



# INFORME PERSONALIZADO DE LOS RESULTADOS

PREPARADO POR EL CONSORCIO DE INVESTIGACIÓN DE SELUSI

# INTRODUCCIÓN

En algún momento entre noviembre de 2009 y marzo de 2010, nos pusimos en contacto con ustedes para invitarles a formar parte de una nueva iniciativa de investigación interdisciplinar, financiada por la UE, relacionada con las empresas con fines sociales en Europa. Gracias a su gran colaboración, en los resultados de nuestra encuesta hemos podido presentar una novedosa y única base de datos sobre más de 550 empresas con fines sociales de España, Hungría, Reino Unido, Rumanía y Suecia. Esta base de datos es única en cuanto a su ámbito y nivel de detalle: en las (lo admitimos, largas) conversaciones que mantuvimos con ustedes, discutimos detalladamente una gran variedad de temas, desde sus hábitos relacionados con la innovación hasta la percepción que tiene sobre el mercado en el que opera. También es una base de datos única en cuanto a la metodología: empleamos un tipo especial de método de muestreo de bola de nieve, llamado muestreo dirigido por los participantes, que nos permitió encuestar a una muestra representativa de empresas con fines sociales de España a través del acceso a sus redes. Y también es una base de datos única en cuanto a su rigor: nos preocupamos de seguir una serie de pasos para garantizar la calidad de los datos. Por ejemplo, los analistas (entrevistadores) puntuaron dos veces el 30% de todas las entrevistas (para poder evaluar la fiabilidad entre calificadores) y fueron entrenados de forma continuada a lo largo del periodo de entrevistas.

Con este informe, nos gustaría mostrarles un anticipo de las muchas ideas y recomendaciones sobre políticas que se podrán tener en cuenta en el futuro gracias a los datos que aquí se exponen. Pero, además, el informe está diseñado para ayudarles a establecer su organización como punto de referencia para otras empresas con fines sociales en España. Su objetivo consiste en ayudarles a posicionar mejor su organización (por ejemplo, captar lo que le distingue de las demás, detectar fácilmente las diferencias y similitudes respecto a las organizaciones del mismo sector). Por supuesto, estaremos encantados si emplean este informe para otros fines.

Por último, como anticipo de los resultados de la encuesta de SELUSI que se mostrarán en este informe, tenemos la intención de volver a encuestar a las empresas con fines sociales entre enero y abril de 2011. Nuestro objetivo es doble. Por un lado, intentar ampliar aún más nuestra base de datos, es decir, encuestar a nuevas empresas españolas (y de cualquier otro lugar) que tengan fines sociales. Por el otro, volver a ponernos en contacto con su organización. De nuevo, les estaremos muy agradecidos por el tiempo que nos dediquen y la información que nos proporcionen. Juntos podremos elaborar aproximaciones únicas (tanto prácticas como académicas) para comprender la dinámica tanto de las empresas con fines sociales a nivel individual como en conjunto.

Si tuvieran dudas o quisieran hacernos llegar algún comentario, pueden ponerse en contacto con nosotros.

A continuación, encontrarán los datos de contacto de Tomislav Rimac, coordinador del proyecto en España y Marieke Huysentruyt, coordinadora académica del proyecto SELUSI. Además, si desean leer el informe de otros países u obtener más información sobre el resto de iniciativas de investigación de SELUSI, pueden visitar nuestra página web: [www.selusi.eu](http://www.selusi.eu).

## DATOS DE CONTACTO

Tomislav Rimac, IESE Business School, Universidad de Navarra, Av. Pearson 21, 08034 Barcelona, España

Correo electrónico: [DOCTRimac@iese.edu](mailto:DOCTRimac@iese.edu)

Dra. Marieke Huysentruyt, London School of Economics, New Academic Building, Room 4.26, Lincoln's Inn Fields 54, London, UK, WC2A 3LJ

Correo electrónico: [M.E.Huysentruyt@lse.ac.uk](mailto:M.E.Huysentruyt@lse.ac.uk)

**Muchísimas gracias.**

**El equipo de proyecto SELUSI en España  
(IESE Business School):**

**Johanna Mair, Tomislav Rimac, Christian Seelos**



# EMPRESAS CON FINES SOCIALES EN ESPAÑA: RESULTADOS DE UNA SELECCIÓN DE PREGUNTAS INCLUIDAS EN LA ENCUESTA DE SELUSI

Al comienzo de cada sección, hacemos un breve resumen de los aspectos que fueron medidos y de la manera de interpretar los datos que proporcionan los gráficos. Si desea conocer más detalles sobre cómo analizamos la información, encontrará una descripción más detallada en el apartado de métodos. Entrevistamos a 139 empresas con fines sociales en España. No obstante, tenga en cuenta que la dimensión total de la muestra en la que se basa este informe varía según las secciones. El motivo es que en determinados casos faltaban datos, algunas preguntas no se podían aplicar a todas las empresas con fines sociales y ciertas preguntas aceptaban múltiples respuestas.

## 1 OBJETIVOS ORGANIZATIVOS: MISIÓN Y VISIÓN

Una característica de las empresas con fines sociales es que persiguen objetivos sociales. Nos interesaba conocer con más exactitud los objetivos que tratan de conseguir las empresas con fines sociales (como organizaciones). Por esta razón, les pedimos que nos comentaran cuál es la misión y la visión de su organización. La figura 1 muestra los resultados de tres categorías de objetivos organizativos (véase también el método A para obtener información más detallada):

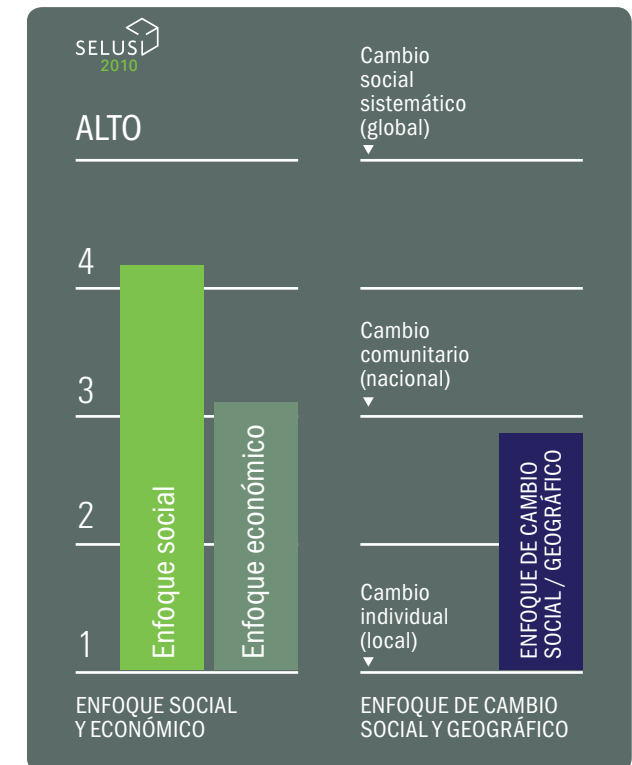
- 1) Objetivos sociales: reflejan en qué medida una organización se centra en conseguir un cambio social.
- 2) Objetivos económicos: reflejan en qué medida la organización se centra en el éxito económico y la viabilidad financiera; por ejemplo, en el desarrollo de actividades que generen ingresos para poder cubrir los costes y producir excedentes.
- 3) Enfoque geográfico y de cambio social: reflejan en qué medida la organización centra su trabajo de forma local o internacional, y en qué medida pretende transformar y motivar a los individuos, las comunidades o la sociedad en general.

Hemos descubierto que las empresas españolas con fines sociales mostraron unos sólidos objetivos sociales, tal y como refleja el interés por el bienestar de los demás, la justicia social y/o los objetivos relacionados con el medioambiente. También especificaron las teorías de cambio mediante la descripción de su trabajo, es decir, explicando cómo se desarrollará su proceso de cambio. Sin embargo, los objetivos organizativos no se centraron solamente en aspectos sociales, sino que también incluían un interés por la economía entre

moderado y elevado; por ejemplo, por el hecho de poder garantizar que la organización genere ingresos gracias a la venta de productos y servicios en el mercado. En otras palabras, se mostró un equilibrio relativo entre objetivos sociales y económicos, con un ligero dominio de los sociales (la relación de objetivos económicos respecto a los sociales es de 1:1.4). El trabajo de las organizaciones normalmente se centraba a nivel regional y nacional, y tenían la intención de generar un cambio en comunidades y grupos específicos.

Figur 1: Organisationernas mål: syfte och vision

▼ Notera: N=82



# MÉTODO

## A

Una misión ofrece información sobre el propósito de una organización y refleja los objetivos organizativos, mientras que una visión refleja los objetivos estrechamente relacionados que una organización se esfuerza por conseguir en el futuro. Los analistas de SELUSI evaluaron los informes de su misión y visión utilizando un total de 8 escalas de puntuación (la puntuación era del 1 al 5). Las escalas de puntuación se crearon a partir de las teorías existentes sobre las iniciativas con fines sociales y de estudios previos sobre los objetivos

organizativos. Realizamos un análisis factorial de las puntuaciones con el propósito de sintetizar las 8 escalas en función de las dimensiones esenciales que tenían en común. Las tres dimensiones esenciales son: objetivos sociales, objetivos económicos y enfoque geográfico. Dichas dimensiones aparecen de forma resumida en el apartado anterior, pero se describen con más detalle a continuación.

Las dimensiones reflejan:

### 1) OBJETIVOS SOCIALES.

*Una puntuación de 5* refleja unos fuertes objetivos sociales, y que la misión y visión de la organización se centra exclusivamente en mitigar un problema social. Esto se refleja en el gran interés que muestran por el bienestar de los demás, la justicia social y/o el medioambiente. Una alta puntuación en esta dimensión también refleja que la organización había especificado una teoría de cambio, esto es, un método para conseguir un cambio social. *Una puntuación de 3* refleja intereses sociales moderados y menos específicos; por ejemplo, cuando el grupo objetivo o el problema social a los que la organización se dirige no son demasiado específicos. Una puntuación de *1 refleja* que prácticamente no existen objetivos sociales.

