

# CUADERNO DE TRABAJO N° 66

## **LAS EMPRESAS SOCIALES.** **Una nueva organización para el desarrollo**

(Documento para el debate)

**Percy Bobadilla Díaz**

Enero, 2023

# **LAS EMPRESAS SOCIALES**

## **Una nueva organización para el desarrollo\* (Documento para el debate)**

### **AUTOR:**

**Percy Bobadilla Díaz-** *Pontificia Universidad Católica del Perú*

*<https://orcid.org/0000-0003-1769-585x>*

*[pbobadi@pucp.edu.pe](mailto:pbobadi@pucp.edu.pe)*

\* Este marco conceptual forma parte de una investigación que se viene desarrollando con la Mg. Cintya Carrión en proceso de culminación

**LAS EMPRESAS SOCIALES.**  
**Una nueva organización para el desarrollo**  
**(Documento para el debate)**

Percy Bobadilla Díaz, 2023

© Percy Bobadilla Díaz, 2023

Diseño de carátula: Vanessa Sanz

Editado por la Pontificia Universidad Católica del Perú  
Departamento Académico de Ciencias Sociales

Av. Universitaria 1801, Lima 32 –  
Perú Teléfono: (51-1) 626-2000  
anexo 4300 [dptoccss@pucp.edu.pe](mailto:dptoccss@pucp.edu.pe)

Primera edición digital enero 2023

ISBN: 978-612-48321-9-2

Publicación disponible en:  
<http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/>

## **Sobre el autor**

### **Percy Bobadilla Díaz**

Doctor y Magister en Sociología por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con estudios de especialización en liderazgo y gobernanza por la George Washington University y en Gerencia Social por el Banco Interamericano de Desarrollo Washington. Con más de 35 años de experiencia en el ejercicio profesional e investigación en el campo de la sociología de las organizaciones y del desarrollo; con especial énfasis en gestión pública y gerencia social; así como consultor senior en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos a nivel nacional e internacional. Profesor asociado de la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP, Escuela de Posgrado y la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la misma universidad. Profesor invitado desde el 2012 hasta la actualidad en la Escuela de Posgrado Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y Desarrollo Local de la Universidad EAFIT Medellín, Colombia. Cuenta con varias publicaciones en el campo de la gestión, desarrollo y conflictividad.

## Resumen

El presente marco conceptual forma parte de una investigación que busca comprender la identidad institucional de las empresas sociales en el Perú y América Latina. Qué son, cuál es su origen, cómo trabajan y con quienes se relacionan para ganar legitimidad y justificar su existencia en la sociedad, son algunas de las preguntas que se responden desde categorías trabajadas por académicos a nivel nacional e internacional.

Al ser una organización que aspira al desarrollo social y ambiental de poblaciones en condiciones de exclusión social y pobreza, se presenta una comparación con dos entidades claves que tienen mayor trayectoria institucional en el Perú y en el mundo sobre estas problemáticas: Las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONG) y las empresas convencionales que incorporan el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE). Con las ONG existen coincidencias a nivel del fin principal, lograr la erradicación de la pobreza y el manejo sostenible del ambiente. Por el lado de las empresas que incorporan el enfoque RSE se asemejan en el uso del mercado como mecanismo o medio de sostenibilidad económica e institucional; especialmente de las propuestas innovadoras que impulsan para enfrentar la exclusión social en sus diversas aristas.

El objetivo de identificar las características constitutivas de las empresas sociales y, por lo tanto, su distinción identitaria en relación a lo que son y hacen las ONG y las empresas con enfoque RSE, no se busca oponerlas ni menos valorar más a una en desmedro de las otras. Se examina y analiza más bien el sistema de expectativas que acompaña el quehacer de cada entidad, las relaciones que construyen con los otros significantes y lo que aprenden o están aprendiendo una de la otra en sus prácticas sociales. En ese sentido, dicha comparación y diferenciación, resulta significativa especialmente cuando se desea apoyarla legalmente o económicamente o cuando forma parte de movimientos, plataformas o espacios de gobernanza que articulan a distintas organizaciones que comparten determinados propósitos. Es en ese ámbito de acción que convoca a diversas entidades públicas y privadas en favor del desarrollo social, que resulta imprescindible reconocer la identidad institucional distintiva de las empresas sociales y de esa manera evitar caer en su relativización o invisibilización bajo la categoría “emprendimiento”; convirtiéndola “de facto” en una organización híbrida o identificada por lo que no es. La apuesta teórica de este esfuerzo académico es entender el sentido y significado de su trabajo de manera afirmativa.

**Palabras Clave:** Empresa social, Emprendimiento social, innovación social, identidad institucional.

## Contenido

Resumen.....	4
I. Una nueva organización para el desarrollo desde la competitividad y la generación de riqueza.....	6
II. Origen y contexto de las empresas sociales .....	10
2.1. Origen de las Empresas sociales en el caso europeo.....	15
2.2. Orígenes de las empresas sociales en el caso norteamericano.....	16
2.3. Orígenes de las empresas sociales en el caso latinoamericano .....	17
III. Como entender y definir a la empresa social: conceptos, enfoques y escuelas. ....	19
3.1. La empresa como institución del sistema capitalista .....	19
3.2. La noción de empresa social .....	28
3.3. La corriente anglosajona.....	30
3.4. Corriente europea.....	35
3.5. Tipología para clasificar a la empresa social.....	37
3.6. Empresas sociales, Empresa con responsabilidad social y Organizaciones no gubernamentales (ONG): Similitudes y diferencias en su identidad y rol institucional. ....	42
3.7. Características centrales que identifican a una empresa social: aportes para una propuesta de definición.....	60
3.8. Un intento de definición para entender qué son las empresas sociales.....	71
IV. REFERENCIAS .....	73

## **I. Una nueva organización para el desarrollo desde la competitividad y la generación de riqueza.**

El siglo XXI emerge con nuevos desafíos en el campo del desarrollo. Estos se expresan en diversos enfoques teóricos que buscan entender y explicar problemas sociales complejos, la puesta en marcha de estrategias rectoras e innovadoras para incrementar la eficacia de las intervenciones y el uso racional de recursos para alcanzar dicha aspiración. De los actores públicos y privados que tradicionalmente han asumido estos retos, se suma otro actor en la escena organizacional contemporánea: la Empresa Social, cuyo origen, identidad y el sentido de su acción es el objeto de estudio de la presente investigación.

En los últimos años, se muestra que la preocupación por el desarrollo no se centra exclusivamente en la clásica contradicción capital-trabajo y sus efectos en la configuración de las clases y la desigualdad social. Las problemáticas vinculadas ahora a la inclusión y la equidad se complejizan y se manifiestan desde nuevas aristas como son: la perspectiva de género, los derechos indígenas, amazónicos y afroperuanos, lo generacional, lo ambiental, la orientación sexual, la discapacidad, la niñez, entre otros. Todas generadoras de tensiones en diversos sistemas sociales tradicionales que no las visibilizan, no las reconocen o toleran de manera implícita o explícita. El reto de por qué y cómo hacer para lograr una sociedad más justa e inclusiva aparece – en las actuales circunstancias- con mayor o menor énfasis en las agendas políticas y propuestas de diversas entidades del sector público, del empresariado y la sociedad civil organizada; todas preocupadas por conocer y buscar las mejores alternativas a dichos desafíos<sup>1</sup>.

Este nuevo contexto ha traído como consecuencia una serie de cambios a nivel del discurso político, incidencia en políticas públicas y el esfuerzo por construir una base mínima de acuerdos para ejecutar propuestas de reforma o transformación social entre actores con distintas posiciones ideológicas y medios para luchar contra la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión en sus diversas niveles y alcances.

En sociedades como la peruana con instituciones y capital social débiles, pasar de una lógica de confrontación y desconfianza entre los actores involucrados a una de colaboración y búsqueda de consensos, se convierte en uno de los mayores retos del presente siglo, luego de las lecciones aprendidas en materia de desarrollo en el siglo pasado y sin pretender afirmar que el conflicto, las luchas de poder y los intereses en juego hayan disminuido en los más mínimo, pues estas dimensiones forman parte de la vida social cotidiana y de la historia humana. Lo importante al respecto es conocer cómo –en el actual contexto- se gestionan y mitigan sus efectos perversos o negativos no deseados en la convivencia y tolerancia necesarias en toda relación social, especialmente en entornos democráticos con libertad de expresión y de asociación.

Las razones de estos cambios y especialmente el fenómeno que prioriza la problemática social como preocupación central de diversas organizaciones empresariales pues las gubernamentales y las que ejecutan diversos proyectos en esa perspectiva ya la incorporaban en su derrotero institucional (ONG, Centros de investigación, Fundaciones, entre otras)- podrían rastrearse con mayor claridad en la década de los 80 y 90 del siglo XX, tanto desde el ámbito internacional como el nacional.

---

<sup>1</sup> Los Objetivos del Milenio, ahora denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible son una clara expresión de estas nuevas tendencias y sensibilidades alrededor de dichas problemáticas que involucran a todos los sectores del país sin distinción alguna. Las finalidades parecieran ahora estar más claras que en otras épocas, el problema más bien radica en los medios para alcanzarlos, ahí se concentran las mayores discrepancias.

A nivel internacional destaca el fin de la guerra fría, la universalización del fenómeno de la globalización y la consolidación de las democracias liberales en diversos países tanto de la ex órbita soviética (simbólicamente expresado con la caída del muro de Berlín) como de aquellas naciones que fueron colonias de potencias occidentales (Hobsbawm, 1999). América Latina recobra su democracia en ese período, luego de vivir bajo el dominio de dictaduras militares por varios años. Es importante destacar que a fines de los 80s e inicios de los 90s la mayoría de los gobiernos de esta región aplicaron políticas de ajuste estructural recomendadas desde el llamado “Consenso de Washington” para supuestamente enfrentar con mayor eficacia la hiperinflación que los azotó y puso en peligro sus sistemas políticos incipientes y la gobernabilidad del continente, emergiendo así las llamadas políticas económicas neo liberales (Thorp, 1998).

El Perú es parte de este proceso. Iniciada la década de los 80s y luego de doce años de régimen militar se retorna a la democracia con el triunfo del partido Acción Popular liderado por el Arquitecto Fernando Belaunde Terry. Paradójicamente en ese mismo período grupos políticos (considerados terroristas) como Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru se levantan en armas e irrumpen en la escena local dando inicio a la lucha armada que puso en jaque la estabilidad social, política y económica del país. Esta situación se agrava aún más debido a que las medidas implementadas por el gobierno de Belaunde y en particular por el de Alan García no reducen el desempleo, ni la pobreza y más bien generan el fenómeno de la informalidad que marca profundamente el desarrollo socioeconómico y cultural del país, dando origen a lo que el antropólogo Matos Mar llamó “El desborde popular y crisis del Estado” y economista Hernando De Soto denominó “El Otro Sendero” (Matos Mar, 1984; De Soto, 1986).

En los 90 se inicia la crisis de los partidos tradicionales con el triunfo de Alberto Fujimori como presidente y Ricardo Belmont como alcalde de Lima. Posteriormente con la caída de los líderes más prominentes de la subversión entre los cuales destacan Abimael Guzmán y Víctor Polay Campos y el cumplimiento del objetivo económico de detener la hiperinflación y la inserción exitosa del Perú en la economía mundial luego de años de exclusión, gatilla la popularidad de Fujimori y lo incentiva a cambiar la constitución y modificar la ley para reelegirse y ocultar una serie de abusos de poder, corrupción y violación de los Derechos Humanos de la mano de su asesor Vladimiro Montesinos. Este régimen finaliza con “La marcha de los cuatro suyos”, liderado por Alejandro Toledo y el escándalo de los “vlavideos” que obligan a Fujimori a renunciar vía fax. Se designa un gobierno de transición que tuvo como presidente a Valentín Paniagua quien convoca a elecciones resultando como ganador el partido Perú Posible liderado por Alejandro Toledo (Contreras y Cueto, 2013).

En este nuevo contexto es que se inaugura el siglo XXI, donde inician un conjunto de transformaciones socioeconómicas y políticas que modifican la acción tradicional de las ONG y las empresas convencionales con fines de lucro, incluyendo al aparato público. Por el lado de las ONG, la salida paulatina de la cooperación internacional de América Latina y del Perú en particular merma su estabilidad económica. Esto debido a que varios países del continente latinoamericano –donde venían interviniendo dichas ONG- son considerados de renta media por el crecimiento económico y la reducción de la pobreza monetaria. Esto llevó a que sus fondos fueran direccionados a otros países que necesitaban mayor apoyo financiero, en especial países del África, Centro América y de la ex órbita soviética.

Estas mejoras en la situación de determinados sectores sociales interpelan los enfoques que fundaron su identidad y las formas de intervenir a través de proyectos, obligando a las ONG a relacionarse con nuevos actores sociales como los microempresarios, mujeres, infancia entre otros. En consecuencia, las ONG buscan nuevas formas de sobrevivencia económica bajo las reglas en el mercado cuya racionalidad no formó parte de su derrotero institucional como un mecanismo de sostenibilidad financiera, debido a la protección (e inclusive sobreprotección) que les proporcionada las fundaciones internacionales y sus redes de soporte a nivel regional y global (Bobadilla, 2016; Bobadilla y Barreto, 2001; Bebbington, 1998; Valderrama y Pérez, 1998).

Desde el lado de la empresa privada convencional (especialmente la extractiva y la vinculada a la construcción de gran infraestructura) y su expansión bajo las políticas neoliberales se mostraron los límites para generar equidad e inclusión económica que fortalezca la gobernabilidad de los territorios donde incursionaba; perdiendo legitimidad y aceptación social que a la larga significaba poner en peligro sus inversiones, rentabilidad y continuidad como modelo económico y societal. Es así que aparecen con fuerza diversas miradas académicas para “salvar al capitalismo” (Porter, 2011; Mackey y Sisodia, 2014; Reich, 2016; Rajan y Zingales, 2003; Reygadas, 2021; De Soto, 1987) y estrategias como la responsabilidad social corporativa, y últimamente la responsabilidad territorial empresarial (Calvo y Carvallo; 2015; Quiroz, 2009; Martínez, 2016) con el fin de contribuir al desarrollo y a la inclusión social en el país y el mundo. Diversos tratados internacionales así lo demuestran<sup>2</sup>.

Por el lado del aparato gubernamental y especialmente a partir de las medidas económicas para detener la hiperinflación conocida también como “políticas de shock” a inicios de los 90, trajo como contraparte la creación de fondos sociales de compensación (FONCODES) que buscaban paliar el impacto de dichas medidas especialmente en las familias más vulnerables y pobres del país. A partir de la creación de este fondo y la incorporación de estrategias de lucha contra la pobreza en todo el sector público nacen las llamadas políticas sociales (Parodi, 2002).

Estas generaban las condiciones para incorporar innovaciones sociales que influyeron en el diseño y ejecución de programas y proyectos de desarrollo donde los mecanismos de participación de la población afectada eran fundamentales para la gestión de dichas propuestas (en espacios de gobernanza). Esto sentó las bases para la aparición de la estrategia de articulación intersectorial o también conocida como el enfoque de gerencia social para la resolución de problemas complejos de origen multicausal (Kliksberg, 1997, 1995; Licha, 2002; Bobadilla, 2004). Es en ese proceso que irrumpe la figura del premio Nobel de la Paz 2006, Muhammad Yunus, quien con su iniciativa de un banco para los pobres (Grameen Bank) genera una nueva forma de intervención que tuvo como referente organizacional a la empresa social. Nombre que el propio Yunus acuñó para identificarlas y distinguirlas de otras organizaciones que hacían un trabajo similar con objetivos similares: luchar contra la pobreza (Yunus, 2008).

---

<sup>2</sup> Algunos convenios y acuerdos internacionales relacionados a la minería socialmente responsable. Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos surgen del diálogo tripartito entre gobiernos, compañías y ONG. Son promovidos por los gobiernos de Estados Unidos, el Reino Unido, Noruega y Holanda, así como por empresas de los sectores extractivos y de energía, y algunas organizaciones no gubernamentales incluyendo a Oxfam Internacional y Social Capital Group, 2007. Pacto Mundial (Global Compact), iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas tiene como objetivo que las empresas se comprometan con diez principios de desarrollo sustentable. Iniciativa para el Reporte Global / Global Reporting Initiative- GRI, es una iniciativa multiactores fundada en 1999 por el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES). El GRI (por sus siglas en inglés) es una herramienta para desarrollar y difundir directivas aplicables mundialmente. Principios ICMM para el Desarrollo Sustentable 2003, el Consejo Internacional para los Metales y Minerales —ICMM— organización que agrupa a las principales compañías mineras del mundo, aprobó diez principios para promover el desarrollo sustentable y comprometió a sus miembros corporativos a medir su desempeño en este campo. <sup>6</sup>En el 2008 se creó el Ministerio del Ambiente, en el 2010 el Ministerio de Cultura y en el 2017 la Presidencia del Consejo de Ministros creó el vice ministerio de Gobernanza Territorial; a partir de ello se han generado instancias, leyes y mecanismos públicos para promover la minería responsable y mitigar los impactos negativos.

El premio Nobel consideraba que “esta lucha” debiera encaminarse de manera sostenible, superando las relaciones de tutelaje, dependencia y asistencia que se reproducían típicamente entre organizaciones de desarrollo a nivel del gobierno, las ONG, las fundaciones (incluyendo a la iglesia), las empresas con enfoques clásicos de responsabilidad social corporativa y la población objetivo o destinataria de los servicios y proyectos.

Para ello las empresas sociales tuvieron que apoyarse en propuestas productivas eco amigables y socialmente responsables, generadoras de empleo y el desarrollo de capacidades, reinvertiendo los excedentes en el fortalecimiento de las propuestas que la misma organización ofrece a los más necesitados. En ese sentido, la estrategia de intervención –innovadora– que utiliza para resolver problemáticas específicas de exclusión y la búsqueda de auto sostenibilidad desde las reglas del mercado, son los dos pilares fundamentales que estructuran su acción.

Las empresas sociales van obteniendo –en proceso– un nivel de reconocimiento a nivel nacional e internacional presentándose como un nuevo actor social, que si bien la literatura actual tiende a confundirlas o mimetizarlas con aquellas empresas convencionales que tienen en la responsabilidad social y el valor compartido nuevas formas de buscar aprobación y legitimidad; éstas –desde su perspectiva– buscan ganar su propia identidad distintiva y roles que las institucionalicen como un sector que trabaja por la inclusión y el desarrollo sostenible, aun sí en ese objetivo pueda coincidir con otros actores que buscan aportar en la misma dirección; aunque con otros medios o estrategias<sup>3</sup>.

Actualmente, las diversas ONG tradicionales que nacieron entre las décadas de los 60s y 80s vienen debatiendo e incorporando –no exento de tensiones por las posibles implicancias en su identidad organizacional– la posibilidad de incorporar las formas de trabajo de las empresas sociales, aunque ello implica necesariamente un cambio sustancial en sus paradigmas fundacionales (Bobadilla, 2022).

Varias de las estrategias que las empresas sociales vienen llevando a cabo como los *joint venture* con grupos en condición de vulnerabilidad, promoción de emprendimientos sociales desde las capacidades de las propias mujeres, varones, jóvenes o familias organizadas, la presentación de renovados proyectos de lucha contra la pobreza y la exclusión social, se construyen mediante mecanismos de cooperación entre organizaciones gubernamentales, empresas privadas y la población objetivo de sus programas y proyectos. Estas propuestas son incentivadas por las recomendaciones de los Objetivos del Milenio, ahora Objetivos de Desarrollo Sostenible que en sus propósitos 8 y 17 respectivamente hacen alusión a la necesidad de alianzas y consensos para alcanzar las diversas metas esperadas. Es en ese contexto que el tema social deja de ser una preocupación exclusiva del Estado y de las ONG para ser también una prioridad de las empresas convencionales con fines de lucro y por supuesto de las empresas sociales.

Desde esos antecedentes y el contexto socioeconómico y político descritos surgen las empresas sociales como una reacción y alternativa a la dependencia de las ONG con la cooperación internacional, pero aprendiendo de sus objetivos de transformación social, aunque con menos énfasis en los temas críticos y políticos en relación al modelo económico capitalista.

---

<sup>3</sup> Para mayor información sobre experiencias innovadoras que ponen en marcha y reconocimientos obtenidos por este tipo de organizaciones ver la plataforma KUNAN (<https://www.kunan.com.pe/>), la Fundación NeSt (<https://socialnest.org/es/>), el Sistema B (<https://www.sistemab.org/>) de empresas con propósito y la organización no lucrativa de emprendimientos sociales ASHOKA (<https://www.ashoka.org/en-aaw>).

Incorporan el objetivo de rentabilidad económica de las empresas convencionales, pero priorizando el objetivo social que es la razón de su existencia. Utilizan también sus formas de innovación para la productividad y calidad de bienes y servicios, aprendiendo e incorporando las lógicas del mercado y la competitividad; convirtiéndolas en herramientas de inclusión y auto sostenimiento institucional.

## II. Origen y contexto de las empresas sociales

El surgimiento de estas entidades está relacionado, por un lado, como una reacción ante las fallas del mercado y la inacción, ineficiencia e ineficacia del aparato gubernamental para contrarrestar las externalidades negativas de los sistemas de producción y comercialización del modelo económico capitalista en el ámbito social y ambiental, especialmente en los países subdesarrollados. Por otro lado, debido al limitado y difícil acceso al mercado formal de empleo dependiente, pero sobre todo del significativo autoempleo en condiciones de informalidad de amplios sectores urbanos y rurales en países con Estados e instituciones débiles; y, por tanto, incapaces de canalizar dichas energías y demandas en el marco de la ley y reglas de juego que generen condiciones de predictibilidad y seguridad laboral para sus ciudadanos (Defourny: 2001).

Grupos organizados, académicos y líderes de opinión vinculados directa o indirectamente con el desarrollo de las llamadas economías sociales de mercado y la responsabilidad social empresarial, ya sea desde el lado corporativo, académico o de la sociedad civil, constituyen el núcleo movilizador de estas iniciativas de emprendimiento basados principalmente en información, conocimiento e innovaciones tecnológicas de bienes y servicios que respondan a los desafíos de la inclusión, la equidad socioeconómica y la sostenibilidad ambiental para las presentes y futuras generaciones<sup>4</sup>.

Dicho de otro modo, la creación de empresas con fines sociales busca satisfacer necesidades de una población excluida que aún no ha sido atendida ni reconocida formalmente por el gobierno en sus políticas públicas o el sector corporativo en sus inversiones (Alvord, 2004; Thompson, 2002). Cabe señalar, que la presencia limitada de las ONG tampoco responde a cubrir las complejas y diversas demandas sociales de la población que vive en exclusión y vulnerabilidad, sobre esto último, se profundizará más adelante.

Ahora bien, la empresa social es un fenómeno multidimensional que opera de diversas formas dependiendo de los territorios donde emerge. En el actual proceso de crecimiento y consolidación de este tipo de organizaciones a nivel nacional e internacional, generalmente está se define de acuerdo a los liderazgos de las personas u organizaciones de los países, sus culturas nacionales y locales; y las expectativas de los grupos objetivo en relación a los impactos esperados en su entorno social. A partir de estos impactos se podrán identificar además diversas oportunidades para creación de nuevos bienes y servicios inclusivos y amigables con el ecosistema ambiental (Shane y Venkataraman, 2000). Es evidente que dicho proceso, se encuentra condicionado también por el nivel de desarrollo económico e institucional de los países donde se crean este tipo de entidades y los contextos sociales,

---

<sup>4</sup> Informe de Brundtland definió la sostenibilidad como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. 1987.

políticos y culturales en los que aparecen (Atamer y Torres, 2008). Por lo tanto, los objetivos y los efectos de estas empresas son muy distintas tanto cualitativa como cuantitativamente en aquellos países en vías de desarrollo comparados con los países desarrollados o industrializados.

Las empresas sociales al ser una organización que emerge en modelos societales basados en economías de mercado, estas se encuentran sujetas (y amenazadas) por las crisis cíclicas del capitalismo, las cuales tienen entre sus diversas causas: i) el débil control de las corporaciones por parte del Estado (ejemplo la crisis de la burbuja del 2008), 2) las desregulaciones que supuestamente debieran incentivar nuevas inversiones (en cantidad y calidad) aumentan más bien la concentración de riqueza y no su redistribución, aunado a conjunto de externalidades negativas (nuevamente por la incapacidad pública para prevenirlos y controlarlos) y 3) la captura de las instituciones de gobierno ya sea por corrupción u otro mecanismo en favor de los intereses de grupos de poder económico, tanto las tradicionales élites excluyentes, como los emergentes provenientes de las nuevas clases medias y altas, ambas incentivadas por contar con la complicidad del Estado mercantilista (Cortés, 2016).

Para los países en vías de desarrollo y dependiendo de su marco institucional, la afectación económica también es generada por la expansión demográfica y especialmente por los fenómenos migratorios del campo a la ciudad, pues el nivel de inversiones y el desarrollo del mercado (de empleo, de seguros, de créditos, etc.) son insuficientes y en consecuencia no generan una oferta laboral con las condiciones legales mínimas para la creciente población demandante, dando como resultado mayor cantidad de personas pobres y reproducción de la desigualdad social.

Todas estas amenazas a nivel económico aumentan, pues el planeta se ve afectado por el calentamiento global, la deforestación y la contaminación. Por lo tanto, la continuidad del modelo productivista, rentista basado en el crecimiento económico indiscriminado, sin una presencia eficaz del Estado para controlarlo y regularlo hacia una economía circular y verde podría causar daños considerables al ecosistema. "Si se mantuviera de manera indefinida -suponiendo que esto fuera posible- una tasa de crecimiento económico como la habida en la segunda mitad del "siglo XX", las consecuencias para el entorno natural de este planeta incluyendo a la especie humana como parte de él, serían irreversibles y catastróficas" (Hobsbawm: 1995).

Las alternativas a estas amenazas son motivos de debate y disputas, pues si bien existen consensos sobre la necesidad de modificar todas estas condiciones que no permiten el desarrollo humano y un ambiente sostenible, los medios para alcanzarlos van desde las miradas polarizadas Estado o mercado<sup>5</sup>, hasta las posiciones políticas y académicas por encontrar una tercera vía; es decir un modelo político y económico que cuente con un Estado, un mercado y una sociedad civil fuertes y con contrapesos de poder legales e institucionales. (Giddens, 1998; 2001).

---

<sup>5</sup> Debate que diversas corrientes del mundo académico y político consideran desfasado y propio de contextos como la guerra fría. Pretender polarizar el rol del Estado y del sector empresarial es caer en un falso problema, pues este tipo de visiones a la larga decantan en totalitarismos de derecha o de izquierda. La construcción de una arquitectura institucional que genere equilibrios de poder entre ambos sectores y que además cuente con una sociedad civil organizada y vigilante, fortalece la democracia y promueve una economía social de mercado amigable con el medio ambiente (Informe del Desarrollo del Banco Mundial 2000) (Mintzberg, 1999 Capítulo 7).

Las alternativas a la crisis del modelo productivista en el corto y mediano plazo pasan entonces por buscar propuestas centradas en el desarrollo sustentable. Es decir, un modelo social y económicamente humano, ambientalmente consciente y más equitativo, y desde ese paradigma encontrar y promover cambios sustanciales contrarios al actual sistema económico neoliberal.

La disyuntiva entonces radica, para el sector crítico al modelo capitalista, limitar las políticas focalizadas en el mercado y centrarse en una planificada y controlada; en donde el Estado sea el protagonista del desarrollo económico y la generación de empleo. Para los reformistas, más bien la salida parte por transformar el modelo económico mercantilista que favorece a grupos de poder, y más bien construir un ecosistema desde las propias familias y sus organizaciones bajo la premisa ganar- ganar, empero sin perder los beneficios que trae las reglas de mercado especialmente en su arista competitiva y de sostenibilidad para los emprendimientos.

El diseño y puesta en marcha de cadenas productivas inclusivas y amigables con el ambiente y la promoción de emprendimientos desde la iniciativa individual o colectiva, apuntan al empoderamiento de la población excluida y vulnerable (Bobadilla y Tarazona, 2008; Borgaza y Defourny, 2001). El objetivo social y político es lograr que dichas poblaciones sean protagonistas de su propio desarrollo, sin clientelismos, tutelajes, asistencialismos o populismos de toda especie y color político (Duschatzky, 2000). El objetivo es la construcción de una ciudadanía crítica, autónoma y libre. Es en esa perspectiva que se construye el marco institucional de la empresa social, promovida por su mentor Mohamed Yunus.

### **Mohamed Yunus y su perspectiva del desarrollo desde las empresas sociales**

El caso pionero y uno de los más emblemáticos de empresa o negocio social es el *Grameen Bank* en Bangladesh. Entidad creada por el ganador del premio Nobel de la Paz 2006 Muhammad Yunus, precursor del concepto empresa social. Se explicará el caso mencionado como un ejemplo del modelo de intervención que aspira a reducir o eliminar la pobreza, particularmente en países subdesarrollados. El autor de *Creating a World Without Poverty* (2008), Yunus, describe las deficiencias en torno al Estado, las empresas capitalistas y las organizaciones no gubernamentales en su país natal, que imposibilitan la reducción de la pobreza y vulnerabilidad de comunidades rurales aun cuando poseen cierta capacidad para actuar.

