

Módulo 1

Introducción al emprendimiento social

Lección 2



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

¿Cómo se dirige una empresa social?

Algunas personas se preguntan si hay alguna diferencia para dirigir una ES o una empresa tradicional. Dado que las empresas sociales son todavía bastante nuevas en el escenario actual, todavía quedan algunas preguntas pendientes sobre cómo dirigir las. Aun así, como en todas las empresas, el buen gobierno empieza en las **Juntas directivas o Consejos de administración** (la dirección o equipo directivo) o la asamblea.

Las empresas sociales pueden adoptar diferentes formas: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Entidad sin ánimo de lucro, Cooperativa, Fundación o cualquier otra forma jurídica. En función de la forma jurídica de la organización, la dirección determina su constitución o estatutos y normativa.

Los requisitos básicos para dirigir una empresa social no son muy diferentes de aquellos que utilizan las empresas tradicionales, ya sea con finalidades lucrativas o no. Todas estas empresas tienen una Junta directiva o Consejo de administración.

El objetivo de la junta o consejo es controlar los programas que se están ejecutando y trabajar para que el proyecto logre sus objetivos sociales y medioambientales a la vez que también se obtienen beneficios económicos para reinvertir en la organización.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

¿Cómo se dirige una empresa social?

La composición de la junta o consejo requiere una mezcla de emprendedores, especialistas en negocios y expertos en el ámbito social. Un equipo multidisciplinario. La filosofía de una ES es que su dirección, su gestión, así como su propiedad sea democrática y transparente. Esto es, que la toma de decisiones también esté en manos de los stakeholders (partes interesadas). Los **stakeholders** son las personas trabajadoras, suministradores, otras organizaciones civiles, clientes, público beneficiario, etc

Las juntas juegan un papel fundamental en el éxito de la ES ya que proporcionan una dirección estratégica. La **dirección estratégica** es una hoja de ruta, una planificación, las pautas y elementos básicos a seguir y que llevan a la consecución de los objetivos de una organización.

Así, podemos encontrar diferentes modelos de gobierno en una ES:

1. Aquellos donde la Junta directiva/Consejo de administración está formada por profesionales y propietarios que se responsabilizan exclusivamente de la toma de decisiones.
2. Aquellos donde la Junta directiva/Consejo de administración es mixta. Está formado por los stakeholders y otros profesionales.
3. Aquellos que no tienen Junta directiva/Consejo de administración y la toma de decisiones se asume desde la asamblea, donde participan los stakeholders y todas las personas vinculadas a la ES.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

¿Cómo se dirige una empresa social?

Las responsabilidades que tiene que asumir el órgano de gobierno de una ES, independientemente de la forma que adopte el órgano de toma de decisiones (Junta directiva/Consejo de administración/asamblea) son las siguientes:

- Establecer y revisar la misión, los valores, los objetivos (sociales y/o medioambientales) y las estrategias principales de la empresa.
- Establecer una normativa y una serie de procedimientos que regulen la ES para su óptimo funcionamiento.
- Formular un plan estratégico adecuado (dirección estratégica) para ver qué se quiere lograr y cómo.
- Aprobar y hacer un seguimiento de los principales programas y servicios que proporciona la empresa.
- Distribuir los recursos y garantizar la sostenibilidad económica.
- Hacer un seguimiento del rendimiento financiero, y ofrecer transparencia (rendir cuentas de su actividad y de la gestión de los recursos económicos de forma pública).
- Apoyar y controlar a las personas que se encargarán de la gestión de la empresa.
- Fortalecer, evaluar y analizar el desarrollo, logros y resultados obtenidos.
- Actuar con integridad. Siendo honestos, justos e independientes. Gestionando los conflictos de intereses. Protegiendo y promoviendo la reputación de la ES.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

¿Cómo se gestiona una empresa social?