### 2) OBJETIVOS ECONÓMICOS.

*Una puntuación de 5* refleja unos fuertes objetivos económicos, y que la misión y visión de la organización pone un gran énfasis en el éxito económico y en la viabilidad financiera de la organización; por ejemplo, en la obtención de elevados beneficios, que más tarde pueden destinarse a hacer crecer la organización y aumentar el impacto social. *Una puntuación de 3* refleja objetivos económicos moderados; por ejemplo, cuando la organización trata un problema social mediante recursos propios, de manera que es la misma organización quien cubre todos los costes a través de actividades que le generan ingresos. *Una puntuación de 1* refleja poco interés por el éxito económico basado en los recursos propios, como suele ser el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales están financiadas o subvencionadas prácticamente al 100%.

### 3) ENFOQUE GEOGRÁFICO Y DE CAMBIO SOCIAL.

*Una puntuación de 5* refleja que la organización opera internacionalmente (en todos los continentes). Nuestros analistas observaron que estas organizaciones suelen tener como meta un cambio social sistémico; es decir, llegar a cambiar la sociedad en sí y de manera que el problema social al que se enfrenta la organización deje de existir. *Una puntuación de 3* refleja que la organización tiene como objetivo provocar un cambio en una comunidad, normalmente a nivel nacional. En otras palabras, la organización pretende transformar una comunidad o un segmento de la población con la finalidad de motivar a dicho grupo. *Una puntuación de 1* refleja que la organización tiene como meta cambiar y motivar a individuos. Estas organizaciones suelen trabajar a nivel local; por ejemplo, en una ciudad o pueblo en concreto (no una región).

## 2 MODELO OPERACIONAL DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL

Durante la encuesta telefónica, les pedimos información sobre los productos y/o servicios que ofrece su organización. En concreto, les preguntamos:

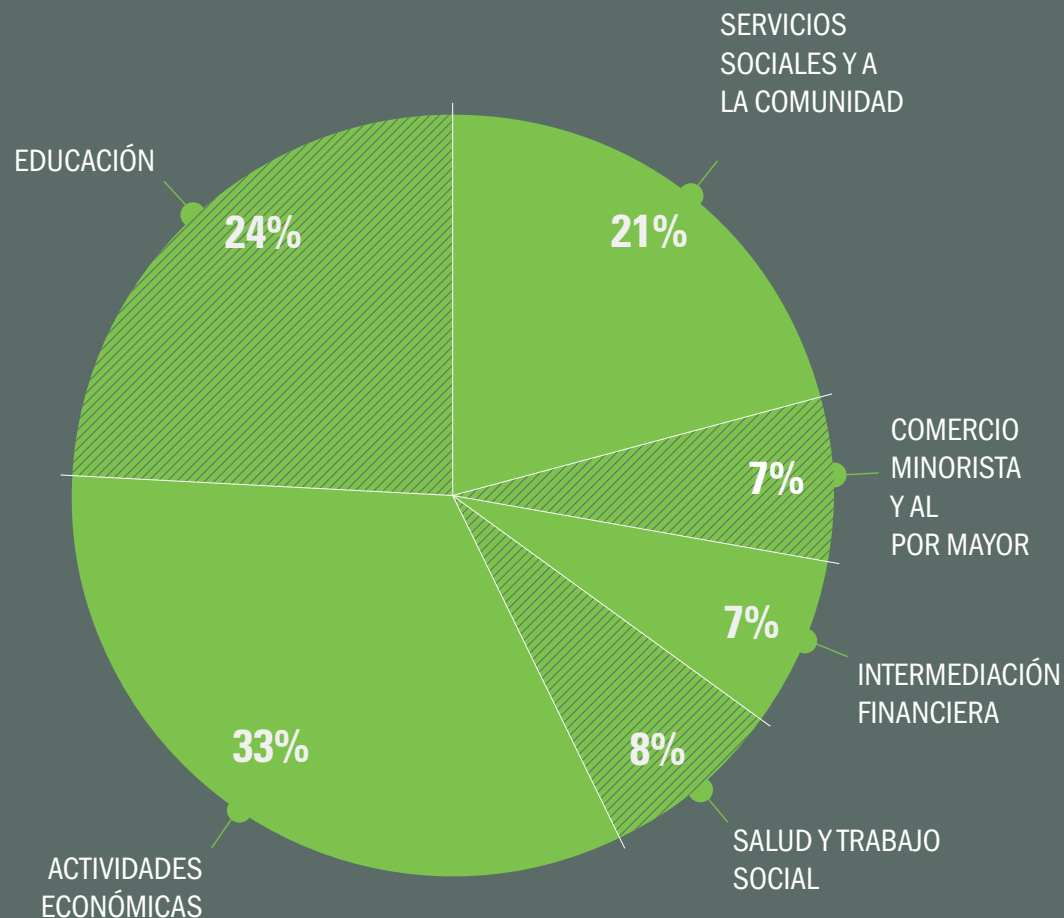
(i) *¿A qué se dedica su organización?; y ¿Cuáles son sus servicios y productos principales?*

(ii) *¿Cómo autogenera ingresos su organización?*

Las tres figuras que se muestran a continuación resumen las respuestas obtenidas en las entrevistas a las empresas con fines sociales españolas. El 77% de las organizaciones entrevistadas respondieron que sus actividades económicas principales pertenecían a los 6 sectores industriales siguientes: actividades empresariales; educación; servicios sociales y a la comunidad; comercio minorista y al por mayor; intermediación financiera; salud y trabajo social. El resto de las organizaciones eran activas principalmente en: servicios personales, industria manufacturera, hoteles y restaurantes.

## PRINCIPALES SECTORES INDUSTRIALES - ESPAÑA

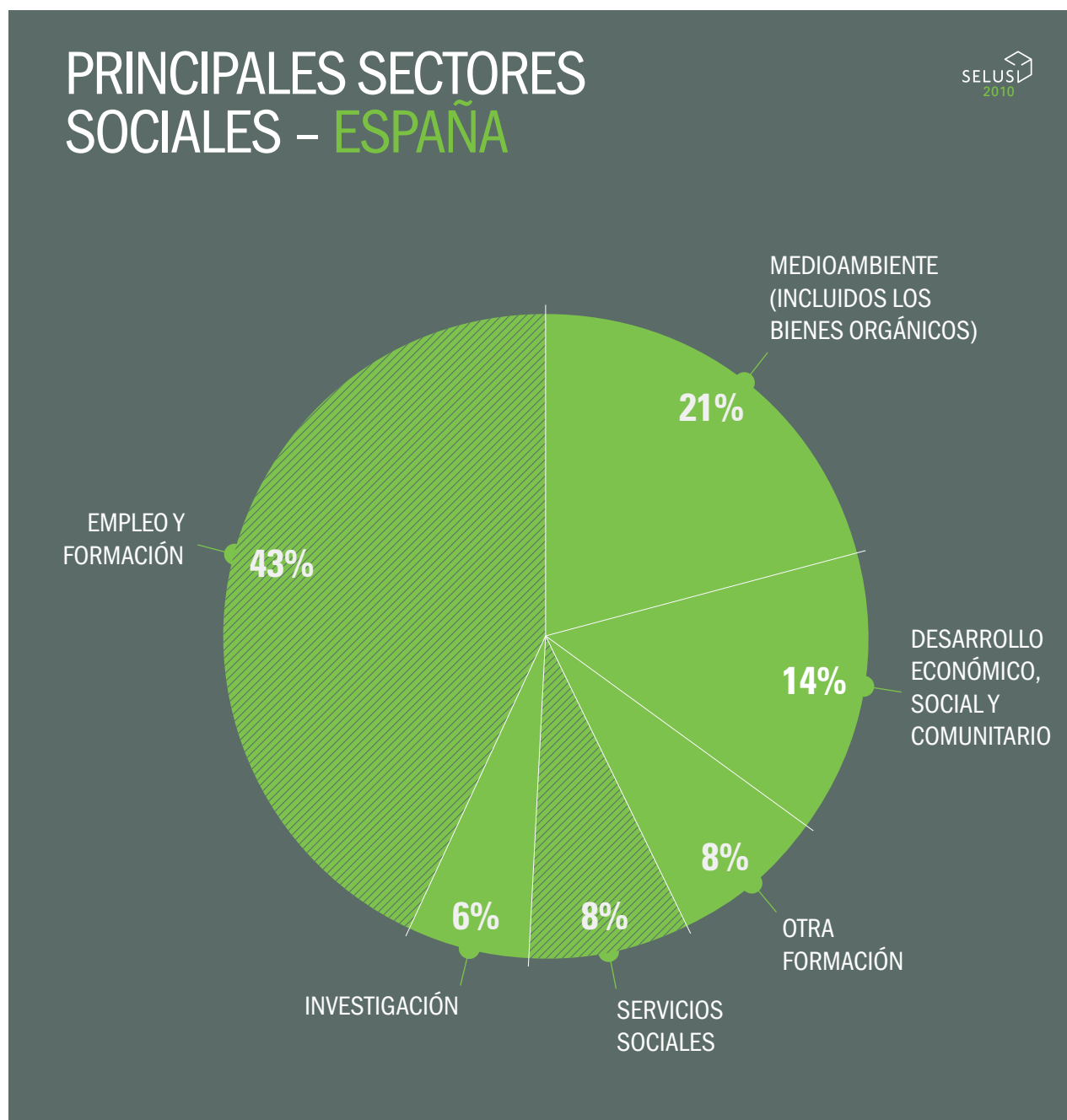
SELUSI  
2010



**Figura 2a: Principales sectores** ▶

N=138. Usamos la clasificación industrial general de las actividades económicas (NACE).