A mediados de la década de los setenta se generaron las condiciones económicas que propiciaron un escenario para su iniciativa de empresa social. Por un lado, señala al gobierno como una institución débil capturada por intereses de particulares, de alta actividad burocrática y de corrupción . Por tal motivo, el Estado por sí solo no podría aliviar la problemática social de la pobreza en su país. Por el lado de las empresas privadas, su principal función es la de generar utilidades y reinvertir para expandir su oferta y demanda. Es entonces, que dichas entidades no contemplan satisfacer necesidades de poblaciones en pobreza o pobreza extrema, puesto que desde su perspectiva no poseen la capacidad adquisitiva para ser consumidores de sus servicios o bienes; por lo tanto, los termina invisibilizando.

Por otro lado, la práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) muchas veces se crea como una forma de salvaguardar la imagen de la empresa y no termina por aportar con un

impacto sostenible para la población que se involucra; y, además, casi siempre la empresa prioriza las utilidades que están explícita o implícitamente por encima del bienestar de las personas y el entorno ambiental.

El autor también se pregunta si las organizaciones no gubernamentales son entidades que aportan significativamente a la solución de la pobreza. Sin embargo, resulta que estas instituciones se encuentran muy condicionadas a la recepción de fondos de la Cooperación Internacional o de la banca de fomento al desarrollo como el Banco Mundial. En efecto, muchas de estas organizaciones sin fines de lucro se concentran más en la labor de recaudar fondos para poder financiar sus proyectos y actividades, en desmedro de sus objetivos de desarrollo social.

En otras palabras, si bien existe una voluntad de transformación social, la poca capacidad para sostenerse económicamente es una gran limitación para el trabajo que realizan las ONG, en especial si dicho recurso se reduce, es insuficiente, pero sobre todo si se agota.

Luego de plantear su posición sobre estas instituciones y su real capacidad para lograr la reducción de la pobreza, el autor narra los procesos y acciones que dieron origen al primer negocio social: el *Grameen Bank*. En primer lugar, entre los años 1974 y 1975 hubo una hambruna en Bangladesh producto de los desastres naturales sumado a las consecuencias de la Guerra de la Liberación que había destruido la infraestructura y vías de acceso que tenía el país, dejando como consecuencia una importante cantidad de la población en calidad de refugiados. Es así que, en este periodo de crisis, Yunus, busca soluciones para aliviar la catástrofe desde su posición de profesor en el Departamento de Economía de la Universidad de Chittagong. Sin embargo, es desde su experiencia personal e intercambio con las personas más pobres (personas sin hogar y mendigos) que se da cuenta que la posibilidad de salir de ese estado de pobreza por sí solos era casi imposible. Cualquier tipo de pequeño negocio (ej. venta de artesanías) necesitaba un capital y los prestamistas locales (usureros) eran abusivos con los intereses y los cobros. En ese entonces, a las personas en extrema pobreza el banco no les brindaba préstamos porque justamente no daban evidencias de garantía de pago y muchos de ellos también eran analfabetos.

Yunus al no poder convencer a los bancos que esta población califique como sujeto de crédito, debido a los riesgos propios de su condición social, él se asume como garante de los préstamos y luego otorga el dinero a algunos pobladores de la villa. A modo de experimento, fue dándose cuenta que las personas sí pagaban y puntualmente la cantidad prestada (aproximadamente eran 27 dólares). Sin embargo, este éxito dentro de una muestra pequeña no acabó con las inseguridades de los bancos y se mostraban todavía reacios a expandir dicho mercado. Es en ese contexto que su proyecto y gracias a estudiantes que lo apoyaban, en un principio como voluntarios, logró fundar en *Grameen Bank* luego de un proceso de validación en el año 1983, con un marco legal específico vinculado al ámbito de las microfinanzas. De este modo, Yunus contribuyó a dinamizar la economía local de esta población y más adelante aportó con nuevas alternativas de emprendimiento que permiten hasta hoy en día mejorar la calidad de vida de los habitantes de Bangladesh.

Lo narrado muestra a las empresas sociales como organizaciones con objetivos de equidad e inclusión, pero sus estrategias y modelo de gestión está inspirado en las empresas convencionales del capitalismo. No obstante, el modelo organizacional original se transforma al constituirse desde motivaciones y objetivos principalmente de bienestar de las poblaciones excluidas o vulnerables del sistema económico y social del capitalismo tradicional. En ese sentido, su identidad fundacional promueve y busca generar rentabilidad desde las reglas del mercado, pero orientado al desarrollo de los grupos objetivo de sus proyectos sustentados en negocios sociales.

La comprensión del alcance y significado de este tipo de entidades se puede ubicar dentro de lo que algunos académicos denominarían como una *organización híbrida*, pues comparte las lógicas de organizaciones con fines de lucro, pero orientados a brindar un servicio social a una comunidad marginada o desatendida (Brouard y Larivet: 2010). De igual forma, la experiencia de Muhammad Yunus, surge como un emprendimiento social a partir de la iniciativa individual del fundador o emprendedor, pero no se descarta que este tipo de modelos también sean impulsados por diversos colectivos de la sociedad civil o del sector empresarial socialmente responsable.

## **2.1. Origen de las Empresas sociales en el caso europeo.**

Desde lo planteado por Borzaga y Defourny (2001) sobre el origen de las empresas sociales en Europa, éste se debe a un conjunto de factores que eran comunes en varios de los países de dicho continente y que solo varía el grado de importancia o el impacto de acuerdo a sus trayectorias históricas, económicas y socioculturales. Fue a finales de la década del 1970 y durante los 80, que el crecimiento económico se desaceleró dentro de la región aumentando el desempleo considerablemente, lo cual produjo la crisis del sistema del Estado de Bienestar europeo. Al principio, esta crisis fue de carácter fiscal y condujo a un creciente déficit público. Esto trajo como consecuencia que los ingresos públicos se redujeran considerablemente comparado con años fiscales anteriores y los gastos gubernamentales aumentaron en cifras no esperadas, en especial en los países que brindan subsidios generosos para desempleados y jubilados.

En ese sentido, la primera reacción de los estados europeos ante dicha crisis fue la de reformar los subsidios al empleo, desacelerando el crecimiento de la oferta de servicios sociales tradicionales para reducir el desempleo. Sin embargo, la poca capacidad del gobierno de responder efectivamente al problema, acrecentó la demanda por el acceso a los derechos sociales (principalmente seguros de salud, jubilación, etc.). Los gobiernos locales no contaban con los recursos y el presupuesto suficientes para ejecutar programas sociales de calidad, así que una de las medidas que recomendaron los gestores de políticas públicas fue privatizar los servicios y más bien trasladar parte de esas funciones públicas al sector empresarial y la sociedad civil organizada para que financien y ejecuten acciones de interés social con los escasos recursos públicos.

Sin embargo, para el sector privado no era una oferta rentable y por lo tanto no tuvo el atractivo esperado, pero sí para la sociedad civil y organizaciones del tercer sector como ejemplo las cooperativas. Estas organizaciones con objetivos sociales tomaron la propuesta pública y así pudieron satisfacer y respaldar la fuerte demanda por servicios sociales. En especial, para reducir el desempleo que existía en ese momento en casi todos los países del viejo continente, entre los años ochenta e inicios de los noventa.

Si bien las empresas sociales pueden orientarse a distintos campos, para el caso europeo, en sus inicios tuvieron principalmente dos rubros: 1. las empresas de integración laboral y 2. de servicios de atención comunitaria. Estos dos tipos de empresas sociales se extendieron por casi todo el territorio del viejo continente y buscaban brindar capacitaciones laborales a ciudadanos con dificultades para encontrar un empleo y así desarrollar habilidades que les permita integrarse al mercado laboral dependiente o independiente. Asimismo, estas experiencias no estaban del todo supeditadas a fondos públicos pues generaron mecanismos que les aseguraba autosuficiencia y sostenibilidad mediante cobros a los usuarios. Asimismo, podían estar orientados a un cierto sector o población marginada como drogadictos o personas con discapacidad física o mental.

El segundo rubro, responde a necesidades no reconocidas por autoridades públicas o excluidas de los beneficios públicos. Por ejemplo, guarderías de infantes o centros de cuidados de adulto mayor. De igual modo, estos servicios fueron gestionados por grupos de personas de la sociedad civil que laboraban o eran voluntarios de esas empresas. En estos casos también se cobraba por el servicio, aunque dependiendo del trabajo realizado las empresas sociales, al

ingresar a un sector de interés público y al ganar cierto reconocimiento por su aporte a la sociedad, podían acceder a financiamiento privado o ser cofinanciadas por el gobierno sin perder la autonomía en sus decisiones institucionales. Con el transcurrir del tiempo, las empresas sociales, fueron diversificándose según los intereses sociales de cada localidad, como entidades dinámicas y sensibles al entorno adaptándose a los distintos contextos socioculturales, económicos y políticos.

Por otra parte, muchos países de este continente adoptaron un enfoque institucional para promover el crecimiento del sector de las empresas sociales, mediante la creación de estructuras y formas jurídicas especializadas que facilitaban su funcionamiento, que, en el contexto de Europa Occidental, a menudo se consideraba equivalente a las cooperativas. Portugal creó las "cooperativas de solidaridad social" en 1998; Italia creó las "cooperativas sociales" en 1991; Grecia creó las "cooperativas sociales de responsabilidad limitada" en 1990; España creó las "cooperativas de iniciativa social" en 1999; y el Reino Unido creó la "sociedad de interés comunitario" en 2004. Muchos de ellos fueron el resultado del proyecto *Digestus*, emprendido por la Comisión Europea, que pretendía promover la empresa social basándose en el modelo italiano de empresas cooperativas (Lindsay et al 2003). Así, vemos que el sector de la empresa social en Europa Occidental está influenciado en gran medida por las estructuras legales creadas por el Estado, y se caracteriza predominantemente por un propósito social, a menudo la creación de empleo, y una limitación en la distribución de beneficios.

Por lo tanto, encontramos que el sector de la empresa social en Europa surgió no de una retirada del papel del Estado, sino más bien, un esfuerzo activo por parte del aparato gubernamental para impulsar la empresa social como un enfoque hacia la solución de problemas económicos que afectan a diversos grupos poblacionales. Los principales impulsores de este desarrollo fueron, en primer lugar, la fuerte cultura de la sociedad civil y, en segundo lugar, el entorno legal creado por el poder político que apoyó estos esfuerzos en la región.

## **2.2. Orígenes de las empresas sociales en el caso norteamericano**

En Estados Unidos, la empresa social en forma de actividad comercial por parte de organizaciones sin ánimo de lucro tuvo su origen en diversos grupos religiosos y comunitarios que realizaban ventas de artículos caseros para aumentar las donaciones voluntarias que recibían. Sin embargo, el surgimiento de la empresa social como sector comenzó durante la década de 1970. Los elevados precios del petróleo en 1973 provocaron una prolongada recesión económica en dicho país, que a su vez condujo a recortes en la financiación gubernamental de las organizaciones sin ánimo de lucro por parte de la administración Reagan. Según las estimaciones de Salamon (1997), la magnitud de los recortes en el gasto en bienestar social durante el periodo comprendido entre los años 1970 y 1980, junto con la creciente competencia por los fondos debido al número cada vez mayor de organizaciones sin ánimo de lucro y al aumento de las necesidades sociales, provocaron un cambio hacia la generación de ingresos comerciales. Según varios estudiosos, como Crimmins y Keil (1983) y Eikenberry y Kluver (2004), las organizaciones sin ánimo de lucro vieron en los ingresos comerciales un medio para sustituir la financiación gubernamental. De este modo, se allanó el camino para la aparición de la empresa social como mecanismo ampliamente aceptado para abordar problemas sociales que el Estado dejó de atender durante esos años.

La disminución de la presencia estatal tuvo lugar junto con otra tendencia: el creciente prestigio de las empresas y la gestión. Como afirma Michael Lounsbury (2005), en la década de los ochenta debido a la cultura predominante caracterizada por el protagonismo de la actividad empresarial, los enfoques empresariales novedosos se veían como una alternativa atractiva de generación de ingresos para sustituir la disminución del financiamiento gubernamental. Además, este cambio hacia la empresa social fue fuertemente apoyado y reforzado por fundaciones privadas e instituciones académicas. Las fundaciones privadas proporcionaron una serie de ayudas operativas a las empresas sociales emergentes y a las organizaciones emprendedoras sin ánimo de lucro, mientras que las instituciones académicas desarrollaron una amplia gama de programas de titulación y certificación en gestión de organizaciones sin ánimo de lucro, así como cursos de emprendimiento social dentro de sus universidades para desarrollar el talento necesario para el sector.

El sector privado y sus fundaciones como es el caso de la Fundación Kellogg y la Fundación Kauffman se centraron en la recopilación de información básica y la creación de redes, mientras que otras, como la Pew Charitable Trust, organizaron concursos de empresas sociales. También la Universidad de Yale puso en marcha en 1978 el "Program on Non-Profit Organizations", el primer centro de investigación focalizado en las organizaciones sin ánimo de lucro. De este modo, se constata que la aparición del sector de las empresas sociales en EE.UU. fue impulsada en gran parte por el retiro sustancial del Estado en estas problemáticas debido a las condiciones económicas, el contexto cultural caracterizado por la relevancia de los enfoques empresariales, así como un ecosistema bien desarrollado y apoyado por fundaciones privadas e instituciones académicas.

### **2.3. Orígenes de las empresas sociales en el caso latinoamericano**

El sector de la empresa social en América Latina es paralelo al que se encuentra en Europa, con un fuerte enfoque en las organizaciones de tipo cooperativo. Por lo tanto, los orígenes del surgimiento de la empresa social en América Latina pueden rastrearse en gran parte a la influencia de las tradiciones y prácticas europeas traídas por los inmigrantes europeos. Sin embargo, el crecimiento del sector se debió a los acontecimientos mundiales que provocaron cambios políticos en el continente, así como por las dislocaciones económicas causadas por las medidas del Consenso de Washington impuestas a estos países. Como propone Defourny (1992), las condiciones políticas beneficiosas para las empresas sociales surgieron debido a los fracasos del sistema del Estado de bienestar, así como a los fracasos del comunismo de planificación centralizada.

De este modo, las empresas sociales tuvieron la oportunidad de ofrecer una alternativa viable a la intervención del gobierno para abordar los problemas socioeconómicos. Esto se vio reforzado por los resultados de las medidas aplicadas en respuesta al Consenso de Washington, donde "el objetivo final de todos estos cambios era reducir el gasto público y proporcionar nuevas áreas de actividad para el sector privado" (Hintze, 2003). En este contexto, la empresa social en forma de organizaciones de tipo cooperativo surgió como una solución viable, como una solución del sector privado hacia los problemas socioeconómicos cada vez más álgidos.

Además, llama la atención que el tipo de cooperativa constituya la forma dominante de empresas sociales en América Latina, donde los trabajadores son el núcleo de estas organizaciones más bien pequeñas; su objetivo es crear su propio empleo y mejorar sus

condiciones de vida. Algunas cooperativas latinoamericanas han experimentado fuertes presiones estructurales, que las han llevado, en algunos casos, a asemejarse más a las organizaciones impulsadas por los intereses del capital. La importancia de este grupo nos lleva a reconocer los fuertes mecanismos de cooperación que caracteriza al campo de las empresas sociales en América Latina. En cierto modo, estas cooperativas de trabajo asociado vuelven a conectar con las raíces y los valores iniciales del movimiento cooperativo. Las pequeñas empresas latinoamericanas, ya sean cooperativas, organizaciones sin ánimo de lucro o empresas sociales, son mucho más pequeñas que sus homólogas a nivel mundial.

Este hallazgo es sustentado por los resultados encontrados por la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), que muestran que, la mayoría de las veces, las empresas sociales en América Latina adoptan la forma de "pymes y pequeñas organizaciones de la sociedad civil que son ágiles y están abiertas a la internalización de las innovaciones necesarias para llevar a cabo un negocio inclusivo, especialmente en lo que respecta al trabajo colaborativo" (Comini et al. 2012, p. 390).

En el Perú, por ejemplo, estas "pymes colaborativas sociales" tienen una intensidad de dependencia al mercado y ello plantea dos aspectos importantes. El primer aspecto está relacionado con la forma jurídica específica de las empresas sociales y con la cuestión de sus políticas de distribución de beneficios. En cuanto a la forma jurídica, algunos expertos consideran que las empresas sociales deben estar registradas como organizaciones sin ánimo de lucro, mientras que otros son partidarios de un estatus lucrativo. En cuanto a la distribución de los beneficios, algunos actores creen que, para ser considerada una empresa social, los beneficios de una iniciativa deben reinvertirse en su totalidad; otros consideran que los beneficios pueden distribuirse entre los accionistas; y un tercer grupo de actores simplemente se desprecupan de la dimensión de los beneficios, siempre y cuando el objetivo social siga siendo central.

Estas diferencias de opinión pueden explicarse probablemente por el hecho que, en el Perú, antes de aprobarse la ley de empresa sociales en noviembre del 2020 (Sociedad BIC, ley 31072) y que fue reglamentada en febrero del 2021, no había desarrollado un marco legal para las empresas sociales como sector, lo que obligó a las organizaciones a operar bajo una variedad de formas legales. Algunas utilizan el paraguas de la Ley General de Sociedades (Ley n° 26887 de 1997) o la Ley de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (Ley n° 21621 de 1976), que rigen todas las organizaciones con ánimo de lucro y les dan libertad para decidir qué hacer con sus beneficios. Otros utilizan el Código Civil, que regula las organizaciones sin ánimo de lucro y les obliga a reinvertir los ingresos en la organización.

### III. Como entender y definir a la empresa social: conceptos, enfoques y escuelas.

#### 3.1. La empresa como institución del sistema capitalista

Antes de iniciar el esfuerzo teórico por entender qué son las empresas sociales, es necesario detenerse en su antecedente institucional más cercano: la empresa convencional.<sup>6</sup> En ese sentido, su relación con las nociones de emprendedurismo (*entrepreneur*), innovación tecnológica y la inversión de capital son claves (Gaviria Cock, 2006). El factor humano también juega un rol importante en el crecimiento y fortalecimiento de las empresas. Esto se expresa en el trabajo asalariado (profesional y técnico), el conocimiento y la gestión estratégica de todos los factores mencionados para que en su conjunto y de manera coordinada puedan crear riqueza; y, por lo tanto, desarrollo para los países que apuestan por el modelo empresarial de iniciativa privada.

El desarrollo y fortalecimiento, sobrevivencia y crisis de una empresa más allá del tamaño y capital invertido se desenvuelve supuestamente y según la teoría económica clásica, en el marco de una relación de mercado y competitividad (Smith, 1981; Ricardo, 1986). Sin embargo, estas reglas de intercambio entre oferta y demanda no han funcionado en muchos países (en particular en los países subdesarrollados) como sostienen dichas teorías y por lo tanto no han traído el bienestar esperado, principalmente por problemas de institucionalidad e incumplimiento del rol del Estado y sus débiles capacidades para gestionar con probidad y efectividad los recursos públicos. (De Soto, 2000; De Althaus, 2007; Duárez, 2014).

En consecuencia, con el devenir de la historia desde el origen del capitalismo en el siglo XVIII hasta la actualidad, la función social y el desempeño de la empresa como organización e institución ha sufrido diversos cambios producto de un conjunto de críticas (objetivas, subjetivas) en el campo ideológico-político, académico, pero especialmente por las luchas sociales de grupos organizados (sindicatos, gremios, federaciones) y movimientos afectados (campesinos, indígenas, trabajadores) por la violación de sus derechos laborales (y ahora los ambientales) en desmedro de su calidad de vida.

Ante estas diversas situaciones enmarcadas en contextos históricos concretos, las empresas han reaccionado como gremio en sus opciones políticas, prácticas organizativas y mejoramiento tecnológico. Los cambios en el marco legal y la institucionalidad creada para vigilar, controlar, pero también para apoyar el modelo organizativo empresarial y los beneficios que han traído en países donde dichas reglas han funcionado, así lo demuestran: Estado de bienestar, incremento de la esperanza de vida, del nivel educativo, los ingresos, las

---

<sup>6</sup> Se podría pensar que, por los fines sociales de estas organizaciones, más bien el antecedente institucional más cercano serían las ONG, pero no es así. Los fundadores de las empresas sociales son parte de una generación que egresó de las universidades e ingresó al mercado laboral en el presente siglo. Si bien esta generación bebió de experiencias directas e indirectas sobre la importancia del capital y la empresa como motores del desarrollo para los países como el Perú, también fue testigo y se formó sobre los efectos negativos del Estado Mercantilista y del capitalismo neoliberal, enfocado en la productividad, que no respeta derechos laborales, humanos, la gobernabilidad y el ambiente. En ese sentido esta generación fundadora del movimiento del emprendimiento social, forma parte de las corrientes y estrategias vinculadas a la responsabilidad social corporativa o empresarial y es desde ese paradigma que impulsa la acción organizada vinculada a las empresas sociales. Su origen pues, es muy diferente al movimiento que originó la irrupción de las ONG. Aunque en los últimos años y por los cambios sociales ya mencionados en la primera sección de este estudio, la posibilidad de encontrarse y colaborar en un campo de acción con objetivos comunes, es muy alto.

clases medias, entre otros aspectos referidos al mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos de los países capitalistas desarrollados (Hobsbawm, 1998; Thorp, 1998). Dichas transformaciones -en proceso- del desarrollo capitalista durante el siglo XX y lo que va del siglo XXI, no sólo en el campo económico sino también el político y ambiental evidencia que la iniciativa privada puede cumplir un rol socialmente responsable. Así las sociedades con modelos económicos basados en el fortalecimiento y ampliación de mercados están en mejores condiciones de generar riqueza, vigilados por la sociedad civil organizada y los gobiernos invirtiendo y distribuyendo los recursos vía impuestos en servicios públicos de calidad.

Según diversos académicos en el campo sociológico, pero especialmente económico, la empresa es entendida como un esfuerzo deliberado por poner en marcha una idea de cambio (destrucción creativa) para moldear y satisfacer necesidades expresadas en demandas, y que deben estar en atención permanente con sus pares organizacionales con los cuales compite de acuerdo a reglas formales (establecidas por la ley) e informales (establecidas por la costumbre) para otorgar productos, bienes y servicios de calidad a precios justos (Schumpeter, 1911; Marín, 1992; Sulmont, 1999).

Para Denis Sulmont (1990) el concepto de empresa no posee una sola definición, sino que ello dependerá de la disciplina que la asuma como objeto de estudio, sea el derecho, las ciencias de la gestión o las sociales. Principalmente, es una institución donde se conectan intereses entre los distintos actores que la conforman y aquellos que influyen en su entorno por la presión, apoyo o control que generan: el Estado y la sociedad civil.

Para el autor, los componentes claves de la empresa son el núcleo estratégico, los accionistas y la plana dirigente. La actividad empresarial es regulada por el núcleo estratégico y el marco legal que posibilita el ejercicio de la empresa como organización que cumple un rol en la sociedad. Por otro lado, la función de la empresa es generar lucro y utilidades a favor de los intereses de sus propietarios. Sin embargo, cuando el afán de lucro no genera un bienestar común en favor de la sociedad, ésta puede deslegitimarse y confrontarse.

También es importante destacar la capacidad de agencia de las empresas frente al sistema social en el cual se desenvuelven. En ese sentido y como sucede con la diversidad de organizaciones en sociedades modernas donde se expande la economía de mercado, la empresa es una organización dinámica fuertemente influenciada por su entorno, empero dicho entorno también es influido por la acción de la empresa. Desde esta perspectiva, la empresa se constituye como un actor que canaliza y negocia con distintas fuerzas, las cuales se expresan a través de diversas instituciones (socioculturales, políticas y económicas) que estructuran su acción limitada o permitiendo el cumplimiento de sus objetivos. Todo esto motivado e incentivado por la búsqueda de ganancias económicas con la colaboración (regulada por contratos) de empleados que asumen diversos cargos de autoridad que además requieren distintos tipos de habilidades técnicas y profesionales.

“Como organización, la empresa está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios escasos. Como institución, la empresa es la cristalización de roles en torno a la satisfacción de unas necesidades económicas” (Marín, 1994: 26).

También existe la perspectiva de empresa como una organización humana porque está formada por personas que trabajan, se comunican y coordinan para conseguir metas o resultados. De esa manera

basan su accionar y comportamiento en una serie de motivaciones y reglas formales o no que los congregan en función de diversas metas y resultados a conseguir y consensuados por quienes lideran este tipo de entidades (Marín, 1994).

Desde la perspectiva de Karl Marx y su obra más representativa, “El Capital”, la atención analítica no se centra en el funcionamiento la empresa como organización (principalmente la industria), y cómo esta estructura mecanismos complejos de autoridad y coordinación en diversas tareas para cumplir su rol institucional dentro del modo de producción capitalista.

Más bien, el autor del Manifiesto Comunista analiza la relación capital, tecnología y trabajo orientada a la producción de mercancías, lo que se define desde esta teoría como el desarrollo de las fuerzas productivas (Marx, 1995 Tomo I).

Es en ese proceso de producción donde la fuerza humana (energía física y mental) socialmente necesaria para la fabricación de mercancías (fuerza de trabajo del obrero o proletario), es la que finalmente explica el valor que adquieren las mismas, diferenciando el uso y el cambio de éstas en las relaciones sociales y económicas en el mercado (subjetivas para el valor de uso y objetivas para el valor de cambio) (Marx, 1995 Tomo I).

Resulta claro que, en este marco de interpretación desde la mirada de la economía política, todos los demás componentes propios y sumamente necesarios para que la empresa o industria como organización puedan poner en el mercado servicios o productos competitivos, no forman parte del marco de interpretación Marxista. Por lo tanto, no serían directamente generadores de valor para la acumulación de capital y la reinversión del excedente en la reproducción y sostenibilidad de la corporación o de la mediana y pequeña empresa.

En ese sentido, cuáles son los otros factores de producción y reproducción que también generan valor en la fabricación de mercancías, en un contexto de economía de mercado para poner marcha una organización empresarial y que no ha sido priorizada en la teoría del valor del filósofo Karl Marx (al menos con el rigor analítico que evidencia para los otros factores: capital, tecnología y trabajo)<sup>7</sup>:

- ***La generación de la idea de negocio y su ejecución.*** No habría empresas sin empresarios y asumir esa función social implica una serie de cualidades, como las capacidades administrativas, esfuerzo, compromiso y riesgo que no todas las personas -por más capital que tengan- están dispuestas a asumir, debido a los costos en tiempo, energía e incertidumbre que este oficio implica. En virtud de esas exigencias, la mayoría de personas en edad de trabajar formada académica, profesional o técnicamente optan racionalmente por el empleo dependiente que un emprendedor creó. En relación al empleo estatal, al no tener la posibilidad de quebrar no tiene los incentivos del empresario y por ello es común en la percepción

<sup>7</sup> Para mayor información sobre la vigencia del pensamiento Marxista desde una mirada crítica ver: Rochabrún: Batallas por la teoría. En torno a Marx y el Perú: IEP, 2007. (en especial “Base y superestructura en el “prefacio y el capital”, “El Marxismo Contraataca” y “Marx a mi manera”. También ver: Omar Caveró: El poder de las preguntas. Ensayos desde Marx sobre el Perú y el mundo contemporáneo: UCH, 2019 (En especial “los artículos de Omar Caveró: Una forma de razonar. Sobre la vigencia y los fundamentos del pensamiento de Karl Marx. Jan Lust: Un acercamiento al análisis del desarrollo económico del capitalismo en el Perú. Levy Del Aguila y Enrique Sotomayor: Marx contra el “socialismo real”.

ciudadana, especialmente en países subdesarrollados, que los altos directivos y funcionarios del gobierno, así como servidores públicos finalmente no se comprometan en su función pública, otorgando en muchas oportunidades y circunstancias malos servicios o cayendo en corrupción, pues este sector laboral y político (en el poder ejecutivo, legislativo y judicial) vive de la riqueza que otros crean (captada mediante impuestos). Gestionar bienes comunes públicos sin sistemas meritocráticos e instituciones de control que fiscalicen y sancionen el mal desempeño gubernamental, trae como consecuencia servicios públicos de mediana o pésima calidad.

