

## **Modelo organizativo de la empresa social y su aplicación al contexto español**

**Ramón Fisac<sup>1</sup>, Jaime Moreno<sup>1</sup>, Ana Moreno<sup>1</sup>, Carlos Mataix<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles. Dpto. de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid. Universidad Politécnica de Madrid. C/ José Gutiérrez Abascal, 2. 28006, Madrid. r.fisac@alumnos.upm.es, jmorenomateos@gmail.com, ana.moreno.romero@upm.es, carlos.mataix@upm.es

**Palabras clave:** empresa social, negocios inclusivos, base de la pirámide, cadenas híbridas de valor.

### **Resumen**

Dentro de la corriente de iniciativas innovadoras en países en desarrollo que exploran nuevos modelos organizativos de empresa que respondan a problemas de desarrollo humano, este artículo se basa en el estudio del modelo de empresa social de Grameen Danone que propone el profesor Yunus, entendido como una organización autosostenible que optimiza de beneficios sociales en la realización de actividades orientadas a mejorar las condiciones de vida de colectivos excluidos, con el objeto de analizar la adaptación de elementos del citado modelo al contexto económico y social español y para responder a problemas sociales, en particular, la exclusión social y el desempleo.

### **1. Introducción**

El modelo económico de libre mercado ha contribuido al crecimiento de la economía mundial, sin embargo este crecimiento no ha sido equitativo, observándose hoy una insostenible desigualdad entre los diferentes países del mundo, y en el interior de los mismos, especialmente entre los más pobres.

Ante esta problemática, desde hace tiempo se está llamando la atención sobre la necesidad de que tanto las instituciones públicas nacionales y multilaterales, como las organizaciones de la sociedad civil, redoblen sus esfuerzos y se alíen en la lucha contra la pobreza y la exclusión.

En este sentido, se observa una corriente creciente de iniciativas, la mayoría proveniente de países pobres, que exploran modelos alternativos de empresa, que ponen en el centro de sus estrategias la mejora del nivel de vida de las personas más pobres, y la generación de oportunidades para su desarrollo humano. Todos estos modelos tienen un elemento en común: el convencimiento de que la gente que hoy sufre la exclusión social y económica puede ser protagonista de su propio desarrollo, y desplegar un enorme potencial transformador y creativo, si se le ofrecen los cauces y las instituciones adecuadas.

Para caracterizar y multiplicar este tipo de iniciativas, en la actualidad se están acuñando diferentes conceptos en la literatura especializada como, por ejemplo, “negocio inclusivo” (Ashoka, 2005), “mercados en la base de la pirámide” (Pralhad, 2005) y “empresa social” (Yunus, 2008). Creemos que lo importante no es la taxonomía y la caracterización precisa de

cada uno de ellos, sino el potencial demostrador que pueden tener en la construcción de organizaciones empresariales y de mercados más responsables y comprometidos con la mejora de las condiciones de vida y el desarrollo humano<sup>1</sup>.

En definitiva, se parte de la hipótesis de que los modelos innovadores de empresa social que se están poniendo en marcha en países del llamado Tercer Mundo, pueden ser adecuados y adaptados también a los países desarrollados, para responder a numerosos problemas sociales y, en particular, a la exclusión social y al desempleo creciente. Evidentemente, no se trata de modelos sustitutivos, sino complementarios, al papel y a la responsabilidad encomendada a las Administraciones Públicas.

## **2. Metodología**

La metodología de investigación se ha basado en la combinación de:

- El estudio de caso de las empresas sociales del grupo Grameen realizado mediante una misión de tres semanas en Bangladesh en agosto de 2009: durante la estancia, pudo estudiarse el modelo organizativo de diferentes empresas sociales del grupo: la fábrica de yogures Grameen Danone Foods, la planta de tratamiento de agua Grameen Veolia Project y la clínica oftalmológica Grameen Health Care Services.
- La transferencia de los resultados obtenidos al diseño y lanzamiento de tres iniciativas concretas: una actividad empresarial en la ciudad de Santander –Cantabria- cuyo objetivo es generar empleo para la regularización de personas inmigrantes excluidas, una empresa de recogida y tratamiento de residuos de aparatos electrónicos para su reciclaje y un proyecto de Alianza Público-Privada entre organizaciones españolas para la electrificación de zonas rurales aisladas en Latinoamérica.