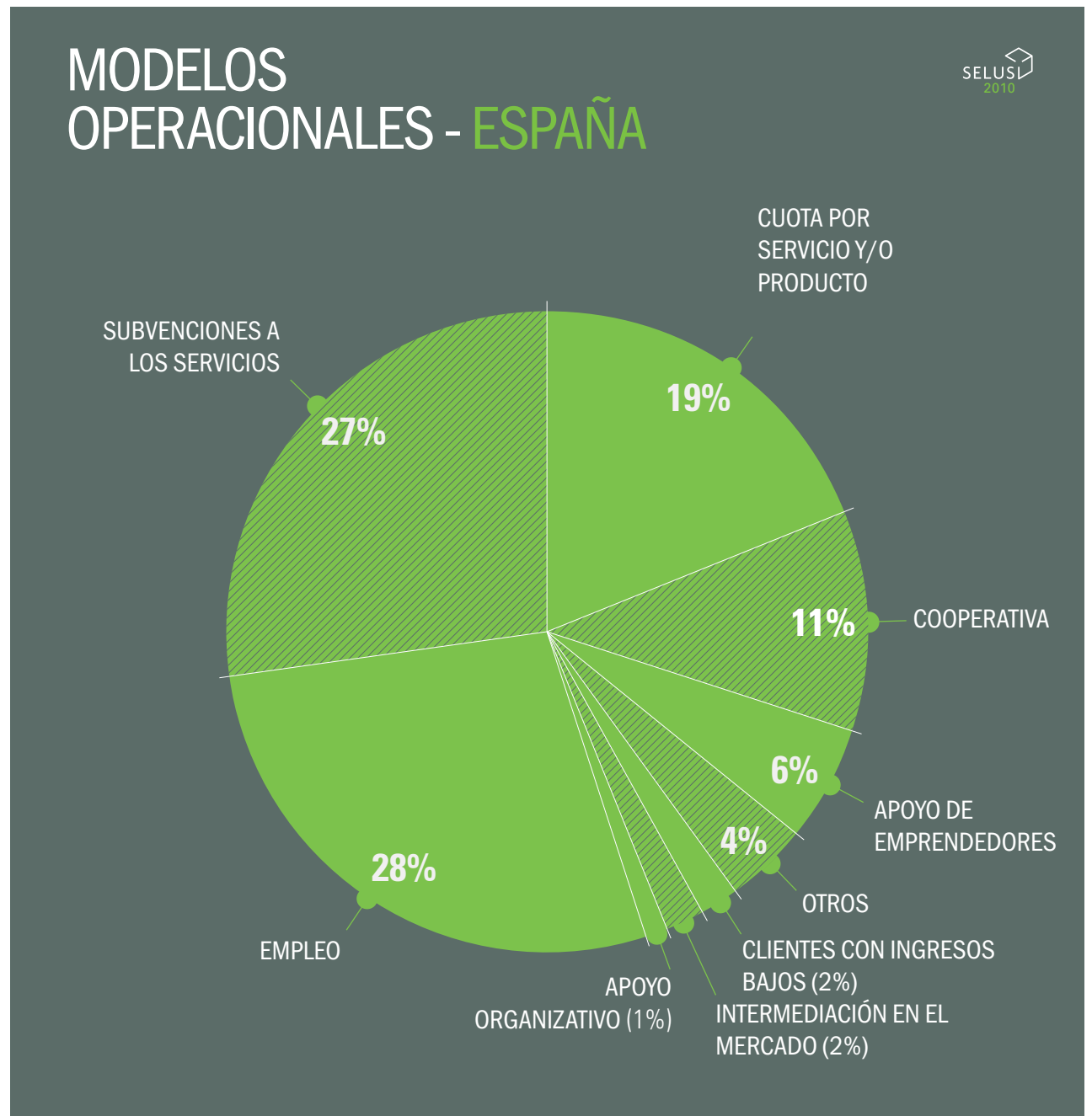
El 76% de las empresas con fines sociales españolas respondieron que sus actividades sociales principales pertenecían a los 6 sectores sociales siguientes: empleo y formación; medioambiente (incluidos los bienes orgánicos); desarrollo económico, social y comunitario; otra formación; servicios sociales; e investigación. El resto de las organizaciones eran activas principalmente en: educación primaria y secundaria; otros servicios de la salud; y apoyo y mantenimiento económico.



**Figura 2b: Sectores sociales principales** ▶

Nota: N=138. Usamos la clasificación internacional de organizaciones no lucrativas (ICNPO).

Los tres modelos operacionales principales de las organizaciones españolas resultaron: empleo; subvenciones de los servicios; y comisión por servicio y/o producto. Para ver una descripción detallada de cada modelo operacional, véase Método B.



**Figura 2c: Principales modelos operacionales** ▶

Nota: N=139. Adaptamos la tipología de modelos operacionales desarrollada por Alter (2008).

# B

Los modelos operacionales ilustran la manera en que las organizaciones crean valor social (impacto social) y valor económico (ingresos obtenidos). Estas configuraciones se diseñan de acuerdo con los objetivos financieros y sociales de la empresa con fines sociales, de misión, dinámica en el mercado, necesidades o capacidades del cliente,

y entorno legal. Los modelos básicos pueden combinarse y mejorarse con el fin de conseguir la máxima creación de valor (Alter, 2008). Nuestros analistas grabaron sus respuestas textuales y las utilizaron para identificar los principales modelos operacionales de las empresas.

**1** Modelo basado en la cuota por servicio y/o producto: Las empresas con fines sociales basadas en el modelo de cuota por servicio comercializan sus propios servicios y/o productos y los venden directamente a la población objetivo o “clientes”, individuales, empresas, comunidades, o a un tercer pagador.

**2** Modelo basado en el apoyo de emprendedores: La organización vende apoyo empresarial y servicios financieros a su población objetivo o “clientes”, los cuales son individuos autónomos o empresas. Su misión se centra en facilitar la seguridad financiera de sus clientes prestando apoyo a sus actividades emprendedoras.

**3** Modelo basado en la cuota por servicio y/o producto – modelo basado en el cliente con ingresos bajos: Una variante del modelo basado en la cuota es el modelo basado en el cliente con ingresos bajos. Este modelo se centra en proporcionar acceso a productos y servicios a clientes pobres o con ingresos bajos.

**4** Modelo basado en el empleo: La organización ofrece oportunidades laborales y formación laboral a su población objetivo o “personas con grandes dificultades para el empleo”, como por ejemplo discapacitados, personas sin techo, jóvenes en situación de riesgo y ex delincuentes. La organización opera en una empresa que

da empleo a sus clientes, y vende sus productos o servicios en el mercado abierto.

**5** Modelo basado en la intermediación en el mercado. La organización ofrece servicios a su población objetivo o “clientes”, pequeños productores (individuales, empresas o cooperativas) con el fin de ayudarles a acceder al mercado. Los servicios añaden valor a los productos fabricados por los clientes; generalmente estos servicios incluyen: desarrollo del producto; asistencia a la fabricación y al marketing, y créditos. El intermediario en el mercado o bien adquiere directamente los productos fabricados por el cliente o bien los adquiere en consignación, para luego venderlos en mercados de alto margen a un margen comercial.

**6** Modelo basado en las subvenciones de los servicios. El modelo de empresa con fines sociales basado en las subvenciones de los servicios vende productos o servicios a un mercado externo y utiliza los beneficios que se generan de ello para financiar sus programas sociales. Se da cierta alineación entre las actividades sociales y las económicas.

**7** Modelo basado en cooperativas: El modelo de empresa con fines sociales basado en cooperativas ofrece un beneficio directo a su población objetivo o “clientes”, los cooperativistas, mediante servicios a sus miembros: información sobre el mercado, asistencia técnica / ampliación

de los servicios, poder de negociación de convenios, economías de gran escala, acceso a productos y servicios, acceso a mercados externos para los productos y servicios producidos por los miembros, etc. La agrupación cooperativista suele estar formada por productores de pequeña escala pertenecientes al mismo grupo de productos o por una comunidad con intereses comunes como, por ejemplo, el acceso a capital o a asistencia sanitaria.

**8** Modelo basado en el apoyo organizativo: Es similar al modelo basado en las subvenciones de los servicios, pero en este caso las actividades económicas son independientes de los programas sociales; es decir, no hay alineación entre las actividades sociales y las económicas.

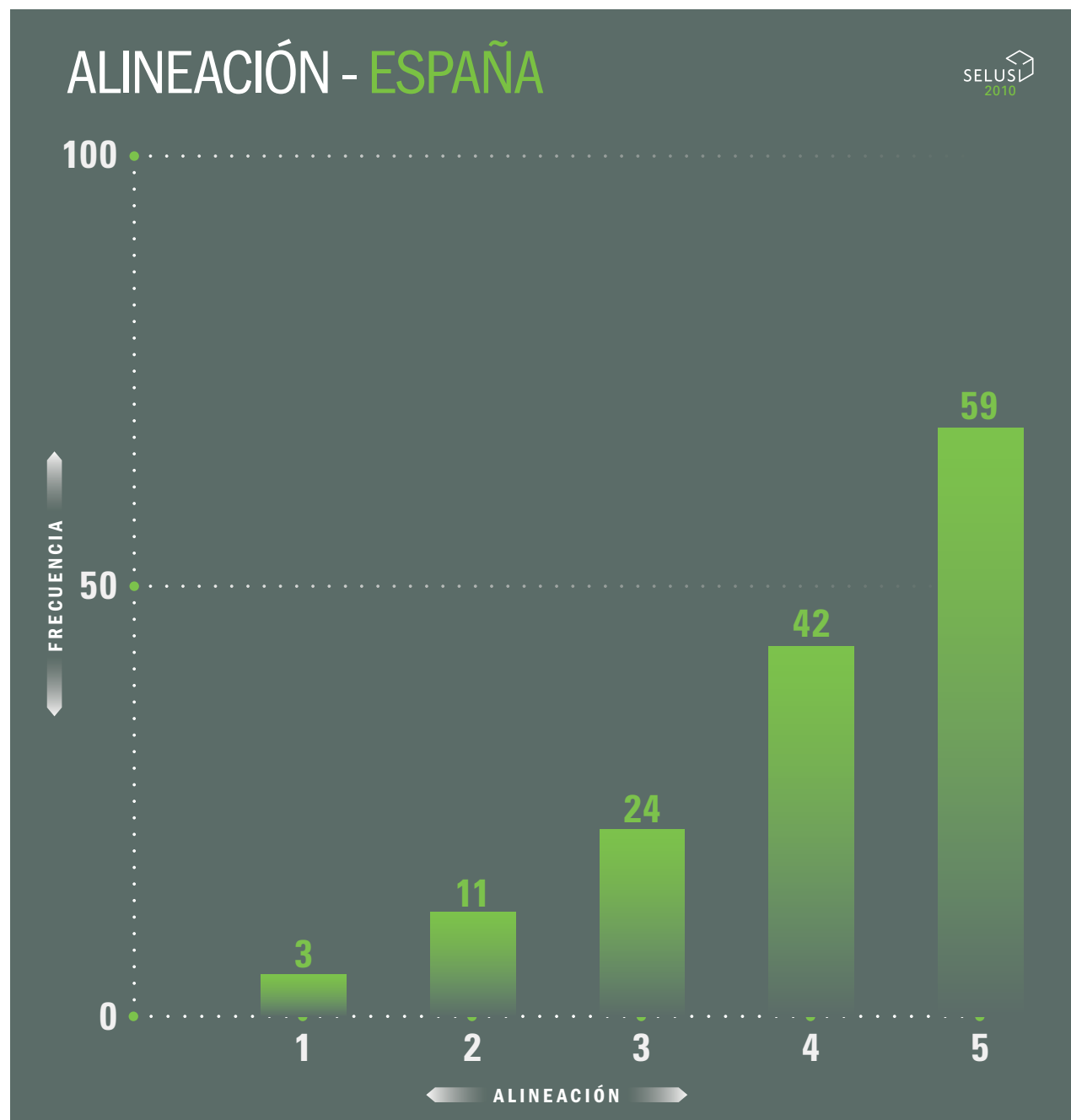


### 3 ALINEACIÓN

Durante la encuesta telefónica, les preguntamos: si dirigieran su actividad de generación de ingresos, ¿en qué medida también generarían impacto social? Para las respuestas se empleó una escala del 1 al 5, en la que 1 significaba “no generaría impacto” y 5 significaba “generaría todo el impacto posible”. La puntuación media de las empresas con fines sociales españolas fue de 4,03, la tercera más alta de entre todos los 5 países entrevistados. En la Figura 3, el número situado sobre cada columna indica el total de organizaciones que dieron dicha respuesta.