- ***El conocimiento y la creatividad para innovar tecnológicamente*** – y de manera permanente- un producto competitivo que pueda realmente tener demanda o crearla y por lo tanto obtener “valor de cambio” debido a la aceptación social del producto. Este atributo sobre el valor de una mercancía, bien o servicio tendrá finalmente que ser comprobado exclusivamente en el mercado. En ese sentido, no existe calculo económico que pueda cuantificar con certeza el valor de una cosa intercambiable y conocer su real beneficio en un laboratorio o dentro de la industria por más trabajo manual e intelectual que se invierta en tiempo y esfuerzo. El valor de cambio sólo se sabrá y reconocerá finalmente en un espacio de competencia y con reglas de juego en principio predictibles. Lo importante en este juego de intercambio de mercancías, se evidencia en el conocimiento y la creatividad materializado en el producto para que finalmente logre impactar en la demanda. Aquí el trabajador del saber (Drucker, 1994), jugará un rol importante y complementario con el emprendedor(a) en una lógica de mejoramiento continuo, tanto en la actualización de proceso y por supuesto el producto, ya sea porque moldea la demanda (creación de una nueva necesidad) o por responder a la misma (satisfacer una necesidad existente).

En diversos estudios académicos se reconoce al saber o el conocimiento como el factor clave en la generación de valor y por lo tanto este tipo de trabajos están entre los de mayor retribución económica (Reich, 1993; Drucker, 1994). He ahí la importancia de la educación académica y técnica como medios para superar la pobreza y acceder a empleos mejor pagados, reduciendo sustancialmente el número de población no calificada. Estas mejoras dependerán por supuesto del tamaño de la economía del país (PBI) y el nivel de formalidad y legalidad de su aparato productivo. Países desarrollados con alto grado de formalidad, empleos con sueldos decentes, países subdesarrollados con altos índices de informalidad, empleos precarios y mal remunerados.

- ***La habilidad para posicionar en el mercado los productos, bienes y servicios*** mediante estrategias de marketing y las habilidades de la fuerza de ventas para que éstas sean realmente compradas y fidelizadas en los clientes. Si no se persuade a los potenciales clientes de las ventajas de determinada mercancía sobre otra, por más fuerza de trabajo invertida en ésta simplemente no se vende y por lo tanto pierde su valor en las relaciones de compra y venta y por supuesto el capital invertido. En muchas empresas los vendedores y especialmente los que tienen redes de contacto con clientes solventes, también conocido como cartera de clientes, están entre los mejores pagados de las empresas inclusive por encima de puestos administrativos o burocráticos dentro de la organización empresarial. Los productos no se venden solos, por inercia o por una “mano invisible” que activa la demanda sin necesidad de energía humana. Las personas que venden también tienen un poder e influencia significativa en el proceso productivo, pero especialmente en el de comercialización. Evidentemente la estrategia de marketing es fundamental para apoyar las acciones del vendedor, ambos aspectos (marketing y ventas) por tanto se complementan.

- ***La capacidad para gerenciar una organización empresarial, lograr su sostenibilidad económica y mantener la calidad de los bienes y servicios que oferta en el mercado***. La función de manejar una organización puede estar a cargo de profesionales contratados o, si el caso lo exige, por los mismos dueños (o socios en la inversión divididos en diversos puestos de autoridad). Gestionar estratégicamente requiere diseñar un modelo organizacional que responda a las demandas del entorno globalizado y competitivo y que este mecanismo facilite en tiempos pertinentes y oportunos la toma de decisiones dentro de una estructura autoritaria, división del trabajo y coordinación de funciones para orientar el trabajo de todo el personal, el uso del tiempo y capitalizar eficientemente y eficazmente el aprovechamiento de todos los recursos tangibles e intangibles de la organización (Jiménez 2005, Mintzberg, 1984).

Los resultados, entre ellos el incremento de las ventas de bienes y servicios -y como consecuencia el aumento de las ganancias, y si es una organización pública o de la sociedad civil (ONG), el aumento del bienestar ciudadano- son el mayor desafío y exigencia de toda persona que asuma funciones de dirección en entidades privadas, pero también en las públicas y de la sociedad civil. Alcanzar metas u objetivos basados en el desempeño tiene responsables directos de mayor grado en la alta o mediana dirección y en menor medida en las funciones de ejecución, dependiendo de los modelos de gestión diseñados. Por lo tanto, de la calidad de la función administrativa de la organización dependerá la imagen positiva de la empresa y la puesta en valor de los bienes y servicios reconocidos en el mercado. He ahí el más importante factor de producción en tiempos de globalización: la gestión del saber y el conocimiento (Drucker, 1994; Castells, 1997, 2004).

Este es el marco de interpretación que permite ampliar o reconocer los otros factores que otorgan viabilidad a la organización empresarial cualquiera sea su tamaño o rubro. Estos argumentos tratan de evidenciar el aporte de los diferentes factores en el origen, crecimiento y consolidación de una organización empresarial (incluyendo su crisis y quiebra); y por lo tanto, en la creación de valor en lo económico (dinero) y en lo social (reconocimiento y legitimidad). En consecuencia, no busca desconocer el aporte del trabajo de las personas que cooperan racional y colectivamente en la producción de “mercancías”. Lo que se intenta es reconocer como el emprendedor(a) o empresario(a) que consigue “el capital” con su constructo, es decir la empresa es también parte de la producción de riqueza en el sistema capitalista y el valor que aporta es tan igual al valor del trabajo del obrero, empleado o algún oficio de similar status en el campo de la producción de bienes y servicios<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> El peso que puedan tener por separado o en su conjunto estos factores en el proceso productivo y tal como se ha venido sosteniendo se define o se sabrá en el mercado, incluyendo las contingencias que lo vuelven una institución imperfecta. Pero es indudable la importancia del factor conocimiento para innovar y poner en marcha la idea del negocio y este a su vez es el que define si va o no la inversión de capital que se convierte en “la gasolina que mueve el motor del sistema capitalista. No por algo este fue el nombre de la monumental obra de Marx: El Capital (en su etapa madura de filósofo, político e intelectual). Sin los factores: idea de negocio, conocimiento para la innovación permanente, posicionamiento del bien y servicio en el mercado y capacidad de gestión; los factores, capital, tecnología y trabajo del obrero o un oficio similar (incluyendo tierra e insumos) no podrían activarse y su impacto en la producción de los excedentes no se generarían. Si se incluyeran todos los factores en el proceso de la generación de valor, ¿se podrían calcular la repartición de beneficios de manera ética y legal? Entonces ¿quién debiera llevarse la mayor parte de la torta? o ¿cómo se repartiría la misma entre los diversos responsables de cada factor? El que creo la idea de negocio o el que ejecuta la idea, el que tiene la información y el conocimiento base para la puesta en marcha de la innovación o el que sigue las órdenes para ejecutar lo innovado, el que arriesga su capital y si lo pierde no tiene derecho a pedir devolución del mismo (salvo los empresarios que se benefician de los Estados mercantilistas o populistas) o el que puede buscar otro empleo por voluntad propia, por despido o por quiebra de la empresa. Saque el lector sus propias conclusiones.

La velocidad de los cambios tecnológicos en los últimos 50 años (por ejemplo, la informática y las telecomunicaciones), también devienen en una mayor productividad; y por lo tanto, en el abaratamiento de los costos de producción y de las mercancías, desplazando significativamente los oficios que sólo requerían “la fuerza de trabajo” (mano de obra no calificada) para ser reemplazados por mano de obra tecnificada y profesional, siendo este tipo de habilidades los más demandados en el actual ciclo productivo de las empresas (cuarta revolución industrial). Se habla pues de una tercerización de la economía, donde la gestión de servicios y la producción de conocimientos tienen un peso importante en los desarrollos comparados con los tipos de producción del capitalismo del siglo XIX (Bell, 1976; Touraine, 1978).

En el siglo XXI nuevamente la velocidad de los cambios tecnológicos, por el conocimiento y la innovación y las consecuentes transformaciones de la vida humana y las relaciones que ahora se vienen construyendo, son de un alcance inimaginable para cualquier científico social del siglo XX y su mejor intento por hacer una prospectiva que permitiera visualizar la sociedad que hoy vivimos. El abaratamiento de los costos para el acceso y uso de sistemas informáticos permite que millones de personas estén conectadas al mundo mediante diversos aparatos “*on line*” (celulares, *tablets*, *laptops*, etc.) con todos los servicios vinculados a las distintas necesidades de la vida cotidiana, profesional, académica. Proceso que no se detiene ni se detendrá o no tiene límite imaginable, pues cada año aparecen nuevos modelos tecnológicos que acercan la realidad global en sus múltiples campos del conocimiento a las moldeables e inagotables necesidades de las personas, abaratando y acercando más los bienes y servicios a los diversos niveles económicos de las personas tanto en países desarrollados o subdesarrollados. En estos últimos, el rol del Estado para acercar estas tecnologías a las personas en situación de pobreza se encuentra- entre los mayores desafíos del siglo XXI en la reducción de las brechas tecnológicas<sup>9</sup>.

El desarrollo industrial mediante la robótica con trabajos mecánicos y la inteligencia artificial que superan ampliamente la capacidad humana para realizar oficios otrora hechos por el hombre y que en la actualidad han sido reemplazados y perfeccionados por las máquinas, incluyendo la capacidad para almacenar información inagotable, entrando a la era del *big data* (Facundo, 2017).

Todo ello replantea el sentido, alcance y significado del trabajo, pero también la forma como se enseña y aprende para desempeñarse en el mundo laboral, donde las habilidades para analizar, crear, criticar y comunicar en todos los campos de la vida humana (y no memorizar y repetir el conocimiento que otros producen) son la base de la educación del presente y del futuro orientado al campo del trabajo<sup>10</sup> (Schwab, 2016).

La sociedad moderna en el contexto de la cuarta revolución industrial es evidente que no impacta a todos los países del mundo por igual. Existen países mejor adaptados a estos cambios y otros más bien tienen una relación y desarrollo muy desigual dependiendo del país. Por ejemplo, México, Brasil y Chile son países que destacan hermano si los comparamos con sus hermanos de América Latina, pero todavía habrá importantes diferencias en comparación a

---

<sup>9</sup>Al respecto ver, Banco Mundial: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment>, Banco Interamericano de Desarrollo BID: <https://www.iadb.org/es/noticias/cerrar-la-brecha-digital-podria-crear-15-millones-de-empleos-en-america-latina-y-el-caribe> CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46435/1/S2000836\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46435/1/S2000836_es.pdf)

<sup>10</sup> Ver video sobre La cuarta revolución industrial: <https://www.youtube.com/watch?v=-OiaE6l8ysg>

USA, Canadá y la mayoría de países europeos. No obstante, en todo el mundo hay un reconocimiento para el innovador que crea su propia empresa, como para el que trabaja innovando para otra empresa.

Las sociedades que apuestan por modelos de mercado, competitivos y con economías verdes distinguen y premian social y económicamente el esfuerzo que implica llevar a la práctica un negocio con meritorio éxito y por ello las diferencias de status y prestigio de diversos líderes(as) en este campo de acción productiva y profesional, sea que provengan de la micro, pequeña, mediana o gran empresa. Empresarios(as) que destacan por haber llevado a la práctica un esfuerzo organizado con resultados reconocibles y si es en contextos adversos e incertidumbre social (debilidad institucional) el reconocimiento y la legitimidad social por desafiar esas contingencias es también un resultado tan importante como el económico.

Los comportamientos éticos en el mundo empresarial son necesarios e indispensables (el rol de las universidades que forman en estos campos es clave), pero dichas actitudes se enfocan en los planos de la voluntad, la cual puede estar sujeta a la arbitrariedad y volatilidad del comportamiento. La necesidad de contar con estructuras de control y sanción rigurosas a nivel del Estado (Contraloría, fiscalía anticorrupción y juzgados ad hoc) y de la sociedad civil organizada (por ejemplo, los movimientos de consumidores) son también imprescindibles para evitar que estos esfuerzos queden en el discurso de los políticos en campañas electorales y mensajes a la nación. Si las sanciones son ejemplares y los mecanismos de control legal y social son eficaces, se podrá disuadir e incrementar la acción proba del empresariado y de los funcionarios del gobierno que los contratan (Kliksberg, 2000).

Los esfuerzos públicos y de la sociedad civil para luchar contra la corrupción fortalecen la democracia, especialmente en entornos donde existen empresarios rentistas, especuladores y corruptos que en alianza con autoridades de turno no están dispuestos a arriesgar su capital, ni su(s) negocio(s) si el medio no les favorece o no se sienten protegidos por grupos de poder político y económico. El desprestigio del mundo empresarial deviene en gran medida de dichas actitudes y racionalidades perversas de un sector - ¿mayoritario? - del empresariado (Sen y Kliksberg, 2000)<sup>11</sup>. El tema aquí, para los críticos al capitalismo, es que dichos efectos perversos son consustanciales al sistema (Hartwell, 1986; Hampden-Turner, 1995), mientras que para otras corrientes de opinión es posible reformar el sistema de mercado desde la agencia de los actores y la creación y el fortalecimiento de instituciones inclusivas y de efectiva distribución de la riqueza (Porter y Kraimer: 2011, Mackey y Sisodia, 2014; Arellano, 2020). Para concluir esta sección sobre la empresa convencional e iniciar el planteamiento teórico de lo que son las empresas sociales, debemos destacar dos cuestiones claves referidas a su

---

<sup>11</sup> Como se señaló al inicio de esta investigación, diversos académicos, líderes de opinión y políticos que defienden las reformas del sistema capitalista, vienen criticando los Estados mercantilistas, la búsqueda de rentas (*rent seeking*) y la corrupción desde los cuales diversos empresarios se benefician en sus prácticas de negocio. El combate contra este sector de privilegiados con contactos y alianzas en los ámbitos del poder político y económico es una de las luchas más importantes del siglo XXI. En esta lucha no importa el tamaño del grupo económico o si es de la nueva clase media o si son nuevos ricos de origen popular. La corrupción ha calado en lo más hondo del sistema gubernamental en los países de la región, prescindiendo de la ideología del partido en el poder (de izquierda, centro o derecha) en alianza con este sector de empresarios corruptos a nivel nacional e internacional (en el Perú, “el club de la construcción” y en América Latina “el caso Odebrecht” son sólo una raya del tigre). En esa perspectiva el trabajo del Antropólogo Luis Reygadas “Otros capitalismos son posibles” (2021), es un referente indispensable en el debate que se busca generar también en esta investigación, pero enfocado en las empresas sociales.

viabilidad y sostenibilidad en el tiempo: el derecho a la propiedad y los nuevos enfoques sobre la Responsabilidad Social Empresarial.

Lo importante de las sociedades que apoyan legal e institucionalmente la promoción empresarial como medio para generar empleo y riqueza para el desarrollo de los países, convierten a la propiedad, sus diversas formas y modalidades en un derecho ciudadano. Desde la tenencia de una o más viviendas, terreno(s), pasando por diversos activos (acciones, patentes, etc.) y finalmente el derecho a poder contar con la propiedad de los medios de producción por parte de cualquier persona que cumpla con diversos requisitos normativos y sociales (este último basado en el esfuerzo reconocido por “los otros”), genera los incentivos para que las personas aprendan que los méritos tienen efectos positivos y uno de ellos es ser propietario y gestor de un negocio, convirtiéndose en un derecho también fundamental como posibilidad legítima de los ciudadanos que contribuye a su *bienestar y al bien ser individual y colectivo*, evitando desde el marco legal y el control social el utilitarismo indiscriminado que afecte el ecosistema, pero no condenando ni desprestigiando la opción por acceder a la propiedad (Barba Solano, 2021).

En relación a la propiedad colectiva, los Estados modernos que promueven dichos mecanismos, garantizan la iniciativa de grupos sociales para asociarse formalmente en el campo productivo y de servicios poniendo en marcha una empresa bajo el interés de una comunidad de personas, que emane de las condiciones históricas, culturales y económicas de su entorno. Es el caso de las comunidades campesinas e indígenas que por sus valores y costumbres basadas en la reciprocidad y con apoyo de agentes externos públicos o privados, deciden formar empresas colectivas.<sup>12</sup>

Desde las cooperativas a las empresas comunales, lo cierto es que la opción de ser propietarios comunes de bienes colectivos, es otra de las opciones abiertas y legales que deben ser perfeccionadas producto de la experiencia, pues un bien colectivo tiene sus propias contingencias y problemáticas que deben ser conocidas a profundidad para que la norma las pueda contemplar en sus diversas modalidades; por ejemplo las empresas familiares que se asocian para responder a la complejas demandas del mercado y puedan abaratar diversos costos para acceder a conocimientos e insumos, que solos como grupo familiar les sería muy costoso. (Ostrom, 2022; Bobadilla y otros, 2019).

En relación a los enfoques y políticas corporativas relacionadas a la responsabilidad social empresarial (RSE), se evidencia en diversos textos académicos, documentos de divulgación del discurso y las

---

<sup>12</sup> En diversos textos sobre empresas sociales existe una corriente importante (especialmente la europea) de afirmar que toda empresa colectiva en sus diferentes acepciones legales (cooperativas, asociaciones de productores, empresas comunales o de interés social, etc.) es una empresa social. En los hechos tanto en el campo legal como en el social más que empresas sociales son empresas convencionales con fines de lucro, sólo que deciden poner (y arriesgar) su capital económico bajo una racionalidad común. En efecto, sus objetivos, pero también las formas de producción y apropiación del excedente, son muy similares a sus pares de propiedad individual o familiar, pues ambos tipos de empresas fundan este tipo de organizaciones para obtener rentabilidad económica. Sin embargo, en este razonamiento es necesario tener en cuenta el capital cultural de dichos grupos sociales en la conformación de empresas colectivas bajo sus diversas modalidades. En esa decisión de trabajar juntos como grupo estarán presentes sus tradiciones, creencias, formas de sentir y actuar (Durkheim, 1982), aspecto central que motiva y justifica la necesidad de trabajar asociados bajo la lógica empresarial (competir y obtener utilidades) y de esa manera ganar eficiencia y eficacia en la generación e incremento de ingresos sostenibles (BID, 2006). Pero también la evidencia muestra que, por razones relacionados al capital cultural, los productores rurales o urbanos no desean, ni aspiran o no están motivados a trabajar colectivamente en este tipo de organizaciones de propiedad colectiva o asociaciones económicas, especialmente si su evaluación costo-beneficio es más rentable como propietario individual que en asociatividad con sus pares del ámbito económico en el cual se desenvuelven.

ponencias en seminarios de los defensores de dicha corriente, que no existe una mirada común y por lo tanto conceptual compartida sobre su alcance e implicancias en las prácticas empresariales.

Existen críticas al mismo porque en los hechos la RSE es asistencial y por lo tanto su perspectiva es cortoplacista, no incrustada en el proceso productivo de la propia organización empresarial o industrial, ni el desarrollo social del entorno en el cual impacta, convirtiéndose en un paliativo que busca calmar las conciencias de los empresarios frente a la riqueza acumulada (Porter, 2011; Reygadas, 2021; Harvey, 2008).

No obstante, el sentido de las empresas al incorporar este enfoque –en sus diversas corrientes y experiencias– es legitimar la imagen de su “marca” ante la sociedad. Una marca que inspire respeto y que sea reconocida por sus aportes al mejoramiento de las condiciones sociales y laborales de sus trabajadores (ahora colaboradores) y por su contribución a la gobernabilidad y los ecosistemas de los territorios donde opera y sus habitantes. Estos aportes se expresan en la generación de empleo indirecto a través de la compra de insumos, productos y servicios a proveedores locales, obras por impuestos (empresarios que construyen obras públicas directamente y luego el Estado les descuenta de sus tributos anuales), fondos sociales de apoyo a la ejecución de proyectos de infraestructura local en colaboración y coordinación con líderes locales y los gobiernos regionales, provinciales y distritales, financiamiento para iniciativas de emprendimiento económico y social, entre otros beneficios significativos y valiosos en sus ámbitos de intervención.

Los desarrollos de estos enfoques dependerán también de las condiciones políticas y económicas de las regiones donde se ejecutan dichas inversiones. Es así que las miradas cortoplacistas y asistenciales emergen principalmente en ámbitos sociales de oposición radical a la inversión (caso de diversas empresas extractivas) y la débil presencia del Estado para ejercer su rol de control y de mediación en los conflictos.

En concreto si el capital social y la institucionalidad es débil, es decir la pérdida de confianza en las reglas de juego que regulan la acción de las personas, sus acuerdos y las relaciones con diversas organizaciones públicas y privadas no generan predictibilidad, las empresas optarán por salidas coyunturales. Si por el contrario las relaciones de coordinación y consenso público-privado (incluyendo a la sociedad civil) en espacios de gobernanza (mesas de diálogo o desarrollo) son permanentes y por lo tanto confiables, la posibilidad de encausar el enfoque RSE en una perspectiva de desarrollo territorial y sustentable con una perspectiva de mediano y largo plazo se pueden incrementar (Bobadilla Díaz, <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/22581>: Procesos de aprendizaje público-privado y cambios institucionales en la gestión de conflictos socio-ambientales de los territorios impactados por la minería en el Perú, 1990-2021).

Lo cierto que la empresa dentro del sistema capitalista enfrenta nuevos desafíos y los viene asumiendo no exento de tensiones, críticas, luchas en contra del modelo de generación de empleo, ingresos e impacto al ambiente. Pero tal y como sucedió en el proceso de consolidación económica y política de las empresas en los países capitalistas desarrollados durante el siglo XX, estas entidades tuvieron que resolver “relativa o considerablemente” la contradicción capital-trabajo y sus aportes al respecto han sido y son significativos, especialmente durante la post guerra: el aumento de los ingresos de los trabajadores y por lo tanto el aumento del consumo y el bienestar económico de sus familias, acceso a servicios de educación y salud de calidad, etc., pero sobre todo la ampliación de derechos para las poblaciones otrora excluidas, etc. (Hobsbawm, 1999).

No obstante, la exclusión y la desigualdad todavía existente, incluyendo la problemática ambiental, en especial en países con mercados débiles y Estados precarios, siguen siendo temas en la agenda de las organizaciones nacionales e internacionales que buscan las reformas y mejoras del modelo económico capitalista en un contexto democrático y de libertad de pensamiento. Es en ese proceso que surgen las empresas sociales.

### 3.2. La noción de empresa social

La noción de emprendedurismo e innovación acuñada por el economista Austro-Estadounidense Joseph Alois Schumpeter (1942) permitió entender los cambios en la productividad de las empresas capitalistas. Dichos cambios se manifiestan en nuevos métodos de producción, apertura a nuevos mercados y mejora de los procesos tecnológicos de la organización empresarial (Ebner:2003; Defourny: 2001). Estas nuevas combinaciones aplicadas por el empresario se traducirían en oportunidades de crecimiento para los negocios o empresas.

Son estas premisas teóricas Shumpeterianas, las que inspiran a Yunus y posteriormente al movimiento internacional que promueve el emprendedurismo a incorporar la noción empresa social como referente identitario de las organizaciones con propósitos de bienestar para grupos sociales excluidos y que tienen en el mercado uno de los mecanismos más importantes para alcanzarlos. En ese sentido, las estrategias que ponen en marcha toman en cuenta la demanda (moldeándola o respondiendo a sus necesidades) para luchar contra la pobreza, insertando servicios y productos dentro de nuevos o alternativos ámbitos de compra venta (solidarios o convencionales) fortaleciendo las capacidades y los capitales de sectores no visibilizados o marginados del sistema económico formal.

En efecto, dichas capacidades y capitales de los pobres o vulnerables tienen un potencial que en diversas oportunidades no son aprovechados ni reconocidos para generar valor socioeconómico dentro de los contextos laborales (de sobrevivencia e informalidad) donde se ganan el sustento (De Soto, 2000). En ese sentido crear las condiciones para que estos sectores inicien su emprendimiento o formen parte de redes para construir alianzas o asociarse bajo los parámetros de lo que implica promover empresas de orientación social, se convierte en una nueva posibilidad u oportunidad para el desarrollo de dichos grupos y sus territorios.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Es importante destacar en el caso de una empresa social que tiene como estrategia de negocio construir una alianza con familias o grupos organizados, principalmente aquellos que viven en condiciones de exclusión o vulnerabilidad socioeconómica, para poner en marcha un emprendimiento social compartido, busca que la forma orgánica de los grupos objetivo invitados a participar en dicha propuesta, puedan ser iniciativas productivas familiares o colectivas, asociaciones de productores, inclusive cooperativas, sea que éstas ya estén constituidas formalmente como tales o que, a partir de los convenios firmados con la empresa social promotora del negocio, decidan -en proceso- asumir alguna formalidad organizacional como las mencionadas para darle viabilidad legal al emprendimiento. En los hechos, los grupos excluidos convocados a formar parte de la alianza tendrán como motivación principal la generación de ingresos y por lo tanto aspirarán principalmente a conseguir fines económicos (sin estos no habría acuerdo). Los aspectos de trabajo colectivo que el emprendimiento exija o las relaciones de reciprocidad que puedan derivarse de ésta, son medios necesarios para dichos fines y en consecuencia no deberían confundirse con las motivaciones y elecciones de las personas o colectivos que fundan una empresa social. Estas últimas tienen como prioridad motivaciones de carácter social y por lo tanto no están centrados en los denominados ánimos o fines lucrativos, aunque como se verá más adelante lo económico es un aspecto clave que no se puede desdeñar principalmente en el campo estratégico (Bobadilla y otros, 2019).

Incorporar los conceptos de emprendedor como el de emprendimiento social son indispensables para el este análisis, debido a que ambos conceptos están fuertemente vinculados y por lo tanto forman parte del mismo derrotero: no hay emprendimiento(s) sin emprendedor(es). Siendo el emprendedor o los emprendedores los sujetos claves que ponen su conocimiento, arriesgan su capital y su tiempo para lograr cambios sociales alternativos a las formas convencionales de apoyo a los pobres (asistencia, subsidio, tutelaje), es necesario su reconocimiento teórico y posterior explicación del rol que cumplen y vienen cumpliendo en el desarrollo e institucionalización de este tipo de intervención social, tal como sucede con el status de empresario, pero en el campo de la rentabilidad, la responsabilidad social y la racionalidad costo beneficio.

Si bien no existe un consenso sobre el significado y alcance de lo que son y hacen las empresas sociales, pues, como se ha explicado en la sección anterior “*origen y contexto de las empresas sociales*”, ello dependerá de las realidades históricas, sociales y culturales de los países donde supuestamente se identifican este tipo de organizaciones y la postura de los investigadores que estudian dicha problemática. En ese sentido, en esta sección se presentarán las diversas escuelas y corrientes que explican el significado y las características centrales de dichas entidades, distinguiéndolas de aquellas que pueden compartir algunos aspectos comunes, pero su constitución identitaria es diferente y, por lo tanto, el rol esperado en la sociedad también lo sería dependiendo de cómo se posicionen en su entorno.

En términos generales, el emprendimiento social puede entenderse como el inicio de un negocio que mediante innovaciones propias o ajenas y aprovechando oportunidades del contexto, desarrolla y pone en práctica una misión social que imprime en sus actividades y objetivos la necesidad imperiosa de generar valor a las estrategias de sobrevivencia de poblaciones en condiciones de exclusión o vulnerabilidad. En ese sentido el emprendedor social es aquel individuo o grupo de individuos que actúan como agentes de cambio en su entorno, utilizando sus habilidades emprendedoras para crear valor social (Brouard y Larivet: 2010). Por lo tanto, la empresa social se presenta como la materialización o la puesta en práctica de un emprendimiento social, formulada por un emprendedor mediante recursos propios, fuentes de ingreso producto de la misma o algún recurso económico alternativo que provenga del mercado (Verstraete y Fayolle, 2005; Ashoka, s/f).

Así pues, la noción de empresa social es en sí misma la manifestación de un nuevo paradigma en la forma de hacer negocios y de relacionarse con el propio mercado. Se refiere al reconocimiento de la economía de libre mercado y de ciertos principios capitalistas básicos como la forma más eficiente de generar soluciones sostenibles para las necesidades colectivas existentes. A su vez, fomenta los incentivos “egoístas” presentes en todo emprendedor y, el emprendimiento social encuentra en los retos sociales o ambientales múltiples oportunidades para realizar negocios afrontando los desafíos propios de dicha problemática.

Se define a la empresa social como una organización que aplica o adopta estrategias empresariales para sostenerse financieramente y así paralelamente obtener un impacto social por medio de las actividades que ejecuta (Lasprogata y Cotten, 2003). En esta doble finalidad el emprendimiento social no busca sustituir o desdeñar el trabajo gubernamental de apoyo a los más necesitados y menos el asumir sus responsabilidades públicas en este campo. Por el contrario, una empresa social identifica el potencial de las capacidades empresariales privadas

para satisfacer bajo otro modelo algunas necesidades sociales o ambientales que tradicionalmente se han considerado responsabilidad de los gobiernos, o se han dejado a merced de la ayuda no gubernamental o la filantropía privada. Lo destacable de este nuevo modelo de empresa y la evidencia que muestra su viabilidad, se expresa en la idea del economista Muhammad Yunus (2011) al otorgar microcréditos (a través del Gramenn Bank) a las personas en situación de pobreza y así permitirles invertir dicho recurso y superar su situación; pero bajo una estrategia de rentabilidad, deslindando así de las estrategias tradicionales que generaban dependencia, por ejemplo hacia las ONG o hacia los programas asistenciales del Estado que a la larga no resolvían de manera sostenible la condición de pobreza y exclusión social de sus poblaciones objetivo.

