objetivo de los negocios inclusivos.

No obstante, esta visión de la inclusividad, asociada únicamente a los niveles de renta de la población, se ha criticado en ocasiones por sus limitaciones. Efectivamente, la exclusión social se produce también por diversas causas como, por ejemplo, motivos culturales o religiosos – discriminación de grupos

<sup>11</sup> UNDP 2008. *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*. New York: United Nations Development Programme.

étnicos-, discapacidades físicas o psíquicas, o también por la falta de acceso a determinados servicios básicos.

Teniendo en cuenta estos aspectos, en los países desarrollados se ha trabajado en este ámbito desde la economía social, especialmente a través de la empresa social y el emprendimiento social, campos en los que existe una larga tradición, especialmente el primero<sup>12</sup>. En Europa, las primeras cooperativas sociales se establecieron a finales de los 70 en Italia y, desde entonces, se extendieron a otros países. Según la Comisión Europea, las empresas sociales se caracterizan por enfocarse de forma prioritaria en el logro de un resultado social, medioambiental o ético; reinvertir sus beneficios en la propia misión de la empresa –limitando, por tanto, la redistribución de los beneficios entre accionistas e inversores-; y seguir directrices sociales en su propia organización y gobernanza (p. ej., la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión social)<sup>13</sup>. La mayor parte de las empresas sociales están, precisamente, centradas en la contratación e inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión social, siendo esta su principal razón de ser y motivación<sup>14</sup>. El alcance de las empresas sociales en Europa es significativo, representando en torno al 10% de las empresas de la UE y con una base de empleo de más de 11 millones de trabajadores (un 6% de los trabajadores de la UE).

Más recientemente, se ha adoptado y generalizado el uso del emprendimiento social. Aunque existen dificultades para consensuar una definición estándar, se considera al emprendedor social como un empresario que crea el negocio por vocación para cubrir necesidades sociales y donde la viabilidad de la empresa es fundamental para la continuidad del negocio. Esta definición es compatible con las características de la empresa social apuntadas por la Comisión Europea, aunque el emprendimiento social puede vincularse también a formas organizativas distintas a las de la empresa social.

No obstante, las fronteras entre ambos conceptos son difusas. Incluso, determinados trabajos académicos asocian el emprendimiento social al concepto de empresa social, como demuestra, por ejemplo, la siguiente definición de emprendedor social: “un agente de cambio que ayuda a paliar los efectos del desempleo y de la exclusión social de ciertos colectivos mediante la

---

<sup>12</sup> No es objetivo de este estudio analizar las diferencias entre estos conceptos. Vale la pena señalar, no obstante, la existencia de dos corrientes diferenciadas asociadas a la empresa social y al emprendimiento social. El concepto de empresa social tiene una mayor tradición en la Europa continental (Francia, Italia) y está enfocado en la empresa como colectivo, haciendo especial énfasis en los sistemas de propiedad y participación distribuida y democrática. El emprendimiento social proviene de la cultura anglosajona y está más centrado en la figura del individuo (emprendedor social), cuya actuación puede generar una transformación positiva de la sociedad.

<sup>13</sup> European Commission. 2011. The Social Business Initiative: Promoting Social Investment Funds. Staff working paper, Public consultation, Brussels.

<sup>14</sup> Schwarz, G. 2011. Overview on Social Business in Europe. Final draft, Social Innovation Europe, UE. Disponible en: <http://www.socialinnovationeurope.eu/node/3191>

creación de empresas cuyo fin primordial es la inclusión sociolaboral de colectivos desfavorecidos”<sup>15</sup>.

Con esta explicación se pretende puntualizar que, a pesar de que los NI no hayan sido promovidos en contextos de países desarrollados, sí existen actividades empresariales que pueden vincularse al concepto de NI. De hecho, buena parte de los ejemplos que mostraremos a lo largo de este informe se podrían clasificar también en el marco de las empresas sociales y el emprendimiento social.

### **2.3. La pobreza en España**

Afortunadamente, los indicadores de pobreza en España están todavía muy alejados de los países en desarrollo y, en ningún caso, son comparables. No obstante, la actual situación de crisis económica ha provocado que un 21,8% de la población residente en España esté bajo el umbral de la pobreza y que se haya extendido el riesgo de exclusión social a ciudadanos cuya situación anterior al contexto de crisis no hacía previsible que necesitaran recurrir a servicios de ayuda social. Un reflejo de esta situación es el incremento de la acción social solicitada a determinadas organizaciones, como por ejemplo Caritas, que en 2010 recibió más de 1,8 millones solicitudes de ayuda, el 30% de las cuales correspondía a personas que acudían por primera vez a los servicios sociales de esta ONG. Cabe señalar, igualmente, que mientras la crisis ha comportado más pobreza, el crecimiento económico de los años 1995 al 2007 no ha supuesto una mejora en los niveles de equidad ni en una disminución de la pobreza<sup>16</sup>.

El riesgo de saturación de los servicios que prestan las organizaciones sociales, acompañado de una restricción presupuestaria en el ámbito público para atender estas necesidades de la población más vulnerable, y una incapacidad manifiesta para dar respuesta a la pobreza estructural, requiere diseñar fórmulas alternativas que aborden eficazmente esta situación. Estos factores han motivado el presente trabajo que, por tanto, no pretende ser oportunista en el contexto actual de crisis, sino que plantea la necesidad de iniciar una reflexión sobre la utilidad de los NI para conseguir un desarrollo que genere oportunidades y beneficios en capas más amplias de la población, especialmente en aquellas en las que se encuentran los colectivos más vulnerables.

A lo largo de este apartado, vamos a revisar los principales indicadores socioeconómicos en España de renta, desigualdad, empleo, pobreza y riesgo

<sup>15</sup> Melián, A., V. Campos, J.R. Sanchís. 2011. Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del emprendedor social y las empresas sociales creadas por emprendedores. REVESCO, nº 106, pp. 150-172.

<sup>16</sup> FOESSA. 2008. VI Informe sobre exclusión y desarrollo social en España. Fundación Fomento de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada, Madrid.

de exclusión social<sup>17</sup> para, en el siguiente capítulo, abordar cómo los negocios inclusivos pueden ofrecer una respuesta a esta situación.

### **2.3.1. Renta y desigualdad**

Los niveles de renta media en España han disminuido de forma sustancial desde el 2007 a raíz de la crisis económica, tal y como muestran los datos del Instituto Nacional de Estadística. Igualmente, los niveles de desigualdad se han incrementado en este período de forma especialmente significativa si lo comparamos con el resto de países de la Unión Europea.

- En 2010 los ingresos medios de los hogares españoles fueron de 24.890 euros, un 4,4% inferior al año anterior y un 6,1% menos desde el año 2008, cuando se alcanzó la cifra de 26.500 euros.
- La renta disponible por persona ha caído en términos reales cerca de un 9% entre 2007 y 2010.
- El Índice Gini, que mide el grado de concentración de la renta, pasó del 0,313 en 2007 a 0,339 en 2010. La tendencia en los dos últimos años resulta especialmente preocupante, por haberse registrado un incremento sin precedentes en las dos décadas y media anteriores.
- La distancia entre la renta correspondiente al 20% más rico de la población y al 20% más pobre pasó de un valor de 5,3 en 2007 a otro de 6,9 al término de 2010. Tal aumento ha sido el mayor de los 27 Estados de la Unión Europea y supera con creces la experiencia de cualquier otro país. Con respecto a los países de mayor renta de la Unión, el crecimiento de la desigualdad en España, medida a través de este indicador, más que duplicó el de Francia, triplicó el de Alemania y fue casi cinco veces mayor que el de la media de la UE-15<sup>18</sup>.

### **2.3.2. Empleo**

El comportamiento del mercado de trabajo sigue siendo el principal talón de Aquiles de la economía española, que ha sufrido una pérdida de empleos durante los años de la crisis económica sin parangón en Europa. El desempleo en España es especialmente severo entre los jóvenes (16-24 años), como se puede observar en la Tabla 2. Este segmento tiene grandes dificultades para incorporarse al mercado de trabajo. Por otra parte, la incidencia del desempleo de larga duración también es especialmente preocupante.

---

<sup>17</sup> Los datos de este apartado provienen, si no se indica lo contrario, de los indicadores de la Encuesta de Calidad de Vida y de la Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística.

<sup>18</sup> FOESSA y Cáritas. 2012. Exclusión y Desarrollo Social. Análisis y Perspectivas 2012. Fundación FOESSA y Cáritas, Madrid.

- La tasa de paro en el primer trimestre de 2012 se situaba en el 24,4% de la población activa, prácticamente el triple del 8,6% existente a finales de 2007. Esta es la tasa más alta de la UE-27, cuya tasa media se situaba a finales de 2011 en el 9,7%. Esta diferencia contrasta con la de 2005, cuando la tasa de desempleo española (9,2%) únicamente superaba en dos décimas la tasa de desempleo media europea (9,0%).
- La tasa de paro juvenil en España es la más elevada de la Unión Europea y ha pasado del 18,8% de la población activa menor de 25 años en 2007 a un preocupante 52% en el primer trimestre de 2012, más del doble de la media europea (22,3%) y más de cuatro veces la tasa media mundial (12,3%)<sup>19</sup>.
- El desempleo de larga duración también se ha duplicado en los últimos años, pasando del 22,7% en 2007 al 50% en 2011. Es decir, una de cada dos personas que busca empleo en España lleva más de un año en esta tarea.
- Los hogares en España con todas las personas en paro se han más que triplicado desde 2007, pasando del 2,7% al 9,1% en 2011.