Figura 3: Alineación entre la actividad de generación de ingresos y la actividad de generación de impacto social. ▶

Nota: N=139



## 4 ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

También nos interesaba saber en qué medida las empresas con fines sociales eran emprendedoras. Basándonos en bibliografía sobre el tema, reunimos datos sobre los cuatro componentes principales de la orientación emprendedora: innovación, experimentación, proactividad y toma de riesgos. (Véase Método C para obtener información más detallada sobre la definición y el cálculo de los cuatro componentes.)

En la Figura 4 se resumen los resultados. Por promedio, las empresas con fines sociales españolas suelen innovar y experimentar relativamente (como indica una puntuación media por encima de 4), pero toman menos riesgos (puntuación por debajo de 4). Además, demostraron que suelen adoptar una actitud bastante proactiva, en el sentido de que generalmente introducen productos, servicios y procesos antes que otras organizaciones similares y/o la competencia.



Figura 4: Desglose de la orientación emprendedora en sus cuatro componentes

Nota: N=139

# MÉTODO

## C

Generalmente, se considera que las organizaciones tienen una “orientación emprendedora” cuando actúan como se describe a continuación (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009):

- 1 Introducen regularmente novedades en el mercado, como por ejemplo nuevos productos, servicios y procesos.
- 2 Experimentan con nuevas formas de trabajar, como por ejemplo el desarrollo de métodos y procesos nuevos para la resolución de problemas.
- 3 Se comportan de forma proactiva en el mercado; es decir, suelen ser las primeras organizaciones en introducir un producto, servicio o proceso nuevo (antes que otras organizaciones similares y/o la competencia).
- 4 Toman riesgos; es decir, tienen tendencia a involucrarse en proyectos de alto riesgo y no evitan las acciones arriesgadas en situaciones de incertidumbre.

Para obtener datos sobre estos cuatro componentes (Innovación, Experimentación, Proactividad y Toma de riesgos), utilizamos una serie de preguntas relacionadas con medidas establecidas sobre la orientación emprendedora, que se suelen emplear en estudios económicos. Les pedimos que indicaran en una escala del 1 al 7 en qué medida su organización se comportaba de la manera descrita en cada pregunta. Los análisis estadísticos, como los análisis de factores, confirmaron que los cuatro aspectos de la orientación emprendedora tenían importancia dentro del contexto de las empresas con fines sociales de España. Un hecho interesante es que un quinto aspecto, la agresividad competitiva (es decir, aquella actitud que prefiere adoptar una posición agresiva frente a organizaciones similares y de la competencia, en lugar de mostrar colaboración) se reveló como un aspecto que de ninguna manera está relacionado con los cuatro aspectos estándar de la orientación emprendedora en las empresas con fines sociales. Este hecho sugiere que el perfil de orientación emprendedora de las empresas con fines sociales se asemeja al de las empresas comerciales en cuanto al interés por la innovación, experimentación, proactividad y toma de riesgos. En cambio, se diferencia de ellas por la actitud que muestran frente a la competencia. La actitud que lleva a una empresa comercial a “dejar fuera de la competencia” y “enfrentarse” a organizaciones similares no se corresponde con el comportamiento emprendedor de las empresas con fines sociales.

## 5 FUENTES DE LIQUIDEZ

Les invitamos a que nos contaran la manera en que su organización ha financiado sus actividades durante los últimos 12 meses. También nos interesaba saber cuánto (en porcentaje) ha contribuido cada fuente de capital en la financiación total de su organización (de nuevo, durante los últimos 12 meses). Los grandes tipos de categorías que identificamos son los siguientes: 1) cuotas por servicios o venta de productos, 2) capital de inversores (acciones) 3) préstamos, 4) donaciones privadas, 6) microfinanzas, o 7) otros.

La Figura 5 resume los resultados obtenidos de entre todas las empresas con fines sociales españolas. Las ventas y/o las cuotas resultaron claramente la fuente de capital más importante (61%). Sin embargo, una parte significativa de la liquidez también provenía de la financiación mediante subvenciones (28%). El resto de categorías (por promedio) tenían una importancia mínima.