Por lo expuesto, si bien se muestra que hay una base de acuerdo sobre el significado y alcance de lo que sería una empresa social, es necesario señalar que no existe consenso teórico sobre lo que se entiende por este tipo de organización (Park y Wilding, 2013) y que ello dependerá principalmente de los enfoques que proponen diversos investigadores y especialmente de las condiciones sociales, económicas y políticas que les dan origen, siendo fundamental conocer por qué irrumpen en determinados contextos históricos y no en otros.

El concepto toma fuerza a partir del debate del tercer sector en 1990 y hace visible dos corrientes importantes que ayudarán a entender su surgimiento. Por un lado, en Europa se identifica a partir de la legislación italiana del año 1991, la cual permite desarrollar actividades económicas a nuevas organizaciones denominadas “cooperativas sociales”, que se incluyen dentro de los principios y valores de la Economía Social (Defourny, 2001; Bagnoli y Megali, 2011). Por otro lado, en el contexto estadounidense, las ideas de “empresa social” y “emprendimiento social” irrumpen más bien a partir de las propuestas de la Harvard Business School cuando lanza la “Iniciativa de Empresa Social”, y se define principalmente por el objetivo de la organización, en tanto buscan crear valor social en la producción de bienes o servicios para atender necesidades básicas insatisfechas (Diaz-Foncela y Marcuello, 2012). En virtud de estos esfuerzos se han establecido varias redes internacionales de investigación en la materia, destacándose entre ellas *La Red Europea de Investigación*, que reúne y coordina desde 1996 a la mayoría de los países de la Unión Europea y la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).

A continuación, se presentarán las diversas corrientes de algunos países, escuelas y una tipología de empresas sociales desde la literatura revisada, para finalmente plantear la definición que sostiene la presente investigación y sus características más significativas que las distinguen de las empresas convencionales (con o sin enfoque de responsabilidad social compartida), y en menor medida con sus pares en el campo del desarrollo social: Las ONG.

### **3.3. La corriente anglosajona**

Desde la corriente anglosajona-estadounidense, la empresa social comprende una definición amplia, enfocándose en el objetivo social antes que establecer una figura jurídica a su organización o un modelo de negocios. Según la Social Enterprise Knowledge Network define a este tipo de entidad como “cualquier tipo de empresa y emprendimiento representado en una organización no lucrativa, empresa capitalista o del sector público, que participe en actividades de valor social significativo o en la producción de bienes y servicios con finalidad social” (Diaz-Fonseca, Marcuello; 2012). También se le puede definir como aquellas organizaciones que

“llevan a cabo proyectos empresariales y actividades comerciales para sostener una agenda social o contribución al bien común” (Young, 2001; 151). En ese sentido, se basan en la creación de valor social por encima del valor económico, mediante las actividades que ejecutan.

Se desprende de las definiciones anteriores que la lógica económica se encuentra subordinada a la lógica social, no obstante, también existe una ausencia de criterios identitarios distintivos que busquen definirla desde una singularidad organizacional específica. Esto se debe a que, en la propuesta conceptual de dichos enfoques, la forma organizacional de la empresa social no posee mayor relevancia, lo que debería importar más bien es la voluntad, la intención explícita y consciente de crear valor social para la comunidad, dejando de lado inclusive aspectos vinculados a la generación de empleo, que es uno de sus aportes más significativos para las sociedades capitalistas.

Bajo esta condición, la empresa social puede ser una empresa privada como también una organización sin fines de lucro (Reficco, 2006). Tampoco debe asumirse que el control privado de una empresa social determine sus fines, no necesariamente existe una tensión entre la rentabilidad y la misión social.

Al respecto es importante destacar lo que el padre del emprendimiento social en el mundo anglosajón James Gregory Dees propone para entender el rol de las empresas sociales, pues estas pueden desenvolverse entre dos extremos. Uno arraigado al ámbito "puramente filantrópico" y otro al campo de acción "puramente comercial" (Dees: 1998, 2006). El principal punto fuerte de este planteamiento es que las variaciones dentro de los extremos abren el camino a un número infinito de modelos operativos de empresa social. Aunque también significaría que esas múltiples variaciones no ayudan realmente a definir grupos o categorías de empresas sociales y especialmente conocer que se puede esperar de éstas sin tener en cuenta lo que realmente son como organización y el papel que asumen en la sociedad. Desde el punto de vista de Dees, todas las empresas sociales pueden considerarse "organizaciones intermedias" y todas pueden etiquetarse como "híbridas" (Doherty et al. 2014).

Para esta corriente, dichas empresas se pueden desenvolver en un gran espectro. Desde aquellas que se posicionan con objetivos sociales altruistas no lucrativos como aquellas que tienen fines comerciales y de rentabilidad, pero que también están financiando directamente alternativas que generen cambios orientados a la equidad, la inclusión y la sostenibilidad ambiental, a través de fundaciones u otros mecanismos de intervención. Se puede constatar entonces que en el mundo Anglosajón hay una fuerte coincidencia entre académicos y profesionales que la mayoría de organizaciones fuera del campo gubernamental, vienen asumiendo responsabilidades en el campo social, más allá del origen de sus intereses y los objetivos principales que puedan perseguir (Porter, 2011; Drucker, 1994; Mintzberg, 1999).

Es necesario subrayar que las empresas sociales nacidas de las organizaciones sin ánimo de lucro pueden adoptar diferentes formas organizativas, como empresas comerciales internas, filiales con y sin ánimo de lucro, y asociaciones con empresas, incluido el marketing con causa. Esta amplia definición es coherente con la forma en que las escuelas de negocios de las principales universidades estadounidenses entienden la empresa social (Dees; 1998). Esto incluye las definiciones utilizadas por la Iniciativa de Empresa Social de la Escuela de Negocios de Harvard, el Centro para el Avance del Emprendimiento Social de la Escuela de Negocios

Fuqua de la Universidad de Duke y la Iniciativa de Investigación sobre Emprendimiento Social de la Escuela de Negocios de Columbia.

Por otro lado, dentro de estas corrientes, según la propuesta de Dees y Anderson (2006), existen dos escuelas principales que permiten clasificar nociones de empresa social según cómo se desenvuelven en un campo específico. Esta clasificación se reconoce como la escuela de pensamiento “generación de ingresos” y la escuela de “innovación social” que se explicará a continuación.

- **Escuela de “ingresos ganados”**

La escuela de pensamiento de “ingresos ganados” o “generación de ingresos” como el mismo nombre evidencia, se aplica a entidades sin ánimos de lucro que mediante distintas estrategias de negocios buscan generar ingresos y volverse más comerciales para respaldar sus proyectos sociales no lucrativos, de tal modo que se diversifique su base económica y de esa manera se asegure su sostenibilidad como organización (Skloot, 1987). Es así que según la Social Enterprise Alliance dentro de la categoría “empresa social” entraría cualquier negocio o emprendimiento de una organización *non profit* para generar ingresos como soporte a la misión de crear valor social.

Algunos autores, señalan que estas estrategias de negocios no solo favorecen como fuente financiamiento, sino también proporcionan eficacia en la gestión de dichas entidades en relación a sus objetivos sociales. Sin embargo, el espectro se vuelve muy amplio y hasta difuso para la comprensión de lo que realmente es una empresa social, entendiéndola como aquella entidad que genera valor social mediante actividades que incluso podrían ser marginales a los objetivos principales de una empresa tradicional (Defourny y Nyssens, 2012).

Dentro de esta escuela de pensamiento, Muhammad Yunus, es uno de los pioneros sobre la noción de “empresa social”. El premio Nobel de la Paz argumenta que: “Un negocio social es una empresa sin pérdidas y sin dividendos, diseñada para abordar un objetivo social” (Yunus, 2010). Con esta definición el economista Yunus pensó en un modelo de negocio orientado a proveer bienes o servicios a la población más pobre y vulnerable y así abrir un nuevo segmento de mercado, principalmente en países en vías de desarrollo. En este enfoque, las ganancias no se convierten en utilidades para los accionistas e inversores, sino que se reinvierten para continuar apoyando y fortaleciendo la misión social de la organización emprendedora (Defourny y Nyssens, 2012).

A continuación, se ejemplifica dicho enfoque a partir de los dos casos más representativos de emprendimientos que el propio Yunus promovió: una financiera que brinda microcréditos a la población más vulnerable en Bangladesh, Grameen Bank y la empresa Grameen-Danone, que proporciona un yogurt altamente nutritivo para combatir, la pobreza y la desnutrición infantil, respectivamente.

El proyecto Grameen Bank (“grameen” significa “aldea” en bangladesh) fue fundado a finales de los setenta y se consolidó en todo el territorio de Bangladesh a comienzos de los ochenta. Los objetivos de esta entidad se plantearon de la siguiente manera: fidelizar a hombres y mujeres en situación pobreza, eliminar el abuso y explotación de los pobres por parte de los

prestamistas informales y crear oportunidades de trabajo para los desempleados de las zonas rurales. Por último, permitir al sector con mayor vulnerabilidad, las mujeres del campo, poder administrar sus propios créditos y negocios. El proyecto obtuvo un prometedor crecimiento y para 1983 se volvió un banco independiente de acuerdo a la legislación del gobierno (Alter, 2006). Además, de convertirse en un modelo que inspiró diversos proyectos de desarrollo vinculados a las micro finanzas en el mundo (Defourny y Nyssens, 2012).

La segunda iniciativa que también se convirtió en un caso emblemático para evidenciar la viabilidad del enfoque, es la empresa social “Grameen-Danone” de producción de yogurt altamente nutritivos. Su propósito es reducir la malnutrición infantil en zonas rurales del país, pues este era un problema de alta severidad y magnitud en dicha población. Para ello se buscó brindar una alimentación saludable a las personas con menos recursos en Bangladesh (Yunus, 2008). Asimismo, este emprendimiento creó oportunidades de trabajo a los sectores considerados pobres en varias etapas de la cadena de valor del producto, mejorando su seguridad económica y generando bienestar para sus familias. Es así como se adaptó un modelo de negocio involucrando a dicho público objetivo. Desde los mismos empleados de la fábrica, granjeros de zonas aledañas productores de la leche, hasta las mujeres prestatarias del banco apodadas “las damas Grameen” y los que posean un negocio de transporte.

Se puede apreciar que el modelo empleado por Yunus permite establecer vías de acceso con “la base de la pirámide social” y promover su desarrollo social en varias dimensiones (económico, seguridad alimentaria, autoestima). La cual, normalmente, debido a factores económicos, sociales y geográficos se encuentra marginada y/o excluida. Por lo presentado, se observa cómo la empresa busca la creación de valor social con la mejora de salud de los niños que sufren de desnutrición a través de yogures enriquecidos de bajo costo (objetivo primario) mediante un modelo de producción y distribución que integre a la comunidad en el proceso (objetivo secundario) (Ramón, 2011).

Finalmente es importante resaltar que el propósito de la empresa social no es incompatible con el sistema de mercado capitalista, sino que, por el contrario, es complementario a este. Las empresas sociales, al igual que las empresas con fines de lucro, buscan maximizar sus beneficios, con la diferencia que cuando se ha recuperado el capital por parte de sus inversores, los dividendos no son repartidos, sino reinvertidos en las propias empresas para alcanzar la auto sostenibilidad y de esa manera una mayor y mejor capacidad de gestión para cumplir con los objetivos sociales, razón de su existencia como organización.

- **Escuela de innovación social**

La segunda escuela de “pensamiento orientado a la innovación social” se enfoca principalmente en los(as) emprendedores(as) sociales. Esta escuela resalta la capacidad de estas personas para innovar y poner en práctica la perspectiva *schumpeteriana* en el diseño y ejecución de nuevas e innovadoras estrategias que impulsen negocios sociales posicionados en el mercado y sostenibles económicamente (Young, 1986).

En ese sentido, el sujeto social que emprende es el punto de partida de esta escuela, entendiéndolo como “agente de cambio”, responsable de generar “nuevas combinaciones” en al menos uno de los siguientes aspectos: nuevos productos o servicios, nuevas formas de

organización o nuevos mercados, nueva calidad de servicios, nuevos métodos de producción, etc. (Ebner: 2003; Defourny: 2001). Es así que la empresa social se entiende como la materialización de una práctica innovadora, no sólo en cuanto a su fuente de ingresos, sino en los procesos de producción de bienes y servicios, los resultados alcanzados y en el impacto de sus propuestas en el entorno o en el medio en que se desenvuelve.

Al poner como eje central al emprendedor social, esta escuela de pensamiento propone una definición a modo de tipo ideal que vendría ser : “aquel que desarrolla el papel de agente de cambio en el sector social adoptando una misión para crear y apoyar valores sociales, reconociendo y persiguiendo sin cesar nuevas oportunidades para llevar a cabo esta misión, comprometiéndose en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje, actuando con audacia sin estar limitado por los recursos disponibles en el momento, y, finalmente exhibiendo un elevado sentido de responsabilidad hacia los destinatarios de las propuestas y por los resultados creados” (Dees, 1998:4). Esta definición explicita la importancia del actor innovador y emprendedor, como protagonista y líder de una actividad de transformación social y mejora en el bienestar de una población.

La organización Ashoka fundada en Estados Unidos el año 1981 calza de manera sólida dentro esta escuela de pensamiento. La misión de esta empresa es que las personas descubran su potencial como emprendedores sociales para actuar como un agente de cambio y se sientan con la capacidad para lograr sus objetivos con éxito. Esta organización se encarga de seleccionar y apoyar a personas que cumplan con dicho perfil, con el objetivo de incrementar y acelerar el impacto de sus proyectos. De igual manera, brinda una red de ayuda económica (financiamiento), asesoría estratégica, visibilidad de iniciativas y los mecanismos necesarios para lograr una mayor incidencia con sus proyectos.

Posee una red mundial de 3400 de personas innovadoras con la disposición de cambiar vidas en 90 países del globo. Trabaja bajo un modelo educativo para formar solucionadores de problemas sociales, para ello cuenta dentro de su red con 300 Escuelas Changemaker (Hacedores del cambio). De esta manera, forman a sus emprendedores, también, para ser ejemplos a seguir pues deben inspirar y motivar a otras personas a convertirse en agentes de cambio. Todos estos argumentos que fundamentan el propósito de dicha escuela se pueden resumir en una frase representativa del fundador y CEO de Ashoka, el emprendedor Bill Drayton: “Los emprendedores sociales no se conforman con dar un pez ni con enseñar a pescar. No descansaran hasta que hayan revolucionado la industria pesquera”.

Ahora bien, las innovaciones sociales no solamente se circunscriben a empresas sociales u otra organización sin ánimos de lucro, también las empresas privadas, como parte de sus actividades de responsabilidad social, y las entidades públicas también son capaces de generar este tipo de iniciativas. Puesto que, en la actualidad, la búsqueda de innovación se ha vuelto casi la pauta para la supervivencia de un negocio social, el ofrecer lo novedoso se convierte en la principal estrategia tanto para el cumplimiento de la misión como para la generación de ingresos. De esta manera, se observan los esfuerzos de este tipo de empresas cuando construyen “valor compartido” para equilibrar e integrar los fines económicos y sociales y sus respectivas estrategias de intervención (Emerson, 2006).

Desarrollar modelos de negocio basados en la innovación social, es decir, en actividades sociales, medioambientales y culturales puede aumentar la competitividad de las empresas, gracias a la generación de valor en el proceso de proveer bienes y servicios. La clave en esta generación de valor está en la importancia de las redes estratégicas para la cooperación y concertación de intereses (Parra, 2012). La colaboración y el funcionamiento en red resultan fundamentales para diseñar e implantar iniciativas empresariales que contribuyan a que aumenten el número de empresas que tienen un impacto social en la reducción de la pobreza, la salvaguarda del medioambiente y el legado cultural, además de continuar con sus funciones sociales como empresa y ser económicamente competitivas.

### 3.4. Corriente europea

Es en Europa que nace otra forma de ver el concepto de empresa social, adscrita al tercer sector albergando a: cooperativas, asociaciones, fundaciones, es decir todas las organizaciones sin fines de lucro operadas por la sociedad civil (Evers y Laville, 2004).

Esta agrupación de múltiples organizaciones y su ejercicio son lo que se conoce como la Economía Social, la cual busca contribuir a la mejora de las condiciones de vida y el bienestar de un grupo social que no incluye a los más privilegiados (Ramón, 2011).

Por tal motivo, al enfoque europeo se le vincula con emprendedores sociales colectivos. En concreto, la European Research Network define la empresa social de la siguiente manera: “organizaciones privadas sin ánimo de lucro que proveen bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad. Esta organización se apoya en dinámicas colectivas que incluyen diferentes tipos de grupos de interés en sus órganos de gobierno, tienen una fuerte autonomía y soportan riesgos económicos asociados a su actividad” (Defourny y Nyssens, 2008; Defourny, 2001).

A continuación, se presenta el siguiente cuadro con los criterios económicos y sociales que las empresas sociales europeas presentan según Defourny y Nyssens:

**Cuadro 1: Criterios ideales de la empresa social.**

<i>Criterios económicos</i>	<i>Criterios sociales</i>
Actividad continua productora de bienes o servicios	Objetivo explícito de beneficio comunitario
Alto nivel de autonomía	Iniciativa puesta en marcha por un colectivo ciudadano
Nivel significativo de riesgo económico	Poder de toma de decisión no basado en la propiedad del capital
Porcentaje mínimo de trabajo remunerado	Naturaleza participativa que incluya a las diferentes partes implicadas en la actividad
	Distribución de beneficios limitada

Fuente: Defourny and Nyssens, 2008.

En ese sentido, la empresa social asume como propósito explícito la articulación de su actividad económica con un funcionamiento democrático en la ejecución y entrega de bienes y servicios a la población objetivo, sustentando estas apuestas en los valores de la Economía Social. La Social Economy Europe caracteriza a la empresa social tomando en cuenta las

siguientes ideas fuerza: 1. La primacía de la persona y del objeto social sobre el capital; 2. Adhesión voluntaria y abierta; 3. Control democrático por sus miembros; 4. Convergencia del interés común de los miembros sobre la organización; 5. Solidaridad y responsabilidad entre los miembros y para la comunidad; 6. Autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes del Estado; y 7. Dirigir los excedentes para la continuidad de la misión social (Díaz-Fonseca, Marcuello; 2012).

Desde dicha perspectiva europea, la convergencia de un modo de trabajo, los objetivos, prácticas y su relación con el entorno, incluyendo las regulaciones bajo las que operan han permitido un proceso de institucionalización de las empresas sociales, estructurando el sentido de su acción desde un campo organizacional propio y distintivo (Powell y Dimaggio, 1999), en el cual muchas ellas han contribuido a influir en la construcción de políticas públicas a nivel del viejo continente, desde modelos de *Top Down* o *Bottom Up* (Sanz, 1996).

El primer caso se produjo en Italia en 1991, y estuvo relacionado con el movimiento cooperativista. El Estado de bienestar si bien, proporcionaba cierta seguridad a partir de transferencias económicas a los más vulnerables y servicios educativos y de salud gratuitos, no satisfacía la necesidad de empleabilidad del país. Las cooperativas evaluaron dicha problemática e intervinieron para generar proyectos de integración en el ámbito laboral. El principal objetivo de este tipo de organizaciones es ayudar a personas desempleadas y de baja cualificación, excluidas del mercado de trabajo formal, brindándoles capacitación y facilitándoles la inserción al empleo dependiente o si fuese el caso independiente (Nyssens, 2006).

Esto sucede gracias a que el parlamento italiano estableció una nueva figura legal particular para las cooperativas sociales que les permitió adaptarse al medio y expandirse en todo el territorio a nivel micro y macro (Defourny y Nyssens, 2012). Su forma legal se puede caracterizar como "formas múltiples de partes interesadas" ya que son integradas por distintos actores (voluntarios, usuarios, empleados) para trabajar en un proyecto con un fin social específico. Estas cooperativas sociales han sido clasificadas como iniciativas de empresas sociales, al igual que sus símiles en el resto del continente, aunque tiene un nombre en particular según su locación.

Desde otra arista, en España también ha seguido una trayectoria similar a las empresas sociales italianas y el resto de países de la Unión Europea. El problema del desempleo a mediados y finales de los noventa generó iniciativas innovadoras por algunas organizaciones sin fines de lucro en el país. Se plantearon propuestas como las Empresas de Inserción (EI), Centros Especiales de Empleo (CEE) y las Cooperativas de Iniciativa Social. Dichas propuestas, están vinculadas al objetivo social de generar empleo e involucrar a distintas poblaciones marginadas (Díaz-Fonseca, Marcuello; 2012).

Según, Salinas y Rubio (2001) la aparición de este fenómeno en España se debe a que el Estado de bienestar también pasaba por cambios que permitió generar marcos legales que propiciaron estas formas organizacionales para el tercer sector. En esa lógica, el Estado, también otorgó mayor protagonismo a las organizaciones de la sociedad civil con propósitos de bienestar, reconociéndolas como agentes de cambio, pero a su vez adoptó el rol de fiscalizador y de proveedor del financiamiento. Por último, esta reforma en materia de apoyo social ha

significado una transformación sustancial en el rol que al respecto debiera cumplir la ciudadanía organizada, asumiendo en proceso mayores responsabilidades públicas que anteriormente eran un campo exclusivo del Estado.

Sin embargo, en el Reino Unido se combina una fuerte tradición vinculada al llamado tercer sector (organizaciones mutuales, cooperativas y organizaciones benéficas) basado en los nuevos desarrollos relacionados a la promoción de empresas sociales por parte de las autoridades públicas y otros organismos. En este contexto, Spear y otros (2009) identificaron cuatro tipos de empresas sociales en el Reino Unido, según sus orígenes y trayectorias de desarrollo: 1. las sociedades mutuas, formadas para satisfacer las necesidades de un grupo particular de miembros a través de actividades comerciales; 2. las organizaciones benéficas comerciales, que desarrollan actividades comerciales para cumplir su misión principal o como actividad secundaria para recaudar fondos; 3. las empresas derivadas del sector público, que han asumido la ejecución de servicios anteriormente prestados por el Estado; y 4. las nuevas empresas sociales, creadas como nuevos negocios por emprendedores locales.

A menudo se asume que la empresa social en Europa, a diferencia de Estados Unidos, implica algún trabajo o contribución participativa por parte de los beneficiarios de la organización. El énfasis europeo en la participación se extiende también a la gestión de la empresa social; los órganos de gobierno están formados por un grupo diverso de partes interesadas que pueden incluir a beneficiarios, empleados, voluntarios, autoridades públicas y donantes, entre otros. Lo que las diferencia es el uso de un estilo de gestión democrático formal que no es un requisito de la empresa social Norte Americana (Defourny, 2001). De hecho, Young y Salamon afirman: "En Europa, la noción de empresa social se centra más en la forma en que se gobierna una organización y cuál es su propósito, que si se adhiere estrictamente a la restricción de no distribución de una organización formal sin ánimo de lucro" (2002, p. 433).

Las empresas sociales representan positivamente el impacto de la economía social en el resto de la economía nacional, así como su aporte en la generación de empleo. Por otro lado, son organizaciones capaces de producir bienes y servicios innovadores, a través de los cuales se dé respuesta efectiva y novedosa a los principales problemas que afectan a la población. Por ellos, diversos gobiernos nacionales y subnacionales han puesto en marcha iniciativas de distinta índole para facilitar el acceso de las empresas sociales a recursos financieros y que éstas puedan funcionar en sus contextos. Se destacan prácticas como la creación de fondos para la financiación de las empresas sociales, la introducción de cambios en la política de compra pública y la adopción de un marco institucional más amplio y ambicioso donde se establecen múltiples opciones de política a favor de este tipo de organizaciones.

### **3.5. Tipología para clasificar a la empresa social**

Por la complejidad de estas organizaciones y su constante expansión en el mundo como una respuesta legítima para cubrir necesidades sociales de sectores determinados, se plantean distintos tipos de empresas sociales más allá de la tradición y sus escuelas. El autor, Kim Alter (2007), propone una clasificación que explora cómo estas entidades comparten una serie de valores y objetivos sociales con prácticas comerciales, estrategias de negocio, sistema de gestión y servicios, diseñados para maximizar el valor social. En ese sentido, el propósito de la organización, el éxito comercial y el impacto social en el entorno son interdependientes.

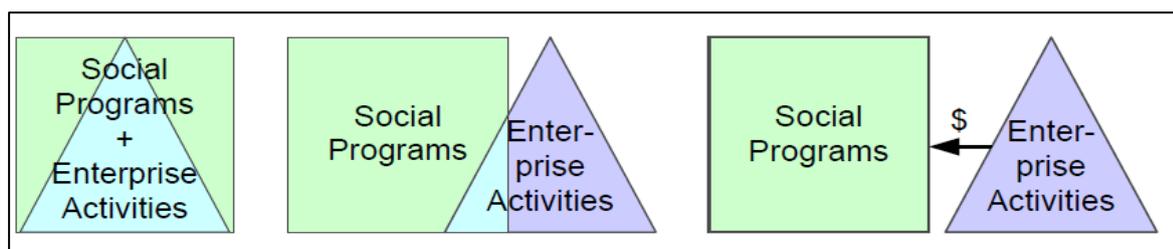
Por tal motivo, las empresas sociales pueden clasificarse basándose en el tipo de orientación que expresa su misión. Entre las cuales se consideran: “misión-céntricas”, “relacionadas con su misión” y “no relacionadas con su misión”. También se pueden agrupar de acuerdo al grado de integración del programa social con la actividad económica: “incrustada a la empresa social”, “integrada a la empresa social” y “externa a la empresa social”. A continuación, se muestran dos gráficos que representan las clasificaciones identificadas para luego ser explicadas y ejemplificadas.

**Cuadro 2: Orientación basado en la misión**

Misión-Céntrica	Relacionada con su Misión	Sin relación con la Misión
← Motivada por la Misión		Motivada por la ganancia

Fuente: Alter, 2007. Traducción propia

**Cuadro 3: Nivel de integración entre programa social y la actividad económica**



Fuente: Alter, 2007.

- **Empresa Social misión-céntrica con actividades económicas incrustadas en su misión.**

Las empresas sociales misión-céntrica se constituyen con el propósito de lograr su objetivo social mediante un modelo de autofinanciamiento. Por lo general, son las empresas que generan empleos a una población vulnerable por medio de las micro finanzas. También son aquellas organizaciones que poseen un proceso circular que permite que la auto sostenibilidad y la generación de valor social vayan de la mano. Un ejemplo de lo señalado es la organización sin fines de lucro, *The Pad Project*<sup>14</sup> que, mediante una máquina de bajo costo, manufactura toallas higiénicas biodegradables a precios acorde con la demanda de la población utilizando materiales de origen local con la finalidad de cubrir las necesidades de higiene de las mujeres de zonas rurales de la India. De esta forma, las mujeres acceden a este bien a precios adecuados a su realidad, otras pueden mejorar sus ingresos trabajando en los talleres donde se instala la fábrica y también participando en la distribución y ventas de este artículo necesario para la higiene femenina (Gibu, 2019).

<sup>14</sup> <https://www.thepadproject.org/> Revisado el 7 de mayo del 2019. Cabe mencionar que existe un documental llamado *Period. End of the Sentence* que trata sobre la labor de dicha organización y su contribución al bienestar de las mujeres de la localidad. Esta producción audiovisual fue la ganadora de los Premios Oscar 2019 en la categoría a Mejor Documental.

Por lo señalado se constata que la actividad de The Pad Project promueve el empoderamiento e independencia económica de las mujeres, donde la menstruación –por la cultura machista de la población- ya no sería un obstáculo para su educación y el logro de sus sueños.

Es entonces, que las actividades productivas y del resto de la cadena valor de la empresa son propias de la misión social de la misma. De esa manera se ejemplifican las condiciones básicas para hablar de una *empresa social incrustada* pues existe la unificación entre la actividad social y la económica para lograr la misión social que vendría a ser el propósito central del negocio. Por último, la población objetivo, en este caso las mujeres rurales en situación de pobreza, están integradas dentro del modelo gestión como usuarias (clientes) del servicio social, socias del negocio y otras asumirán la función de empleadas de la empresa (productoras o vendedoras).

Un siguiente ejemplo de empresa social incrustada con su misión, pero desde el campo de las micro-finanzas, sería la organización social Promujer<sup>15</sup>, fundada en 1990. Esta empresa social opera en seis países de Latinoamérica: Perú, Bolivia, México, Argentina, Guatemala y Nicaragua vinculándose con sus usuarias a través de una micro financiera. Su modelo de negocio es similar al de un banco, los intereses se cargan en cada préstamo y los depósitos de ahorro se apalancan para otorgar créditos. El propósito de esta entidad es otorgar pequeños préstamos que oscilan en 50 y 300 dólares, exclusivamente a mujeres de bajos recursos para que inviertan el capital en actividades productivas como comercio minorista o producción y venta a pequeña escala. De esta manera, los ingresos de ellas aumentan y también la seguridad económica para sus familias. Además, Pro mujer frena la actividad informal de los prestamistas locales, usureros, que en muchas ocasiones se aprovechan de aquellas personas que no cuentan con los requisitos de adquirir préstamos por medios formales.