En los tres casos, los investigadores han participado activamente, diseñando su intervención de acuerdo con el enfoque de la “investigación acción desde dentro” (*insider action research*).

## **3. Marco teórico**

### **3.1. El concepto**

El profesor Yunus, creador del banco Grameen de Bangladesh y premio Nobel de la Paz, propone utilizar todos los aspectos positivos y beneficiosos del sistema económico de libre mercado a través de un tipo de unidad empresarial que ha bautizado como “empresa social” (Yunus 2008).

Aunque la definición de Yunus tiende a acotar el campo de las empresas sociales identificando qué organizaciones no pertenecen a esta categoría, podemos caracterizar una empresa social como una unidad productiva autosostenible cuyo objetivo es la maximización de beneficios sociales en la realización de una actividad orientada a mejorar las condiciones de vida y/o posibilitar el desarrollo económico y humano de colectivos excluidos.

El concepto de una organización orientada a un beneficio social no es nuevo. Existen diferentes tipos de organizaciones que comparten características con la empresa social, como las empresas de economía social, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las

---

<sup>1</sup> Nos referimos al concepto de “desarrollo humano” defendido por las Naciones Unidas basado en los trabajos del profesor Amartya Sen y publicados en el Informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1990).

cooperativas, etcétera. Sin embargo, la empresa social que propone el profesor Yunus es el modelo organizativo que combina a la vez:

- Un enfoque empresarial para resolver los problemas. Las soluciones que plantean las empresas sociales son soluciones de mercado.
- Un objetivo de maximizar el impacto social anteponiéndolo al económico. Las empresas sociales no entregan generalmente dividendos económicos a sus accionistas sino que responden ante ellos con el beneficio social generado y con la garantía de actualización del valor de la inversión realizada.
- Una colaboración “multitipo” y “multistakeholder” en forma de alianza. En la configuración de una cadena híbrida de valor han de estar representados de algún modo las necesidades de la comunidad local, un canal efectivo para llegar a la base de la pirámide y el conocimiento técnico de la actividad. Para este fin se concibe un ecosistema entre empresas, organizaciones del tercer sector, comunidades locales, universidades, administraciones y otros en el que se dan diferentes relaciones entre actores (socios estratégicos, facilitadores, etc).
- Autosostenibilidad, basada en la viabilidad de la actividad que se realiza. Las empresas sociales no son entidades caritativas ni pueden depender a largo plazo de donaciones ni subvenciones, sino que deben basar su funcionamiento en la generación de ingresos económicos. Las ES son, ante de todo, empresas y ofrecen bienes o servicios compitiendo con las empresas tradicionales en los mercados.
- Búsqueda de efectos multiplicativos en otros escenarios. Una de las características de las empresas sociales es que puedan ser adaptadas y trasladadas a otros contextos en los que existen problemáticas similares.
- Una integración de la comunidad local (generalmente en la base de la pirámide) a la que favorece la iniciativa en el desarrollo de la actividad. Los actores locales pueden integrarse en la cadena de valor con diferentes roles: proveedores, productores, distribuidores, socios, consumidores.
- Los destinatarios del beneficio social generado son colectivos en riesgo de exclusión o que sufren algún problema que les sitúa en una situación de indefensión.

### **3.2. La generación y creación de valor social y económico**

De la actividad de la empresa social se pueden desprender diferentes tipos de beneficios de tipo social, ambiental o económico. Como la empresa social orienta su actividad a la obtención de beneficios sociales nos centraremos en la creación de valor social debida a la actividad de la empresa, que se produce por diferentes mecanismos:

- Permitiendo el acceso a bienes y servicios a colectivos o comunidades que se encuentran excluidos de los canales de acceso al mercado tradicionales, por ejemplo, el acceso a financiación, a servicios básicos como agua, electricidad, etc. Estos productos tendrán que ser adaptados a las condiciones de la base de la pirámide (bajo precio, características específicas, etc).
- Creando una fuente de generación de ingresos para las personas que ven limitada su acceso a los mercados de trabajo integrándolas, por ejemplo, como actores de la red de suministros: productores, distribuidores. De esta manera se consigue el desarrollo del tejido empresarial dentro de una comunidad y se ofrecen nuevas oportunidades a sus integrantes.