**Tabla 2: Tasa de población en paro en España (2011)**

Población	Tasa de paro (%)
De 16 a 19 años	64,08 %
De 20 a 24 años	42,60 %
De 25 a 29 años	26,93 %
De 30 a 34 años	21,89 %
De 35 a 39 años	19,19 %
De 40 a 44 años	19,00 %
De 45 a 49 años	17,78 %
De 50 a 54 años	16,25 %
De 55 a 59 años	15,89 %
De 60 a 64 años	13,29 %
De 65 a 69 años	1,96 %
De 70 y más años	2,11 %
Hombres	21,21 %
Mujeres	22,16 %

Fuente: INE, Encuesta de Población Activa

<sup>19</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2012. Tendencias mundiales del empleo 2012: Prevenir una crisis mayor del empleo. OIT, Ginebra.

### 2.3.3. Pobreza y exclusión social

Los indicadores de pobreza en España se han incrementado como consecuencia de la reducción de los niveles de renta, la mayor desigualdad existente y la caída del empleo. Esto se ha traducido en un aumento considerable de la pobreza en España durante el periodo de crisis. Es importante señalar que en periodos de bonanza económica, los indicadores de pobreza no han disminuido con la misma intensidad. Esto demuestra la existencia de una pobreza de tipo estructural significativa en España.

- La población en riesgo de pobreza se situó a finales de 2011 en el 21,8% de la población residente en España<sup>20</sup>. En dos años, este indicador ha crecido más de dos puntos porcentuales, aumento sin parangón en las últimas décadas en España. Este indicador se sitúa alrededor del 16% en 2010 en los países de la UE-27<sup>21</sup>.
- Más allá de la carencia económica, la tasa de pobreza o exclusión social considera otras situaciones de pobreza.<sup>22</sup> Este indicador alcanzó el 25,5% de la población residente en España a finales de 2010. El crecimiento en España de esta tasa en 2,1 puntos porcentuales de 2009 a 2012 es el segundo mayor de todos los países de la UE-27, únicamente por detrás de Lituania.
- Prácticamente el 36% de la población española no tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos en 2011.
- En sólo dos años, de 2008 a 2010, hay 205.000 niños más por debajo del umbral de riesgo de pobreza, lo que supone un incremento del 10% en ese período. Los niños y los hogares con sustentadores jóvenes son los que más han sufrido las consecuencias de la crisis y son los segmentos con mayor población en riesgo de pobreza y exclusión social, por encima incluso de la población mayor de 65 años, que ha soportado mejor la contracción económica y actualmente es el segmento con menor porcentaje de población en riesgo de pobreza o exclusión social. Las mujeres y especialmente las familias monoparentales han sido también más sensibles a la crisis económica (véase la Tabla 3).

---

<sup>20</sup> La tasa de riesgo de pobreza en 2011 es el porcentaje de personas que está por debajo del umbral de pobreza, medido éste como el 60% de la mediana de los ingresos por unidad de consumo de las personas. El valor del umbral de pobreza, expresado como ingreso total del hogar, depende del tamaño del hogar y de las edades de sus miembros, es decir, del número de unidades de consumo. En 2010, el umbral de pobreza anual se situaba en España en 7.818 euros para una unidad familiar de una persona, es decir algo más de 20 euros al día.

<sup>21</sup> Antuofermo, M. & E. Di Meglio. 2012. Population and Social Conditions. Eurostat, Statistics on Focus, European Union.

<sup>22</sup> La población en riesgo de pobreza o exclusión social es un indicador que define el porcentaje de población que se encuentra al menos en una de las tres situaciones siguientes: a) población por debajo del umbral de pobreza; b) población en carencia material severa; y c) hogares sin empleo o baja intensidad en el empleo.

**Tabla 3: Población en riesgo de pobreza o exclusión social en España<sup>23</sup>**

<b>Población</b>	<b>Población en riesgo de pobreza y exclusión social</b>
Menores de 16 años	28,8%
De 16 a 29 años	27,1%
De 30 a 44 años	23,9%
De 45 a 64 años	26,1%
Mayores de 65 años	22,6%
Hombres	24,9%
Mujeres	26,1%

Fuente: INE, 2010

---

<sup>23</sup> Los últimos datos disponibles sobre pobreza y riesgo de exclusión en el momento de realizar el informe correspondían a 2010. Es de prever que los datos de 2011 reflejen una situación peor dada la agudización de la crisis económica.

### **3. Los negocios inclusivos en España**

Tal y como hemos analizado anteriormente, los NI en países en desarrollo se han concebido como una herramienta que persigue el crecimiento empresarial y la reducción de pobreza basada en una lógica de mutuo beneficio entre la empresa, las comunidades de bajos ingresos y otros sectores implicados, como pueden ser el sector público o el sector social.

No obstante, no existen apenas referentes sobre las implicaciones de los NI en países desarrollados. Este estudio es precisamente pionero en esta temática y examina la concepción de los NI en el contexto de España, especialmente en un momento en el que, como hemos descrito, los indicadores de pobreza y exclusión social han retrocedido a causa de la severa crisis que atraviesa la economía del país.

Tradicionalmente, los segmentos en riesgo de exclusión o pobreza han sido atendidos bien por los servicios públicos, bien por los servicios sociales de organizaciones sin ánimo de lucro, pero no por iniciativas empresariales. Esta situación nos ha hecho plantear si los NI en España podrían ser una vía para promover actividades empresariales que influyan de forma positiva en los segmentos en situación de pobreza y riesgo de exclusión.

A través de la realización de tres talleres en los que han participado 27 personas pertenecientes al ámbito social, público y privado y con experiencia en los ámbitos de la empresa social, responsabilidad social corporativa, competitividad empresarial e innovación, servicios sociales y cooperación al desarrollo, hemos planteado un conjunto de preguntas con tres objetivos básicos: definir el perfil de los NI en España; analizar las barreras que pueden dificultar la promoción de los NI; y valorar las contribuciones que los diversos sectores –social, privado y público- pueden realizar para superar estas barreras e impulsar los NI en España. Los resultados de las reflexiones y aportaciones realizadas en estos talleres se resumen en este capítulo. En el Anexo 1 se explica la metodología empleada para la realización de este estudio.

#### **3.1. El perfil de los negocios inclusivos en España**

En la concepción tradicional de los NI, la variable fundamental a la hora de definir los NI es la inclusión de la población de renta baja en el modelo de negocio, ya sea como un elemento del sistema de consumo o de producción (véase Figura 1 del Capítulo 1). Por tanto, el factor de inclusividad principal es la integración de la población definida según unos niveles de ingresos mínimos.

Cuando trasladamos los NI a la esfera de un país desarrollado como España, la inclusividad se asocia en mayor medida a nuevos modelos de organización y gobernanza vinculados a la necesidad de promover un cambio de modelo

socioeconómico. Estos resultados son interesantes, ya que, además de vincular los NI con los segmentos de población pobres (visión clásica), observamos una mayor amplitud en los criterios de inclusividad, lo que nos permite dibujar una visión de los NI con una mayor capacidad transformadora.

Como resultado de las aportaciones realizadas en los talleres, hemos identificado cuatro criterios que podrían contribuir a definir el perfil de los NI en España:

- **Valores empresariales.** El por qué de la empresa, es decir, su motivación y razón de ser.
- **Modelos de organización y gobernanza.** Cómo se organiza la empresa y cómo se definen sus sistemas de gobernanza.
- **Integración población excluida.** A quién se dirige la actuación empresarial y a quién incluye en su modelo de negocio.
- **Impacto social.** Qué resultados tiene la actividad de la empresa en el contexto social.

En este apartado vamos a presentar los resultados de la discusión realizada en torno a cada uno de estos criterios, lo que nos permitirá entender mejor los componentes de los NI cuando se trasladan a la esfera de un país desarrollado como España. Como observamos en la Figura 2, los valores empresariales, los modelos de organización y gobernanza y la integración de la población excluida son los criterios que influyen posteriormente sobre el impacto social del modelo. Aparte de estos criterios, también revisaremos posibles ejemplos y actividades empresariales que podrían llevarse a cabo para impulsar NI.

**Figura 2: Criterios para definir los negocios inclusivos**



Fuente: Elaboración propia

Existe cierto consenso en señalar como fin último de los NI el ofrecer mayor libertad de acción y decisión a las personas que actualmente ven limitadas sus oportunidades. Esta visión comparte la tesis de Amartya Sen, quien argumenta que el desarrollo de capacidades es la base para conseguir una mayor libertad, factor que en última instancia es el determinante de la dignidad humana.

### **3.1.1. Valores empresariales**

Los valores que impulsan una iniciativa empresarial explican su motivación y razón de ser. En este trabajo, hemos identificado una serie de motivaciones, tanto sociales como empresariales, que explican por qué son necesarios los NI y cuáles son los valores intrínsecos asociados a la promoción de los NI.

#### **Motivaciones sociales**

Los NI se asocian fuertemente a la necesidad de promover un cambio de modelo socioeconómico compuesto por una doble motivación: empoderar a la población actualmente excluida; y crear redes y comunidades de apoyo (véase el ejemplo de BarcelonaActúa en el Cuadro 1). Así, los NI se perciben como una forma de generar autonomía personal y mejorar la autoestima de los colectivos desfavorecidos. Por tanto, la integración, la formación y el reconocimiento son elementos clave dentro de los NI. Esta motivación persigue generar confianza ante la actual situación de crisis, que está provocando una “crisis de autoestima” en ciertos colectivos. El énfasis en la autonomía personal viene acompañado de la creación de redes y comunidades afines provenientes de diversos sectores que se apoyan y refuerzan mutuamente.