El interés distribuido en un volumen significativo crea un modelo de empresa social financieramente sostenible: los ingresos cubren los costos operativos y financieros además de la pérdida de préstamos (incumplimiento). Las tasas de interés se establecen al factorizar los costos operativos y de capital, las regulaciones y los precios de los competidores. Debido a que sus clientes son muy pobres, el objetivo de Pro Mujer es brindar servicios financieros de la manera más económica posible sin comprometer su viabilidad.

Aquí también como en el caso anterior, las mujeres beneficiarias (población objetivo), están también integradas dentro del modelo gestión como usuarias (clientes) otras asumirán el rol de promotoras de crédito y otras podrían asumir la función de empleadas dependiendo de su preparación técnica en la temática del micro crédito.

- **Empresa Social con actividades económicas relacionadas con su misión**

El segundo tipo de empresa es aquella que relaciona su misión con actividades comerciales lucrativas que sostengan los programas sociales orientados principalmente a un grupo vulnerable o en pobreza quien finalmente es la razón que justifica su existencia como organización en la sociedad.

---

<sup>15</sup> <https://promujer.org/>

La empresa social genera ingresos mediante la comercialización de servicios y productos para cubrir los costos del programa social y de esa manera sostener y mejorar sus intervenciones en el tiempo, sin perder la esencia de su actividad solidaria. En otras palabras, generan valor económico para subsidiar sus intervenciones de apoyo a los más necesitados. Un ejemplo claro de este tipo de empresa social es Essential Eldercare creada por la organización sin fines de lucro IONA Senior Services. Esta empresa social brinda servicios de cuidados a personas de tercera edad de familias acomodadas en la ciudad de Washington D.C, para así sostener las actividades y la misión IONA que se centran en los servicios de atención a personas adultas mayores pobres a las cuales se les brinda servicios de alojamiento, gimnasia, clases de computación, actividades recreativas, asesoramiento Psicológico, comidas de manera gratuita o subsidiada.

De esta manera, los servicios que presta esta entidad a ambos sectores son similares, la principal diferencia son los mercados a los que se dirigen (uno con fines lucrativos y el otro con fines sociales). La empresa social Essential Eldercare está relacionada con la misión de IONA generándose una sinergia entre éstas. Ello le permite expandir sus actividades de atención social a los adultos mayores en general, unos pagando el costo real o hasta un poco más y otros recibiendo los beneficios respaldados en las ganancias que la empresa social obtiene por sus ingresos a partir de los servicios con fines comerciales, incrementando su impacto social.

También se podría clasificar a esta organización como una “empresa social integrada”, pues las acciones con fines sociales se acoplan con las comerciales, compartiendo los costos y activos. Esta interdependencia le permite expandir y fortalecer su misión social, evidenciada en el acceso de la población objetivo pobre o vulnerable al programa social, sin estar necesariamente involucrados como trabajadores o consumidores de dicha empresa, tal como sucede con otras empresas sociales existentes (Alter, 2007).

En el caso del Perú diversas ONG que no necesariamente se identifican con la idea de ser empresas sociales, desde la década de los 90 y especialmente en el presente siglo vienen poniendo en marcha diversos negocios con fines de lucro para financiar sus proyectos de desarrollo pues el presupuesto otorgado por la cooperación no logra cubrir los costos para ejecutar la totalidad de las actividades planificadas. Estos negocios pueden ser similares a los servicios que presta la ONG (por ejemplo, capacitación y asistencia técnica para asociaciones de productores campesinos pagados con fondos públicos o privados conseguidos a través de concursos, licitaciones o adjudicación directa) o negocios que no tienen relación con su misión social (Hoteles, cafés, imprentas, etc.). Esta última característica es la que identifica al tercer tipo de empresas sociales propuestas por Alter, las denominadas no relacionadas con su misión.

- **Empresa Social con actividades económicas no relacionadas con su misión.**

Las empresas sociales cuya actividad económica principal para sostener su vida organizacional “no está relacionada con la misión”, es aquella que promueve estrategias de sostenibilidad institucional basadas en la captación de fondos económicos provenientes de industrias, corporaciones o empresas con fines lucrativos, de acuerdo a un código de ética que no contradiga los valores y principios que promueve; buscando de esa manera solventar los bienes y servicios que ofrece a su población objetivo.

Es decir, este tipo de empresa social, consigue financiarse a partir del apoyo o subvención económica de empresas convencionales del sistema capitalista obteniendo los ingresos suficientes y necesarios que permitan solventar los proyectos y actividades que ejecutan y los costos administrativos que le den soporte.

Los mecanismos para que la empresa social obtenga dichos recursos, se realizan a través de convenios o alianzas con grandes corporaciones. Esto es posible en contextos donde las organizaciones empresariales tienen entre sus objetivos principales el de contribuir al bienestar de la sociedad de diversas formas, una de ellas es financiando parte del presupuesto de una empresa social, ONG o ENIEX (entidad internacional que reciben fondos de cooperación pública o privada para financiar proyectos orientados a países subdesarrollados y que tienen registro oficial del país en el cual intervienen), de tal forma que ganen legitimidad frente a sus clientes y la ciudadanía en general, por su compromiso con el desarrollo de los sectores menos favorecidos.

La idea es que a través de esta alianza o convenio ambas organizaciones obtengan un beneficio mutuo o agreguen valor al trabajo que realizan. La empresa convencional mejorando la imagen de su marca y convirtiéndose en una organización socialmente responsable y la empresa social obteniendo los recursos económicos para ejecutar sus proyectos y alcanzar resultados en favor de la población pobre o excluida.

De este modo, el medio principal de la empresa social es conseguir fondos económicos de entidades cuyos bienes o servicios que vende en el mercado y los objetivos para incrementar sus utilidades no necesariamente deben estar alineados con la misión de la organización que promueve el desarrollo de sectores sociales específicos. Un ejemplo ilustrativo que propone Alter sería la ONG internacional mundialmente reconocida Save the Children en Estados Unidos. Esta organización, aparte de sus acciones tradicionales en favor del desarrollo de la niñez desprotegida, ha establecido un programa de licencias corporativas para ayudar a financiar sus programas sociales y gastos corrientes.

En efecto, las alianzas de las empresas sociales con diversas industrias o corporaciones se sustentan en el objetivo mutuo de incrementar, por un lado, la rentabilidad de las compañías a la par de obtener una imagen de responsabilidad social al colocar al lado de la marca de sus productos el logo de Save the Children, y de otro lado, esta última, a cambio de compartir su imagen como entidad reconocida socialmente, consigue determinados recursos económicos que le permiten los ingresos suficientes para poner en marcha su misión como organización que trabaja en favor de la infancia vulnerable.

En ese sentido, cuando las empresas compradoras de la licencia usan el nombre y el logotipo de Save para comercializar sus productos, se adjunta en cada artículo la etiqueta que describe la misión y el trabajo de la organización social que apoya financieramente. En consecuencia, la corporación se beneficia de la reputación de Save the Children para mejorar su imagen y atraer consumidores consciente y socialmente responsables para la compra de diversos productos como: ropa infantil, lentes, tazas, camisetas, tarjetas de saludos, etc.

Dicho esto, se puede identificar a este tipo de organizaciones como una empresa social que busca financiamiento de entidades “no relacionadas con su misión social”, es decir empresas externas con actividades económicas muy diferentes a labor principal que lleva a cabo la

organización del desarrollo, no existiendo en ese campo sinergia alguna, más allá del hecho de tener un aliado para cubrir los costos del programa social. Este tipo de empresas sociales se caracterizarán entonces por buscar ingresos para sostener y financiar las operaciones del programa sin mayor vínculo con la misión que constituye su razón de existir. Además, la población objetivo o usuarios de estas empresas sociales se beneficiarán directamente de los ingresos obtenidos por estas alianzas o convenios, pero es poco probable que participen como colaboradores de la empresa social promotora del servicio.

### **3.6. Empresas sociales, Empresa con responsabilidad social y Organizaciones no gubernamentales (ONG): Similitudes y diferencias en su identidad y rol institucional.**

El objetivo de esta sección se centra en definir qué es, qué hace y a quiénes se dirige la empresa social en el Perú y América Latina. Explicitar su identidad y rol institucional es la motivación principal de este estudio. Para lograr este objetivo primero se hará una comparación entre empresa social y la empresa convencional que busca la rentabilidad económica de su inversión, especialmente aquella que incorpora el discurso de la responsabilidad social y el valor compartido.

En relación al este último aspecto, se sostiene que en ese campo de acción si bien hay confluencias, las diferencias en las formas de trabajo y apuestas institucionales también resaltan y se hace necesaria su comprensión distintiva. No basta decir que existe hibridez o que las fronteras entre ambos tipos de empresas se invisibilizan en el campo social, pues se distorsiona el sistema de expectativas sobre el rol institucional y el alcance de los aportes que ambas organizaciones manifiestan en las relaciones sociales que reproducen cotidianamente. En ese sentido la mirada afirmativa es indispensable.

Posteriormente se realizará el mismo análisis con otro actor social importante que viene trabajando desde la década del 60 del siglo pasado hasta la actualidad en favor de los sectores más necesitados: las ONG. Esta comparación también es fundamental, pues por los años de experiencia y los significativos aportes de las ONG en el ámbito del desarrollo hace imprescindible conocer la distinciones y complementariedades con las actuales empresas sociales a nivel de sus roles, en un contexto de globalización, donde la cooperación internacional ha disminuido su presencia considerablemente en los países de renta media en América Latina y han emergido nuevos actores que visibilizan sus derechos y reclaman ejercerlos.

Para ello, se ha priorizado una serie de variables que han constituido la base teórica y metodológica y que permitió el análisis e interpretación de la información empírica obtenida en el trabajo de campo. Esta identificación fue posible gracias a la reflexión que generó la literatura académica especializada, la cual ha permitido la elaboración del capítulo teórico. Finalmente, todo este esfuerzo concluirá con el significado de las variables principales que configuran la identidad organizacional de las empresas sociales y a partir de esta caracterización se planteará una propuesta de definición de este tipo de organizaciones que aspiran a institucionalizar su modelo de intervención social en el Perú.

- **Empresas sociales y empresas convencionales en el sistema de mercado capitalista.**

La necesidad de entender la identidad distintiva de las empresas sociales en relación a su par convencional, la empresa con fines de lucro (y más adelante con las ONG), se debe a que comparten un campo de acción e interacción “natural” a sus propósitos y de importancia estratégica para lograrlos: el mercado. Además del modelo político que le otorga viabilidad: la democracia liberal. Todo ello podría dar a entender que se trata de la misma organización, pero en realidad estamos ante dos tipos de organizaciones con propósitos y acciones medianamente distintos o que pueden ser distinguibles en sus roles sociales.

Esto es importante resaltar, por lo que se señaló al inicio de esta sección, los esfuerzos de la sociología organizacional para clasificar y así intentar comprender el complejo mundo de las organizaciones en sociedades modernas o contemporáneas, no solamente está centrada en encontrar oposiciones, separaciones o contradicciones entre éstas, sino en explicar las expectativas que construyen los actores organizados en sus diversos campos de acción e interacción social y las tensiones que se generan al llevarlas a la práctica, ya sea para asociarse o para disputar el acceso a recursos tangibles (dinero) e intangibles (reconocimiento), pero sobre todo para responder con eficacia a las diversas demandas del Estado y de las personas a las cuales principalmente se orientan, razón de su existencia como organizaciones empresariales de carácter social.

En ese sentido, lograr legitimidad y obtener el poder suficiente para adaptarse o cambiar las múltiples situaciones que el mundo globalizado les presenta, es otro de los desafíos relacionados al rol por el cual aspiran a ser reconocidos, donde las problemáticas vinculadas a los derechos humanos y la inclusión social como los desafíos que presenta hoy en día la competencia en el campo del comercio nacional e internacional, deben ser enfrentados desde la identidad institucional que construyen.

Para la sociología la interacción social está sostenida en un sistema de expectativas y de poder regulada por diversas reglas legales y culturales (Duverger, 1973), las cuales estructuran la acción de las personas quienes crean y utilizan a las organizaciones como medio para satisfacer diversas necesidades y alcanzar distintos objetivos (Etzioni, 1986). Individuos y organizaciones son interdependientes y actúan indistintamente en diferentes campos de interacción organizacional, como por ejemplo el universitario, el electoral, el comercial, de apoyo al desarrollo, el deportivo, etc. más allá que sean públicos o privados, con o sin fines de lucro (Powell y Dimaggio, 1999).

En dichos campos se ponen en marcha diferentes tipos de intervención social para acceder a recursos materiales limitados (créditos) e inmateriales (información y conocimiento) de manera racional, aunque limitada (March y Simon, 1959). Estos recursos al ser escasos o difíciles de conseguir, generan las condiciones para que se presenten disputas, pero también la posibilidad de asociarse entre entidades (Axelrod, 1996), pudiendo relacionarse en base a la confianza cuando se sienten apoyados en sus intereses o por el contrario la desconfianza cuando están amenazados, etc. Es importante aclarar que los campos de interacción no son compartimentos estancos, ni están aislados unos de otros (solamente para propósitos analíticos), en los hechos están interrelacionados de manera dinámica y compleja.

La acción colectiva organizada no es inercial ni espontánea es deliberadamente –en mayor o menor medida– estratégica (Crozier y Friedberg, 1990), pues se esfuerzan por responder al presente, pero también se preparan para responder a los riesgos y oportunidades del futuro (Mintzberg, 1999; 1997). Su acción es pues racional y estratégica, en consecuencia, su desarrollo y consolidación como organización en los campos donde intervenga, dependerá de sus aspiraciones e intereses y la capacidad de gestión para lograr la consecución de los mismos.

El propósito teórico y empírico es conocer el sistema de expectativas explícito e implícito que regula la acción de estas organizaciones y en el cual deben quedar claras las reglas de juego desde las cuales negocian su posición en el entorno, es decir la institucionalidad que orienta la acción de ambas organizaciones y a quienes debe sus mayores esfuerzos y compromisos; en síntesis, cuál es el sentido y el significado de su acción.

Existen diferencias entre las empresas sociales y las empresas tradicionales con enfoque de responsabilidad social en el sistema capitalista principalmente formal. Empero esto no significa que tengan una distinción dicotómica, contradictoria o excluyente. Evidentemente se pueden complementar, aprender una de otra y en el mejor de los casos cooperar para alcanzar fines orientados a propósitos que superen sus marcos de acción específicos en beneficio del desarrollo de país, especialmente de las personas y familias que sufren pobreza y exclusión en cualquiera de sus formas.

Ninguna empresa es puramente social o puramente económica y por ello usarán esta supuesta ambivalencia o híbridas para aprovechar las oportunidades que se les presenten y así desde los recursos y capacidades que controlen, encontrar alternativas a las contingencias o problemas propios del entorno en el cual intervienen.

En ese sentido ambas organizaciones, de acuerdo a los roles que se espera de éstas, se preocuparán por las leyes que las regulan, los clientes, los proveedores, los productos y otras situaciones a nivel administrativo y del contexto. No obstante, para el emprendimiento tradicional con fines de rentabilidad, la atención se centrará en los beneficios financieros y económicos, mientras que para el emprendimiento social la prioridad serán los beneficios sociales (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006).

Las empresas sociales enuncian y difunden sus intereses y apuestas a partir de sus estrategias y objetivos institucionales. Esto impacta en la forma como sus promotores evalúan la coherencia de sus proyectos, acciones y toman decisiones como entidad que apuesta por el desarrollo de poblaciones en situación de pobreza o exclusión. En esa perspectiva todos sus esfuerzos se sustentan en su misión y propósitos sociales y, por lo tanto, el aumento de la riqueza y los beneficios económicos que puedan obtener debido a sus productos innovadores y estrategias de mercado, son un medio importante para lograr sus fines de inclusión y equidad.

Por el contrario, una empresa tradicional con fines lucrativos puede y debe crear un cambio en la sociedad principalmente por los bienes y servicios que comercializa y que generan empleo (si es posible para la población que habita el territorio donde invierte), pero también por la calidad e innovación de sus productos que oferta en el mercado, amigables con el ambiente y la salud de las personas (valor compartido).

No obstante, a partir de la rentabilidad que obtenga, evaluará la pertinencia de invertir en la solución de otros problemas sociales que no necesariamente están relacionados con la prevención o mitigación de las externalidades negativas que genera, pues se entiende que su inversión debe incorporar en sus procesos de producción el cambio tecnológico para mitigar y prevenir cualquier daño al ecosistema. Ejemplo de sus intervenciones sociales no vinculados a sus deberes que por ley como empresa debe cumplir en el campo laboral y socio-ambiental, son las políticas de responsabilidad social, o la incorporación de problemáticas relacionadas a la exclusión en su misión institucional y por lo tanto en sus estrategias corporativas.

Queda explícito entonces que el objetivo principal por el cual nacen las empresas funcionales al sistema capitalista, es necesariamente la rentabilidad que obtenga luego de obtener la factibilidad social, ambiental por parte del área competente del Estado y económica de su inversión en los estudios técnicos respectivos, especialmente si son grandes y medianas inversiones, pues en las pequeñas y micro empresas sólo se priorizará la rentabilidad, debido a que su capital es muy reducido para invertir en temas socio-ambientales y peor en un contexto de informalidad e incertidumbre institucional (tendrían que generarse mecanismos e incentivos públicos o de otras fuentes para que la pequeña y micro empresa ingrese en estos procesos).

Si el plan de negocio y la estructura de costos en los cuales incurrirá (incluyendo la inversión en los temas sociales, ambientales y la evaluación de riesgos) no evidencia o, en la medida de lo posible, no garantiza los excedentes económicos suficientes a lograr en un tiempo determinado, se desincentivará entonces la inversión. Sería irracional hacerlo si las ganancias no superan de manera significativa los costos en los cuales la empresa ha incurrido. Incluyendo también, aunque es algo subjetivo, los costos personales o familiares difíciles de cuantificar en tiempo y dinero como son el nivel de esfuerzo, energía y estrés que implica poner en marcha un negocio. El riesgo que involucra necesariamente la pérdida del capital -propio u obtenido mediante crédito- es la parte crítica para decidir si se invierte o no dicho capital. El plan de inversión (incluyendo los estudios pertinentes) debe confirmar si existe demanda en el mercado o si los riesgos del entorno pueden ser controlados, de lo contrario no se arriesgará el capital.

En conclusión, una empresa tradicional dentro del sistema capitalista que pueda incluir actividades vinculadas a la lucha contra la pobreza bajo el discurso de la responsabilidad social o valor compartido en sus diversas modalidades, no implica que relativice su identidad y misión institucional, menos generar riesgos en su “curva de equilibrio”. Si esto sucediera distorsionaría las expectativas de la comunidad con la cual se relaciona, tal como sucede con las empresas mineras donde las comunidades afectadas le exigen que cumpla directamente el rol del Estado (Bebbintong, 1998).

La empresa social también incurre en riesgos parecidos y por tanto está obligada a generar beneficios de naturaleza económica para garantizar la sostenibilidad de sus propuestas, pero la motivación costo beneficio de sus promotores no será la razón principal por la cual pusieron en marcha el emprendimiento. La base racional que constituye sus esfuerzos es principalmente sociales y esa es una importante diferencia en comparación con los incentivos por las cuales se invierte en una empresa capitalista.

Este esfuerzo académico de distinción identitaria y el rol que cada organización cumple en su campo de interacción, incluyendo los mecanismos de cooperación intersectorial –público, privado y social– que puedan construir, se hace necesario justamente porque el enfoque de *responsabilidad social* y con más fuerza el de *valor compartido* plantea no visibilizar o hacer innecesarias las diferencias entre estas organizaciones incluyendo el papel que puedan cumplir al respecto las ONG y las entidades públicas.

Así lo sostienen Porter y Kraimer cuando argumentan que en la medida que lo social se vuelva el centro de los negocios y apuesten por la generación de valor compartido y las ONG y el Estado puedan concurrir en ese esfuerzo, las fronteras entre lo social y lo económico se disiparán. Así lo postulan en uno de los subtítulos de su artículo académico “creación de valor compartido” con el siguiente enunciado: *“Borrar el límite entre las organizaciones con y sin fines de lucro”* (pág. 7, 2011). Mas adelante y desde esta premisa plantean que *“el principio de valor compartido atraviesa la división tradicional entre las responsabilidades de las empresas y las del gobierno y la sociedad civil. Desde la perspectiva de la sociedad no importa qué organizaciones crearon valor. Lo que importa es que los beneficios los dan las organizaciones –o las combinaciones de organizaciones– que están mejor posicionadas para lograr el máximo impacto al menor costo”* (pág. 12, 2011). Elogiando el rol de los emprendedores sociales contraponiéndolos con las acciones que realizan las empresas tradicionales *“como no están encerrados en el estrecho pensamiento de negocios tradicional, los emprendedores sociales suelen estar muy por delante de las corporaciones establecidas en lo que se refiere al descubrimiento de estas oportunidades”* (pág. 10, 2011).

En primer lugar, resulta claro que el objetivo principal de un empresario al arriesgar capital es indudablemente obtener rentabilidad y en lo posible maximizarla respetando los derechos laborales y cuidando el ambiente, exigencias que por ley no puede soslayar en el actual contexto. En ese sentido su preocupación principal y todas sus energías se centrarán en el objetivo económico, lo demás dependerá de los resultados que al respecto consiga.

Entonces “valor compartido” no puede ser entendido como un “valor agregado” de lo que por ley y los cambios sociales contemporáneos, consecuencia de las luchas, presión e incidencia política de los movimientos sociales, las empresas están obligadas a cumplir; por lo tanto y en esa perspectiva no hay merito ni demérito por hacer lo que la ley y los tratados internacionales les demandan.<sup>16</sup>

Según Yunus: "En el sistema económico actual, la RSC tropezaría con un problema básico: la obligación legal de los gestores de maximizar los beneficios para los accionistas, a menos que les ordenen otra cosa. Tienen que diseñar la empresa para perseguir el beneficio y luego añadir los aspectos sociales, siempre que éstos no interfieran con la maximización de los beneficios" (Yunus, 2008).

---

<sup>16</sup> Desde los movimientos de las personas con discapacidad o habilidades especiales quienes exigen de acuerdo a ley que se cumplan las cuotas al empleo que ofrecen las empresas para este sector social, como también para que los niños, niñas y adolescentes no sean empleados ilegalmente por las corporaciones, en particular en trabajos peligrosos que dañen su integridad y los derechos que le asisten, expresados en la convención internacional que los protege y que por su rango constitucional el Estado debe garantizarlos, hasta evitar el daño al ambiente por parte de cualquier tipo de industria (en particular las extractivas) cumpliendo los requerimientos internacionales para velar por los derechos de los afectados debido a las externalidades que generan dichas corporaciones (como por ejemplo el convenio 169 de la OIT, entre otros tratados internacionales) y los ya reconocidos derechos laborales de los trabajadores, conseguidos por el movimiento obrero, que se conmemora todos los primeros de mayo, para resaltar el sacrificio de los mártires de Chicago y su lucha por las 8 horas de trabajo, 8 de descanso y 8 de sueño. Sin descartar otros derechos que las empresas deben cumplir en la relación con sus empleados, stakeholders y en particular los vecinos y las comunidades colindantes a la inversión.

Por su propia naturaleza, las empresas tradicionales con fines lucrativos no están preparadas para abordar la complejidad de los diversos problemas de la sociedad, mientras que las empresas sociales (libres de los intereses monetarios de los accionistas) pueden concentrarse exclusivamente en aportar beneficios sociales.

Así también sucede con el Estado y las ONG donde la preocupación que moviliza sus esfuerzos también es social, sin embargo, eso no relativiza ni oculta las competencias propias de su quehacer reflejado en los roles a cumplir, enmarcados por las normas legales y tradicionales o los intereses y estrategias particulares plasmados en propuestas que buscan institucionalizar, frente a las contingencias o desafíos del entorno cambiante: el Estado desde los bienes comunes públicos para garantizar el bienestar de todos los ciudadanos y las ONG en la misma perspectiva pero enfocado en los bienes colectivos que moviliza para un sector determinado.

En consecuencia, más que centrarse en la desaparición o híbrides de las posibles fronteras institucionales que orientan la acción del sector público, privado y social (propias de las dinámicas complejas que enfrentan las organizaciones), debería fortalecerse en sus roles institucionales y por tanto en su identidad frente a la población involucrada o con la cual se relacionan directa e indirectamente.

En esa perspectiva, el “valor compartido” sería posible gracias a los sistemas de cooperación que principalmente el Estado está llamado a convocar en diversos espacios de gobernanza, donde se construyan reglas, roles, responsabilidades y objetivos muy claros para generar sinergias y complementariedades interorganizacionales entre los diversos sectores que están o podrían estar involucrados en el marco del desarrollo territorial, de esa manera y en la medida de lo posible se podría mitigar los latentes conflictos de intereses y de poder existentes cuando se quiere construir consensos entre entidades de gobierno y los actores privados en espacios participativos.

Para apuntar en la perspectiva del “valor compartido” o poner en marcha la Responsabilidad Social Empresarial primero se necesita conocer y manejar qué tipo de bienes comunes públicos (acceso irrestricto al bien para los ciudadanos) y colectivos (acceso sólo para los asociados) están en juego, sean estos tangibles (Infraestructura escolar o productiva) e intangibles (aire limpio, seguridad ciudadana) (Smith y Pinedo, 2002; Ostrom, 2002). En segundo lugar, para que los sistemas de cooperación funcionen, se requiere diseñar un modelo de cogestión o gestión articulada (conocida como gerencia o gestión social), distinto del tradicional modelo por competencias funcionales o por especialidad, que en los hechos es “compartimentalizado” y por tanto desconectado para enfrentar problemas complejos y multicausales que requieren necesariamente de la colaboración multiactor (Bobadilla, 2004; 2020, 2018).

En ese sentido y contrario a lo que suponen Porter y Kraimer, sí es muy importante saber cómo y quiénes generan valor social, público o compartido a nivel de medios (todos los actores por las actividades que realizarán) y fines (algunos actores por sus funciones están obligados a atribuirse los impactos sociales de su inversión, mayormente entidades públicas y otras sólo podrán contribuir en ese proceso, por ejemplo, las ONG o las fundaciones por el nivel de alcance de sus inversiones). Estos aspectos –medios y fines- son fundamentales si se busca concertar esfuerzos, pues cada actor participante aspira a ser reconocido y visibilizado en sus aportes y compromisos (en el marco de un plan), de lo contrario se pueden producir grados de

desconfianza (quién gana y quién pierde) especialmente si los contextos institucionales y el capital social necesario en estos arreglos, son débiles. Esa es la gran diferencia entre países desarrollados y países sub desarrollados (North, 1993).

En relación a la Responsabilidad Social Corporativa, los críticos al mismo argumentan el uso inadecuado e irrelevante que hacen algunas empresas del enfoque como herramienta de relaciones públicas centradas en “la imagen organizativa” o basada en “prácticas asistencialistas”. Es decir, en los hechos, un aparente compromiso con el país o la respuesta reactiva a coyunturas específicas, sin ensamblar sus propuestas a políticas públicas o procesos de desarrollo de mediano y largo plazo en los territorios donde la empresa convencional incursiona (Porter y Kreimer, 2011; Calvo y Carvallo; 2015; Quiroz, 2009; Martínez, 2016).

Los esfuerzos de la RSC suelen centrarse en un ámbito muy limitado de los problemas sociales y en general sus proyectos tienen como objetivo reducir las externalidades negativas de posibles impactos sociales y medioambientales, que como se ha señalado son exigencias de la ley. En ese sentido, la RSC, intenta incentivar a los altos directivos de las grandes empresas a tomar decisiones que tengan impacto positivo para la sociedad, utilizando estrategias discrecionales como la autorregulación, el control de las presiones del entorno (volatilidad del mercado) y el activismo de los consumidores.

También busca que los gobiernos fomenten el comportamiento pro social demandando a las empresas acciones de filantropía (fondos sociales) y tener en cuenta en la toma de decisiones las diversas demandas sociales de los impactados por la inversión. Sin embargo, en los hechos estos esfuerzos complementarios se pueden realizar eficazmente en alianza con las empresas sociales (¿o las ONG?)<sup>17</sup>, quienes tendrían mayor conocimiento, experiencia y por lo tanto capacidad para encontrar las mejores soluciones a la problemática de la pobreza y la exclusión que en muchas oportunidades rodea el espacio donde se encuentran las corporaciones.