- Participando en la construcción de ciudadanía, mediante el establecimiento de vínculos entre colectivos en riesgo de exclusión y con débiles estructuras de organización y relación.
- Aumentando el capital social a través de la creación de ecosistemas en los que intervienen diferentes actores que aportan diferentes capacidades, y favoreciendo el reparto justo de valor en estas interrelaciones.
- Colaborando a la erradicación de problemas sociales y de exclusión derivados de la falta de oportunidades y la desigualdad, como el desempleo, la delincuencia, la drogadicción o el alcoholismo.

El papel de una sociedad sana es importante para el éxito de la iniciativa. Como dicen Porter y Kramer “las corporaciones exitosas necesitan una sociedad sana”, y a la vez también “una sociedad exitosa necesita empresas exitosas”. El acceso de los colectivos excluidos a productos o servicios que aumentan su productividad o bienestar, permitiéndoles entrar en un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socioeconómica.

### **3.3. Forma jurídica**

Las características de la empresa social que se recogen en el apartado 4.1 permiten diferentes posibilidades de forma jurídica: sociedad mercantil, cooperativa, asociación/fundación y empresa de inserción.

Por el objeto de su actividad, la empresa social se aproximaría a la forma de asociación sin ánimo de lucro, fundación o una figura similar. Sin embargo, por su enfoque netamente empresarial para conducir la actividad, podría ser catalogada como empresa.

A esta dificultad para determinar la forma jurídica más apropiada para la empresa social, se añade las diferentes caracterizaciones debido a las distintas regulaciones nacionales.

De las diferentes iniciativas de empresa social estudiadas en la revisión bibliográfica se han recogido distintos tipos de formas jurídicas que contemplan diferencias en la estructura de propiedad, la estructura de gobierno y la política de financiación y dividendo.

Se concluye que la esencia de la empresa social no se restringe a una forma jurídica determinada sino que reside en los objetivos y la visión con la que se lleva a la práctica la actividad.

### **3.4. Características organizativas**

En la actualidad, la resolución de problemas sociales requiere la colaboración estratégica de actores con capacidades complementarias configurando un “ecosistema organizativo” que permita integrar a las comunidades locales mediante un nexo fuerte y establecer una interlocución efectiva entre los agentes implicados. Actualmente, las poblaciones con bajos ingresos y con bajo índice de desarrollo humano no tienen canales para acceder a los mercados. Este hecho puede ser debido a factores económicos (falta de acceso a la financiación, poco poder adquisitivo), sociales (colectivos excluidos), geográficos (localización en zonas marginales o zonas rurales de difícil acceso) u organizativos (falta de canal de acceso, organización deficiente). La empresa social puede ser una solución para lograr un canal efectivo de comunicación entre el mercado y estos colectivos excluidos.

Entra en escena el concepto de “cadena híbrida de valor”, es decir, alianzas comerciales entre empresas y organizaciones de la sociedad civil para favorecer la inclusión social y económica, en la que se ponen en común diferentes capacidades estratégicas.

La colaboración entre los actores de las alianzas puede estar basada sobre diferentes grados de compromiso entre los actores, según la cantidad de recursos aportada, el nivel de interacción, el nivel de confianza y el valor estratégico (Austin, 2000). Las alianzas con mayor impacto serán aquellas que no se limitan a una simple transferencia de fondos, sino aquellas en las que se despliegan capacidades estratégicas de cada actor: conocimiento, modelos de gestión, etcétera. La acción integrada del conjunto de actores con un enfoque estratégico (o colaboración estrecha) tiene un impacto mayor que la suma de las aportaciones individuales. Este hecho se debe a que en el “ecosistema organizativo” se crean sinergias únicas de alto valor que no serían posibles sin la interacción de las partes o con aportes meramente monetarios.