Así, la motivación de los NI se traduce en promover una economía inclusiva que permita la integración de los diversos sectores sociales y ciudadanos en la promoción de actividades de proximidad, equilibradas y cuyo funcionamiento reduzca la exclusión social. En definitiva, los NI son una forma de crear “empresas con sentido”, en las que la población en riesgo de exclusión social o pobreza se convierte en sujeto activo y partícipe de la solución.

#### **Motivaciones empresariales**

Desde una perspectiva más tradicional, se señala que los NI tienen motivaciones empresariales ligadas principalmente a la innovación y a la reputación. Los NI se consideran una herramienta efectiva para impulsar la innovación como vía para crear nuevos mercados. Esta innovación puede producirse tanto en la cadena de valor, en la oferta de nuevos productos y servicios o en el diseño de modelos de negocio. Además de la innovación, la reputación e imagen de la empresa también es una motivación tractora de los NI. Efectivamente, la búsqueda de la sostenibilidad económica de la empresa a

través de identificación de oportunidades que tengan un impacto social positivo, tiene efectos favorables sobre su reputación e imagen.

#### **Cuadro 1: Creación de redes y comunidades de apoyo**

Las tecnologías de la información y comunicación han facilitado enormemente la conectividad entre personas y esto lo ha aprovechado la iniciativa BarcelonaActúa para crear la primera red solidaria en la que sus miembros ofrecen bienes y servicios que otros demandan. Se genera así una comunidad de intercambio y apoyo a personas con necesidades específicas. Uno de los aspectos que más dinamiza la red es precisamente la oferta y demanda de trabajo, habiéndose ya dado casos de contratación de usuarios de la red BarcelonaActúa por parte de empresas y personas que participan en ella. La principal diferencia respecto a otras bolsas de trabajo más tradicionales se basa en que las relaciones se establecen directamente entre las personas y organizaciones que participan en la red de BarcelonaActúa. Por tanto, BarcelonaActúa realiza una acción de facilitación del proceso, pero no de mediación. Se intercambian también ropa, muebles, conocimientos, etc. Eventualmente, también se organizan actividades presenciales que refuerzan esta red social.

Más información: <http://www.barcelonactua.org>

#### **3.1.2. Modelos de organización y gobernanza**

Los resultados de esta investigación confirman que los modelos de organización y gobernanza son uno de los parámetros fundamentales a la hora de definir los NI. La capacidad transformadora de los NI vendrá, por tanto, determinada en mayor medida por cómo se organiza y gestiona la organización.

En este sentido, se destacan las formas de gobernanza colaborativas y los sistemas de conocimiento abiertos como los elementos determinantes de la inclusividad de un modelo empresarial, por su influencia en la capacidad de empoderamiento de los ciudadanos.

#### **Esquemas de gobernanza colaborativos**

El fomento de esquemas colaborativos permite que la propia comunidad tenga un mayor poder de decisión sobre la gestión y actividad empresarial. De este modo, los procesos de cogobernanza y coproducción favorecen la autoestima de los colectivos en riesgo de exclusión, al implicarlos en el diseño y desarrollo de la solución a una de sus necesidades (véase el Cuadro 2 que explica el ejemplo de las comunidades autofinanciadas). El tipo de organización que mejor se ajusta a este esquema de funcionamiento es de carácter

cooperativo<sup>24</sup>, ya que permite un refuerzo de las redes comunitarias de apoyo y ofrece productos y servicios más accesibles a la comunidad. El principal reto de este tipo de sistemas de gobernanza es organizar a la comunidad para que pueda gestionar de forma eficiente los procesos de toma de decisiones y los posteriores procesos de implementación.

### **Cuadro 2: Esquemas de gobernanza colaborativos**

Un ejemplo importado de países en desarrollo que ha arraigado con éxito en las comunidades de inmigrantes en España son las CAF (comunidades autofinanciadas). Las CAF son pequeñas comunidades en las que los socios, generalmente entre 10 y 30 personas, aportan pequeñas cantidades de dinero que les permite convertirse en propietarios de la CAF. Con el fondo creado se ofrecen créditos a los socios que sirven para cubrir pequeños gastos. Los que reciben el préstamo lo devuelven en un período de 3 a 6 meses a un interés del 1%. Este fondo, creado por y para los miembros que forman la CAF, fomenta la unión comunitaria y la creación de una red de apoyo entre los socios. Como afirma Jean-Claude Rodríguez-Ferrera, fundador de las CAF en España: “La intervención desde la asociación ACAF es mínima, los grupos se forman en barrios y comunidades, eligen a su líder, y desde aquí les mostramos la metodología, les asesoramos los primeros meses y resolvemos dudas si surgen. Ellos se autogestionan”.

Más información: <http://comunidadescaf.wordpress.com/>

### **Sistemas de conocimiento abiertos**

En el ámbito de los negocios inclusivos la promoción de sistemas de conocimiento y tecnologías abiertas tiene una lógica clara: favorecer la recombinación de factores y la replicabilidad de los modelos para conseguir un mayor impacto social (el Cuadro 3 ejemplifica estas posibilidades a través de sistemas de conocimiento abiertos en el ámbito médico). Al promover un concepto abierto y colectivo del conocimiento y la tecnología, la base de valor sobre la que sustentan los modelos es común, lo que permite ampliarla a medida que crece su aplicación. En este sentido, el crecimiento del modelo no depende de la capacidad de una organización, sino de la actuación coordinada de un amplio número de personas bajo un mismo sistema abierto de conocimiento.

---

<sup>24</sup> Cuando mencionamos la cooperativa como forma de organización, no nos referimos necesariamente a la forma jurídica de la organización, sino al concepto de organización colectiva y sistemas de liderazgo distribuido que subyace en la fórmula de la cooperativa.

### **Cuadro 3: Sistemas de conocimiento abiertos**

En la Universidad de Wisconsin-Madison, dos médicos han creado la iniciativa “Open Source Medical Device”. Estos doctores han diseñado una tecnología que combina la radioterapia con elevada resolución de tomografía computerizada y el escáner de tomografía por emisión de positrones. Su voluntad es ofrecer, a coste cero, toda la información necesaria para construir el aparato, incluyendo el hardware, el código fuente, las instrucciones de montaje e incluso recomendaciones de dónde comprar y cuánto pagar por los componentes. Gracias a ello, este equipo puede costar un cuarto del precio de un escáner comercial, haciéndolo atractivo para países en desarrollo, según el Dr. Prajapati, uno de los impulsores de esta iniciativa. Según sus palabras, “los equipos médicos actuales son caros tanto de comprar como de mantener; mientras que el modelo abierto es más sostenible, ya que te lo puedes hacer y arreglar tú mismo”.

La Universidad de Washington en Seattle también ha creado un robot quirúrgico de código abierto, llamado Raven, para que investigadores de todo el mundo puedan experimentar de forma asequible con nuevas técnicas y tecnologías de cirugía robótica.

Como vemos en estos ejemplos, los sistemas abiertos tienen un gran potencial para hacer más accesibles diversos productos y servicios, al mismo tiempo que generan más opciones de producción distribuida.

Más información: <http://www.economist.com/node/21556098>

### **3.1.3. Integración de la población excluida**

Los NI nacieron con la visión de integrar a la población actualmente excluida en los sistemas formales con el fin de convertirlos en actores económicos de pleno derecho. Aunque con sustanciales diferencias y no pocas críticas, se utilizó el nivel de ingresos como indicador para cuantificar la población excluida y el mercado potencial que suponía este segmento de población (véase apartado 2.1.).

Al aplicar la visión de los NI al contexto de España, se percibe que este planteamiento ligado exclusivamente al nivel de ingresos es limitante. Como resultado de esta investigación, se propone vincular los segmentos de la población excluida no tanto a su capital económico, sino a su capital social, es decir, a los recursos de las personas derivados de sus relaciones sociales. De este modo, los colectivos de bajos recursos sin mimbres de apoyo familiares, comunitarios o institucionales se convierten en el objetivo prioritario de los NI. Esta aproximación comporta, tal y como se mencionó en los talleres, que “en la actualidad prácticamente en cada segmento de población pueda haber

necesidad de inclusión”. A pesar de ello, se distinguieron dos grupos de población diferenciados, que requieren enfoques distintos en su integración en los NI: los segmentos clásicos de exclusión y los llamados nuevos pobres<sup>25</sup>.

### **Segmentos clásicos de exclusión**

En este grupo encontramos aquellos colectivos que tradicionalmente han sido objeto de atención por parte de entidades del tercer sector y el sector público. En los talleres se mencionaron especialmente los grupos de personas mayores, personas dependientes, inmigrantes, minorías étnicas, personas con discapacidad, jóvenes en riesgo de exclusión y mujeres en dificultad social (el Cuadro 4 cita el ejemplo de la Fundación Ana Bella, que apoya a mujeres víctimas de violencia de género). En este caso, los NI son una herramienta que puede ofrecer un doble beneficio: la oferta de bienes y servicios asequibles a través de modelos innovadores más eficientes (por ejemplo, en salud y asistencia médica a personas mayores); y la ocupación laboral en los procesos productivos y operativos de la actividad empresarial con el fin de mejorar la autonomía personal y el capital social de estos grupos. Por tanto, los NI pueden beneficiar a estos segmentos clásicos de exclusión al integrarlos en su proposición de valor.