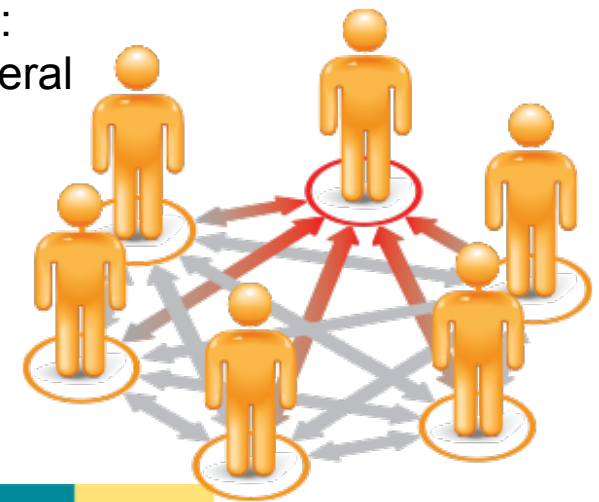
La gestión de una empresa social suele ser asumida por un líder (emprendedor social) o un equipo de gestión.

Los líderes/gerentes tienen la capacidad de involucrar y motivar a sus equipos creando un marco organizativo que realmente promueva cambios sociales. Estos líderes/gerentes trabajan para hacer crecer la ES y consolidarse en el mercado social.

Habitualmente, este líder/gerente o equipo de gestión piensa en problemáticas sociales, ambientales o económicas y, por su espíritu emprendedor, desarrollan un proyecto para solucionarlo. El líder/gerente se asegura de que la empresa social está bien gestionada para poder lograr los objetivos por medio de mecanismos de coordinación.

Un mecanismo de coordinación puede adoptar diferentes formas:

1. Puede ser una persona que adopte el rol de coordinadora general que asegure que todas las piezas del engranaje funcionan.
2. Se puede descentralizar y tener diferentes coordinadores de área que ejercen como tales en un departamento específico. Se aseguran de que todas las personas trabajadoras conozcan las tareas que cada cual tiene asignadas y a ser posible que trabajen coordinadamente.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

¿Cómo se gestiona una empresa social?

Si se trata de una ES pequeña, las personas que trabajan suelen coordinarse entre ellas sin necesidad de la figura del gerente. Se organizan por comisiones interconectadas a través de la asamblea.

Sin embargo, los líderes tienden a asumir el papel de gerentes. Un líder que sabe gestionar proporciona un marco y sistema organizativo a sus equipos para darles una orientación. Asigna tareas y proporciona pautas a sus equipos de trabajo. Al principio, la mayoría de los procesos de toma de decisiones son asumidos por el gerente. Si éste es un buen motivador, los trabajadores estarán motivados para lograr los objetivos que la ES ha establecido. Es importante que los gerentes formen equipos comprometidos para que los servicios o productos de la ES funcionen.

Algunos rasgos de un buen gerente:

- Humildad. Establecer relaciones horizontales con las personas trabajadoras
- Liderazgo con principios éticos que generen confianza en el líder
- Alto compromiso social. Para promover y hacer posible los cambios sociales
- Encargarse de que la empresa funcione bien; invirtiendo horas de trabajo y contratando a un buen equipo
- Mostrar respeto y preocupación por el personal
- Fomentar el empoderamiento, la acción independiente, el autodesarrollo de las personas trabajadoras y el logro de unos objetivos acordados conjuntamente.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

¿Cómo se gestiona una empresa social?

Un líder/gerente es una persona visionaria consciente de las necesidades sociales y ecológicas y se dota con un buen sistema de gestión que se adapte a los cambios, a las nuevas necesidades y al crecimiento (en caso de que haya) de la ES. Va tejiendo unos vínculos de lealtad entre él y los trabajadores.

Una vez que la ES está en funcionamiento, y ya se han creado vínculos, es el momento de que los líderes/gerentes empiecen a delegar en el resto de trabajadores. Esta confianza depositada en los miembros del equipo contribuye al desarrollo del empoderamiento de estos y que empiecen a asumir tareas de gestión. Los líderes/gerentes son personas con contactos y recursos. Emprenden la ES, la coordinan y después ofrecen a otros trabajadores las tareas de coordinación.