Es importante destacar que la empresa social debe estar alineada desde su origen con las necesidades de los colectivos para los que genera los beneficios. Para configurar la empresa social se debería estudiar la cadena de suministro desde una perspectiva “pull”, es decir donde el origen de las acciones se encuentran en las necesidades de los clientes finales, que desencadenan las diferentes etapas para satisfacer sus necesidades. En consecuencia, es importante orientar el proyecto “desde abajo hacia arriba” ya que las personas que mejor conocen la realidad local y el alcance de los problemas a resolver están en las comunidades locales. Será necesaria la participación de estos colectivos desde las primeras fases de consulta de manera que se realice una co-creación de valor con diferentes grupos de interés.

Los ecosistemas de los negocios inclusivos parten de la concertación horizontal donde todas las partes comparten responsabilidad por los impactos que buscan, pero no cuentan con autoridad vertical que controle la totalidad de la red. Por tanto, el gobierno de la empresa social debe ser compartido y la toma de decisiones puede estar basada en mesas multistakholder para conseguir un reparto equitativo de valor.

## **4. El caso Grameen-Danone**

### **4.1. La empresa social**

*Grameen Danone Foods* es la primera empresa social que puso en marcha el profesor Muhammad Yunus en Bangladesh. Fue creada en noviembre de 2006 por el Banco Grameen de Bangladesh y el grupo de alimentación francés Danone mediante una *joint venture*.

La empresa social nació como un esfuerzo de resolver el problema de la malnutrición infantil en las zonas rurales de Bangladesh. Debido a los bajos ingresos de la población y su dieta poco variada (basada fundamentalmente en arroz y vegetales), más del 40% de los niños de hasta cuatro años tienen importantes déficits de calorías, vitaminas (especialmente de vitamina A) y de minerales como hierro, calcio y yodo (Yunus, 2008).

Por tanto, la actividad de la empresa se orientó a la fabricación de alimentos que ayuden a complementar la nutrición de la población infantil de Bangladesh que vive por debajo del umbral de la pobreza (en torno a un 45% del total). Los objetivos específicos de la empresa social están recogidos en el documento de constitución de Grameen Danone Foods (Yunus, 2008):

- Alimentación saludable para los pobres todos los días: dar acceso a los consumidores con menos ingresos de Bangladesh a alimentos nutritivos a diario.

- Un modelo empresarial de proximidad único: diseñar un modelo de producción y de distribución que implique a la comunidad local.
- Reducir la pobreza: mejorar las condiciones económicas de la población de las capas sociales más bajas de la zona, implicando a la población local en el proceso.

Grameen Danone ha puesto en marcha un innovador modelo de producción, distribución y venta de yogures enriquecidos de precio muy bajo, accesibles a la población con menores ingresos. Con la determinación de un precio ajustado se consigue que el beneficio social de una mejor alimentación llegue a un gran número de personas y por otro lado se asegura la cobertura de costes de la actividad y la amortización de la inversión inicial.

La planta de producción de yogures está situada en una pequeña localidad a 225 kilómetros al noroeste de Dhaka, capital del país. Para conseguir el «modelo de proximidad» fue necesario construir una fábrica lo más pequeña posible (50 veces más pequeña que una planta estándar que el grupo Danone tiene en el resto del mundo) que abasteciese a una población rural residente en un radio de 25 kilómetros.

Para la configuración con éxito de esta iniciativa, fue necesario crear un “ecosistema organizativo” de colaboración en el que diferentes actores aportaron capacidades específicas que enriquecieron el proyecto. Entre los distintos tipos de entidades que colaboraron, podemos destacar:

- Empresas, como Grameen Bank y Danone que aportaron respectivamente un canal de acceso a la base de la pirámide (a través de las prestatarias) y un conocimiento técnico sobre la actividad central de la iniciativa.
- Comunidades locales con bajos índices de desarrollo humano, integradas con diferentes roles: aguas arriba en el aprovisionamiento de materias primas, y aguas abajo en la distribución de productos finales.
- Diferentes ONG, como InterCooperation y GAIN, que trabajaron en la organización de proveedores y en el estudio de las propiedades nutricionales del producto respectivamente.
- Universidades como la École des Hautes Études Commerciales (HEC) de París, que colaboró en la definición del mercado objetivo de Grameen Danone, o la Universidad de Chittagong, donde nació el propio grupo Grameen, ejemplos de compromiso con la tercera misión de la Universidad, que es objeto de atención preferente en el CIO-2010.