#### **Cuadro 4: El apoyo a colectivos en riesgo de exclusión**

La Fundación Ana Bella se dedica a visibilizar y prestar apoyo integral a mujeres en riesgo de exclusión: víctimas de violencia de género, inmigrantes y madres en situación de pobreza. A las mujeres que han sido víctimas de maltrato se les ofrecen una serie de servicios (vivienda) y apoyos (el programa Amiga ofrece diversos servicios de acompañamiento y asesoría a la mujer que carece de red social) con el fin de empoderarlas. Además de estos apoyos, se ha creado una empresa, Servicios Integrales Solidarios, cuyo objetivo es ofrecer un lugar de trabajo a mujeres en riesgo de exclusión. Para ello, esta empresa ofrece diversos servicios como catering o servicios de limpieza y jardinería. Vale la pena señalar que esta Fundación fue creada por Ana Bella, una mujer víctima de violencia de género, y está formada por un grupo de mujeres que han superado la violencia de género en positivo.

Más información: <http://www.fundacionanabella.org>

<sup>25</sup> Hemos decidido adoptar este término porque lo han popularizado las propias personas que han caído en una situación de pobreza a raíz de la crisis. Existe un blog donde se explican estas historias como medida reivindicativa: <http://elsnospobres.wordpress.com/>

## Nuevos pobres

Por otro lado, la crisis actual ha empujado a un gran número de personas formadas, capacitadas y con un contacto previo con la economía formal a una situación de riesgo y precariedad. En especial, en los talleres, se mencionaron los jóvenes menores de 25 años desempleados o los jóvenes empleados en condiciones precarias. También se nombró el segmento de seniors (población entre 40 y 55 años), que han perdido su ocupación y que no pueden fácilmente reintegrarse en la economía formal, así como las personas y familias embargadas por la incapacidad de hacer frente a sus hipotecas. El segmento de nuevos pobres se percibe como un motor capaz de crear NI, ya que pueden aportar valor inmediato a la hora de emprender dada su capacitación y también sensibilización sobre temas sociales.

### *¿Ocupación o emprendimiento?*

Uno de los temas relevantes en la discusión fue el papel que podía desempeñar la propia población en riesgo de exclusión en los NI. En la literatura sobre NI se ha resaltado el carácter emprendedor de la población de bajos ingresos en países en desarrollo y la conveniencia de construir redes de apoyo para potenciar esa capacidad latente<sup>26</sup>. Ciertamente, las necesidades de supervivencia obligan muchas veces a la población de bajos ingresos a emprender, aunque en la mayoría de casos lo hagan de forma ineficiente y en forma de microemprendimientos que no les permiten salir de los círculos viciosos de pobreza en los que se encuentran<sup>27</sup>. Por este motivo, los NI pueden contribuir a la creación de empresas más eficientes y con un mejor acceso al mercado si se favorece la participación de los segmentos de bajos ingresos en la cadena de valor de una empresa “ancla”, ya sea como proveedores, distribuidores o socios; o fomentando la creación de empresas en comunidades vulnerables, involucrando a la población excluida en mecanismos formales del mercado.

A pesar de la dificultad de generalizar sobre este asunto, en el caso de España se percibe que el espíritu emprendedor no es ni mucho menos generalizado ni tampoco pertenece a ningún estrato social concreto. En particular, para los segmentos clásicos de exclusión, el emprendimiento o autoocupación es una solución compleja, ya que su vía de integración es principalmente la inserción laboral por cuenta ajena. La autoocupación suele discriminarse porque estos colectivos quieren reflejarse en el espejo de la población que dispone de un trabajo como empleados. A pesar de ello, se consideró que tanto el sector privado, como organizaciones del tercer sector y el propio sector público

---

<sup>26</sup> Prahalad, CK. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty through Profits.* Wharton School Publishing, Upper Saddle River, US.

<sup>27</sup> Banerjee, A. & E. Duflo. 2011. *Poor Economics. A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty.* Public Affairs, Philadelphia, US.

podrían jugar un papel importante en la creación de estructuras y plataformas de tipo cooperativo que respaldaran el emprendimiento y la autoocupación en estos colectivos, especialmente en un momento en el que las posibilidades de contratación son menos estables. Estas iniciativas requieren medidas innovadoras capaces de combinar programas tradicionales de formación y ocupación laboral con programas de fomento y apoyo del emprendimiento. En este sentido, existe una gran oportunidad de aprendizaje de modelos de NI que se hayan creado en países en desarrollo y puedan ser replicables en nuestro entorno.

En cambio, en el segmento compuesto por los nuevos pobres sí se considera que el potencial de emprendimiento es mayor, ya sea por temas de capacitación, como de motivación y predisposición.

Por tanto, en este caso se recomienda realizar acciones de apoyo específicas para este segmento de población, como podrían ser la creación de programas de emprendimiento social dirigidos a la creación de NI (véase algunos ejemplos en el Cuadro 5).

#### **Cuadro 5: Apoyando el emprendimiento con soluciones probadas en otras partes del mundo**

Las organizaciones Ashoka y UpSocial están desarrollando el programa Barcelona Social Innovation con el objetivo de replicar modelos de negocio sociales probados con éxito en otros lugares del mundo y que respondan a retos de la ciudad de Barcelona. El objetivo es traer a los fundadores de estas iniciativas a la ciudad de Barcelona y buscar emprendedores que quieran replicar el modelo localmente. Esta iniciativa proviene de la experiencia de Ashoka en Irlanda, donde ha realizado en programa Localizer con objetivos similares.

Esta iniciativa podría dirigirse precisamente al segmento de nuevos pobres, entre los que se podrían identificar personas con el potencial de llevar a cabo estos emprendimientos, generando así una vía de autoocupación y desarrollo personal.

CDI (Center for Digital Inclusion) es otro ejemplo de éxito que nació en las favelas de Brasil y posteriormente se ha replicado en otros países en desarrollo, pero también en países como España, Reino Unido o Estados Unidos. Esta organización ha creado los Centros CDI en los que ofrece formación digital y tecnológica a personas de bajos ingresos. Desde sus inicios hace 17 años han pasado por sus centros casi 1,5 millones de personas.

Más información: <http://www.ashoka.ie/localizer>, <http://www.cdiglobal.org>

### **3.1.4. Impacto social**

Tradicionalmente, los NI se han definido como actividades de negocio que persiguen un doble objetivo: ser rentables y viables económicamente al mismo tiempo que consiguen un impacto social positivo en los segmentos de población con menos recursos. En esta investigación, hemos identificado además cinco áreas de impacto social, que detallamos a continuación, en las que se considera prioritario que los NI incidan.

#### **Ocupación laboral y autonomía**

Si la prioridad para la integración de los segmentos clásicos de exclusión y los nuevos pobres es la obtención de trabajo como una vía para alcanzar su autonomía personal, parece evidente que este debe ser el principal motor de los NI en España. Se subraya igualmente la necesidad de aplicar una lógica temporal a la ocupación, ofreciendo esquemas laborales que mejoren la empleabilidad a lo largo del tiempo y, con ello, el empoderamiento de las personas en riesgo de exclusión social.

#### **Refuerzo de redes comunitarias**

Un efecto importante que los NI pueden conseguir es reforzar las redes comunitarias de apoyo con el fin de conseguir una mayor autosuficiencia colectiva. Este refuerzo se puede vehicular a través de cooperativas de consumo o de trabajo, sistemas de consumo colaborativo, modelos de intercambio de proximidad o esquemas de producción y conocimiento abiertos.

#### **Accesibilidad**

Otra prioridad de los NI es desarrollar modelos que favorezcan la accesibilidad a bienes y servicios de forma asequible. Destaca en este sentido el papel que pueden jugar los esquemas de consumo colaborativo y los sistemas de hardware abierto.

#### **Aprovechamiento de recursos**

El aprovechamiento de recursos ociosos (inmuebles en desuso, excedentes de alimentos, fincas rústicas abandonadas) e infrautilizados (energías renovables) es una forma de favorecer la accesibilidad a determinados bienes y generar también modelos de ocupación laboral. Asimismo, esta optimización de los recursos tiene un beneficio medioambiental al alargar la vida de los productos y disminuir la cantidad de residuos generados.

## **Formalización socioeconómica**

El desarrollo de NI puede también contribuir a formalizar determinadas actividades que actualmente se realizan de forma informal por parte de colectivos en riesgo de exclusión social. El objetivo de esta formalización es generar un mayor reconocimiento social y un mejor acceso a canales formales del mercado que redunden en una mejora de los ingresos generados por estas actividades.

La identificación de estas dimensiones es relevante a la hora de evaluar el impacto de los NI. El siguiente paso metodológico consistiría en definir un conjunto de indicadores que representaran la incidencia de la actividad empresarial en cada una de estas dimensiones. De este modo, podríamos determinar y valorar el impacto social de los NI. Un siguiente paso todavía más sofisticado y necesario sería vincular estos indicadores con medidas económicas y financieras de la empresa para poder determinar la causalidad de su impacto social en su resultado económico.

### ***3.1.5. Actividad empresarial***

En este apartado identificamos las actividades empresariales en las que se perciben oportunidades de innovación para el desarrollo de NI en España. En la visión tradicional de los NI, la oferta de productos y servicios que favorezcan el acceso a servicios básicos y atiendan necesidades esenciales (por ejemplo, alimentación, agua, energía, vivienda, salud, comunicación o transporte) son los que han recibido mayor atención. A pesar de que en los talleres también se detallaron actividades concretas en estos ámbitos, fue repetida y unánime la vinculación de los NI a modelos intensivos en ocupación laboral para la población con menor cualificación. A continuación destacamos diez áreas en las que se identificaron posibles oportunidades para desarrollar NI en España en la Tabla 4. En la Tabla también se señala el objetivo y el impacto social esperado de cada una de estas actividades.