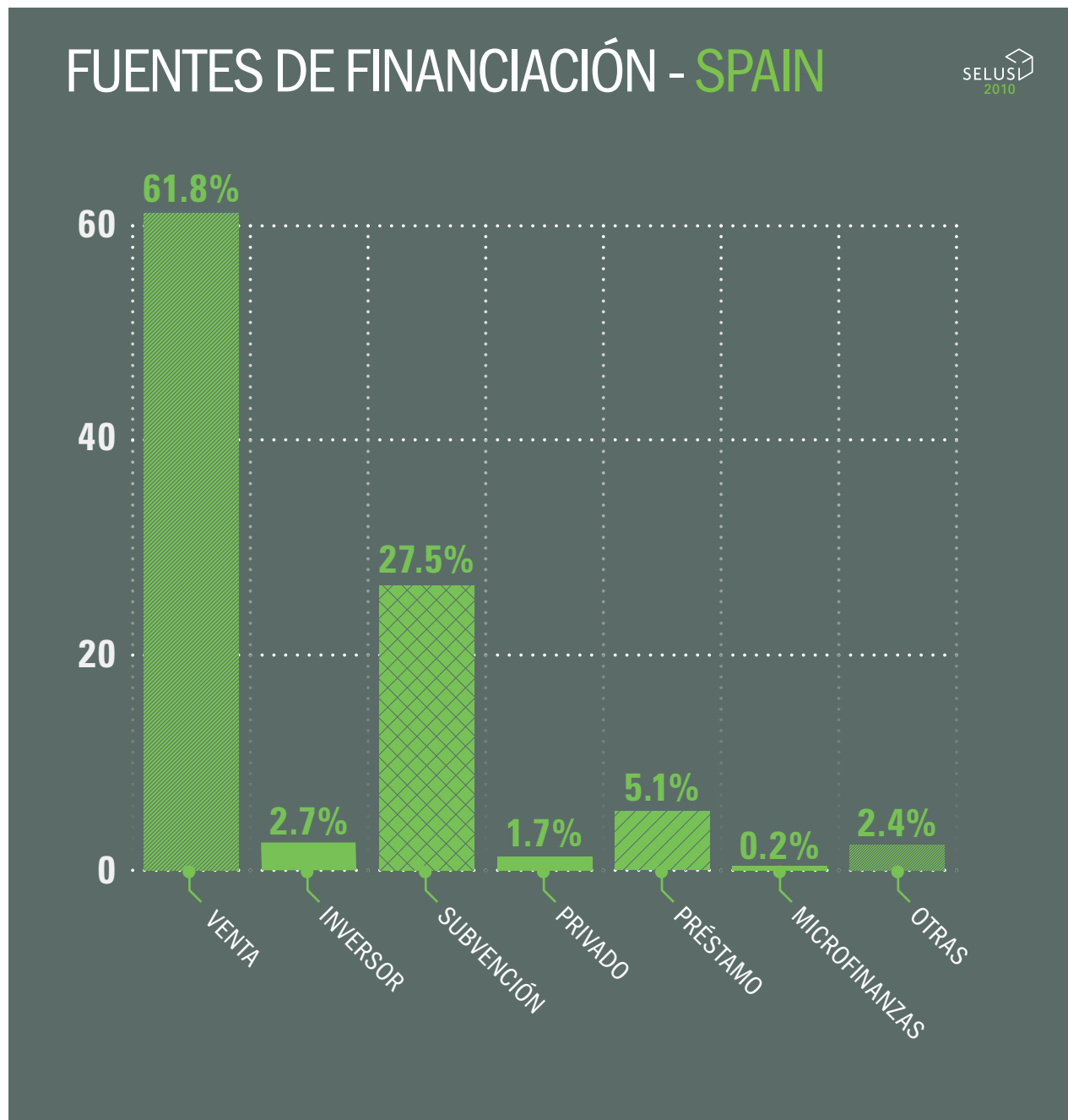


Figura 5: Fuentes de liquidez durante los últimos 12 meses ▶

Nota: N=138

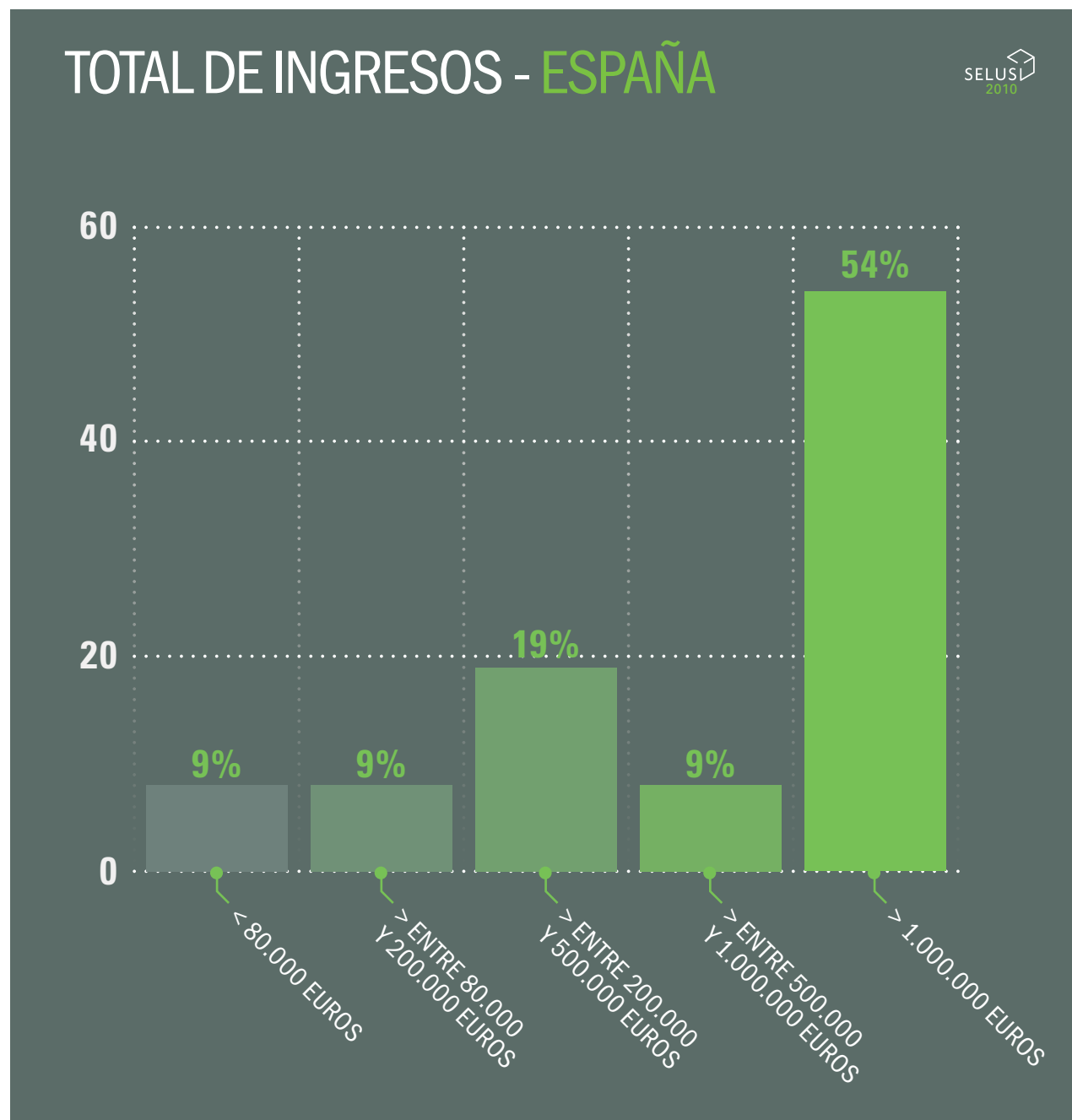
## 6 TOTAL DE INGRESOS ENTRE NOVIEMBRE DE 2008 Y NOVIEMBRE DE 2009, Y CAMBIO EN LOS INGRESOS A LO LARGO DEL TIEMPO

En la encuesta realizada por Internet, nos interesaba saber los ingresos que su organización había generado entre noviembre de 2008 y noviembre de 2009, y en qué medida estos eran comparables a los ingresos generados durante el año anterior, es decir, entre noviembre de 2007 y noviembre de 2008.

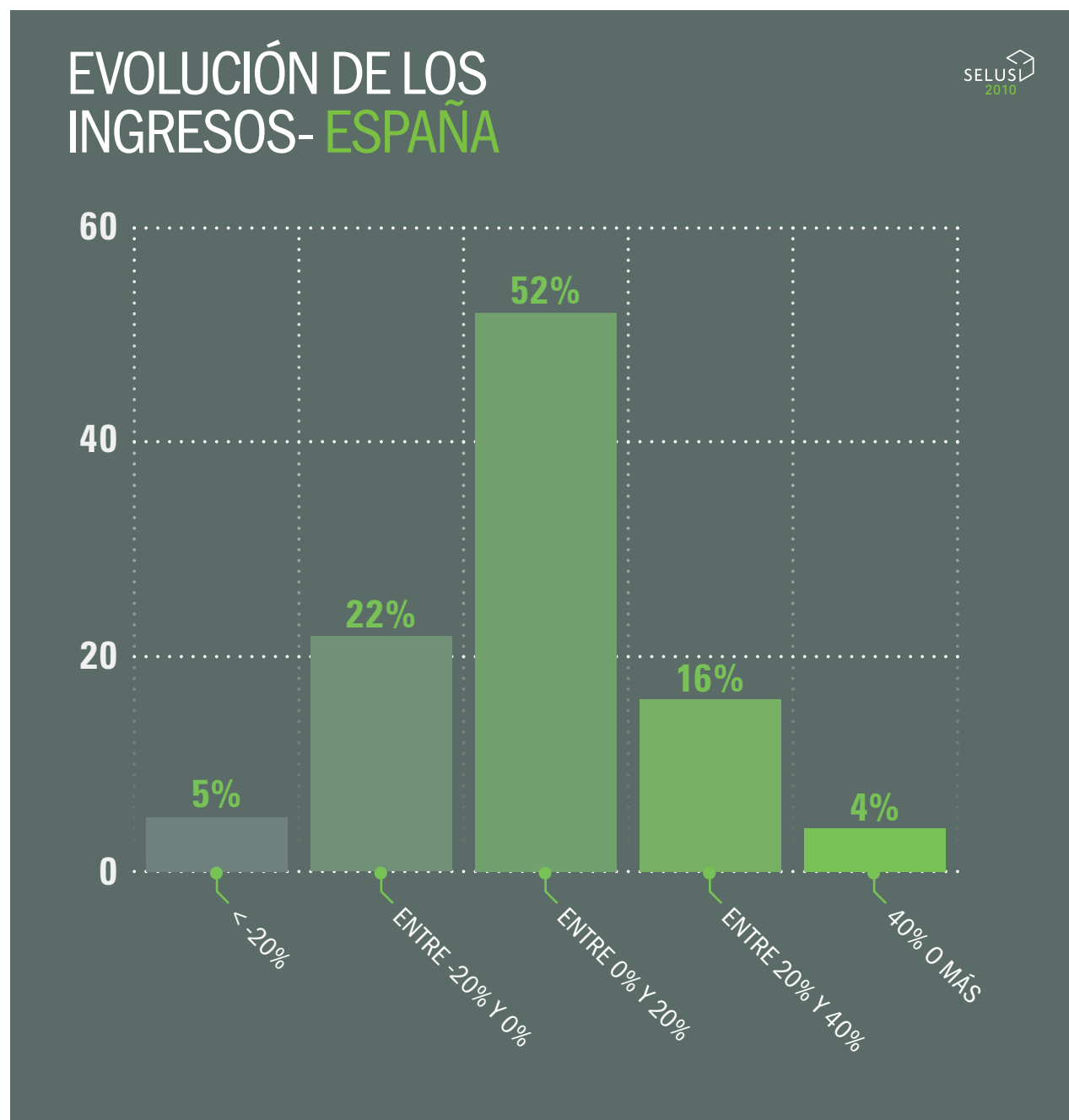
La Figura 6a muestra el total de ingresos que las empresas con fines sociales españolas obtuvieron el año pasado. La mayoría de las empresas con fines sociales entrevistadas en España pertenecen a la categoría de ingresos más elevados, por encima de un millón de euros (54%). Aún así, cerca de una quinta parte de la muestra obtuvo unos ingresos de entre 200.000 y 500.000 euros. La media de los ingresos era de 1.252.000 euros.

**Figura 6a: Total de ingresos (euros) entre noviembre de 2008 y noviembre de 2009**

Nota: N=135. La figura muestra el porcentaje de empresas con fines sociales para cada categoría de ingresos. En las respuestas se usaron euros. Las categorías de ingresos se establecieron teniendo en cuenta la evolución de los ingresos producida en toda la muestra de países analizados (España, Reino Unido, Hungría, Rumanía y Suecia). Según Eurostat, el PIB per cápita en España en el año 2009 fue de 24.500 euros o 103% del PPA (porcentaje de la UE 27).



La Figura 6b resume la evolución de los ingresos en relación al año anterior (es decir, entre noviembre de 2007 y noviembre de 2008). Cabe destacar que, pese a la crisis económica, el 52% de las empresas con fines sociales entrevistadas experimentaron un crecimiento moderado (hasta el 20%) y el 20% de ellas experimentaron un crecimiento fuerte (del 20% al 40% y más del 40%). Sin embargo, el 27% de las empresas sociales experimentaron una reducción en sus ingresos, mientras que el 3% obtuvo ingresos estables (es decir, experimentaron un crecimiento del 0%).



**Figura 6b: Cambio en los ingresos entre noviembre de 2008 y noviembre de 2009 en comparación al periodo comprendido entre noviembre de 2007 y noviembre de 2008.**

Nota: N=134. La figura muestra el porcentaje de empresas con fines sociales pertenecientes a cada categoría. Esta pregunta no se pudo aplicar a 2 empresas, ya que se crearon con posterioridad a noviembre de 2008.

## 7 EDAD Y CAPITAL HUMANO

En la encuesta realizada por Internet, les preguntamos en qué año y mes su organización se estableció formalmente, a través del registro en la agencia pública correspondiente. La edad media de las 136 empresas con fines sociales españolas que respondieron a esta pregunta era de 17,3 años. Sin embargo, la mitad de las organizaciones entrevistadas tenían 14 años o menos. En la Figura 7a se distribuye la edad de las organizaciones en 5 intervalos de edad: organizaciones de menos de 1 año, organizaciones de entre 2 y 4 años, organizaciones de entre 5 y 10 años, organizaciones de entre 11 y 20 años, y organizaciones de más de 20 años. El número situado sobre cada columna indica el total de organizaciones incluidas en dicho intervalo de edad.