El modelo de proximidad ha generado un desarrollo del tejido local en varias etapas de la cadena de valor. En primer lugar, los granjeros locales abastecen a la fábrica de la principal materia prima, la leche, a través de cooperativas ganaderas que aseguran la venta de leche a largo plazo y obtienen asesoramiento en la explotación agrícola. Además, la empresa, que emplea exclusivamente personal local, ha creado 30 puestos de trabajo directos en la fábrica. Por último, la distribución de los yogures corre principalmente a cargo las Damas Grameen, prestatarias del banco que equipadas con bolsas isotermas recorren los pueblos vendiendo el producto y obteniendo un ingreso por cada yogur vendido.

En el futuro, Grameen Danone se propone extender este modelo productivo y logístico a otras regiones del país, ya que desde su concepción, la empresa social tendría un alcance local para favorecer la implantación de nuevas réplicas por todo el país.

## **4.2. Claves de éxito**

La experiencia Grameen Danone es una experiencia que está colaborando a la erradicación de la pobreza y a la mejora de la calidad de vida de muchas personas en Bangladesh.

Además, ha supuesto una innovación de producto, proceso y canal.

Del estudio en el terreno de la empresa social y su contraste con otras iniciativas, podemos identificar una serie de factores que han hecho de Grameen Danone una experiencia exitosa:

- La integración eficiente y eficaz de proveedores, trabajadores y distribuidores, movilizand o capacidades y recursos situados, prioritariamente, en el entorno local, lo que permite que los beneficios de la empresa repercutan sobre las comunidades a las cuales dirige sus productos. Las comunidades han desarrollado diferentes habilidades y recursos alternativos en su lucha contra la exclusión, y entre los activos más poderosos están las redes de relaciones de confianza y los grupos de ayuda mutua que constituyen la piedra angular del capital social de las comunidades de bajos ingresos (Ashoka, 2005).
- La adaptación del producto, del modelo de producción y de la distribución a la realidad local. La iniciativa ha supuesto una innovación de producto ya que Danone ha conseguido fabricar un yogur enriquecido y de bajo precio, diferente a sus productos comerciales en países desarrollados. El proceso productivo es también innovador ya que la fábrica tiene un tamaño muy pequeño comparado con la media del grupo y cuenta con un proceso sencillo destinado a la operación por parte de personal local poco cualificado. Además, la distribución a través de las damas Grameen ha constituido una innovación de canal, ya que no es posible una distribución masiva a través de tiendas ya que no existen las infraestructuras necesarias para una cadena de frío segura en el país (carencia de refrigeradores, cortes de electricidad, etc.).
- La detección de un canal de acceso efectivo a la base de la pirámide. En este caso el nexo de la comunidad excluida con el mercado fue proporcionado por Grameen Bank, que desde hace más de 30 años comercializa productos microfinancieros entre la población rural del país y tiene una red efectiva que es necesaria para tener acceso a la base de la pirámide. Sin la red establecida por el banco, este proyecto no hubiera sido posible ya que habría sido más costoso económicamente implantar los canales de acceso a los pobres.
- El conocimiento de la realidad local ha sido fundamental a la hora de detectar las necesidades locales, definir el público objetivo, adaptar el producto al gusto local, fijar unos precios razonables, etcétera.

## **5. Aplicación de la empresa social a España**

Complementariamente, en esta investigación se ha analizado la viabilidad de la aplicación del modelo Grameen al contexto español, en el cual a pesar de que ya existe una larga tradición en la materia -en especial en el ámbito de la llamada “economía social”-, consideramos que no se han trasladado aún algunas innovaciones organizativas que, como sucede en el caso estudiado, se están produciendo en economías más pobres. Estaríamos, en cierto modo, ante un proceso de transferencia de conocimiento “inverso”: desde los países pobres a los países ricos (y no al revés, como sucede habitualmente). A la hora de aplicar el modelo de empresa social a España se han de tener en cuenta algunos condicionantes importantes.