**Tabla 4: Posibles actividades para el desarrollo de NI en España**

Actividad	Objetivo	Impacto social				
		Ocupación laboral y autonomía	Refuerzo de redes comunitarias	Accesibilidad	Aprovechamiento recursos	Formalización socioeconómica
<b>Sanidad y salud</b> Servicios a las personas mayores y dependientes.	Rebajar costes sanitarios del sistema de salud a la vez que se crea ocupación.					
<b>Producción agrícola</b> Sistemas de producción y comercialización de productos agrícolas de proximidad y ecológicos.	Recuperar la producción agraria en zonas rurales con alto desempleo y fomentar redes de consumo de proximidad.					
<b>Vivienda</b> Sistemas de acceso a vivienda asequible y rehabilitación de inmuebles.	Facilitar el acceso a la vivienda y generar ocupación en un sector con elevado desempleo.					
<b>Alimentación</b> Alimentación accesible y nutritiva para personas en situación de vulnerabilidad.	Mejorar el acceso a productos básicos y nutritivos para niños y personas que presentan desnutrición aprovechando los excedentes de la distribución.					
<b>Hostelería, restauración y turismo</b> Modelos de turismo y restauración inclusiva.	Desarrollar servicios turísticos de restauración y de mantenimiento de espacios naturales que integren a población en riesgo de exclusión.					
<b>Energía renovable</b> Tecnologías y modelos de generación y distribución de energías renovables y distribuidas.	Promover sistemas de autoconsumo de energía y planificar redes de energía distribuida en barrios marginados.					

**Tabla 4: Posibles actividades para el desarrollo de NI en España (cont.)**

Actividad	Objetivo	Impacto social				
		Ocupación laboral y autonomía	Refuerzo de redes comunitarias	Accesibilidad	Aprovechamiento recursos	Formalización socioeconómica
<b>Recogida selectiva de residuos</b> Sistemas y tecnologías para la recogida de residuos por parte de población inmigrante.	Formalizar actividades de recogida y venta de residuos y materiales para favorecer la obtención de mayores ingresos.					
<b>Reparación de bienes</b> Servicios de reparación de bienes duraderos como equipos electrónicos y electrodomésticos.	Alargar la vida de bienes duraderos y crear microempresas con la participación de población en riesgo de exclusión social.					
<b>Consumo colaborativo</b> Modelos de consumo compartido basados en el acceso a los bienes en lugar de la propiedad.	Facilitar el acceso a bienes mediante sistemas de intercambio o el fomento de compras comunes.					
<b>Producción en hardware abierto de tecnología</b> Sistemas de producción abiertos en tecnologías que permitan un desarrollo conjunto y colectivo.	Fomentar sectores industriales a través de sistemas de código abierto (libre propiedad intelectual) que generen modelos de intercambio más distribuidos, innovadores y resilientes.					

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. Barreras para el desarrollo de negocios inclusivos**

Al analizar el perfil de los NI en el apartado anterior, hemos constatado que existen claras oportunidades para el desarrollo de NI en España. Sin embargo, en el marco de este trabajo también hemos identificado un conjunto de barreras que pueden dificultar su adopción. Hemos englobado las barreras identificadas en siete categorías que revisamos a continuación. Cada una de estas barreras se puede traducir, por tanto, en los actuales retos que son necesarios afrontar para dinamizar los NI.

#### **Ausencia de canales de financiación**

De forma unánime, la dificultad de encontrar financiación se señala como una de las principales barreras para la creación y desarrollo de NI<sup>28</sup>. Esta dificultad proviene de la falta de vehículos específicos para financiar proyectos cuyos márgenes de rentabilidad no están ajustados a los estándares esperados por el sistema financiero tradicional. Es decir, el sistema financiero tradicional se considera poco afín al concepto de NI, que suele requerir un capital paciente (créditos con un plazo de amortización de 10 a 20 años) para poder desarrollar la iniciativa. A este respecto, se apreció la necesidad de desarrollar vías alternativas a los canales de crédito tradicionales, como la banca ética, las cooperativas de crédito o el venture philanthropy. Por otro lado, aunque se ha avanzado de forma notoria en los últimos años, no existe todavía un consenso sobre metodologías que ofrezcan de forma objetiva el retorno social de la inversión, lo que dificulta las decisiones de inversión en este campo.

#### **Falta de formación emprendedora**

La ausencia de una cultura emprendedora arraigada en España, la aversión al riesgo, el temor al fracaso y la falta de formación en gestión empresarial, especialmente en el ámbito financiero y comercial, tampoco es el mejor acicate para la creación de NI. Esta situación es especialmente cierta en el ámbito social, donde los emprendedores suelen estar centrados en resolver el problema o la necesidad social, mientras que la viabilidad y el factor financiero se considera en un segundo plano.

#### **Rigidez del marco legislativo**

Curiosamente, el sector público se percibe como un posible catalizador de los NI, pero al mismo tiempo se resalta que actualmente su dinámica no facilita el desarrollo de NI. En concreto, se perciben barreras en los siguientes ámbitos:

---

<sup>28</sup> Efectivamente, la financiación de la innovación social es uno de los temas prioritarios de la agenda política europea. Para profundizar sobre este tema se puede consultar la siguiente publicación: European Union. 2012. Financing Social Impact. Funding Social Innovation in Europe – The Way Forward. Enterprise & Industry Magazine.

ausencia de incentivos fiscales a la inversión en NI; sobrecarga administrativa y de costes iniciales en la creación de microempresas y apertura de negocios; y una hiperregulación y restricción de la informalidad en la legislación que impide dar cabida a determinados NI.

### **Cultura social distante a los NI**

Se perciben igualmente diversas barreras culturales que pueden dificultar la aceptación de los NI. En primer lugar, la sociedad está más habituada a acciones asistenciales y de solidaridad en el ámbito de la exclusión social y la pobreza, y no siempre percibe el valor que aportan los NI. Incluso, los NI se enfrentan al riesgo de generar cierta desconfianza, al vincular el concepto de negocio con la población en riesgo de exclusión social. También se señala que determinados colectivos desfavorecidos (minorías étnicas, personas con discapacidad, etc.) están sujetos a una percepción social negativa y, por tanto, no es sencillo ofrecer servicios directos a la ciudadanía a través de ellos. Por último, el actual modelo económico social dominante, caracterizado por una concepción individualista y ausente de una corresponsabilidad del espacio público y un sentido de sociedad unida no está en sintonía con los NI.

### **Asimetrías del “mercado social”**

Elementos conocidos como el menor poder adquisitivo de la población en riesgo de exclusión social o un mayor grado de inestabilidad personal hacen más complejo el desarrollo de NI. En este sentido, se considera que la asunción de la inversión que conlleva la integración de colectivos vulnerables es una desventaja competitiva en el mercado, ya que no se valora este elemento como diferencial y, por tanto, no se obtiene un mayor rendimiento. Asimismo, la ausencia de información de mercado y una cierta madurez en determinados sectores vinculados a los NI se perciben también como factores limitantes.

### **Bajo perfil estratégico de la responsabilidad social corporativa (RSC)**

A pesar de la larga trayectoria de las políticas de RSC en las empresas españolas, se considera que todavía no se ha generalizado una concepción de la RSC fuertemente vinculada a la estrategia empresarial. De este modo, las políticas de RSC se han centrado principalmente en la mejora de procesos internos, la aplicación de sistemas de reporting que informen sobre la triple línea de resultados de la empresa y la gestión de las relaciones con sus grupos de interés. Rara vez la RSC se ha enfocado a la identificación de necesidades sociales en los segmentos en riesgo de exclusión que puedan convertirse en oportunidades de innovación viables, ya sea en la oferta de nuevos productos o servicios, como en la configuración de nuevas cadenas de valor que integren a

estos colectivos fomentado su autonomía personal y generando valor para la compañía.

### **Crisis económica**

Aunque la actual situación de crisis se percibe como una oportunidad para plantear modelos alternativos que provoquen transformaciones socioeconómicas positivas, también se señala que las políticas y actitudes que ha generado la crisis pueden trabar el desarrollo de NI. Estas actitudes afectan especialmente al sector público y a las presiones que recibe por parte de los mercados financieros. Cabe resaltar las siguientes barreras conyunturales: poca propensión al riesgo por parte de administraciones públicas y sector privado; situación de parálisis y visión dominante a corto plazo; escasez de recursos y presupuestos para generar políticas sólidas de apoyo; y un marco conceptual de políticas públicas hostil a dinámicas como los NI, especialmente en un momento en el que la adopción de políticas públicas está orientada únicamente por criterios de mercado.

### **3.3. Contribuciones del sector privado, social y público para el impulso de negocios inclusivos**

Una vez definido el perfil de los NI, apuntadas las oportunidades existentes e identificadas las principales barreras que es necesario superar, enfocamos la última parte de esta investigación en analizar las contribuciones que se pueden realizar desde el sector público, el sector social y el sector privado para impulsar los NI en España. Durante la realización de los talleres, hicimos igualmente especial hincapié en identificar actuaciones “intersectoriales”, es decir actuaciones coordinadas y ejecutadas conjuntamente entre diversos actores de estos sectores. A pesar de que surgieron algunas contribuciones a este respecto y se destacó la importancia de avanzar hacia este tipo de actuaciones, cabe señalar que todavía se percibe una cierta dificultad a la hora de plantear esquemas y espacios de colaboración y desarrollo concretos entre los diversos sectores para impulsar los NI.