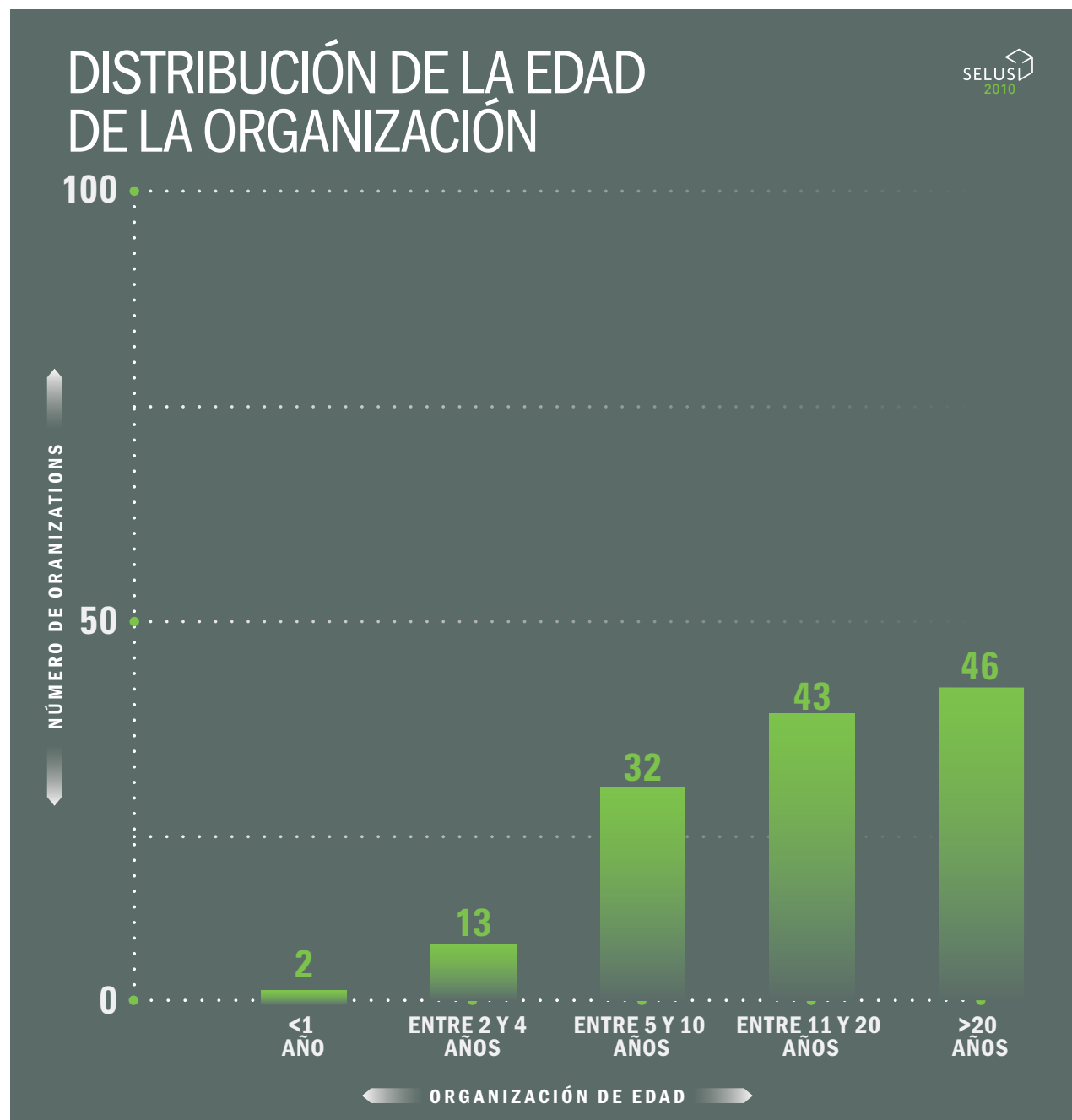


Figura 7a: Edad de las organizaciones ▶

Nota: N=136

Otro aspecto más convencional, pero también importante, sobre el que preguntamos respondía a: (i) el número de equivalentes (sin incluir a los propietarios) a tiempo completo que actualmente trabajan para la empresa, tanto asalariados como subcontratados, y (ii) el número de voluntarios que actualmente trabajan para la empresa.

La Figura 7b muestra que un tercio de las empresas entrevistadas empleaban a menos de 10 personas a tiempo completo. Sin embargo, dos quintas partes de las empresas entrevistadas daban empleo a 50 o más.

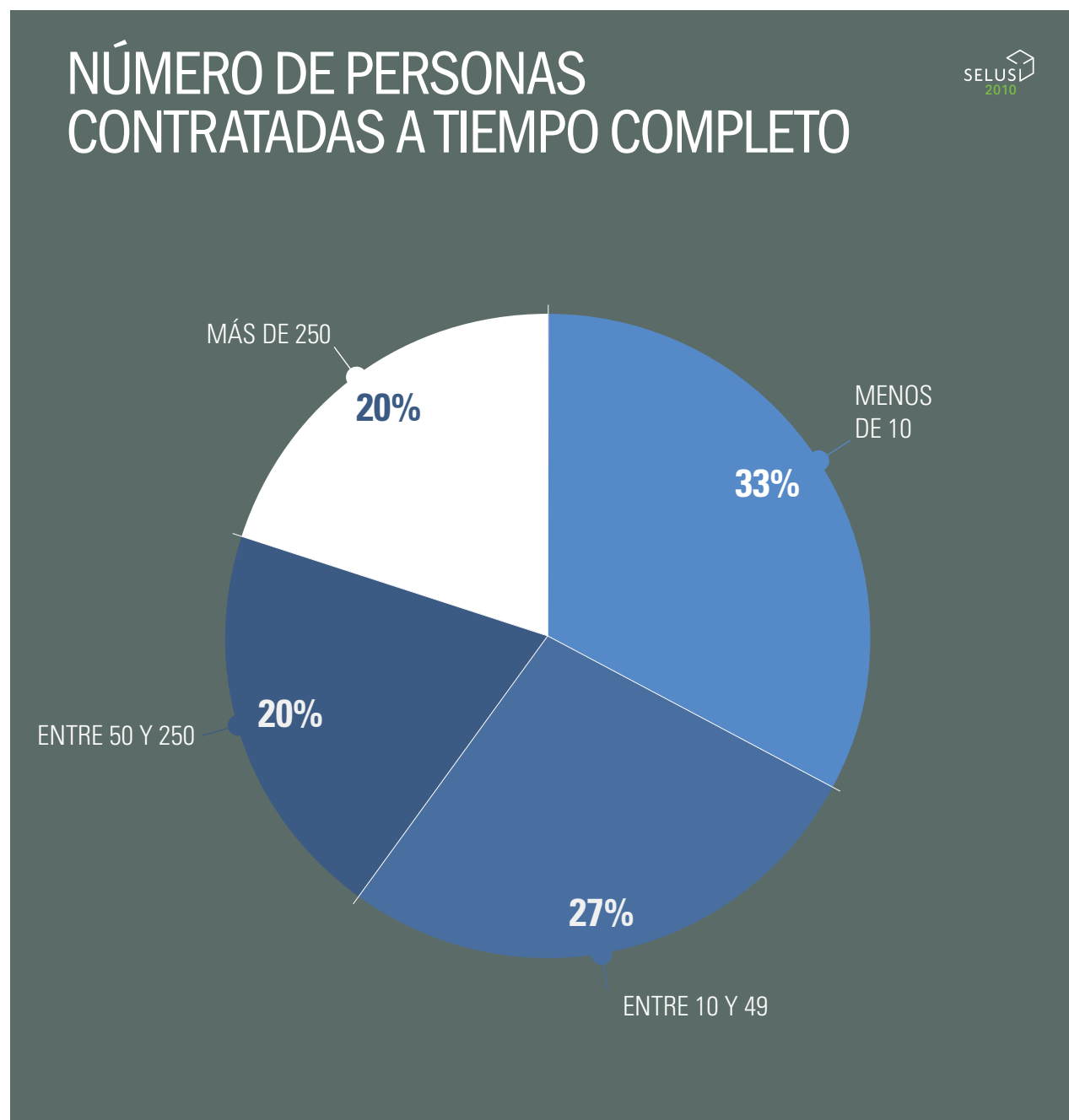


Figura 7b: Número de personas contratadas a tiempo completo (sin incluir a los propietarios) ▶

Nota: N=139



La Figura 7c muestra que en el 42% de las empresas con fines sociales españolas no trabajaban voluntarios, mientras que en la mitad de las empresas entrevistadas trabajaban entre 10 y 49 voluntarios. Sólo en muy pocas empresas (menos del 10%) trabajaban 250 o más voluntarios.