En primer lugar, los problemas de exclusión son distintos en un país en vías de desarrollo y en un país desarrollado como España. Los casos más notorios de exclusión en los ejemplos estudiados en países en vías de desarrollo se refieren a exclusión económica, debido sobre todo a la imposibilidad de articular una red de entidades financieras, dentro de una realidad poblacional atomizada con posibilidades económicas reducidas. En el caso de España, los colectivos vulnerables presentan otras formas de exclusión que a menudo se relacionan con la imposibilidad del acceso al crédito: discapacidades físicas o mentales, problemas de drogadicción o alcoholismo, expresidarios, exclusión cultural - principalmente en inmigrantes o grupos étnicos particulares- o falta de integración por condiciones de vida particularmente adversas –violencia doméstica, pérdida de familiar patriarcal por accidente, pobreza, etc. De hecho es habitual que se mezclen diversas causas agravando las consecuencias.

En segundo lugar, si nos centramos en la exclusión económica, la determinación del umbral de pobreza que nos sirve para definir la base de la pirámide difiere sustancialmente entre los dos países.

En tercer lugar, en el marco español existen otras formas jurídicas con orientación social como son las organizaciones sin ánimo de lucro, las entidades de economía social, las cooperativas, etcétera que tienen una larga tradición en la resolución de problemas sociales con las que la empresa social aquí descrita presenta grandes similitudes en muchos aspectos.

En caso nacional existe también una forma jurídica innovadora que se alinea íntimamente con el concepto de empresa social y es la “Empresa de inserción social”, una sociedad que a todos los efectos es empresa y que posee un fin social. Esto se garantiza legalmente exigiendo que el 30% de los empleados de la empresa sean procedentes de colectivos excluidos y será el ente público competente en materia social u organismo autorizado el que lo certifique. A cambio, obtiene beneficios fiscales en forma de un tipo impositivo considerablemente menor sobre el impuesto de sociedades y también sobre determinadas cuotas de la seguridad social.

En la actualidad, desde el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles, a partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se está trabajando en la aplicación de este modelo en el diseño y lanzamiento de tres iniciativas españolas, dos en el territorio nacional y otra con diferentes empresas españolas para un proyecto en Latinoamérica:

- Una actividad empresarial en la ciudad de Santander –Cantabria–, cuyo objetivo es generar empleo para la regularización de personas inmigrantes excluidas mediante la fabricación de artículos de papelería artesanales. En esta iniciativa se adopta un enfoque empresarial en una actividad que tradicionalmente constituía una actividad ocupacional de un centro asistencial. Mediante la aplicación del proceso productivo a la realidad del colectivo inmigrante (baja cualificación, dificultades de comunicación) se logra crear una alianza con empresas proveedoras de materias primas y distribuidoras para la obtención de un producto de calidad que ofrezca nuevas oportunidades para integrar a personas en riesgo de exclusión.
- Una empresa de recogida y tratamiento de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos para su reciclaje en Madrid que tiene por objetivo la resolución de un problema medioambiental mediante la generación de empleo de diferentes colectivos en riesgo de exclusión. Con esta iniciativa obtiene una cadena de suministro integrada donde los trabajadores de la base de la pirámide desarrollan papeles fundamentales en la cadena de valor del proceso: recogida, transporte, clasificación, tratamiento. El modelo organizativo busca ser replicable en diferentes localizaciones.



- Un proyecto de Alianza Público-Privada en colaboración con organizaciones del sector eléctrico español para la electrificación de zonas rurales aisladas en Latinoamérica. Mediante la interlocución directa con los clientes de la base de la pirámide en diferentes países se configura un producto adaptado a las necesidades de las comunidades locales. Los beneficiarios juegan un papel predominante en la cadena de valor mediante la gestión de empresas sociales locales que lideran el proceso de mantenimiento, gestión de cobros y otros servicios posteriores a la implantación del programa.