Las acciones de responsabilidad social pueden apoyar y fortalecer las propuestas de las empresas sociales y a su vez éstas pueden ayudar a las empresas convencionales en las decisiones relacionadas con la población objetivo impactadas por su inversión, cuando buscan satisfacer las necesidades de los *stakeholders* o los grupos sociales involucrados en su quehacer. Esta dinámica de interrelación, interdependencia y cooperación entre ambas organizaciones tienen como base una filosofía de búsqueda de cambio, bienestar y paz social (Mackey y Sisodia, 2014), pues el objetivo de una empresa responsable es comprender y limitar el impacto

---

<sup>17</sup> El signo de interrogación en las siglas ONG se debe a que un sector de éstas como parte del rol crítico y vigilante a la acción de las empresas, especialmente de las grandes y en particular las extractivas, han generado relaciones de desconfianza entre ambas entidades. Inclusive se pueden presentar casos de algunas ONG que participan de las convocatorias a proyectos de desarrollo licitados por las corporaciones, pero tienden a ocultar implícitamente dicha relación si sus proyectos son elegidos. En palabras de un funcionario de una industria minera “somos la amante de las ONG, aceptan trabajar con nuestros fondos de inversión social, pero no mencionan públicamente que somos aliados en el proyecto de desarrollo”. Evidentemente esta tensión se presenta en diferentes casos, pero también existen organizaciones de desarrollo, incluyendo a aquellas vinculadas a la investigación social que vienen trabajando con diversas empresas, empero sobre la base de un código de ética que permita definir con claridad el alcance de dicha relación, tomando en cuenta los principios y valores evidenciados en la misión institucional de las entidades que se alían o trabajan bajo una relación contractual (Bobadilla, 2016; 2022).

social y medioambiental de sus actividades generadoras de beneficios, mientras que el objetivo de la iniciativa empresarial social es reducir o resolver los problemas sociales, a través de la puesta en marcha de un modelo innovador de negocio que genere equidad e inclusión socioeconómica, pero comprometido con el ambiente y la auto sostenibilidad de la organización.

A continuación, se presenta un cuadro que resume las diferencias identitarias de carácter organizacional que existe entre empresas sociales y empresas con fines de lucro, a las cuales denominaremos empresas convencionales. La elaboración del presente cuadro ha tomado en cuenta las variables que se han priorizado en el análisis de los casos seleccionados para el trabajo de campo y desde los cuales se han organizado los hallazgos de la presente investigación. Se agrega, además una columna a la cual se denomina rol complementario que sirve para apreciar en que aspectos cada entidad puede cooperar y aprender de la otra organización de forma recíproca o en todo caso que capacidades deben desarrollar a interés de los líderes de ambas organizaciones, definiendo su importancia en relación a las contingencias del contexto y el rol que deben cumplir en sus ámbitos de acción social.

**Cuadro 4: Características y Roles Complementarios de Empresa Social y la Empresa Convencional**

VARIABLES	TIPO DE ORGANIZACIÓN			
	EMPRESAS SOCIALES		EMPRESAS CONVENCIONALES	
	Características	Rol Complementario que aprende de la empresa convencional	Características	Rol Complementario que aprende de la empresa social
<b>MOTIVACIÓN</b>	Equidad e Inclusión Social	Sostenibilidad económica	Rentabilidad económica	Sostenibilidad Social y ambiental
<b>OBJETIVOS QUE PERSIGUEN</b>	Cambios o transformaciones sociales	Desarrollo económico	Satisfacción del cliente	Desarrollo humano sostenible
<b>GRUPO OBJETIVO DIRECTO</b>	Focalizado de acuerdo a brechas y necesidades o con capacidades y potencialidades mínimas/limitadas para ser desarrolladas	Mirada territorial y global. Puedan pagar por los servicios o se complementan como socios	Definido por el segmento del mercado y con capacidad adquisitiva	Desarrollo de capacidades
<b>RELACIONAMIENTO CON GRUPO OBJETIVO</b>	Relación caracterizada por un acercamiento directo con la población (cara a cara). Fidelidad o vínculo con la persona u organización.	Atención y servicios de calidad.	Relación impersonal a través de la mercancía o servicio que vende. Fidelidad o vínculo con la marca.	Enfocarse en las personas y no solo en su capacidad de demanda.
<b>MODELO DE GESTIÓN</b>	El modelo organizacional se diseña en relación a los problemas sociales que buscan resolver. Organigramas, procesos y estrategias de intervención dependerán del entorno de pobreza y exclusión que se quiere resolver.	Incorporar áreas y personal que analice y evalúe el costo y rentabilidad económica de los servicios.	El modelo organizacional se diseña en relación a la demanda del mercado. Organigrama, procesos y estrategias de intervención dependerá de la capacidad de demanda para consumir los productos o servicios.	Otorgarle a las áreas sociales el mismo poder que detentan las áreas operativas, producción, servicios y comerciales
<b>SOSTENIMIENTO ECONÓMICO</b>	Capital propio Auspicios/Donaciones Venta de Servicios a precios adecuados o justos	Analizar el mercado	Venta de Productos y Servicios	Incorporar los temas sociales y ambientales en los productos y servicios
<b>INNOVACIÓN</b>	Incrementar los impactos en la reducción de la pobreza, exclusión social e inequidad.	Aumentar la sostenibilidad de la propuesta en el tejido social principalmente a nivel económico.	Para aumentar la productividad y reducir costos.	Genere valor compartido

Del cuadro anterior se puede problematizar las consideraciones que un inversionista debe tomar en cuenta cuando define cuáles son sus prioridades al momento de decidir si optar por un modelo empresarial con responsabilidad social que genere valor compartido o una empresa social. La primera asumiendo la rentabilidad como uno de sus fines principales y lo socio-ambiental como parte de sus responsabilidades legales y construcción de legitimidad; y la segunda, tomando la rentabilidad principalmente como un medio desde el cual dará soporte a su propósito prioritario basado en su misión, por un mundo sin pobreza, ni exclusión y la protección del ambiente.

Lo anterior podría presentar un dilema sobre la apuesta que se desearía impulsar. Hacer suyo el compromiso social como un brazo que les permita lograr una mayor rentabilidad en su negocio con fines lucrativos o, en su defecto, con el producto innovador registrado y patentado mantener la motivación por resolver problemas de pobreza y exclusión desde una estrategia de mercado para lograr la sostenibilidad del emprendimiento social, tomando en cuenta los impactos sociales, pero principalmente legales de esa decisión. En esa perspectiva, las características híbridas que supuestamente superan el dilema mencionado y que pueden configurar parte de su identidad, no constituyen la misión de una organización ni afirma lo que en los hechos son estas organizaciones en función del sistema de expectativas al que desean responder en sus relaciones con los involucrados o *stakeholders*.

La propuesta teórica de la presente investigación tampoco enfoca las diferencias identitarias exclusivamente por los fines u objetivos que persiguen las organizaciones para orientar su acción y estrategias de intervención, pues como ya se ha mencionado anteriormente existen diversas coincidencias al respecto entre distinto tipo de organizaciones, sean públicas o privadas inclusive entre partidos políticos de ideologías opuestas (por ejemplo, mejorar la salud de las personas). El desafío más bien radica en los medios, la misión constitutiva y el tipo de resultados que priorizan y que finalmente deben lograr y demostrar con evidencias. Estos aspectos esclarecen socialmente lo que son, hacen y logran en la sociedad; siendo estos aspectos los que estructuran su identidad y construyen su institucionalidad como organización.

De su razón de ser y hacer se derivan un conjunto de expectativas y compromisos que no se configuran de igual manera en una empresa, una ONG, una asociación de vecinos, una cooperativa, un ministerio o gobierno local, un gremio sindical, empresarial o estudiantil, entre otras. Por más que todas estas entidades hagan explícito sus preocupaciones sociales, el sentido y significado de su acción se definirá y orientará en concordancia a las razones que justifican su aparición y existencia como organización en la sociedad: ¿para quién existo?

Por ejemplo, para las empresas convencionales serán los clientes poniendo sus mayores energías en esta relación, pues de la compra que realicen al producto o servicio ofrecido dependerá la subsistencia de la empresa. Para las organizaciones sociales –sean ONG, Fundaciones o empresas sociales– más bien las relaciones podrían oscilar entre socios, aliados o población objetivo. Como se puede constatar el tipo de relaciones que construyen y la obtención de reconocimiento social del grupo o los grupos a quienes corresponde sus principales esfuerzos, se definen por el tipo de bienes (comunes, colectivos o privados) que gestionan, pero también por el tipo de roles que construyen. Por estos grupos sociales nacieron y por ellos invierten su capital, tiempo y trabajo. Es desde esa racionalidad que verán y evaluarán el alcance y la magnitud de lo “social” en su vida institucional en el presente y en el futuro. “Los reconocerán por sus frutos” (Mateo 7, 16) dice el evangelio; donde la metáfora del fruto nos indica que no todos los frutos son iguales.

- **Empresas Sociales y Organismos No Gubernamentales**

Las organizaciones no gubernamentales (ONG), también conocidas como centros de desarrollo nacieron en la década de los 60, pero no fue hasta finales de los 70 y especialmente a mediados de los 80 que alcanzan su pico más alto de crecimiento, reconocimiento y oposición pública. Este grupo de ONG, que se puede considerar fundacional de dicho movimiento, fueron forjadas por líderes y grupos de la sociedad civil provenientes principalmente de las carteras del Estado (post reforma Velasquista), intelectuales de izquierda tanto de partidos políticos como del mundo universitario, de la iglesia progresista inspirada en la Teología de la Liberación y de líderes o dirigentes populares formados desde el discurso y propuesta de la Educación Popular de Paulo Freyre (Valderrama, 1998; Bebbintong, 2007; Bobadilla, 2016; 2022).

Durante sus años de nacimiento, crecimiento y consolidación, el contexto histórico que marcó y orientó su accionar estuvo fuertemente politizado, pues se esperaba contribuir a la consecución de grandes reformas alternativas al modelo económico y político capitalista, considerado “razón y motivo” de la pobreza de amplios sectores del país. Sin embargo, entre mediados de los 90 en adelante estas organizaciones entran en una profunda crisis de discurso político (crisis de las ideas socialistas a nivel mundial), de sostenibilidad financiera y por lo tanto organizacional debido al retiro paulatino de su principal fuente de recursos económicos: la cooperación internacional. (Bebbintong, 2007; Bobadilla, 2022).

De otro lado, las empresas sociales fueron constituidas por jóvenes estudiantes, egresados universitarios y profesionales de la generación conocida como *millennials* (nacidos entre 1981 y 1996) y Z (nacidos a finales del siglo XX en adelante) cuya experiencia universitaria y el escenario socioeconómico y político vivido a fines del siglo pasado y a principios del presente siglo marcó su interés por el “emprededurismo” social.

En el caso del movimiento emprendedor, la mayoría de sus fundadores están vinculados directa o indirectamente al mundo empresarial, pero a su vez tienen –en mayor o menor medida– una postura crítica al mismo por sus prácticas excluyentes, abusos de poder, desconocimiento de los derechos laborales, corrupción y daño al ambiente. Son una generación de emprendedores del presente siglo, que bebieron y vivieron desde las aulas universitarias y experiencia profesional cambios fundamentales a nivel de derechos humanos y ambientales, reconocimiento de diversos grupos en políticas públicas (otrora excluidos) que lograron visibilizarse por sus luchas sociales a nivel público (niños, niñas y adolescentes, mujeres, jóvenes, adultos mayores, comunidades nativas y campesinas, personas con habilidades especiales o discapacidad, LGBTQ+, entre otros).

También son impactados por el rechazo a los movimientos terroristas (MRTA y Sendero Luminoso) y los abusos de poder de las fuerzas del orden que crearon condiciones de zozobra al país y los más graves miles de pérdidas de vida<sup>18</sup>. El crecimiento económico que experimentó el Perú reduciendo la pobreza monetaria en más de treinta puntos a nivel nacional (Trivelli y Urrutia: 2018) generó expectativas positivas por políticas económicas pro mercado y políticas sociales inclusivas, pero a su vez la pérdida de confianza en las instituciones por la normalización de actos de corrupción en todos los niveles de gobierno, incluyendo a un sector

<sup>18</sup> Ver: Informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación <https://www.cverdad.org.pe/ifinal/>

importante del empresariado (Estado mercantilista), cuyas consecuencias continúan azotando la gobernabilidad del país, hasta nuestros días.

No obstante, la transformación social que los marca profundamente son los cambios tecnológicos y comunicacionales de la tercera revolución industrial (las TICs en la era digital) producto de la globalización y que influyó e influye profunda y permanentemente en sus motivaciones sociales, ambientales y especialmente en la idea de crear algo distinto para luchar contra la inequidad, la exclusión y la contaminación: la innovación social.

A diferencia de las empresas convencionales donde la innovación les sirve para aumentar la productividad, abaratar costos e incrementar utilidades, para las sociales más bien es una “palanca de apoyo” para lograr que amplias poblaciones que viven en pobreza y vulnerabilidad tengan en este mecanismo un punto de partida para crear riqueza y ampliar sus oportunidades de mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias.

Para las ONG más bien la innovación tecnológica de orientación social, no ha sido un referente principal en sus discursos fundacionales ni en su derrotero institucional. Si bien ingresaron indirectamente al tema, presionadas por los cambios que experimentó el mundo a partir de la “caída del muro de Berlín” que puso en jaque de alguna manera su horizonte ideológico, conjuntamente con la crisis de sostenibilidad, el incremento del sector informal y la irrupción de nuevos actores (desde la infancia hasta la microempresa), le exige, por lo tanto, recomponer sus discursos y estrategias de intervención asumiendo el rol de consultora y de empresa social en alianza con sectores del Estado e inclusive de las empresas convencionales con enfoque responsabilidad social respectivamente, distanciándose relativamente de su rol opositor al sistema que supuestamente reproducían dichos actores, pero sí manteniendo su mirada crítica y de vigilancia a los mismos (Bobadilla, 2016 y 2022; Bobadilla y Barreto, 2001).

En consecuencia, para la generación que funda y construye el camino del emprendedurismo social, sus propuestas no hacen explícito su oposición a la economía de mercado y menos a la democracia liberal, por el contrario, sostendrán sus alternativas sobre la base de estas dos instituciones claves para su desarrollo como organizaciones. En ese sentido, sus ideologías podrían moverse entre el centro, centro izquierda o derecha, aunque con la crisis de los partidos políticos, no se sientan inclinados por algún partido en particular.

Por lo señalado en el párrafo anterior, se podría decir que sus discursos y prácticas que le dan sentido a su acción no se centran en el debate ideológico político que sí caracterizó y caracteriza las propuestas de intervención de la gran mayoría de ONG latinoamericanas y peruanas. Varias de estas ONG inclusive forman parte del movimiento global “Foro social mundial, otro mundo es posible” crítico al capitalismo, la globalización y a las grandes corporaciones transnacionales; por lo tanto, incrédulos y desconfiados del enfoque de responsabilidad social, del capitalismo consciente o del valor compartido<sup>19</sup>.

Hasta donde se ha revisado en la literatura sobre empresas sociales y las páginas webs de las mismas, no se evidencia explícitamente una apuesta política o crítica a alguna ideología en particular que ponga en peligro la economía social de mercado, la libertad de empresa y la democracia liberal (que supuestamente deberían defender). En los gremios nacionales e

---

<sup>19</sup> Mayor información sobre la Carta de Principios del Foro Social Mundial: <https://transformadora.org/es/sobre/principios>

internacionales que las asocian, promueven e inclusive financian (Ashoka, Sistema B, Kunan, Nest). Tampoco se ha encontrado un discurso en pro de la defensa de un modelo socioeconómico y político o en contra de aquello que ponga en peligro el sistema que favorece el emprendimiento social o empresarial (el mercantilismo, el comunismo o cualquier totalitarismo de derecha o de izquierda). En ese sentido, los discursos políticos todavía no forman parte de su derrotero institucional, al menos por ahora.

Entre las coincidencias y diferencias más resaltantes entre las empresas sociales y las ONG a nivel de propósitos, estrategias de trabajo y alternativas frente a la realidad de vulnerabilidad y pobreza de amplios sectores del país, podemos destacar:

- a) ***Las motivaciones y objetivos de orientación social.*** Ambas organizaciones se esforzarán deliberadamente por combatir las causas y consecuencias de la exclusión y la pobreza, en ese sentido sus motivaciones son principalmente de carácter social. No obstante, sin pretender generalizar y por lo encontrado hasta el momento, hay coincidencias significativas en los objetivos y compromisos sociales por la educación, la salud, el empleo, autoempleo y el cuidado del ambiente en diversas poblaciones. Sin embargo, en las ONG por sus años de trayectoria no sólo en el Perú sino también a nivel de América Latina sus discursos políticos fundacionales, tienen un espectro de intervención mucho más amplio comparado con lo que hasta el momento vienen impulsando las empresas sociales. Por ejemplo, los temas de defensa de los derechos humanos y gremiales de diversos grupos sociales vulnerables, los roles de articulación e incidencia política que ponen en práctica las ONG desde sus proyectos para otorgar legalidad y sostenibilidad a sus propuestas en defensa de la población pobre y excluida, entre otras, son problemáticas que no están en la agenda del emprendimiento social.

Las problemáticas que más bien buscan resolver las empresas sociales, parten de su modelo organizacional (o modelo de negocio, como les gusta decir en sus ámbitos de acción) y el diseño de estrategias basadas principalmente en las reglas del mercado. En ese sentido, sus alternativas de solución están necesariamente vinculados a temáticas sociales (educación o salubridad), pero preferentemente a la generación de ingresos (proyectos económico productivos).

- b) ***El grupo objetivo de sus propuestas y la forma de relacionarse con los mismos.*** Las empresas sociales al igual que las ONG buscan centrar sus esfuerzos en las poblaciones consideradas excluidas en cualquiera de sus dimensiones: económica (empleo precario y autoempleo informal, débil acceso a créditos y seguros, necesidades básicas insatisfechas, etc.), cultural (marginación por origen étnico y costumbres) y política (no participación o débil involucramiento en ámbitos de decisión pública importantes) (Figuroa, Sulmont y Altamirano: 1996; Figuroa, 2000; 1996). En la primera dimensión de la exclusión (la económica) hay mayores coincidencias con las ONG en relación a la población destinataria de sus proyectos. En la segunda (la cultural) y tercera dimensión de la exclusión (la política), las ONG tienen mayor participación en dichos ámbitos -a través de proyectos- en comparación a la casi nula intervención de las empresas sociales, especialmente la exclusión política.

Sobre las formas de relacionarse de ambas organizaciones con los grupos objetivo hay diferencias importantes. Mientras que en las ONG prevalece la relación de capacitación y asesoría o asistencia técnica, estas acciones van acompañadas por discursos de toma de conciencia o concientización política para la consecución de diversos derechos. Aunque en la actualidad este discurso tendrá diferentes matices o énfasis ideológicos, si se compara con décadas pasadas, (especialmente en los 70 y 80) (Ruiz Bravo y Bobadilla, 1993). En los hechos prevalece la idea de liberar a la población de algún yugo que las someta y para ello es importante empoderarse políticamente en la defensa de sus derechos como ciudadanos, frente a cualquier sistema que supuestamente los invisibilice o en los hechos no los reconozca.

En el caso de las empresas sociales se construye relaciones de asociatividad y alianza con la población destinataria de sus propuestas para llevar a cabo negocios ganar-ganar (*win-win*), también se pueden generar relaciones contractuales de carácter laboral para trabajar en el emprendimiento, ya sea como empleados, pero también como destinatarios directos de los servicios que presta. Empero es importante una relación basada en una economía de mercado, el desarrollo de capacidades y la competitividad.

Es importante destacar que las ONG, a diferencia de décadas anteriores, promueven también relaciones de intercambio económico en el mercado, pero si, en mayor o menor medida, agregan a la promoción de estas relaciones sus apuestas sobre lo que entienden por desarrollo. Por ejemplo, la búsqueda de mercados alternativos, oposición al mercado convencional (por medio de la economía solidaria o comercio justo) y críticos a la gran o mediana empresa, en particular aquella que es vecina de la población objetivo.<sup>20</sup>

- c) **Los Modelos de gestión y estrategias de intervención.** Las empresas sociales al moverse en el marco de un “modelo de negocio”, son conscientes que su propuesta de intervención tiene (si o sí) que ser sostenible en el mercado. En ese sentido, el diseño organizacional que instituyan se estructurará principalmente de acuerdo a la alternativa innovadora que proponga, el alcance que tenga la misma y su impacto esperado en la población objetivo (local, regional o nacional). El producto o bien innovador de orientación social que pondrán en el mercado debe lograr -en proceso- la sostenibilidad de la propuesta de disminución de la pobreza, la inclusión social y la mejora del ecosistema ambiental, entre otras problemáticas. Pero también, y no menos importante, la auto sostenibilidad de la propia organización emprendedora que otorgará soporte y viabilidad operativa y administrativa al producto innovador.

---

<sup>20</sup> Debido a las relaciones de desconfianza entre las empresas con determinado sector de ONG locales o nacionales, por malas experiencias contractuales o ideológicas de oposición radical a las inversiones empresariales, algunas corporaciones, especialmente la gran industria, han creado al interior de las mismas áreas que se encargan a tiempo completo de las relaciones con la comunidad e inclusive si consideran necesario y es costo-efectivo, crean sus propias ONG. También las grandes empresas prefieren formar su propia organización del desarrollo o trabajar con aquellas que fortalezcan y coincidan con el enfoque de responsabilidad social. Siendo que algunas ONG han aceptado ese nuevo rumbo, mientras que otras la rechazan tajantemente.

Por su parte las ONG al vivir principalmente de la cooperación internacional y en menor medida de lo que ofertan en el mercado,<sup>21</sup> su forma orgánica se estructura principalmente bajo dos modelos: i) por áreas temáticas de acuerdo a los proyectos que sean financiados para un horizonte temporal de al menos dos o tres años con posibilidades de renovación, y ii) de acuerdo a los proyectos que estén implementando y dependiendo de los bienes y servicios que deben otorgar a la comunidad. La primera asume un modelo más estable pues accede a más recursos por diversidad de proyectos, mientras que la segunda es más inestable pues depende de los recursos económicos de un proyecto o dos que le otorgarán una relativa sostenibilidad organizacional.

En caso que la ONG instaure un área de acceso a recursos en el mercado, ésta en principio formará parte del organigrama tradicional de la organización, pero si logran consolidarla debido a que el bien o servicio ofertado tiene relativa sostenibilidad económica, dicha área podría independizarse orgánica y financieramente generándose una mayor similitud con la estructura organizacional de una empresa social. Dicha semejanza organizativa no necesariamente se da por un producto innovador en concreto (como en el caso de las empresas sociales) sino por la creación de un servicio ofertado que tiene demanda en el mercado, mayormente consultorías a entidades públicas y, si los estatutos y la misión lo permiten, también a las empresas convencionales.

Otro ejemplo muy común en diversas ONG es la creación de oficinas de microcrédito o capacitación y asistencia técnica que, al alcanzar un desarrollo o experiencia importante en temáticas económico productivas, podrían hacer alianzas con pequeños o medianos empresarios rurales o urbanos -que fueron anteriormente población objetivo de sus proyectos- para participar en licitaciones u oportunidades de negocio. También se encuentran casos de ONG que pueden hacer negocios particulares que no tienen relación con sus experiencias de desarrollo (alojamientos, pequeños restaurantes, imprentas, entre otros servicios).

En relación a las estrategias de intervención, las empresas sociales las diseñarán para que el impacto social sea sostenible en el mercado, en asocio con la población objetivo, como parte del emprendimiento en calidad de contratado, usuario del servicio u otra modalidad a fin. Mientras que las ONG las enfocarán en función de la problemática razón de su proyecto siendo una opción importante, más no indispensable, la sostenibilidad económica de sus propuestas de intervención en la propia red territorial de la población objetivo.

Otras estrategias destacables promovidas por las ONG, especialmente en el presente siglo, para lograr la sostenibilidad de las alternativas planteadas en sus proyectos se evidencian en su rol articulador y de incidencia política (Bobadilla, 2022). Dependiendo de la propuesta del proyecto, el trabajo en redes con otras ONG que promuevan temas similares, la población objetivo, universidades, sector empresarial y entidades públicas, entre otras; se convertirá en un medio estratégico clave y complementario para llevar a

---

<sup>21</sup> En un estudio anterior se encontró que, de las ONG que han podido sobrevivir al retiro de un grupo importante de entidades de cooperación internacional, manejan al menos un presupuesto entre 60 y 70 por ciento que proviene de estas entidades internacionales y entre el 30 y 40 por ciento es obtenido del mercado de las consultorías o venta de servicios (Bobadilla, 2016; 2022).

cabo acciones de cabildeo que permitan convertir los proyectos piloto de las ONG en políticas públicas a nivel local, regional e inclusive nacional.

Por el lado de las empresas sociales, hasta el momento no se conoce o no se ha encontrado que pongan en marcha estrategias de incidencia política por medio del cabildeo o la articulación intersectorial.

- d) ***Sostenibilidad institucional desde la innovación social.*** En la historia institucional de las ONG los modelos de gestión carecen de viabilidad financiera, si las comparamos con una empresa convencional, pues fueron constituidas, primero desde una ética política de servicio a una causa y luego por su registro legal como asociaciones no lucrativas y por tanto sin derecho a la propiedad sobre los bienes que utilizan para sus objetivos sociales y menos distribuir algún tipo de excedentes bajo la modalidad de reparto de utilidades.

La posibilidad que la ONG sea sostenible económicamente a partir de los proyectos que ejecuta con fondos de la cooperación u otra modalidad similar es nula, puesto que los fondos al ser donados no pueden ser utilizados para reinvertirlos en el centro de desarrollo con dicho propósito, salvo que el convenio con la entidad cooperante o financiera indique lo contrario. Actualmente existe una norma estipulada en la ley de cooperación técnica internacional (Decreto legislativo 719) que regula el uso de dichos recursos económicos, poniendo los límites y sanciones para otros propósitos que no sean los acordados en las leyes, convenios y contratos con fines estrictamente de apoyo al desarrollo de poblaciones vulnerables o en situación de exclusión y pobreza<sup>22</sup>.

Las empresas sociales por el contrario se registraron legalmente como entidades de propiedad privada o colectiva bajo la modalidad de sociedad anónima cerrada o abierta, sociedad comercial de responsabilidad limitada o empresa individual de responsabilidad limitada. La actual ley para registrar a las empresas sociales (ley de sociedades de beneficio e interés colectivo. Ley BIC 31072), es un camino que todavía no transitan o no se conoce el alcance e impacto que hasta el momento haya podido tener dicha ley en la comunidad de emprendedores. Por lo tanto, la apropiación privada de los posibles excedentes es legal, comprendiendo su reinversión total o parcial en el funcionamiento de dichas empresas, incluyendo la propiedad personal o colectiva de sus activos.

En el caso de las ONG, éstas nacieron dependiendo principalmente de fondos de la cooperación internacional privada o pública, bilateral o multilateral. Es recién con la reducción significativa de dicha oferta que estas organizaciones han buscado acceder a otras fuentes de financiamiento -vía concursos- como fondos públicos, contravalor (entre Estados), fondos sociales (de corporaciones) o licitaciones públicas y privadas para ejecutar diversos servicios de información o capacitación que requerían dichas entidades, incluyendo entidades internacionales.

Por último, las ONG han tenido que asumir las reglas de mercado para poder acceder a recursos en una relación de competencia con consultoras, *think tanks*, universidades, empresas nacionales e internacionales, que en otras épocas (60, 70, 80) era una posibilidad inimaginable. Abrirse al mercado les significó un esfuerzo de adaptación a los nuevos tiempos que en algunos casos han tenido resultados destacables y en otros ha significado el cierre de la ONG o la reducción drástica de personal con todo lo que simbólicamente significa ello para una organización que luchó por décadas por los derechos y la estabilidad laboral de los trabajadores. En palabras de un director de una importante ONG del Perú,

<sup>22</sup> Ver a manera de ejemplo: Regulación sobre supervisión de actividades y financiamiento de los organismos no gubernamentales en el Perú, España y Chile. DIDP, Congreso de la República. Informe de investigación, octubre 2018.

“no fuimos formados para hacer negocios, nuestra experiencia se basó en diseñar proyectos que sean financiados por parte de la cooperación internacional” (Bobadilla, 2016).

Las empresas sociales, por el contrario, son un constructo que nace en el contexto del siglo XXI. De reducción del Estado en actividades económicas, de competitividad y crecimiento de mercados, pero en un marco de informalidad e incremento significativo de pequeñas y microempresas, de democracia precaria, de caídas de muros ideológicos, de crisis de partidos y de protagonismo de diversos movimientos sociales, de corrupción generalizada, de débil institucionalidad y capital social, entre otros fenómenos sociales, políticos y económicos que dibujan el actual rostro del Perú y gran parte de América latina.

Es en ese contexto que irrumpen como una organización alternativa para encontrar soluciones viables y sostenibles a los problemas de pobreza y exclusión. El hecho de haber nacido o ser influenciadas por el mundo de los negocios combinado por el interés social implicó romper ciertos paradigmas que podrían resumirse en estos dos razonamientos: 1. las empresas son diseñadas para incrementar el capital invertido y, por tanto, maximizar las ganancias o, 2. si mi vocación es servir al prójimo o a los más necesitados conformar una ONG es el mejor camino. Romper ese patrón permitió construir otro escenario, bajo la influencia del discurso de la responsabilidad empresarial y el modelo de negocio social iniciado por el premio nobel de la paz, Muhammad Yunus.