Asimismo, se mencionó la ausencia de un liderazgo claro que estimule el desarrollo de los NI en España. A este respecto, analizamos si existía un sector determinado que debía actuar como motor o impulsor de los NI. Sin tener una respuesta única, lo que indica que cada sector puede contribuir de una forma u otra a este fin y que es necesaria una actuación coordinada entre ellos, se percibió que el sector social (entidades sociales y ciudadanos) podía actuar como principal fuerza tractora de este cambio y transformación hacia una economía inclusiva. En este apartado revisamos el papel, las debilidades, las fortalezas y las actuaciones de cada uno de los sectores en relación al desarrollo de los NI.

### **3.3.1. Sector social**

El sector social parte de una posición privilegiada para impulsar NI debido a su gran conocimiento de las necesidades sociales y a la legitimidad y experiencia que ha adquirido trabajando con los colectivos en riesgo de exclusión social. No obstante, se señala la necesidad de conseguir un efecto demostrativo para generar no sólo legitimidad, sino también credibilidad sobre el impacto que pueden causar los NI. Para ello, se considera que el sector social debe replantearse su modelo de actuación y virar hacia un modelo que promueva en mayor medida la colaboración, tanto con el sector privado como con la ciudadanía; y potenciar la creación de iniciativas sostenibles, ya sea a través de la prestación de servicios o la creación de empresas sociales (véase Tabla 5 para un mayor detalle y el Cuadro 6 en el que se explican algunas iniciativas promovidas por la Fundació Formació i Treball).

Dentro del sector social, también se destaca el papel de los emprendedores sociales para dar respuesta a necesidades sociales. No obstante, se reconoce que la mayoría de estos emprendedores llevan a cabo actuaciones locales y específicas porque tienen dificultades en desarrollar estructuras que puedan escalarse de forma eficiente para aumentar su impacto social. Uno de los grandes retos, por tanto, es conseguir que los emprendedores sociales puedan demostrar casos de éxito que sirvan de elemento de arrastre de los NI.

**Tabla 5: Perfil y contribución del sector social**

<p><b>Papel</b> Inspirador de negocios inclusivos</p>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidad social</li> <li>• Conocimiento del contexto</li> <li>• Capacidad de sensibilización</li> <li>• Capacidad productiva</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión ineficiente</li> <li>• Modelo insostenible</li> <li>• Papel del sector público y privado limitado a su papel de donante.</li> <li>• Falta de capacidad en I+D</li> </ul>
<p><b>Actuaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como referente de la innovación social, vinculando el conocimiento del contexto a la identificación de oportunidades empresariales.</li> <li>• Transformar sus actuaciones en creación de empresas sociales y prestación de servicios.</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas con el sector privado para el desarrollo conjunto de acciones y empresas con sentido social.</li> <li>• Comunicar y sensibilizar a la ciudadanía sobre los beneficios de los NI para sumar apoyos.</li> <li>• Desarrollar e implementar modelos de evaluación de impacto reconocidos.</li> <li>• Crear programas de emprendimiento con el apoyo de universidades y empresas que acompañen a emprendedores en situación de exclusión social a poner en marcha sus proyectos.</li> <li>• Pasar de una lógica redistributiva (de los recursos) a una lógica de reciprocidad (fomentar redes ciudadanas de apoyo y colaboración)</li> </ul>	

#### **Cuadro 6: Impulso de negocios inclusivos por parte del sector social**

La Fundació Formació i Treball está impulsando iniciativas empresariales que fomenten la autoocupación y el emprendimiento en colectivos en riesgo de exclusión social. Tradicionalmente, Formació i Treball ha trabajado en el ámbito de la formación profesional y la ocupación laboral, pero dadas las dificultades actuales a la hora de conseguir contrataciones en la empresa ordinaria, ha decidido impulsar iniciativas empresariales que generen ocupación. Una de estas iniciativas es el Bicipark, un parking vigilado de bicicletas al lado de las estaciones de trenes en el que se ofrecen servicios de reparación, mantenimiento y refrescos. Para cada una de las estaciones se forma a personas de bajos recursos para que puedan gestionar sus servicios. Con el apoyo del Ayuntamiento de Vilanova i la Geltrú, que concede el espacio al lado de las estaciones de tren, se está realizando una experiencia piloto en Vilanova y Barcelona. También desde Formació i Treball se está trabajando en el desarrollo de una empresa de servicios domiciliarios que pueda ser gestionada por personas que han pasado por el itinerario de formación y ocupación laboral que ofrece la Fundación. Estos ejemplos demuestran cómo parte del sector social está orientando sus actividades a la generación de actividades empresariales con impacto social positivo.

Más información: <http://www.formacioitreball.org>

#### **3.3.2. Sector privado**

El sector privado dispone de los recursos humanos, tecnológicos y financieros para impulsar NI, tanto desde la esfera de su propia actuación como a través de la generación de mecanismos que apoyen su desarrollo. A pesar del interés creciente que despiertan los NI y la innovación social, las prioridades del sector privado todavía se perciben alejadas del contexto de los NI en España. Todavía no se ha generalizado ni interiorizado suficientemente la relación positiva entre la creación de valor económico y la consecución de objetivos sociales. De este modo, como detallamos en la Tabla 6, las actuaciones que el sector privado puede realizar se enmarcan en el estímulo en su organización de los intraemprendedores y el apoyo a los NI provenientes de emprendedores sociales, quienes tienen una visión más clara de las oportunidades de mercado que representan las necesidades sociales (el Cuadro 7 explica el caso de Danone para promover iniciativas relacionadas con los NI). Igualmente, se considera necesaria una vinculación estratégica de la RSC al desarrollo de NI.

**Tabla 6: Perfil y contribución del sector privado**

<p><b>Papel</b> Impulsor de negocios inclusivos</p>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad financiera y tecnológica</li> <li>• Gestión empresarial y visión emprendedora</li> <li>• Capacidad de innovación</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca cultura colaborativa y abierta</li> <li>• Baja asunción del riesgo para promover innovaciones radicales</li> <li>• Aplicación de la RSC anclada en la gestión de los grupos de interés</li> </ul>
<p><b>Actuaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar sistemas de innovación abierta en sus procesos de I+D.</li> <li>• Crear instrumentos de inversión innovadores a través de grandes empresas para el impulso de NI (por ejemplo, a través de corporate venture capital<sup>29</sup> o modelos de crowdfunding<sup>30</sup> entre los empleados de la empresa).</li> <li>• Implementar técnicas pro-bono colaborativas con los impulsores de NI.</li> <li>• Fomentar y apoyar a la figura del intraemprendedor para que realice iniciativas de NI.</li> <li>• Vincular la RSC a la integración de la mejora social en la creación de valor económico.</li> <li>• Fortalecer las colaboraciones con el sector social para el impulso y desarrollo de NI, especialmente en las áreas de I+D.</li> </ul>	

<sup>29</sup> El corporate venture capital (CVC) son fondos de inversión gestionados por la propia compañía destinados a invertir en la creación y crecimiento de empresas externas asociadas a las áreas de negocio de la compañía.

<sup>30</sup> El crowdfunding es un sistema de inversión colectivo en el que cada inversor realiza una pequeña aportación dineraria, que puede tener como contrapartida una participación empresarial o una recompensa en especie.

### **Cuadro 7: Impulso de negocios inclusivos por parte del sector privado**

En 2009 Danone decidió crear el Fondo Danone Ecosysteme, dotado con un aporte inicial de 100 millones de euros y que se complementa anualmente durante 5 años con una prima anual del hasta 1% del resultado anual neto de Danone. El objetivo del fondo es reforzar la actividad y el desarrollo de los actores que constituyen el ecosistema de la empresa: productores agrícolas, proveedores y subcontratistas, operadores de transportes o de logística, distribuidores y territorios.

Uno de los primeros proyectos financiados por el Fondo es Proximity, un proyecto en el que participa Danone Produits Frais France y La Petite Reine, empresa de inserción social especializada en el transporte ecológico de mercancías en triciclo con carro trasero. Proximity crea un nuevo servicio de distribución dirigido al comercio de proximidad independiente (panaderías, comercios de proximidad...). Más allá del desarrollo de un nuevo modelo de comercialización de proximidad ecológica, se trata de proporcionar empleo a personas que encuentran verdaderas dificultades para acceder a un puesto de trabajo.

Más información: [http://ecosysteme.danone.com/wp-content/uploads/2010/06/Ecosysteme-ESP-n\\_1.PDF](http://ecosysteme.danone.com/wp-content/uploads/2010/06/Ecosysteme-ESP-n_1.PDF)

### **3.3.3. Sector público**

La participación y regulación del sector público es igualmente imprescindible para crear las condiciones estructurales que fomenten la creación y desarrollo de NI. Se reconoce que el sector público es cada vez más consciente de la necesidad de innovar de forma sistemática en nuevas políticas y modelos de servicio como consecuencia de las restricciones e ineficiencias generadas por modelos anteriores. Esta innovación pasa por generar dinámicas de colaboración con otros sectores en la prestación de servicios y apostar decididamente por una política que promueva la innovación social como camino para generar NI (véase la Tabla 7 y el Cuadro 8). Sin embargo, se constata que se requiere todavía definir con claridad el marco de actuación en este ámbito, ya que no existe una definición aceptada de empresa social que permita desarrollar medidas legislativas concretas favorables a ésta.