La desaceleración del ciclo económico nos ha hecho comprender la necesidad de la generación de un nuevo marco en la concepción de los negocios y la necesidad de la inversión privada en la resolución de problemas sociales como alternativa al recorte en economía social. La empresa social puede ser una solución que permita a la sociedad crear marcos de colaboración entre diferentes actores para poner en común diferentes capacidades y conseguir establecer alianzas beneficiosas para combatir la exclusión en España.

## **6. Conclusiones**

Las principales conclusiones a las que se ha llegado en esta investigación son:

1. En los casos analizados existen claves de éxito comunes para la creación y puesta en marcha de una empresa social:
  - Liderazgo basado en unos objetivos fijados a partir del consenso con la comunidad local.
  - Canal de acceso efectivo a los colectivos objeto de la empresa social. El éxito de la iniciativa Grameen Danone es debido al empleo de una red de contactos proporcionada por el Banco Grameen, que aportó su experiencia y conocimiento adquirido tras más de 30 años trabajando con la población más pobre del país, especialmente con las mujeres.
  - Comunicación clara y efectiva entre las distintas entidades participantes en la cadena híbrida de valor: empresas, comunidades locales, etc. Se ha constatado que cada actor posee particularidades en su lenguaje y forma de comunicación que deben ser adaptados a las necesidades y capacidades del contexto, siendo este punto por tanto a la vez un potencial riesgo.
  - Definición clara del público objetivo en el que se centra la actividad (los más pobres, vulnerables, excluidos, etc.) y la comprensión de sus necesidades, comprendiendo que no existe una definición común para “exclusión” o “pobreza” y que ésta debe ser adaptada en cada caso concreto.
  - Desarrollo social añadido: además del beneficio social principal (empleo, productos a precios asequibles, etc.) se debe aprovechar la estructura organizativa y el canal de acceso desarrollado para ofrecer soportes auxiliares que mejoren las capacidades de los individuos, como son educación, mejora del tejido social, concienciación ambiental, autonomía y capacidad de organización, etc.
  - Integración íntima de la empresa en la realidad espacial y cultural del colectivo objetivo.

2. El concepto de empresa social es en la actualidad un concepto dinámico que está en constante redefinición. Algunos temas clave que surgen del análisis son: la estructura de propiedad, estructura de gobierno, política de financiación y dividendo, definición y medición de impactos sociales.
3. La aplicación del modelo de empresa social tiene un gran potencial para resolver problemas de exclusión en España. Sin embargo, existen algunos retos:
  - Los problemas de exclusión en la sociedad española son de naturaleza distinta a los problemas de Bangladesh. Es necesario un enfoque diferente en la identificación de colectivos excluidos y en la definición de sus necesidades.
  - No existe en la actualidad una forma jurídica que recoja las características de la empresa social definida por el profesor Yunus.
  - Existen similitudes y diferencias entre el modelo de empresa social y otras formas jurídicas con orientación social.

## **Referencias**

Ashoka (2005). Market-based Strategies serving Low-Income populations. A framework for Action. Ashoka Working Paper Series.

Austin, J. (2000). The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances. Nueva York

AVINA (2008). Negocios inclusivos y Mercados inclusivos. Definición y marco conceptual para el trabajo de AVINA.

London, T. (2008). The base-of-the-pyramid perspective: a new approach to poverty alleviation. William Davidson Institute working paper. University of Michigan.

Morales, A.C. (2009) Innovación “abierta” en el tercer sector: el modelo organizativo 2.0. Revista del Tercer Sector. Madrid.

PNUD (1990). Informe sobre Desarrollo Humano. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Nueva York.

PNUD (2008). Las Empresas Frente al Desafío de la Pobreza: Estrategias Exitosas. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York.

Prahalad, C.K. (2005). The Fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. Wharton School Publishing.

Vernis, A. (2009). Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Revista del Tercer Sector. Madrid.

Yunus, M. (2008). El banquero de los pobres. Editorial Paidós. Barcelona.

Yunus, M. (2008). Un mundo sin pobreza. Editorial Paidós. Barcelona