Las empresas sociales pretenden generar suficientes recursos económicos para sostenerse financieramente, a través de: un flujo de ingresos constante, pedir préstamos o buscar subvenciones, convocar inversores, hacer alianzas, entre otros mecanismos que les permitan incrementar su capacidad para capitalizar recursos económicos y hacer sinergias para fortalecer sus propuestas innovadoras.

Para ser identificada y reconocida en el entorno como empresa social, no es suficiente centrarse solo en los resultados sociales. Este tipo de organizaciones además deben demostrar su viabilidad comercial a través de su desempeño en el mercado. La diferencia más importante con otra organización orientada al desarrollo debe ser su sostenibilidad económica financiera y haber conseguido resultados sociales basado en un producto innovador con suficiente demanda. En ese sentido, este tipo de organizaciones se constituyen entonces en otra forma de crear valor social; en consecuencia, las ONG y este tipo de empresas al tener varias coincidencias en sus propósitos sociales podrían complementarse, así sus medios para alcanzarlos sean diferentes.

A continuación, se presenta el cuadro 5 donde se identifican las características y roles complementarios de la empresa social y la ONG según un conjunto de variables. Cada uno de los roles complementarios se han identificado analizando aspectos principales que pueden aprender una organización de la otra. Es decir que rol complementario puede incorporar la empresa social de la experiencia o trayectoria que tiene la ONG y viceversa. Esto contemplando cada una de las siete variables analizadas.

**Cuadro 5: Características y Roles Complementarios de la empresa social y la ONG**

VARIABLES	TIPO DE ORGANIZACIÓN			
	EMPRESAS SOCIALES		ONG	
	Características	Rol Complementario que puede aprender de la ONG	Características	Rol Complementario que puede aprender de la Empresa Social
<b>MOTIVACIÓN</b>	Equidad e Inclusión Social	Incidencia política.	Equidad e Inclusión Social	Sostenibilidad económica de la organización y de las propuestas que ejecuta.
<b>OBJETIVOS QUE PERSIGUEN</b>	Cambios o transformaciones sociales	Propuesta política	Cambios o transformaciones sociales	Rentabilidad económica
<b>GRUPO OBJETIVO DIRECTO</b>	Focalizado de acuerdo a brechas y necesidades o con capacidades y potencialidades mínimas/limitadas para ser desarrolladas	Mirada territorial y global. Incorporar los discursos del desarrollo (género, ciudadanía, interculturalidad, etc.)	Diverso dependiendo de la problemática donde interviene.	Ampliar su intervención hacia otros grupos con capacidades potenciales para ejecutar estrategias donde ambos ganen.
<b>RELACIONAMIENTO CON GRUPO OBJETIVO</b>	Relación caracterizada por un acercamiento directo con la población (cara a cara). Fidelidad o vínculo con la persona u organización.	Relación basada en un discurso de desarrollo e incidencia política.	Relación de acompañamiento con características técnicas y políticas enmarcados en un discurso de desarrollo.	Relación de asocio o alianzas con personas con potencialidades que promuevan beneficios para ambos.
<b>MODELO DE GESTIÓN</b>	El modelo organizacional se diseña en relación a los problemas sociales que buscan resolver. Organigramas, procesos y estrategias de intervención dependerán del entorno de pobreza y exclusión que se quiere resolver.	Incorporar áreas de monitoreo y evaluación, de articulación para la incidencia política.	El modelo organizacional basado en los tipos de proyecto que ejecutan dependiendo de las fuentes de financiamiento (principalmente cooperación internacional).	Incorporar áreas de estudios de mercado para potenciales negocios sociales.
<b>SOSTENIMIENTO ECONÓMICO</b>	Capital propio Auspicios/Donaciones Venta de Servicios a precios adecuados o justos	Complementar recursos con fuentes de cooperación internacional.	Financiamiento de donaciones y cooperación internacional. En menor medida consultorías y venta de servicios.	Incorporar al mercado como una herramienta de inclusión social y sostenibilidad organizacional.
<b>INNOVACIÓN</b>	Incrementar los impactos en la reducción de la pobreza, exclusión social e inequidad.	No aplica.	No es una variable constitutiva en la ejecución de sus proyectos.	Incorporar la innovación como un nuevo paradigma de intervención social

### 3.7. Características centrales que identifican a una empresa social: aportes para una propuesta de definición.

Según el modelo conceptual de la presente investigación, se han priorizado siete variables para entender la identidad social de las empresas sociales y desde las cuales se busca explicar el sentido y significado que orienta su acción (Weber, 1922). Dichas variables abarcan un conjunto de dimensiones para intentar comprender su complejidad como organización. Desde las personales donde se analiza las motivaciones para poner en marcha un negocio social, pasando por las relaciones que construyen con sus “clientes”, la forma como se organizan y las estrategias que diseñan para alcanzar resultados sostenibles tanto para sus grupos objetivo como para la misma organización emprendedora.

Veamos a continuación la caracterización y explicación teórica de cada una de estas variables vinculándolas con la realidad identitaria de las empresas sociales y así aproximarnos a una propuesta conceptual que pueda identificarlas y distinguirlas de otras organizaciones que realicen una labor similar.

#### 1. Motivaciones personales.

Las Ciencias Sociales cuando hacen referencia a las motivaciones que orientan la acción de las personas basada en el esfuerzo por alcanzar diversas metas, ponen de manifiesto los distintos factores que la impulsan, demostrando así la complejidad para entenderla y explicarla. Desde la economía, los incentivos en relación a la rentabilidad permiten asumir diversos costos para arriesgar inversiones, desde la mirada de la Politología el ejercer el poder a partir de la negociación de intereses o disputas por acceder a espacios de autoridad formal o informal. Por último, desde la Antropología y la Sociología las estructuras socioculturales y la agencia regulada por ésta influirá en los objetivos que motivan a los sujetos en sus relaciones sociales.

Por otro lado, y desde la mirada de la psicología organizacional se enfatiza en la existencia de fuerzas internas y externas para mantener o cambiar las conductas basadas en las motivaciones que tienen los funcionarios o trabajadores para comprometerse con su labor. Los contratos no garantizan dicho compromiso como sostienen los teóricos de la firma (Williamson, 1989). Se requieren además satisfactores intrínsecos (aprender, desarrollarse, asumir nuevos desafíos, conocer y relacionarse con determinadas personas) y extrínsecos (premios y reconocimientos que se proponen además del salario que, si bien es importante, no es el desencadenante principal del desempeño basado en los estímulos), para mantener el interés por lograr determinadas metas o resultados.

La literatura producida desde esta ciencia sostiene que las motivaciones más sostenibles son aquellas vinculadas a factores intrínsecos, ahí es destacable que el propio trabajo corresponda al interés, los valores y objetivos de los actores, frente a la influencia que podrían tener los factores extrínsecos. Trastocar el interés primario hacia el trabajo por el estímulo agregado distorsionaría la razón principal de la motivación que orienta a las personas en cualquier tipo de organización<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Sobre la teoría de la consistencia Robbins señala: “Un concepto derivado recientemente de la teoría de la autodeterminación es la autoconsistencia, el cual se refiere a qué tan consistentes son los motivos de las personas por alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales” (2013, Pág. 210).

Pero ¿de qué depende esta motivación expresada en el compromiso y responsabilidad de una persona o un colectivo para esforzarse de manera sostenida y desear alcanzar determinada aspiración? Parafraseando a Robert Axelrod (1996) cuando se refiere al dilema de la cooperación, donde dicha motivación no esté sometida a control social (lo que piensan de uno o del grupo), presión de una autoridad (lo que hago por obligación) o incentivos “extrínsecos” (obtener una recompensa) y en consecuencia arriesgar el presente y el futuro (en esfuerzo, tiempo y dinero) en una acción y finalidad que rinda algún rédito material o simbólico. La respuesta a esta pregunta es compleja, pero en diversos estudios se sostiene que el principal factor que realmente motiva a luchar por algo o alguien está relacionado a los intereses particulares, ¿egoístas?, que explícita o implícitamente movilizarán la acción social (Pomas Choquej, 2022; Axelrod, 1996; Bobadilla y otros, 2019).

Algunas motivaciones dependen de valores relacionados a los seres más cercanos afectivamente (la familia, los amigos), pero también se movilizarán por intereses económicos (el trabajo, la empresa) y políticos (la comunidad, el país). Sin embargo, el tipo puro de motivación más fuerte e influyente estará relacionado con deseos e intereses de las propias personas que toman una decisión sobre lo que esperan de su vida, a partir de los impactos del entorno social en el cual se socializan y cómo éste responderá frente a esa decisión (Pomas Choquej, 2022; Axelrod, 1996; Bobadilla y otros, 2019).

Si algo demuestra la Sociología es que las personas que viven en un territorio determinado o participan en cualquier campo o ámbito de acción (Bourdieu, 1989; Powell y Dimaggio, 1999) son interdependientes y aprenden a relacionarse o convivir en diversos y complejos procesos de socialización primaria (familia y escuela) y secundaria (trabajo). En consecuencia, para alcanzar cualquier tipo de objetivo se requiere del soporte, respaldo y en diversos momentos de la negociación con “los otros significantes”. Sin esos otros y la expectativa de reciprocidad que marca esas relaciones, no es posible lograr metas personales o colectivas. Las motivaciones por lo tanto si bien pueden emerger desde el “yo” más profundo (el ego) o la conciencia de las personas (la ética), estas se desarrollarán, justificarán y legitimarán en función de las mutuas influencias entre aquellos que son parte de una red social directa e indirecta. En ese marco, la primacía del interés personal o colectivo en las motivaciones (o la convivencia desigual de ambas opciones) dependerá mucho de las circunstancias o experiencias vividas (en el pasado y el presente) y de las expectativas que se originan a partir de aquellas, influyendo directa e indirectamente en la reflexión y evaluación sobre la realidad, la acción social que emerge a partir de esta y el nivel de compromiso -sustentado en la motivación- que se asumirá en determinado contexto.

Por lo tanto, las tensiones entre los intereses particulares y colectivos, el altruismo puro e impuro (Portocarrero y otros, 2002) existirán siempre como parte de las contingencias que resultan de la vida cotidiana, especialmente si se trata de bienes públicos y colectivos (Ostrom, 2002). Lo cierto es que estas lógicas están incrustadas en la racionalidad de las personas (Granovetter, 2019). Basar las motivaciones de acuerdo al binomio individualista o colectivista, si bien puede en principio ser una forma de calificar la acción de la gente cuando evalúa o juzga el comportamiento de diversas autoridades, líderes(as) o cualquier individuo con algún grado de representatividad en la gestión de estos bienes, puede resultar arbitrario sino se toma en cuenta el tipo de organización en el cual laboran y las

circunstancias que obligan a actuar de acuerdo al marco institucional que orienta su acción (frenar, disuadir y juzgar -de acuerdo a ley- el comportamiento patrimonialista en la gestión de bienes públicos y el utilitarista en los bienes colectivos).

Por lo expuesto, las motivaciones que gatillan los esfuerzos y compromisos de los actores deberán tomar en cuenta las normas y reglas principalmente formales, pero también aquellas instauradas en las costumbres, pues las personas conviven con situaciones y circunstancias en las cuales en algunos momentos se pondrá mayor énfasis en el interés particular y en otras circunstancias se colaborará con el prójimo.

Los aspectos estructurales e institucionales son claves en la formación de los diversos tipos de motivación, tanto en el plano individual pero especialmente en el organizacional. El servir al ciudadano, ayudar al prójimo, el sentir felicidad por apoyar al que más necesita, son aspectos claves e irreductibles en la vida de las personas en sociedad. Empero esas mismas personas cambiarán de opción cuando aparezca una situación que amenace a su familia, trabajo, estudios, comunidad, etc. La reacción por la defensa de sus intereses particulares prevalecerá sobre aquella que se fundó en beneficiar a los demás.

En virtud de lo señalado, la estructuración de dichas opciones se expresará con mayor claridad en el plano organizacional y es ahí donde se canalizarán con mayor certidumbre y predictibilidad, pues si bien las motivaciones utilitaristas y altruistas pueden convivir en determinados momentos de la vida social, el tipo de bienes (públicos, colectivos, privados) y el rol que se derivan de éstos, es decir la misión institucional de la organización y su entorno, marcará con creces los objetivos que motivan el comportamiento altruista (orientado al servir al prójimo, sin en principio recibir nada a cambio) o el utilitarista (la primacía del interés individual o colectivo sobre las necesidades e intereses de los demás). En ambos casos las motivaciones dependerán y serán presionadas por el sistema de reglas y expectativas que regulan la acción de dichas organizaciones y las circunstancias que afectarán la toma de decisiones en relación a dichas opciones, dependiendo de los intereses en juego o los posibles conflictos.

En consecuencia, se podría decir que existe un primer grupo de motivaciones basados en la protección de intereses personales, familiares o colectivos con necesidades compartidas. Desde ahí nace la motivación por crear una empresa con fines de lucro, pero también asociaciones en defensa de derechos o de beneficios particulares como son los sindicatos, federaciones y toda forma de organización que protege los activos tangibles (territorios) e intangibles (reconocimiento social) de un grupo determinado. Si bien la racionalidad de este último no es igual con la realizada al momento de formar una empresa, el hecho que se hayan organizado para defender derechos particulares, demuestra la necesidad de protegerse de otros grupos de interés (públicos o privados) que puedan competir o limitar el acceso, disfrute y uso de recursos materiales o simbólicos.

En ese sentido, las organizaciones de beneficio mutuo (comunidades campesinas o nativas, cooperativas, federaciones, gremios, etc.) al igual que las empresas convencionales necesitan desarrollarse y proteger sus intereses (las primeras de sus asociados y las segundas de sus accionistas). Para ello es necesario buscar mecanismos de cooperación (Axelrod, 1996) o desarrollar solidaridad mecánica entre los miembros (Durkheim, 1987).

De la calidad de esa acción concertada endogámica, dependerá la posibilidad de alcanzar objetivos en entornos por lo general adversos, evidenciando en ambos casos la defensa de intereses particulares como la base racional de sus motivaciones (Bobadilla, 2022)

Un segundo grupo de motivaciones está basado en el apoyo o solidaridad con grupos ajenos a los intereses particulares de determinadas personas o colectivos y que a través de diversas experiencias vividas durante su trayectoria social se comprometen y solidarizan con la otredad, ya sea por razones políticas, religiosas, filantrópicas, altruistas o de índole similar. Estas razones se evidencian por el grado de conciencia generada a partir de la asunción de determinados valores que los motivan a poner en marcha acciones o proyectos en consonancia con esos principios e ideales buscando modificar o transformar aquello que contradice su ética, moral o su visión ideal del mundo. Este es el caso de las ONG, Fundaciones, Centros de Desarrollo y las ahora llamadas Empresas Sociales.

Hay que tomar muy en cuenta el contexto histórico e institucional para entender cómo se construyen dichas motivaciones. De hecho, la década de los 60, 70 y gran parte de los 80 las motivaciones de tipo político tuvieron una influencia muy fuerte en la fundación de organizaciones de desarrollo social desde la sociedad civil, comparadas a las motivaciones que hoy emergen en un contexto de globalización, donde el sentido de lo individual tiene una gran importancia en relación a décadas anteriores especialmente en un contexto de reformas neoliberales. No obstante, lo paradójico del SXXI es que lo social, entendido como la preocupación por la situación de los vulnerables, pobres o excluidos ya no es "propiedad" de las ONG clásicas (Bobadilla, 2022), sino se ha convertido en una preocupación de entidades privadas con fines de lucro y por supuesto por entidades estatales. Hay una convergencia intersectorial (sociedad civil, sector privado y público) por conocer las causas de estos problemas, pero sobre todo las posibles soluciones.

## **2. Objetivos que persiguen**

Toda acción humana organizada se constituye sobre la expectativa de satisfacer determinadas necesidades y por lo tanto alcanzar diversos objetivos. Sin estas aspiraciones sistematizadas y consensuadas -al menos por parte de los líderes fundadores- la posibilidad que prime la discrecionalidad o arbitrariedad de determinados actores en desmedro de otros, dependiendo del poder que ostenten, pondría a la acción colectiva a la deriva y sujeta a la autoridad de turno (o los poderes facticos, no visibles desde la formalidad), perdiendo sentido y significado la práctica y existencia del grupo o colectivo mismo, quedando condicionada a la fuerza e influencia del entorno y los factores del azar.

Las empresas sociales, pueden ubicarse entre aquellas que generan valor social, donde sus propuestas pueden estar -de acuerdo a la tipología para clasificar a la empresa social- insertadas, integradas o separadas de su misión institucional, pero en esencia su propósito es mejorar e incrementar la calidad de vida de sus usuarios (Alter, 2007).

En ese sentido buscarán un impacto positivo en la población con la cual trabajan y se involucran. Empero no con una mirada cortoplacista o asistencialista, pues las alejaría de su finalidad más significativa: lograr cambios de mayor permanencia en la población objetivo y desde esa premisa intentar ser autosostenibles como organización empresarial con propósito social.

Su razón de ser se justifica en la medida que puedan equilibrar ambas dimensiones en un sólo objetivo (u objetivos de igual jerarquía), donde los intereses sociales (externos) y los económicos (internos) estén siempre ensamblados como parte constitutiva de su identidad. De ahí la importancia de tener al mercado como una herramienta estratégica de soporte para generar valor social o compartido, entendiendo estos últimos como productos, bienes y servicios que generen bienestar socio-ambiental y riqueza compartida en los territorios donde existan dichas inversiones, especialmente en favor de sectores sociales considerados vulnerables (Portocarrero y otros, 2002; Porter y Kramer, 2011).

El trabajo que realiza una empresa social no sólo se centra en mejorar la situación de exclusión de los usuarios o socios de sus propuestas de intervención innovadora, sino también, del medioambiente que los rodea, bajo la premisa que, de alcanzar dichos propósitos, los medios necesarios para lograrlo proveerán a la población objetivo o aliada del proyecto, un ecosistema amigable y las herramientas de gestión necesarias para que estos puedan desenvolverse por sí mismos en su entorno (empoderarse). Tanto el enfoque ambiental como las herramientas de gestión deben ser apropiadas por la población objetivo en los diversos campos de acción, sean estos educativos, de salud, pero especialmente en el campo económico productivo, donde se espera que las personas que participan del emprendimiento, fortalezcan sus capacidades de manera sostenible para desarrollarse como ciudadanos(as) (Sen, 2000; Nussbaum, 2012).

Este mejoramiento de competencias y habilidades podría incentivar a la población objetivo a poner en marcha nuevas empresas de carácter familiar y comunal (aquí sí con fines de rentabilidad). Si esto es así, se lograría la autonomía social y económica en la población socia o destinataria de las propuestas (aspecto clave en la constitución de la ciudadanía) mitigando o contrarrestando cualquier poder externo público o privado, nacional o internacional con ánimos de control social y de poder, principalmente aquellos programas y proyectos sociales tradicionalmente proclives a promover la cultura asistencialista y populista en los sectores excluidos del país y de la región.

Ejemplos emblemáticos críticos a estos sistemas de dependencia económica y política se pueden ver en los documentales “*Period. End of sentence*” (2018) y “*Poverty inc.*” (2014). El primero ganador del Oscar a mejor documental y el segundo con varios premios internacionales también a mejor documental. En estos resulta claro que los objetivos de cualquier esfuerzo de igualdad, equidad, inclusión y lucha contra la pobreza pasan por el empoderamiento y en consecuencia por la generación de condiciones para que estos sectores sean protagonistas de su propio desarrollo. Ese es el sentido del trabajo que intentan promover las empresas sociales.

### **3. Grupo objetivo directo que justifica la razón del emprendimiento social.**

Las empresas sociales trabajan con personas o grupos (organizados o no) que deseen compartir responsabilidades en la ejecución de propuestas, bajo la expectativa que ambos ganen como resultado del esfuerzo conjunto. Si bien la condición de pobreza o vulnerabilidad es una razón importante para la posible alianza o asocio, lo insoslayable es que la población asuma un rol participativo y comprometido con la propuesta planteada por la empresa, la cual mayormente estará relacionada a problemáticas vinculadas a la

exclusión social (necesidades básicas no satisfechas, desarrollo de capacidades, entre otros) y económica (acceso a ingresos mediante trabajo dependiente o independiente).

En ese sentido, se debe resaltar que el grupo objetivo directo de las empresas sociales estará en concordancia con el propósito, valores y principios rectores expresados en la misión institucional de estas organizaciones. La diversidad y cantidad de personas que formen parte de sus propuestas se enmarcará en estos parámetros, pero también dependerá del presupuesto y los profesionales con los cuales pueda contar (incluyendo voluntarios). La idea de trabajar con personas o grupos que viven en exclusión o vulnerabilidad, reconoce la existencia de escasos mecanismos y oportunidades para que éstos accedan a recursos que promuevan una vida digna, por ejemplo, mujeres analfabetas de zonas rurales y urbano populares o pequeños productores(as) débilmente articulados al mercado. Una vez que la empresa identifica sus necesidades principales, se vuelven usuarios de las actividades y se espera un impacto positivo en sus vidas por medio de dicho involucramiento.

La priorización, focalización o elección de dichos sectores no necesariamente pasa por criterios técnicos relacionados al cierre de brechas, diagnósticos socioeconómicos o cualquier otro método cuantitativo o cualitativo para responder a las demandas o necesidades de grupos sociales concretos. Sin embargo y como todo trabajo que aspira a ser profesional, debieran existir una serie de evidencias obtenidas de fuentes secundarias que comprueben que el sector elegido tiene necesidades sociales sin cubrir por parte del Estado, la empresa convencional e inclusive las ONG o las fundaciones: cifras de distintas encuestas de instituciones especializadas, tanto a nivel nacional, regional o inclusive internacional (Defourny, 2001). También es probable que, dada la exigencia de la inversión en proyectos de carácter económico, sí se requiera hacer estudios de mercado (aunque también este tipo de investigaciones para toma de decisiones, dependerán del presupuesto con el que se cuente).

El alcance del trabajo de las empresas sociales estará enfocado en pequeñas poblaciones de algún segmento poblacional o espacio territorial determinado. Por lo tanto, sus impactos tienen que ser enmarcados en esa cobertura y en consecuencia su contribución al desarrollo será como la de cualquier otra organización de la sociedad civil (ONG, Fundaciones), no obstante, en el caso de la empresa social y a diferencia de los proyectos que promueven las ONG o las fundaciones que son limitadas en el tiempo, esta intervención (con cualquier población priorizada) en principio debiera ser duradera y sostenible, dependiendo principalmente de los resultados que venga obteniendo. Si es así entonces el grupo podría ampliarse, si los réditos económicos y desarrollo organizacional alcanzado lo permiten.

#### **4. Relacionamiento con los grupos objetivo**

Las empresas sociales vienen posicionándose institucionalmente a lo largo de su corta pero significativa trayectoria organizacional, en consecuencia, aspiran a construir una estrecha relación con la comunidad y el entorno donde apuestan por la generación de valor social (Fiscac y Moreno, 2015). En una primera instancia y antes de poner en marcha la iniciativa innovadora, buscarán conocer e investigar a la población objetivo de su propuesta para tener mayor información sobre los problemas sociales que les afectan y lograr mayor capacidad de respuesta ante nuevas o viejas necesidades no cubiertas (Salinas y Rubio, 2001). En ese proceso durante el diseño, búsqueda de financiamiento y ejecución de la

propuesta innovadora, generarán canales de comunicación y relacionamiento con la población objetivo, desde dos posibles dimensiones.

La primera priorizará el desarrollo capacidades de gestión en su arista técnica, la cual permitirá detectar en diferentes momentos las demandas de la comunidad, a partir de líneas de base, evaluaciones de proceso e impacto, entre otras herramientas pertinentes y así obtener una retroalimentación más frecuente por parte de los usuarios sobre el trabajo que llevan a cabo (Vickers y Lion, 2012). La segunda se enfocará en el plano físico y operativo, cuyo énfasis radica en la efectiva distribución de los productos y servicios ofertados a los grupos objetivo. En ese sentido, la necesidad de contar con una sede u oficina en o cerca de los ámbitos donde se desenvuelven dichos sectores, permitirá facilitar la conexión directa entre estos dos actores (Salinas y Rubio, 2001). Sin embargo, es necesario reconocer que en un mundo cada vez más globalizado y tecnificado no se puede descartar la posibilidad de trabajar con las herramientas que ofrece el mundo virtual, donde el teletrabajo y las tecnologías de la información y comunicación, se convierten en un soporte indispensable para consolidar los vínculos, en especial con aquellas poblaciones más alejadas y por lo tanto con dificultades para mantener un relacionamiento cara cara y de mayor continuidad.

El fortalecimiento de estas dos condiciones previas, permitirá a la empresa fidelizar a los usuarios, ya sea mediante la venta de productos o servicios de calidad, o a través de modelos de negocio o de gestión que integren a los grupos objetivo en las actividades productivas e inclusive en los procesos de toma de decisiones. Para ello es necesario definir que le compete a cada actor asociado de acuerdo a funciones previamente establecidas en consenso. La lógica de asocio o de alianza propia de la mayoría de estas organizaciones, es muy importante para generar condiciones de participación efectiva en dichos modelos organizacionales. Se debe destacar además que este vínculo se construye en la perspectiva de edificar una relación horizontal entre empresa y población objetivo, dada la misión institucional que identifica al primero, donde su razón de ser y hacer se basa en la apuesta por alcanzar condiciones de sostenibilidad para mitigar y en lo posible superar la situación vulnerabilidad y exclusión de dichas poblaciones.

Las relaciones de interdependencia entre la empresa social y la población objetivo se vuelven mutuamente beneficiosas para ambos actores, de acuerdo a las expectativas que hayan acordado y construido. En efecto el actor convocante –la empresa- busca resolver los problemas que afectan al sector convocado –la población- pues ese es finalmente el objetivo de la suma de esfuerzos. Los resultados serían que la población objetivo sea autosuficiente (se empodere) al sentirse involucrado en el proceso de gestión del producto o servicio ofertado y la empresa se vuelve auto sostenible programática y económicamente, creándose los escenarios para hacer realidad la expectativa ganar-ganar.

Este sería el tipo de relación que intentan construir y enriquecer las empresas sociales en los diversos procesos de aprendizaje, los cuales se inician desde el momento que deciden asociarse o por el establecimiento de un contrato entre los mismos. Se continuará profundizando este tema del involucramiento de dichos actores en los procesos de gestión en la siguiente característica.

## 5. Modelo de gestión y estrategia de negocio.

Una siguiente variable fundamental para entender el comportamiento de las empresas sociales es su modelo de gestión (o de negocio) y su estrategia de intervención en la realidad desde su identidad empresarial con propósito social. Para abordar este aspecto clave para el soporte, eficiencia y eficacia de sus acciones orientadas a conseguir los objetivos esperados, es muy importante retomar la experiencia institucional de las empresas tradicionales y como éstas buscan posicionarse dentro de un mercado competitivo (Fiscac y Moreno, 2015).

En primer lugar, las empresas sociales, aspiran a desempeñarse dentro de un mercado con riesgo económico donde el capital invertido, por más interés social que subyace en dicho esfuerzo, no tendrá o tendrá parcialmente algún tipo de protección o subsidio de alguna entidad pública o de cooperación internacional, y por lo tanto competirán con otras empresas sean sociales o no, tanto para conseguir clientes como para obtener financiamiento. (Defourny, 2001). Asimismo, poseerán una fuerza laboral contratada limitada y podrán contar con el apoyo de voluntarios(as), si así lo amerita el tipo de bien o servicio que brindan a sus usuarios o clientes (Defourny y Nyssens, 2012).

De igual forma y debido al riesgo de inversión como parte de sus objetivos evidenciados en su misión institucional, buscarán en todo momento ser eficientes en el uso de sus recursos y el tiempo invertido, así como eficaces en la consecución de las metas planificadas. A diferencia de sus pares –las entidades públicas que ejecutan proyectos sociales y las ONG– en el desarrollo social de los sectores excluidos, éstas si cuentan con los incentivos necesarios para diseñar una estructura organizacional y estrategias de intervención empresarial, que les permita cubrir sus costos y estar lo suficientemente comprometidos para obtener ingresos que eviten la pérdida del capital económico y sobre todo la quiebra de la organización y con ello el esfuerzo y la apuesta social que lo motivó.