**Tabla 7: Perfil y contribución del sector público**

<p><b>Papel</b> Creador del ecosistema en NI</p>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de apoyo y dinamización</li> <li>• Capacidad de movilización de recursos</li> <li>• Capacidad de influencia</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez del marco legislativo</li> <li>• Lentitud en procedimientos</li> <li>• Ineficiencias operativas</li> </ul>
<p><b>Actuaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover una definición consensuada de empresa social.</li> <li>• Establecer un marco legislativo y fiscal favorable a la inversión en empresas sociales.</li> <li>• Incluir en la ley del mecenazgo deducciones fiscales por el patrocinio de empresas sociales.</li> <li>• Crear un fondo de inversión para NI y empresas sociales que apoye innovaciones disruptivas.</li> <li>• Crear un sello distintivo para las empresas sociales para que se reconozca su valor.</li> <li>• Establecer en los criterios de compras públicas condiciones favorables a los NI.</li> <li>• Dinamizar mesas intersectoriales para impulsar NI e identificar oportunidades empresariales con impacto social positivo.</li> <li>• Impulsar sistemas de coproducción de servicios con el sector privado.</li> <li>• Liberar recursos públicos infrautilizados para que el sector privado optimice la gestión de estos recursos.</li> <li>• Promover la formación y la cultura emprendedora en diferentes niveles educativos.</li> <li>• Facilitar el emprendimiento agilizando y simplificando los trámites administrativos y fiscales.</li> </ul>	

### **Cuadro 8: Medidas de apoyo del sector público**

En países desarrollados como Estados Unidos o Reino Unido se han puesto en marcha iniciativas de apoyo a la innovación social. Por ejemplo, en Estados Unidos siete estados han adoptado una nueva legislación para autorizar la creación de las “Benefit Corporations (B-Corps)”. Este tipo de empresa se constituye con el propósito de generar un impacto material positivo en la sociedad y el medio ambiente; su responsabilidad fiduciaria se extiende a los intereses de empleados, la comunidad y el medio ambiente; y debe informar de forma transparente anualmente de sus resultados sociales y medioambientales. Esta forma jurídica ayuda a los emprendedores a levantar capital sin temor a perder la misión social y medioambiental de su empresa. El estado de California también ha creado una nueva forma jurídica, L3Cs (Low-Profit Limited Liability Companies) en las que se prioriza el impacto social sobre el financiero.

También en Estados Unidos se ha creado el Fondo de Innovación Social (Social Innovation Fund), que combina recursos públicos y privados para permitir el crecimiento de iniciativas comunitarias que han mostrado resultados positivos en la atención a colectivos de bajos ingresos en diversas áreas como creación de empleo, atención sanitaria y desarrollo juvenil. Otro ejemplo en Reino Unido son los Bonos de Impacto Social (Social Impact Bonds) que permiten canalizar fondos privados hacia programas sociales, siendo el gobierno británico quien paga un interés variable en función del éxito de la iniciativa. El éxito y el pago de intereses se miden en función del cumplimiento de los objetivos sociales o medioambientales del proyecto. Aunque las medidas impulsadas por Estados Unidos y Reino Unido para financiar proyectos sociales se dirigen a organizaciones sin ánimo de lucro, se está planteando ampliar el alcance de estos fondos a empresas y emprendimientos sociales.

Recientemente, en España se ha creado una línea de financiación por parte de la empresa pública ENISA para proyectos de emprendimiento social. Ofrece financiación hasta 100.00 € a través de préstamos participativos.

Más información: <http://www.bcorporation.net/publicpolicy>; <http://www.economist.com/node/16789766>

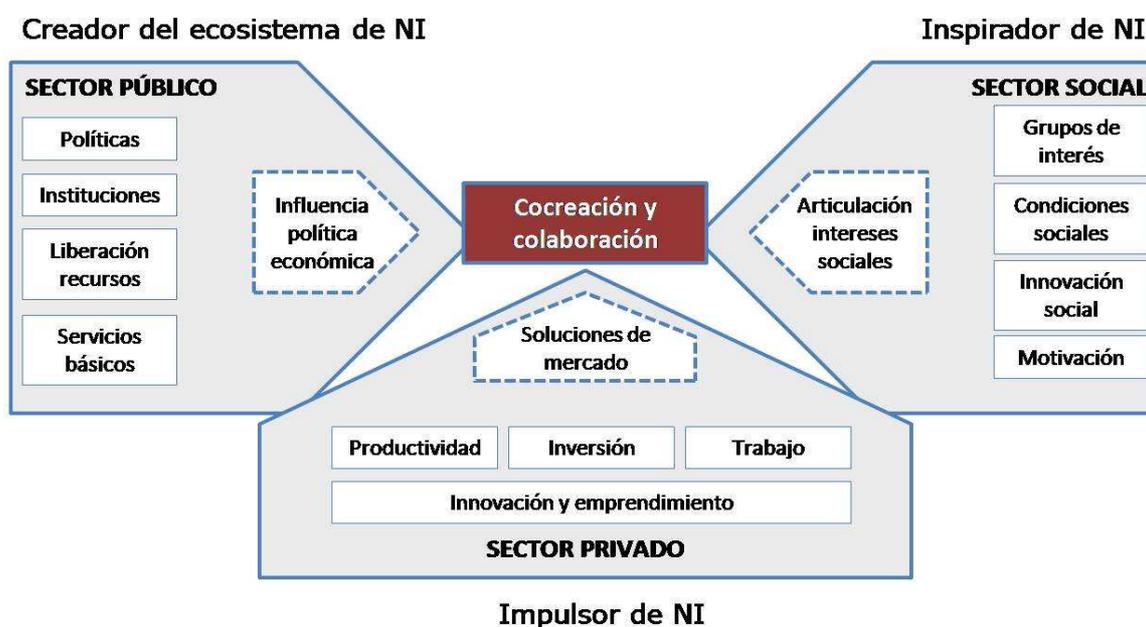
### 3.3.4. Actuaciones intersectoriales

En este último apartado hemos valorado actuaciones que pueden llevarse a cabo desde los diversos sectores. Uno de los objetivos del estudio era ahondar en actuaciones conjuntas de tipo intersectorial que favorecieran el desarrollo de NI. Ciertamente, no ha sido fácil durante los talleres señalar este tipo de actuaciones, lo que refleja una dificultad para pensar fuera de las parcelas más tradicionales de cada uno de los sectores.

Se apuntaron algunas ideas y experiencias en el ámbito de la coproducción de los servicios públicos (sanidad, dependencia, reciclaje, etc.) como una forma de generar empleo y reducir la saturación de servicios públicos; o en el establecimiento de convenios de I+D entre organizaciones del tercer sector y sector privado.

Aunque es cierto que cada sector tiene unas responsabilidades determinadas, la experiencia de los NI en países en desarrollo muestra que el éxito de muchos proyectos radica precisamente en la creación de ecosistemas en los que colaboran los diversos sectores y se combinan sus capacidades para cocrear nuevos mercados y nuevas oportunidades de desarrollo social (véase Figura 3). La habilidad para combinar y satisfacer las motivaciones de cada uno de los sectores es básica para lograr crear estos espacios de colaboración.

**Figura 3: Colaboración para el desarrollo de NI**



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, falta profundizar todavía sobre este tema para poder identificar qué estrategias de colaboración resultan más exitosas, pero ya se apuntó en los talleres que el sector público debía tener un papel determinante en la creación de ecosistemas, implantando políticas de apoyo y liberando recursos

(espacios, información, recursos ociosos) sobre los que desarrollar actividades de NI; el sector privado debía actuar como motor impulsor de estas iniciativas aportando sus recursos económicos y tecnológicos; y el sector social debía aportar la motivación y fuerza de trabajo necesaria para aprovechar de forma eficiente estos recursos.

## 4. Conclusiones

*“Si alguna esperanza existe para la humanidad, reside en regenerar la vida en comunidad, recuperando de nuestro ADN la característica de animales sociales”.*

*Peter Senge*

La principal motivación de este informe era abrir un debate y reflexionar sobre las posibilidades de impulsar los NI en España como una vía para promover actividades empresariales que influyan de forma positiva en los segmentos en situación de pobreza y riesgo de exclusión. Ello nos ha llevado a plantear no sólo la idoneidad de impulsar NI en España, sino también a explorar cuáles deberían ser las características principales de los NI para conseguir su potencial efecto transformador y conocer las contribuciones que se pueden realizar desde los diversos sectores económicos.

Como era previsible, se ha afirmado de forma rotunda la necesidad de impulsar nuevas iniciativas empresariales, como los NI, que plantean un cambio en los objetivos y en el modelo organizativo de las empresas. La situación actual, en la que los diferentes sectores se encuentran en un momento de crisis y necesidad de reorientación de sus actividades, permite obtener una licencia y un espacio para ensayar con nuevos modelos capaces de generar cambios positivos en nuestro sistema social. No obstante, la respuesta, además de ser afirmativa, nos ha permitido dibujar un relato de los NI propio, adaptado al contexto de un país desarrollado como España, e influido también por una grave crisis económica.

Vamos a resumir los componentes principales de este relato realizando una síntesis en torno a tres preguntas que enmarcan las conclusiones del estudio: la primera hace referencia al qué se propone con el desarrollo de NI; la segunda responde al cómo deben ser los NI en España; y la tercera responde a quiénes son los actores principales que deben liderar este proceso.