Cómo gestionar:

- Saber encontrar el equilibrio entre las necesidades de la ES y el presupuesto disponible.
- Formar a las personas trabajadoras para garantizar que compartan y se apropien de la misión, la visión y los valores del ES
- Saber delegar a los equipos de trabajo la implementación de los proyectos mientras el director se mantiene en un nivel más estratégico.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

¿Cómo se financia una empresa social?

Las ES se pueden financiar de diferentes maneras: con dinero público o privado.

Privado: algunas de las formas de financiación privada más accesibles son:

- Crowdfunding
- Crowdlending
- Banca Ética
- Inversión filantrópica
- Fundaciones

Público:

- Agencias de desarrollo local
- Administración pública: convocatorias o licitaciones (locales, regionales, nacionales, europeas)
- Bonos de impacto social - BIS



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

¿Cómo se financia una empresa social?

PRIVADO

Crowdfunding o micromecenazgo:

Es un tipo de financiación colectiva donde diferentes personas financian iniciativas y proyectos de otras personas u organizaciones.

Actualmente la mayoría del crowdfunding se hace por internet. Algunas plataformas de crowdfunding son: migranodearena.org,

Pozible.com, Razoo.com, [Teaming ...](http://Teaming.com)

Crowdlending: Múltiples inversores invierten en un proyecto. El mercado es el espacio donde se encuentran inversores y emprendedores sociales.

Banca Ética: bancos que financian proyectos sociales y medioambientales y empresas sociales. Algunos de ellos son *Fiare*, *Oikocredit*, *Triodosbank*...



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

¿Cómo se financia una empresa social?

Fundaciones:

Good.bee: Fundación ERSTE y Ashoka crearon este servicio financiero para personas con bajos ingresos que no tengan acceso al crédito de los bancos tradicionales para emprender.

Financiación filantrópica: puede incluir donaciones, inversiones u otros tipos de apoyo económico para empresas sociales

PÚBLICO:

Agencias de desarrollo local: ofrecen servicios como por ejemplo incubadoras sociales y financiación para aquellos proyectos de emprendimiento social de interés relevante para el bienestar comunitario y para aquellos colectivos más vulnerables.

Administración pública: convocatorias o licitaciones (contratos de servicios).



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

Otras fuentes de financiación

Bonos de impacto social - BIS:

es un contrato entre el sector público y una empresa social donde la Administración Pública se compromete a pagar por aquellos resultados que tengan un impacto social positivo y que generen ahorros al sector público. Su objetivo es que sean las empresas socias, por medio de sus servicios, quienes aborden situaciones de exclusión social. Los BIS también pueden ser públicos-privados o privados.

Uno de los objetivos de las ES es crear un ecosistema con un valor social que sea reconocido por la Administración Pública y que, de este modo, les compre productos y servicios. Esto significaría una inyección importante de dinero para las empresas sociales para poder continuar haciendo su tarea social y, de paso, aumentar el mercado.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

Recursos para continuar aprendiendo

Bibliografía

Muñoz, Lucio A. (2012) *El Nuevo emprendedor socialmente responsable*.

Pamplona, editorial Eunsa

Valls, Núria (2009). *Emprendimiento social juvenil: 18 buenas prácticas*. Barcelona, Fundación Bertelsmann

Lyons, Thomas S. (2013). *Social Entrepreneurship: how business can transform society*. Santa Barbara, Praeger, cop

Webgrafía

<http://spain.ashoka.org/>

<http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/835075.pdf>

<http://www.ecosfron.org/wp-content/uploads/La-Inversion-filantropica-EsF-DEF.pdf>



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Starting Up Young Social
Entrepreneurship

Este proyecto ha sido financiado por la Unión Europea, en el marco del Programa Erasmus +, K2 Asociaciones estratégicas



Aviso

“Este documento refleja sólo los puntos de vista de sus autores y la Agencia Ejecutiva de Educación Audiovisual y Cultura y la Comisión Europea no se hacen responsables del uso que se pueda hacer de la información contenida”



Starting Up Young Social Entrepreneurship