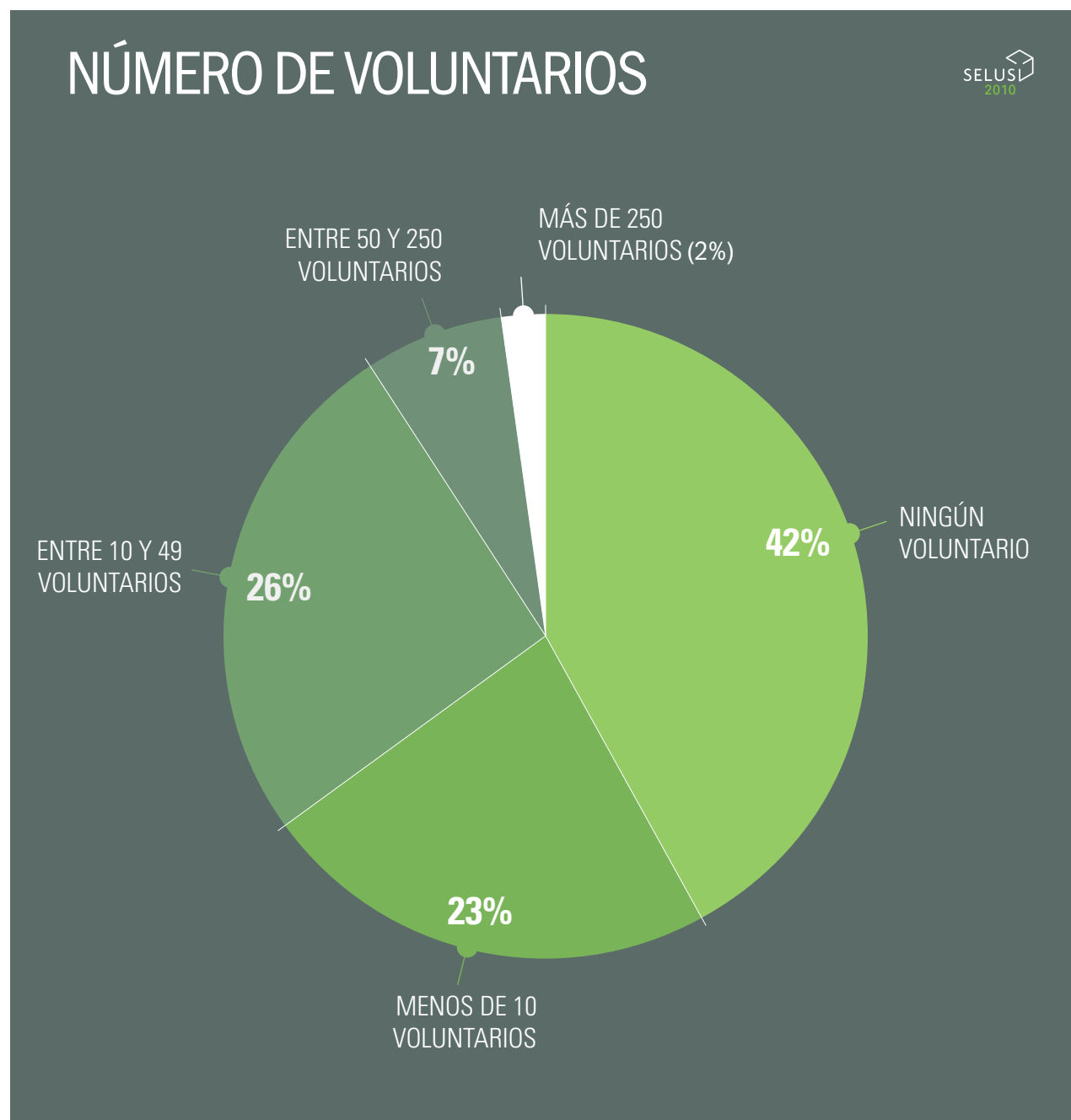


Figura 7c: Número de voluntarios que trabajan en la empresa con fines sociales

Nota: N=137

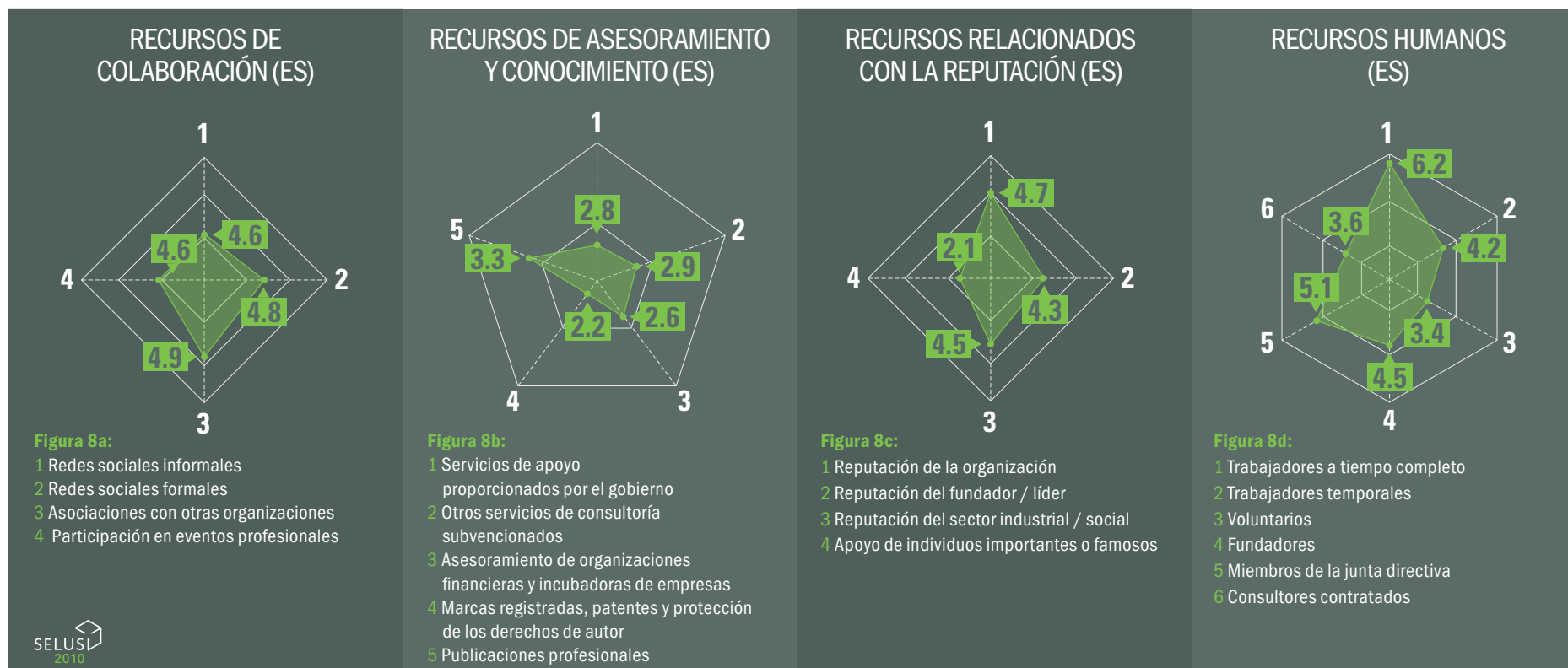
## 8 RECURSOS

En la encuesta que realizamos por Internet, les presentamos una amplia lista de recursos y les pedimos que indicaran en una escala del 1 al 7 el grado de dependencia de su organización respecto a cada recurso durante los últimos 12 meses. Por recursos nos referimos a bienes que su organización emplea para “hacer negocios”, es decir, para generar valor económico y social. El valor 1 indicaba que su organización no dependía en absoluto de dicho recurso, mientras que el

valor 7 indicaba que su organización dependía en gran medida de dicho recurso. Las figuras siguientes agrupan en 4 categorías los recursos según su relevancia: recursos de colaboración, recursos de asesoramiento y conocimiento, recursos relacionados con la reputación y recursos humanos. El número situado en el interior del rectángulo indica la puntuación media de todas las 139 empresas con fines sociales españolas encuestadas sobre dicho recurso.

En conjunto, estos datos demuestran que las empresas con fines sociales españolas entrevistadas dependían de (tal

como indica una puntuación media de 4,8 como mínimo): trabajadores a tiempo completo, miembros de la junta directiva, redes sociales formales y asociaciones con otras organizaciones. Los recursos de los que menos dependían (tal como indica una puntuación media de 2,8 o inferior) eran: apoyo de individuos importantes y famosos, marcas registradas, patentes, protección de los derechos de autor, asesoramiento de organizaciones financieras y incubadoras de empresas, y servicios de apoyo proporcionados por el gobierno.

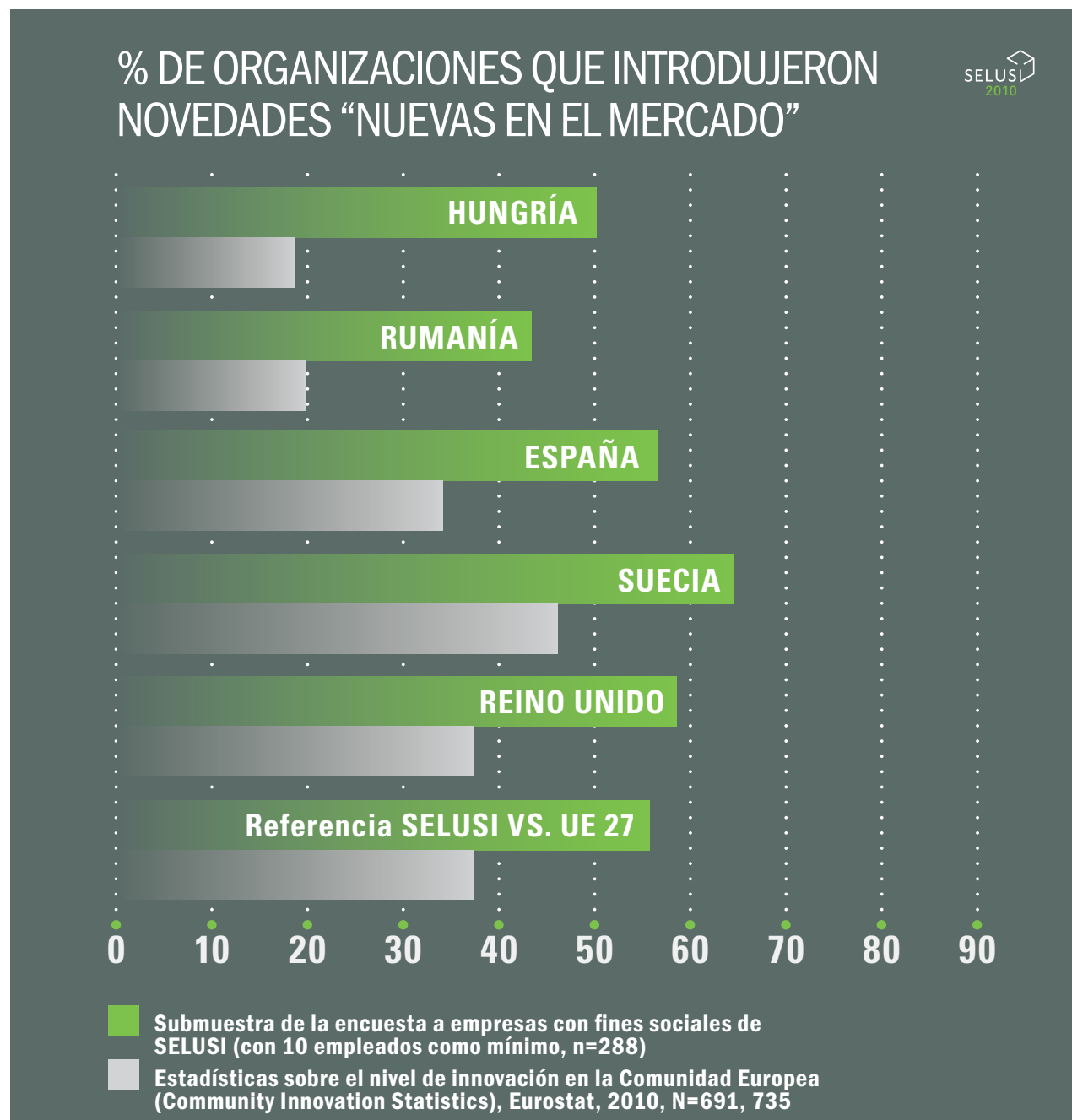


▲ Nota: N=139. Cuanto más se aproxima la línea al centro de la telaraña, menor era el grado de dependencia de las empresas con fines sociales respecto al recurso en concreto a la hora de hacer negocios.

## 9 INNOVACIÓN

Otro ámbito de especial interés era la innovación. Por ejemplo, reunimos información general acerca del nivel de innovación de las empresas con fines sociales, hecho que conseguimos utilizando las preguntas estándar que aparecen en las encuestas de innovación en la Comunidad Europea (disponibles en Eurostat). Esto nos mostró que el 91% de las empresas con fines sociales españolas había introducido al menos un servicio, producto y/o servicio nuevo o significativamente mejorado en su organización el año anterior (2009). Además, el 64% de estas empresas había introducido al menos una “novedad en el mercado”, es decir, una innovación “radical”, durante ese año. Si contrastamos estos datos con otros datos comparables de empresas comerciales, podemos observar que las empresas con fines sociales fueron mucho más activas por lo que respecta a innovación, hecho que también se aplica para todos los países encuestados.