### **¿El qué?**

La propuesta principal que subyace al desarrollo de NI es la necesidad de avanzar hacia una economía inclusiva. El efecto transformador de los NI se basa, por tanto, en la concepción de una economía arraigada en unos valores y objetivos sociales que, utilizando fuertes mecanismos de colaboración, permiten el desarrollo, producción, financiación y generación de bienes, servicios y modelos de negocio capaces de ofrecer a las personas con dificultades de integración social una mayor autonomía y dignidad. Hemos visto en este informe que, hoy día, la población con dificultades de integración social está compuesta por los segmentos clásicos de exclusión y el segmento de

nuevos pobres, lo que implica que en casi cada segmento de población pueda haber necesidad de inclusión.

### **¿El cómo?**

Es fácil imaginar que el cambio hacia una economía inclusiva requiere innovación, pero la innovación más necesaria no es tecnológica, sino, sobre todo, social y sistémica, basada en las siguientes características:

- Apoyar una economía de proximidad que refuerce redes de cooperación.
- Promover actuaciones empresariales basadas en esquemas de participación colaborativos y abiertos.
- Desarrollar modelos intensivos en ocupación laboral y autoocupación que favorezcan el empoderamiento y la integración de la población actualmente excluida.
- Buscar actuaciones conjuntas y espacios de interés común entre sector público, privado y social.
- Fomentar una mayor corresponsabilidad social entre ciudadanos y agentes sociales.

Estas características apuntalan una economía social e inclusiva en la que el principal reto está en promover la innovación hacia modelos de negocio inclusivos que, mediante la creación de resiliencia, se orienten hacia el bienestar; en vez de, mediante el crecimiento económico, hacia la acumulación. Esta innovación es independiente de la actividad empresarial, pudiéndose producir en cualquier sector económico.

### **¿Quién?**

Teniendo en cuenta los elementos descritos anteriormente, la pregunta inmediata es quién debe liderar este cambio. El sector público, atenazado por los dictámenes de los mercados, se encuentra en una situación compleja y con escaso margen de maniobra; el sector privado vive un momento de parálisis debido al miedo y a una demanda estancada; y el sector social se encuentra en pleno debate sobre cómo transformar su propio modelo de actuación para hacerlo más sostenible. Esta situación, caracterizada por una elevada aversión al riesgo y una mirada cortoplacista, se percibe como una barrera para el desarrollo de NI, pero al mismo tiempo se considera que representa una oportunidad para ensayar con nuevos modelos que generen más equidad y cohesión social.

Ante este escenario se percibe que el sector social es quien mejor puede capitalizar esta oportunidad, desarrollando modelos híbridos, en los que confluyan también los intereses del sector privado y sector público, capaces de ofrecer soluciones viables y sostenibles a los principales desafíos sociales. Cobran, por tanto, especial importancia el emprendimiento social y la empresa social, corrientes que pueden contribuir a esta transformación creando NI con más facilidad que las propias empresas, a las que se visualiza como más interesadas en una visión de mercado tradicional y a las que los NI les resultan interesantes básicamente desde una perspectiva de creación de nueva demanda. Los NI, por tanto, pueden reforzar la corriente del emprendimiento social y la empresa social, con la que comparten claramente el objetivo de generar un impacto positivo a través de la generación de una actividad económica de mercado que atienda una necesidad social. No obstante, los NI acentúan su motivación en la integración de la población excluida en sus modelos. Asimismo, la participación e integración del sector privado y público en los NI puede facilitar la escalabilidad y réplica de estos modelos, algo que todavía la mayor parte de empresas y emprendimientos sociales no ha logrado.

Esta situación ofrece un papel especialmente relevante al sector social y ciudadano, en el que actualmente se concentra y distribuye la capacidad productiva. Por tanto, los distintos sectores deben apoyar y fortalecer la creación de espacios de cocreación y codesarrollo para emprender con causa y generar NI con mayor participación ciudadana. Porque, parafraseando a Peter Senge, el camino hacia una economía más inclusiva pasa por regenerar y fortalecer la vida comunitaria.

## Anexo 1: Metodología

Para la realización de este estudio hemos utilizado una metodología de tipo cualitativo basada en la realización de tres grupos de discusión (focus groups). Esta metodología era la más apropiada para realizar una investigación de carácter exploratorio como la que hemos llevado a cabo, especialmente en un tema en el que no existen excesivos referentes previos. Asimismo, dado que el objetivo del estudio era reflexionar y abrir un debate sobre la idoneidad de impulsar NI en España, el formato de los grupos de discusión era el más apropiado para este fin.

Para la realización de los talleres se invitó a un total de 43 personas, de las que finalmente 27 participaron en los grupos de discusión. Cada taller estuvo compuesto por un número uniforme de entre 8 y 10 personas procedentes del sector público, privado y social. En concreto, la participación de personas de los diferentes sectores fue la siguiente: 55,6% del sector privado, 33,3% del sector social y 11,1% del sector público. Los campos de especialización de estas personas principalmente eran cooperación al desarrollo, empresa social, responsabilidad social corporativa, competitividad empresarial e innovación, emprendimiento social y servicios sociales.

Cada uno de los tres talleres siguió una misma estructura, compuesta por una breve presentación del concepto de NI y de los objetivos del taller, y un debate en torno a tres preguntas básicas que respondían a los objetivos del taller:

- a) Definir el perfil de los NI: motivación, segmentos de población, actividades empresariales, barreras y oportunidades.
- b) Definir y analizar las contribuciones de los diversos sectores para impulsar los NI en España
- c) Definir actuaciones de colaboración intersectoriales para impulsar los NI en España.

Cada uno de los talleres fue grabado y posteriormente se realizó una transcripción conceptual de los mismos para poder realizar el análisis cualitativo, que ha dado como resultado la realización de este informe.

## Información sobre el autor

**Pablo Sánchez:** Desarrolla su actividad profesional en el ámbito de la investigación académica y la consultoría. Su experiencia se centra en el campo del desarrollo de negocios inclusivos en la base de la pirámide y la responsabilidad social corporativa (RSC). Es doctor en organización y administración de empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña y licenciado en economía por la Universidad de Barcelona. Es miembro fundador y coordinador de proyectos del Laboratorio Base de la Pirámide de ESCI-UPF y socio fundador de Roots for Sustainability.

Ha realizado diferentes proyectos vinculados a los negocios inclusivos para organismos multilaterales como la Corporación Financiera Internacional (Grupo Banco Mundial) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). También ha colaborado en proyectos de innovación empresarial con agencias de competitividad como ACC1Ó o Innobasque y organizaciones del sector privado. Previamente ha trabajado en el COPCA (antigua agencia de desarrollo empresarial del gobierno de Cataluña) como consultor del área de Dinamización Sectorial, contribuyendo a la planificación y ejecución de políticas de apoyo para la internacionalización de los sectores económicos del medio ambiente y las tecnologías de la información. También ha participado en el desarrollo de alianzas públicas-privadas dentro del sector del medio ambiente, como la creación del clúster del tratamiento del agua "Catalán Water Partnership". En el ámbito académico ha trabajado en el "Center for Business in Society" de la escuela de negocios IESE, el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras.

## Agradecimientos

Quiero mostrar un especial agradecimiento a todos los que han hecho posible este trabajo. En primer lugar, a los responsables de la Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa por considerar este tema de interés y ofrecer su apoyo para la realización del estudio. Igualmente, quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a Pedro Tellería por volcarse de forma voluntaria en la realización de este trabajo, apoyando tanto en la definición y revisión de sus contenidos, como colaborando en el desarrollo y dinamización de los talleres. Por supuesto, también quiero agradecer la activa presencia de todas las personas que participaron en los talleres, que cito a continuación en orden alfabético: Sergi Burrull (Fundació La Caixa), Xavier Carbonell (MANGO), Odón Casadesús (RECICLEM), David Cortés (Coperfield), Javier Creus (Ideas for Change), Marta Esteve (Fundación Ires), Francisco Fernández (Cruz Roja), Joxean Fernández (Ekin), Josep Ferrer (Intermon Oxfam), Jeremie Fosse (Ecoemprenedors), Ildefons Hervas (Fundación i2Health Sant Pau), Jordi Juanós (El Pez que se Muerde la Cola), Johanna Klein (Global CAD), Luis González (Acción Contra el Hambre), Albert Latorre (Coperfield), Xavier Marginet (ACTEC), Alba Martínez (Cáritas), Carmen Méndez (Secretariado Gitano), Juliana Mutis (Minka-Dev), Daniel Ortiz (ESTEVE), Xavier Puig (Fundació Formació i Treball), Oriol Renart (Alter Company), Raquel Rueda (Fundación Ared), Jorge Rovira (Bee Honey), Isidre Sala (ACC1Ó), Helena Vicente (Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament) y Mariona Vidal (Vidal Sunyer Associats Consulting Network). También quiero mostrar mi agradecimiento a las personas que fueron invitadas y mostraron interés en participar pero finalmente no pudieron asistir, como Sira Abenoza, Daniel Arenas, Fernando Casado, Eugeni Castejón, Miquel de Paladella, Gerardo Mendoza, Josep Maria Miró, Miguel Ángel Rodríguez, Jean Claude Rodríguez-Ferrera, Maravillas Rojo, Mauricio Rucabado, Patricia Sáez, Nacho Sequeira, Laia Serrano y Mónica Solé.



Escola Superior de Comerç Internacional  
Passeig Pujades, 1  
08003 Barcelona  
Tel.: 93 295 4710  
Fax: 93 295 47 20  
[www.esci.upf.edu](http://www.esci.upf.edu)