El hecho que determinadas empresas sociales cuenten con financiamiento de entidades de cooperación internacional o hayan ganado, mediante licitación, algún fondo público como parte de la búsqueda de financiamiento para cubrir parte de los costos que implica poder en marcha un negocio social, éstas (y nuevamente a diferencia de sus pares las ONG) presentarán un alto grado de autonomía gerencial, debido a las características de su propio modelo de gestión en el cual este tipo de apoyos son una posibilidad, pero su sostenibilidad organizacional no dependerá de esas oportunidades. Más bien sus estrategias (ahora sí de negocio) podrían oscilar entre aquellas vinculadas a la venta de productos y servicios en alianza con la población objetivo o a través de contratos para emplearlas de manera formal. Esto último dependerá del diseño organizacional que establezca para responder de manera competitiva a la demanda y realidad del mercado en el cual intervenga.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> La plataforma Kunan entidad que promueve estas iniciativas denomina modelo de negocio, a lo que en esta investigación se conceptualiza como estrategia de negocio, encontrando y clasificando diversas modalidades: Inclusión laboral (proveedores), Inclusión laboral (colaboradores), Pago por servicio, Asociativo, Responsabilidad social delegada, Puente, subsidio cruzado, Ambiental. Lo importante aquí, y más allá si es modelo o estrategia de negocio, es reconocer que cualquier mecanismo de intervención en el mercado necesita de un soporte organizacional (modelo de gestión) que le de viabilidad a los productos y servicios y responda con efectividad a las contingencias del entorno, ahora sí desde el modelo o estrategia de negocio, por ejemplo frente al incremento de la competencia, la inestabilidad política e incertidumbre (débil capital social) que afecta las reglas de la economía y por lo tanto del mercado, el marco legal que finalmente no regula o es complejo poner en marcha por parte de las autoridades públicas competentes, demandas de posibles usuarios no satisfechas o cambiantes por efecto de la irrupción de productos internacionales de calidad y más baratos, entre otros. Desde la exigencia teórica es importante diferenciar entre modelo de gestión que se expresa en la forma como se organiza una entidad para lograr su propósito y la estrategia o modelo de negocio que evidencia la manera de insertarse en el mercado. La coherencia entre ambos componentes desde una mirada sistémica es fundamental y debe ser trabajada y diseñada con el rigor que la tarea amerita, pues de ello depende su viabilidad y sostenibilidad en el mercado.

Una segunda condición para que la empresa social ingrese a un mercado en condiciones de competitividad es que debe construir su propio marco legal, distinto al que regula a la empresa convencional pero también a las organizaciones no gubernamentales. Como se señaló para los casos europeos, las empresas sociales asumen formas jurídicas propias de la economía social, solidaria y de entidades sin ánimos de lucro: cooperativas, fundaciones, etc. De igual manera, es una vía necesaria en su consolidación e institucionalización en el territorio donde trabajan. Por ejemplo, la iniciativa Grameen Bank, tuvo como principales tareas la búsqueda de una forma orgánica y jurídica específica que le permita funcionar como una micro financiera con incentivos y flexibilidad fiscal, pues esto también le ayudaría a obtener diferentes ventajas y facilidades para responder con mayor efectividad a su misión institucional (Fiscac y Moreno, 2015).

En el caso peruano y por iniciativa de un grupo de personas y organizaciones vinculadas a la promoción y el fomento de este tipo de entidades, se logró aprobar en el Congreso de la República una ley para su reconocimiento, crecimiento y fortalecimiento, llamada la ley BIC (ley número 31072 de sociedad de beneficio e interés colectivo, noviembre 2020). Debido a su reciente promulgación y aunado a la crisis económica que generó la pandemia del COVID 19, todavía esta ley requiere mayor tiempo para su apropiación por parte de las actuales y futuras empresas sociales. No obstante, el hecho que ya exista la convertirá en una palanca para su desarrollo organizacional e institucional.

## **6. Sostenimiento económico**

Las empresas sociales en primera instancia buscan ser auto sostenibles en el tiempo, para lo cual deberán generar ingresos a partir de la venta de productos y servicios, tengan o no, un vínculo directo con su actividad y misión social. De tal manera, que estén en capacidad de cubrir sus gastos operativos y reinvertir el excedente (Alter, 2007, Defourny, 2001). En ese sentido, la aspiración en el modelo de gestión y estrategia de negocio de la empresa social es ganar independencia económica y autonomía en la toma de decisiones, frente a cualquier actor externo que desea apoyar sus iniciativas.

Sin embargo, se pueden presentar una serie de dificultades propias de países subdesarrollados como el Perú y de la región de Latinoamérica, como son la existencia de mercados débiles e informales, capturados por grupos de poder y autoridades corruptas, con poca capacidad de demanda y plagado de diversas externalidades negativas, etc. Para que las empresas sociales (y también las convencionales) puedan trabajar en condiciones mínimas de predictibilidad, se necesita que la institucionalidad de los mercados sea estable y segura (aunque imperfecta), pues la viabilidad de sus propuestas innovadoras dependerá en gran parte de dicha condición. Lo contrario incrementa notablemente los riesgos que asumirían para sostenerse, cubrir la totalidad de sus costos de inversión y lo más importante cumplir con sus objetivos, razón de su existencia.

Por otro lado, la realidad socioeconómica de los grupos objetivo de sus propuestas, en principio, tendrán diversas dificultades para pagar precios de mercado por los bienes y servicios que les otorga la empresa social (incluyendo productos a bajo costo o subvencionados) o que la población objetivo pueda invertir un capital económico mínimo para financiar la posible asociatividad o alianza orientado al desarrollo de un

emprendimiento social conjunto. Es en ese contexto, donde se hace necesario el apoyo de actores del entorno donde operan estas empresas (sean públicos o privados), bajo cualquier modalidad que esté en sus posibilidades. De esa manera podrán continuar operando, pues al trabajar en situaciones de incertidumbre social, económica y política no se puede esperar que obtengan la rentabilidad esperada y puedan sostenerse financieramente en el corto o mediano plazo (Chell, 2007).

Todo ello obliga a las empresas sociales a desarrollar capacidades para combinar sus ingresos con otro tipo de financiamientos, como subvenciones o préstamos a bajo interés de organismo privados, incentivos y flexibilidad fiscal, donaciones, fondos concursables, alianzas estratégicas, etc. Aunque también se debe reconocer, en ese marco de debilidad institucional, que asegurar la sostenibilidad organizacional de las empresas sociales poniendo sus expectativas y esfuerzos en esta modalidad de apoyo externo, sería un contrasentido. En efecto, la continuidad de estos soportes externos depende de diversos factores no predictibles ni estables. La realidad de la ayuda externa, ahora más incierta que en la década de los 70 y 80, implicó para las ONG una lección difícil de enfrentar y varias reaccionaron tardíamente frente a la reducción drástica del apoyo financiero de entidades de cooperación internacional, obligando a dichas entidades a lo largo del territorio nacional a cerrar sus proyectos y por lo tanto reducir drásticamente el personal contratado.

La filosofía emprendedora y la racionalidad presente en sus propuestas no tendría al apoyo económico externo, cualquiera sea su fuente, como un factor indispensable en su autosostenibilidad. La energía se implicaría concentrar sus esfuerzos en buscar apoyos financieros que subvencionen sus propuestas, las distraería de su verdadera estrategia de sostenibilidad: tener al mercado y la asociatividad con su grupo objetivo (capital social) como el soporte clave para su sostenibilidad a nivel organizacional, pero especialmente para sus propuestas de intervención social (Yunus, 2008). Como se ha venido argumentando en el presente capítulo, la apuesta es por mantenerse en el mercado de sus bienes y servicios, sin depender -en ningún grado- de otro tipo de instituciones.

En virtud de lo señalado, la perspectiva de las empresas sociales es desplegar una serie de estrategias de negocio y de gestión eficientes para lograr un sostenimiento económico propio del mundo de las empresas privadas convencionales. Puesto que también deben estar pendientes y vigilantes de la competencia, el desarrollo de sus productos, planteamiento de nuevos proyectos y el permanente mejoramiento y actualización de su propuesta de innovación social (Fiscac y Moreno, 2015).

Sin embargo, por su opción hacia los sectores de bajos recursos o excluidos y en algunas de ellas con ingresos mínimos para cubrir al menos los costos que permitan mantener “a flote” su oferta de bienes y servicios, los inversionistas tradicionales no ven atractiva dichas iniciativas debido a los riesgos que conlleva este tipo de negocios sociales y cuya rentabilidad económica todavía en un asunto a demostrar desde la perspectiva técnica de los planes de negocio. En el mismo sentido, otra desventaja de trabajar en un mercado con riesgo económico, son las dificultades para captar préstamos formales de la banca orientada a la micro y pequeña empresa.

Estas y otras limitaciones de orden financiero, por el momento, no les permite obtener los ingresos esperados como lo exige cualquier persona o grupo que invierte su capital en cualquier empresa convencional (Lumpkin, 2013). Por ello la importancia de un marco legal que reconozca su racionalidad económica y socio-ambiental (actualmente se cuenta con la ley BIC) y el rol central que debiera y debe jugar las medianas y grandes empresas para sentar las bases financieras pertinentes, a través de diversos mecanismos de apalancamiento de fondos, que le den el soporte necesario (capital semilla) para madurar su modelo de gestión y estrategia de negocio; tal como lo hizo en la década de los 70, 80 y 90 la cooperación internacional para el surgimiento y crecimiento del movimiento de las ONG en los países subdesarrollados<sup>25</sup>.

## 7. La innovación social

La innovación es un mecanismo clave y trascendental para el posicionamiento y desarrollo de una empresa social dentro de un mercado competitivo. En esencia, el concepto, hace referencia a nuevos productos y servicios introducidos al mercado, creación de nuevos mercados, formas de organización y métodos de producción que dinamicen y mejoren la competitividad de una empresa (Ebner: 2003; Defourny: 2001).

El objetivo es que dichas iniciativas incrementen la rentabilidad de la empresa y su éxito comercial (Mulgan, 2007). Desde el enfoque schumpeteriano se puede hablar de dos tipos de innovación que se encuentran relacionados e interdependientes: la innovación radical y la innovación incremental. La primera consta de cambios en la base estructural por lo que logran transformar un producto, el método en el uso de materiales y la energía distinguiéndose sustancialmente de la forma anterior de producción y por lo tanto generadora de un mayor dinamismo económico. Mientras que la segunda, no es tan trascendente, ya que se basa en mejorar alguna de las etapas de producción/distribución y así obtener efectos positivos en las otras etapas y ahorrar costos. Las primeras, son de carácter patentable y las segundas no necesariamente. (Vega Centeno: 2014, 36-37)

Es necesario considerar que, ante la aparición de una iniciativa innovadora, se deben generar una serie de condiciones en el entorno que incentiven su puesta en marcha. Dichas condiciones favorables buscan posibilitar el compromiso de distintos actores: funcionarios públicos, científicos, académicos, empresarios entre otros directa o indirectamente involucrados. Es importante distinguir que roles van a cumplir, bajo que reglas y en que ámbitos de concertación van a tomar decisiones para promover e incentivar cualquier nueva práctica que transforme el dinamismo de la producción de bienes y servicios. Este tipo de articulación público-privado en espacios de gobernanza permite -en proceso- la conformación y consolidación de lo que Castells (2001) denominó el “ambiente innovador”. Este “ambiente” representa la irrupción de nuevas estructuras sociales, organizativas, económicas, institucionales que contribuyan a generar un contexto que sea propicio para la creación de nuevos procesos e intentos de cambio tecnológico (Vega Centeno, 2014).

---

<sup>25</sup> Tal y como ha sido señalado, actualmente existen algunas instituciones que trabajan con fondos provenientes de la gran empresa que están apoyando y promoviendo el emprendimiento social en el Perú: La Plataforma peruana de emprendimiento social-Kunan, La Fundación Wiese y su fondo emprendedor, La organización internacional NeSsT y la ONG Sistema B.

Desde otra arista, cuando la finalidad es la creación de valor social, la innovación incorporaría dicha distinción, “lo social”. Este tipo de propuesta de cambio busca responder a aquellos problemas que podrían enmarcarse en lo que la literatura y hasta el sentido común entienden como: dificultades que viven determinadas personas o sectores que no pueden acceder en igualdad de condiciones a las oportunidades que ofrece determinado sistema socioeconómico y político o la posibilidad de crearlas. Por eso la innovación social, mediante una serie de procesos, identifica e introduce nuevos productos y servicios que mejoren las capacidades y opciones de las comunidades que viven en condiciones de exclusión, como, por ejemplo, implementación de nuevos procesos de integración laboral al mercado para la generación de ingresos, nuevos productos para mejorar la alimentación de los niños y niñas en edad escolar, nuevas formas de combatir la degradación ambiental, etc. El objetivo de la innovación social es ofrecer alternativas a problemas de la sociedad en ciertos contextos, mejorando así el bienestar de las personas o colectivos que viven en condiciones de vulnerabilidad o desigualdad. (OECD en Martínez, 2014).

La innovación social es el atributo que otorga sentido y significado a la empresa social, pues la convierte en un actor responsable con su entorno social y ambiental. Esto se consigue por medio de la creación de valor agregado a sus propuestas y en consecuencia la generación de mejores posibilidades para las poblaciones, otorgándoles acceso efectivo a la oferta de bienes públicos y privados. Otra definición pertinente para el estudio sería “el intento por transformar la manera en que se abordan los problemas sociales produciendo bienes y servicios de calidad y al alcance de los que más necesitan de soporte institucional, generando valor social en los territorios donde intervienen, creando empatía con las personas y sus dificultades” (Cels en Gibu, 2019).

En esa perspectiva, con la innovación social, también se busca influir en las creencias de los grupos objetivo (empoderándolos), romper con prejuicios y estereotipos de diversos actores –especialmente públicos– sobre las reales capacidades de la población vulnerable (la mirada asistencialista, paternalista, clientelista y tutelar). De esta manera, en la medida que las empresas sociales logren el impacto social esperado, por la satisfacción de determinadas necesidades sociales o la resolución de problemas identificados, se tendrá la evidencia de haber logrado resultados sostenibles y por lo tanto la legitimidad necesaria para ser reconocidas en la sociedad (Choi & Majumdar, 2014).

### **3.8. Un intento de definición para entender qué son las empresas sociales.**

En un contexto de Democracia precaria, economía (social) de mercado (en gran parte informal) y desigualdad social en América Latina, se origina un nuevo tipo de organización denominada Empresa social que de alguna manera interpela la tradicional forma de intervención en favor de los pobres y excluidos que hasta el momento promueven diversos programas sociales públicos, algunas Fundaciones e inclusive las propias ONG o en todo caso cada vez menos ONG.

Retomando las variables o características señaladas y a manera de conclusión las empresas sociales son organizaciones motivadas por apoyar al desarrollo social y ambiental, empoderando a sectores que viven en condiciones de pobreza o exclusión. La rentabilidad que produzca a través de sus propuestas de innovación social en el mercado, no se convierten en la finalidad más importante de su quehacer (como si sucede con las empresas convencionales),

sino en un medio fundamental. Por lo tanto, si la rentabilidad está en juego, esta no debe afectar los propósitos sociales que le otorgan razón de ser y hacer, sentido y significado a su identidad institucional.

Uno de los desafíos más importantes de este tipo de entidades, es que las personas o grupos que viven en condiciones de inequidad o exclusión social sean socios de estos modelos de emprendimiento y reales protagonistas de su propio desarrollo (de acuerdo a contratos o convenios), con la expectativa que esta cooperación les permitan ganar a ambos de acuerdo a los niveles de responsabilidad e inversión asumidos. Para ello es central que las formas de intervención basados en la innovación social, se expresen en un modelo de gestión y estrategia de negocio que convierta a la población objetivo directa en aliado del mismo de acuerdo a un rol o roles determinados en el proceso productivo, en la entrega de servicios o en los mecanismos de comercialización.

La apuesta es que el diseño organizacional de la empresa social y su estrategia de intervención en el mercado sean sostenibles, tanto para los que arriesgan su capital, la población objetivo directa, pero especialmente para la propuesta innovadora. Esto se alcanzará, por medio del mejoramiento continuo y el acceso efectivo al mercado. En ese sentido –y en proceso- deberían disminuir las posibles relaciones de dependencia financiera con la cooperación internacional, el Estado o cualquier tipo de donación o financiamiento ofrecido por cualquier organización externa al emprendimiento, para pasar más bien a una relación de interdependencia y cooperación que beneficie a todos los actores involucrados, de acuerdo a reglas, roles y objetivos concertados en espacios de gobernanza o cualquier otro tipo de arreglo institucional.

## IV. REFERENCIAS

- Alvord, S. H., L.D. Brown and C.W. Letts (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: an explanatory study, *The Journal of Applied Behavioural Science*, 40(3), 260-83.
- Arellano, Rolando (2020). *Perú: el país más empresario del mundo*. Lima: Arellano Investigación de Marketing S.A
- Ashoka. (s/a). *Empresas Sociales Aprendizajes Sobre la Práctica de Emprendedores Sociales*.
- Axelrod, Robert (1996). *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid: Alianza.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington D.C: David Rockefeller Center for Latin American Studies  
Harvard University.
- Bebbington, Anthony (1998). *Crisis y caminos: reflexiones heréticas acerca de las ONG, el Estado y un desarrollo rural sustentable en América Latina*. La Paz: NO GUB/ COTESU.
- (2007). *Investigación y cambio social: Desafíos para las ONG en Centroamérica y México*. Guatemala: Editorial de Ciencias Sociales.
- Bell, Daniel (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial. Un intento de prognosis social*. Madrid: Alianza.
- Bobadilla, Percy (2004). La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. *Debates En Sociología*, (29), 111-139. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/7023>
- (2022). *Persistir en el intento: identidad y roles de las organizaciones no gubernamentales en el siglo XXI*. Fondo Editorial PUCP.
- (2022). *Procesos de aprendizaje público-privado y cambios institucionales en la gestión de conflictos socio-ambientales de los territorios impactados por la minería en el Perú, 1990-2021*. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5364/browse?type=subject&value=Conflicto+social--Per%C3%BA>
- (2020). *La Gerencia Social en la práctica: modelos de gestión en la ejecución efectiva de políticas sociales. Nuevos modelos de gestión social para la implementación de políticas, programas y proyectos en un contexto de descentralización y desarrollo territorial: gobernanza y Estado-Red. Volumen III. 9-29 pp.* PUCP. Lima.
- (2016). *Persistir en el intento: cambios y permanencias en la identidad y rol de las ONG fundacionales en el Perú 1990-2016*. *Debates en Sociología*, (43), 93-128. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/19720>
- (2018). *Los Alcances Institucionales de los espacios de gobernanza en el desarrollo regional: El caso de la provincia de Cajamarca en el Perú (2003- 2010)*. *Revista: Desarrollo, Economía y Sociedad*, 6 (1), pp. 17-34. Recuperado de: <https://www.jdc.edu.co/revistas/index.php/deyso/article/view/56>
- Bobadilla, Percy y David Tarazona (2008). *Nosotros hacemos los pueblos: el empoderamiento en la minería artesanal*. Lima: PUCP, Cisepa, Proyecto GAMA.
- Bobadilla, P., y Engelbert Barreto Huamán (2001). De la confrontación a la colaboración: Estado y ONG, 1970-2000. *Debates En Sociología*, (25-26), 345-371. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/7059>

Bobadilla Díaz, P., Martha P. Puente de la Vega, y R. Fernández Escobar (2019). La influencia de la asociatividad en el desarrollo de oportunidades productivas: el caso de cuatro asociaciones agropecuarias de la región Moquegua - Perú. *Debates En Sociología*, (48), 65-102. <https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201901.003>

Borzaga, C. y J. Defourny (eds.) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York, Routledge, 350-370.

Bourdieu, Pierre (1989). "Social Space and Symbolic Power". *Sociological Theory* 7, Núm. 1 (junio), pp. 18-26.

Calvo, Guillen y Patricio Carvallo (2015). *De la Responsabilidad Social a la Responsabilidad Territorial Empresarial*. Colombia, Chile: INSUCO.

Contreras, Carlos y Marcos Cueto (2013). *Historia del Perú contemporáneo*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Cortés, Kenneth (2016). *La teoría de la rent seeking: una herramienta para la evaluación y análisis de la política económica*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garbato.

Crozier, Micheal y Edhard Friedberg (1990). *El Actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza. 391 p.

Comini, G. Barki, E. & Aguilar, L. T. D. (2012). A three-pronged approach to social business: A brazilian multi-case analysis. *Revista de Administracao (Sao Paulo)*, 47 (3), 385-397

De Althaus, Jaime (2007). *La revolución capitalista en el Perú*. Lima: Fondo de Cultura Económica.

De Soto, Hernando (1987). *El otro sendero: la revolución informal*. Texas: Editorial Sudamericana, 317 páginas.

(2000). *El Misterio del Capital. Por qué el Capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en el resto del Mundo*. Lima: Editora El Comercio.

Dees, J.G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford University, mimeo.

Dees, J.G. y Anderson, B.B. (2006). *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on To Schools of Practice and Thought*. *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Papers Series*, 1:3, 39-66.

Defourny, J. (2001). *From Third Sector to Social Enterprise*. In Borzaga, C. y Defourny, J. (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge, London and New York, pp. 1-28.

Drucker, Peter (1994). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Editorial Norma.

Duárez Mendoza, Jorge Luis (2014). *Los estudios sobre el neoliberalismo en el Perú: entre legitimadores del discurso y críticos de la dominación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales.

Durkheim, Émile (1987). *La división del trabajo social*. New York: Ediciones AKAL.

(1982) [1895]. *Las reglas del método sociológico*. Nueva York: La Prensa Libre.

Duschatzky, Silvia (Compiladora) (2000). *Tutelados y Asistidos. Programas sociales, políticas públicas y subjetividad*. México: Editorial Paidós SAICF.

Duverger, Mauricio (1973). *Sociología de la política: elementos de ciencia política*. Paris: Prensa Universitaria de Francia.

Etzioni, Amitai (1986). *Organizaciones Modernas*. México: Uteha.

Figueroa, Adolfo (1996). *Exclusión social y desigualdad en el Perú*. Lima: Instituto Internacional de Estudios Laborales.

(2000). *La exclusión social como una teoría de la distribución*. Lima: PUCP CISEPA. Volumen 28.

Figueroa, Adolfo, Teófilo Altamirano y Denis Sulmont (1996). *Social Exclusion and equality in Perú*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Gaviria Cock, J. R. (2006). De empresas y empresarios: reflexión en torno al sentido y significado de estos conceptos desde la etimología y desde la teoría económica. *Semestre Económico*, 9(17), 127-137. Recuperado a partir de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1088>

Gaudin, Y. y R. Pareyón Noguez (2020). “Brechas estructurales en América Latina y el Caribe: una perspectiva conceptual-metodológica”, *Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/139; LC/MEX/TS.2020/36)*. México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Giddens, Anthony (1999). *La tercera vía. La renovación de la socialdemocracia*. Madrid: Taurus.

(2001). *La tercera vía y sus críticos*. Madrid: Taurus.

Granovetter, Mark S. (2019). *Economía y Sociedad: marco de referencia y principios*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Hampden-Turner, y Trompenaars, A. (1995). *Las siete culturas del capitalismo*. Madrid: Javier Vergara Editor.

Hartwell, R. M. (1986). “La moralidad del capitalismo”. En *Revista Libertas*, 4. (mayo), Instituto Universitario ESEADE.

Harvey, David (2008). El neoliberalismo como destrucción creativa. *Revista Apuntes de CENES*, Vol. 27 No. 45. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Hobsbawm, Erick. 1998. *Historio del Siglo XX*. Edición en castellano. Buenos Aires: CRÍTICA (Grijalbo Mondadori, S.A.).

Jiménez Quintero, José Antonio (2005). *Dirección Estratégica y Viabilidad de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Kliksberg, Bernardo (comp.) (1997). *Pobreza: un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial (cuarta edición)*. Caracas: Fondo de Cultura Económica-PNUD.

(1993). *Gerencia Social: Dilemas gerenciales y experiencias innovativas*. En: *Pobreza un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial*. México: Fondo Cultura Económica.

(1995). *Pobreza, el drama cotidiano. Claves para una gerencia social eficiente*. Buenos Aires: Tesis Norma/CLAD/PNUD.

(2000). *Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo*. Buenos Aires: BID – INTAL.

Licha, Isabel. Ed (2002). *Gerencia social en América Latina. Enfoques y experiencias innovadoras*. Washington, D.C.: BID.

Lindsay, Ann y Denise Downs y Ken Lunn (2003). *Business processes – Attempts to find a definition*. *Information and Software Technology*. 45. 1015-1019. 10.1016/S0950-58949(03)00129-0.

Lucas Marín, Antonio (1997). *Sociología de la empresa*. Madrid: McGraw Hill.

- Mackey, John y Raj Sisodia (2014). *Conscious capitalism*. Harvard Business Review Press. Boston.
- Malvicino, Facundo y Gabriel Yoguel (2017). *Big Data: avances recientes a nivel internacional y perspectiva para el desarrollo local*. CIECTI.
- March, James G. y Herbert Simon (1959). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martínez, A. P. P. (2016). La práctica de la responsabilidad social empresarial en la minería Latinoamericana. *Revista Pensamiento Gerencial*, (4).
- Marx, Karl (1995) [1946]. *El capital: Crítica de la Economía Política*, Tomo 1. México: Fondo de Cultura Económica.
- Matos Mar, José (1984). *Desborde popular. Crisis del Estado. El nuevo rostro del Perú en la década de 1980*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Mintzberg, Henry (1999). Gestionar el gobierno, gobernar la gestión. En Carlos Losada i Marrodán (Ed.) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, pp. 197-211. Washington: BID.
- (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A.
- North, Douglass (1993). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades*. Barcelona: Paidós.
- Ostom, Elinor (2002). "Reformulando los bienes comunes". En Richard Chase y Danny Pinedo (Eds.), *El cuidado de los Bienes Comunes: Gobierno y manejo de los Lagos y Bosques en la Amazonía*. Lima: IEP.
- Parodi, Carlos (2002). *Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Pomas Choquej, T. (2022). El mito del altruismo. *Revista UNES. Universidad, Escuela y Sociedad* (12), 5-13.
- Porter, Michael y Mark Kramer (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review. 1-18.
- Portocarrero Suárez, F. B. G. F., Sanborn, C. A., Cueva, H., & Millán F., A. (2002). *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*. Universidad del Pacífico. Centro de Investigación. <http://hdl.handle.net/11354/199>
- Quiroz, P. (2009). Responsabilidad social empresarial como base para el desarrollo sostenible en el Perú. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*.
- Rajan, Raghuram R. y Luigi Zingales (2003). *Saving Capitalism from the Capitalists: Unleashing the power of financial markets to create wealth and spread opportunity*. Nueva York: Crown.
- Reich, R. B. (2016). *Saving capitalism: For the many, not the few*. Vintage.
- (1993). *El trabajo de las naciones. Hacia el Capitalismo del siglo XXI*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Reygadas, Luis (2021). *Otros capitalismos son posibles*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

- Robbins, Stephen P. y Timothy A. Judge (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición. México: PEARSON.
- Ruiz-Bravo, Patricia y Percy Bobadilla (1993). *Con los zapatos sucios, promotores de ONG*. Lima: Escuela para el Desarrollo.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico (Segunda ed.)*. (J. Prados Arrarte, Trans.) Mexico DF: Fondo de Cultura Económica.
- Schwab, Klaus (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona: Editorial Debate.
- Sen, Amartya (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, núm. 55, 2000, pp. 14-20. México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales Distrito Federal.
- Sen, Amartya y Bernardo Kliksberg (2007). *Primero la Gente*, Barcelona: Ediciones Deusto.
- Smith, Adam (1981). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, editado por R. H. Campbell, A. S. Skinner y W. B. Todd, Oxford, Oxford University Press.
- Smith, Richard y Pinedo Danny (Eds.) (2002). *El cuidado de los bienes comunes*. Lima: Instituto del Bien Común.
- Sulmont, Denis (1999). *La Empresa: una mirada sociológica*. Lima: CISEPA PUCP.
- Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur, *The International Journal of Public Sector Management*, 15 (4-5), 412-31.
- Thorp Rosemary (1998). Progreso, pobreza y exclusión: Una historia económica de América Latina en el siglo XX. Recuperado en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Progreso-pobreza-y-exclusi%C3%B3n-Una-historia-econ%C3%B3mica-de-Am%C3%A9rica-Latina-en-el-siglo-XX.pdf>
- Touraine, Alain (1978). *Las sociedades dependientes*. Texas: Siglo Veintiuno Editores.
- Valderrama, Mariano y Luis Pérez (1998). *Cambio y fortalecimiento institucional de las organizaciones no gubernamentales en América Latina*. Buenos Aires: Ediciones Ficong.
- Verstraete y Fayolle (2005). *Paradigmes et entrepreneuriat*. *Reveu de l'entrepreneuriat* Vol. 4 N 1.
- Weber, Max (1922). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. (1989). Transaction cost economics. En R. Schmalensee, & R. Willig, *Handbook of Industrial Organization* (págs. 135-182). Nueva York: North-Holland.
- Yunus, Muhammad (2008). *Un mundo sin pobreza*. Madrid: Paidós.



**PUCP**

Departamento de Ciencias Sociales  
[dptoccss@pucp.edu.pe](mailto:dptoccss@pucp.edu.pe)  
6262000 anexo 4300