Figura 9a: Proporción de empresas sociales que introdujeron “novedades en el mercado” durante 2009.



También les pedimos que nos contaran por qué siguen creyendo que innovar es importante (prácticamente todas las empresas daban importancia a la innovación) y qué les gustaría conseguir mediante la innovación. Surgieron seis tipos de motivos para la innovación, que se muestran en la Figura 9b junto con el porcentaje de empresas con fines sociales cuya motivación pertenece a dicha categoría.

La Figura 9b muestra que el motivo de actividad innovadora más extendido era poder conseguir los objetivos sociales de la empresa con fines sociales; por ejemplo, mejorar la manera de producir impacto social y/o aumentar su alcance incrementando el número de personas a las que llegaban. Algunas de estas empresas emprendedoras también indicaron que innovaban con el fin de reducir el impacto medioambiental negativo que causaban las actividades de su organización. Otros motivos importantes consistían en aumentar la gama y/o la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas con fines sociales, así como incrementar su sostenibilidad financiera y ampliar su mercado. Para su información, se ha observado que el principal motivo que movía a las empresas comerciales a innovar era poder aumentar la gama y/o la calidad de sus productos y servicios (Eurostat, CIS 2006; Parvan, 2009).

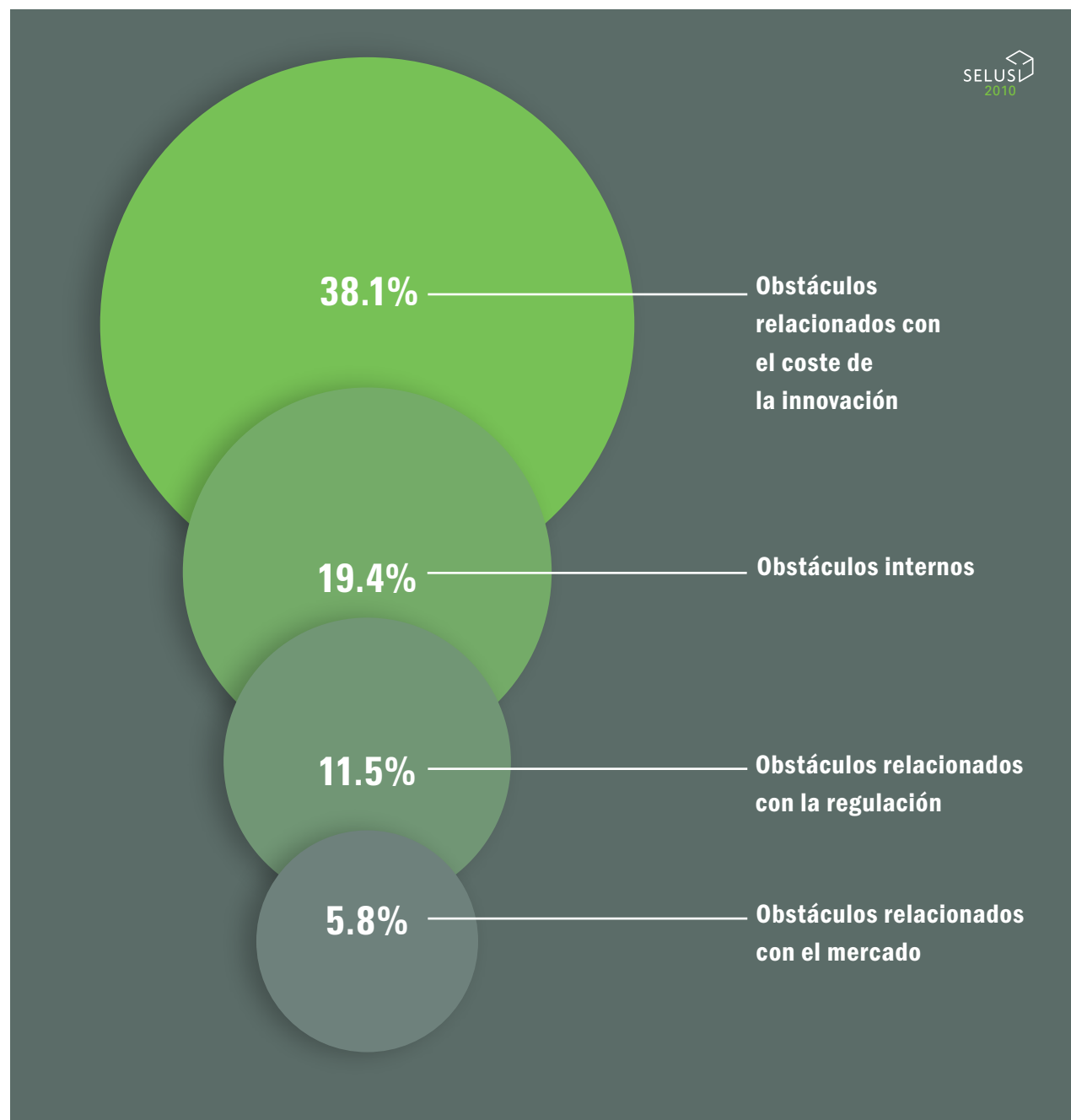
**Figura 9b: Factores impulsores de la innovación** ▶

Nota: N=136. Las categorías se obtuvieron mediante un estudio exploratorio previo y de las encuestas sobre el nivel de innovación en la Comunidad Europea (disponibles en Eurostat).



También les preguntamos si habían encontrado algún obstáculo en relación a la innovación, es decir, factores que impidieron a la organización el desarrollo de productos / servicios o procesos nuevos o mejorados durante los últimos 12 meses. Estos factores se han agrupado en las cuatro amplias categorías que se muestran a continuación (véase Método D para consultar la definición de dichas categorías).

La Figura 9c muestra que, igual que sucede con las empresas comerciales, los obstáculos relacionados con el coste generado por la innovación eran los que se mencionaban con más frecuencia, mientras que los obstáculos relacionados con el mercado eran los menos mencionados (a diferencia de las empresas comerciales).



**Figura 9c: Obstáculos a la innovación** ▶  
Nota: N=139.

## MÉTODO

# D

Los obstáculos que suelen encontrarse las empresas comerciales son más numerosos y, con más frecuencia, guardan relación con el elevado coste que supone la innovación, con la incertidumbre del rendimiento económico que generará la innovación y con cuestiones relacionadas con el mercado (D'Este, Iammarino, Savona & von Tunzelmann, 2008).

- 1** Obstáculos relacionados con el coste de la innovación: se refieren al riesgo económico excesivo que conllevaría la innovación, así como también el coste y/o la falta de financiación disponible para destinar a la innovación. Esta categoría también incluye si la innovación no se ha podido llevar a cabo como consecuencia de la crisis económica actual.
- 2** Obstáculos internos: se refieren a la falta de tiempo, la falta de personal cualificado y/o la falta de información tecnológica y/o de los mercados para seguir llevando a cabo actividades de innovación.
- 3** Obstáculos relacionados con la regulación: se refieren al hecho de que la innovación se frenó debido a la necesidad de cumplir la regulación del gobierno y/o de la UE, y/o también al hecho de que las empresas con fines sociales no reciben apoyo de instituciones oficiales porque que éstas no están familiarizadas con ellas.
- 4** Obstáculos relacionados con el mercado: se refieren al hecho de que la innovación no se llevó a cabo porque se previó que el mercado no la aceptaría; por ejemplo, los clientes potenciales. Además, la incertidumbre sobre el nivel de demanda de la innovación, así como la hegemonía de otra organización establecida, desalentaron las actividades de innovación de las empresas con fines sociales.

# 10 SUGERENCIAS A LA UE

Al final de nuestras conversaciones telefónicas, les invitamos a que hicieran recomendaciones a la Unión Europea sobre posibles políticas en materia de iniciativa social emprendedora. La Figura 10 resume las respuestas obtenidas de forma general. Tanto el empleo como los derechos sociales fueron los aspectos más comentados. El segundo tipo de políticas sugeridas más popular se relacionaba con el cambio en la legislación y el apoyo financiero. El medioambiente, los consumidores y la salud, y la economía, las finanzas y los impuestos fueron los siguientes aspectos destacados por las empresas emprendedoras con fines sociales. El resto de respuestas se repartieron equitativamente entre las categorías restantes. La categoría “Otras” corresponde a sugerencias sobre políticas relacionadas con el acercamiento de España a la UE, la implementación de más reducciones de impuestos para las sociedades europeas (SE) y la igualdad de género.

**Figura 10: Descripción general de las sugerencias a las políticas de la UE** ▶  
Nota: N=253, que es el número total de respuestas. Adaptamos una tipología de políticas utilizada por la Comisión Europea [http://ec.europa.eu/policies/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/policies/index_en.htm). Sólo en un 1% de los casos no obtuvimos ningún valor para esta pregunta



## REFERENCIAS

- Alter, S.K. (2008). "Social enterprise models and their mission and money relationships." In A. Nicholls (ed.) Social entrepreneurship (pp.205-232). Oxford: Oxford University Press.
- D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M. and von Tunzelmann, N (2008). "What hampers innovation? Evidence from the UK CIS 4." SPRU Working paper No. 168.
- Eurostat (2010). [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science\\_technology\\_innovation/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/introduction).
- Parvan, S. (2009). "Quality in the focus of innovation - First results of the 2006 Community Innovation Survey." Eurostat, statistics in focus, 33, retrieved April, 20th, 2010 from [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-09-033/EN/KS-SF-09-033-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-033/EN/KS-SF-09-033-EN.PDF)
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. and Frese, M. (2009). "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future." Entrepreneurship Theory & Practice, May: 761-787.

© 2010 SELUSI, informe elaborado por el equipo de investigación de SELUSI. Los autores que contribuyeron en el informe fueron Marieke Huysentruyt, Tomislav Rimac, Ute Stephan, Emma von Essen, and Sunčica Vujić.

La investigación que ha conducido a estos resultados ha recibido financiación del Séptimo Programa Marco de la Comunidad Europea FP7/2007-2011 bajo el acuerdo de subvención n.º 217622.

Design by: Ludic Group

