

BBVA



MONOGRÁFICOS SOSTENIBILIDAD

# EMPRENDIMIENTO SOCIAL

CUANDO LAS NUEVAS IDEAS BUSCAN AYUDAR A LOS DEMÁS



# ÍNDICE

---

## INTRODUCCIÓN

➔ P.3

## ¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL?

➔ P.7

## LAS MENTES TRAS ESTAS INICIATIVAS

➔ P.13

## DE ESPAÑA A AMÉRICA LATINA:

SITUACIÓN Y DESAFÍOS

➔ P.17

## TIPOS DE EMPRESAS SOCIALES

➔ P.30

## CASOS DE ÉXITO CON OTRO VALOR

➔ P.36

## RECOMENDACIONES PARA EMPRENDER CON ÉXITO

➔ P.41

## EL PAPEL DE LOS INVERSORES

➔ P.51

## CONCLUSIONES

➔ P.60

An aerial photograph of a bustling flower market. The ground is covered with numerous large, circular woven baskets, each filled with a different color of flower petals or small flowers. The colors include bright yellow, vibrant orange, deep purple, magenta, and white. Some baskets are lined with newspaper. Several people are visible: a man in a tan sweater talking on a phone, a woman in a green sari, a woman in a green and white sari sitting on the ground, and a man in a purple shirt looking at a phone. The scene is filled with the vibrant colors of the flowers, creating a rich and colorful environment.

# INTRODUCCIÓN

**C**orría la década de los setenta del siglo XX cuando el profesor Muhammad Yunus decidió que, para seguir enseñando economía en la Universidad de Chittagong (Bangladés), **primero tenía que entender** lo que los trabajadores vivían en las calles. En aquel momento, el país sufría una grave crisis de hambruna: la pobreza y la desesperación ocupaban titulares y las ciudades se iban llenando de personas que huían del campo para buscar esperanza en la ciudad.



¿De qué servían todas mis complejas teorías cuando la gente se moría de hambre en las aceras y los porches que había justo enfrente del aula en la que yo enseñaba?”, **escribiría Yunus años después.** Este pensamiento le hizo compaginar las clases y los libros con largas jornadas en las que se involucraba en el día a día de las comunidades más pobres.

**EL PROFESOR DECIDIÓ PRESTAR  
27 DÓLARES DE SU PROPIO  
BOLSILLO A 42 PERSONAS PARA  
QUE PUDIESEN INVERTIR EN  
SUS NEGOCIOS.**

Una tarde, se acercó a una joven que daba forma a un taburete de bambú. Una breve conversación le bastó para descubrir que, como tantos otros trabajadores de su comunidad, la joven estaba **atrapada en una espiral de pobreza** de la que no podía salir: para pagar el material, tenía que pedir dinero a un intermediario. Una vez terminado el taburete, lo vendía por poco más de lo que le había costado el material y, finalmente, le daba prácticamente toda la ganancia al intermediario. Su margen de beneficio era mínimo.

Yunus se dio cuenta de que esta era la única opción que tenía la joven. Los bancos convencionales y los inversores **nunca le concederían un crédito**, ya que no tenía avales ni bienes que hipotecar. El problema era estructural y para encontrarle solución no era suficiente la limosna: era necesario cambiar las cosas. El profesor decidió prestar 27 dólares de su propio bolsillo a 42 personas para que pudiesen **invertir en sus negocios**. Todos le devolvieron el dinero y consiguieron sacar sus proyectos adelante.

Esta experiencia sirvió para poner la primera piedra de la que sería una larga trayectoria. Yunnus creó **un sistema de microcréditos** dirigido a aquellas personas demasiado pobres como para cumplir los requisitos de los inversores tradicionales. Con este sistema, ayudó a millones de trabajadores a escapar de la pobreza y dio un **importante impulso a lo que hoy conocemos como emprendimiento social**, que se caracteriza por crear empresas con las que transformar una realidad injusta y generar un impacto positivo.



CAPÍTULO 1

# ¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL?



A large, bold, teal-colored letter 'E' graphic that serves as a visual anchor for the text.

El emprendimiento social es la acción que busca aprovechar una oportunidad de negocio para **solucionar problemas sociales y medioambientales** por

encima del lucro económico. Está muy ligado a **la economía social y solidaria (EES)**, aquella que prioriza las necesidades de las personas y del planeta a la generación de beneficios para los propietarios o los accionistas.



No existe una definición única de emprendimiento o de empresa social. La **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos** (OCDE), por ejemplo, describe esta última como *“cualquier actividad privada realizada **en interés público**, organizada con una estrategia empresarial, cuyo objetivo principal no es la maximización de ganancias, sino el logro de ciertos objetivos económicos y sociales. Tiene la capacidad de generar soluciones innovadoras a los problemas de exclusión social y de desempleo”*.



La Comisión Europea, por otro lado, señala que

**“una empresa social es un operador de la economía cuyo objetivo principal es generar un impacto social, en lugar de obtener beneficios para sus propietarios o accionistas. Proporciona bienes y servicios de manera empresarial e innovadora y destina la mayor parte de sus beneficios a conseguir sus objetivos sociales. Se gestiona de forma responsable, involucrando a sus trabajadores, a los clientes y a los accionistas implicados en la actividad empresarial”**.

Estas definiciones nos dan varias claves de lo que es realmente el emprendimiento social. En primer lugar, está su objetivo: se trata de iniciativas empresariales que tienen como razón de ser ayudar a resolver un problema. En segundo lugar, está el modo en que los emprendedores sociales consiguen rentabilidad: lo hacen vendiendo servicios o productos, como cualquier otro negocio. En definitiva, utilizan las prácticas empresariales para financiar su misión social.





**El emprendimiento social crea una nueva definición de éxito que no se basa en maximizar los beneficios o en repartir dividendos entre los accionistas, sino en maximizar el propósito social o ambiental que tenga la empresa”,** explica **Ginés Haro**, mentor estratégico en financiación y desarrollo de negocios sociales, sostenibilidad y transformación social.

Estas empresas se financian a partir de su propia actividad y es el beneficio generado a través de la venta de servicios o de productos lo que permite promover una acción social o medioambientalmente positiva. *“La misma venta les permite realizar acciones sociales a la vez que les da más ingresos para mantenerse, crecer y tener más impacto. Este es el círculo virtuoso que busca el emprendedor social”,* explica Haro.

ENTRE LOS OBJETIVOS MÁS HABITUALES EN EL TERRENO SOCIAL ESTÁN ACABAR CON LA DESIGUALDAD, LA EXCLUSIÓN SOCIAL, LA POBREZA O EL HAMBRE.

¿Y cuáles son los objetivos de estas empresas? Lo cierto es que son tan variados como las problemáticas sociales y medioambientales de la sociedad actual. Además, varían mucho en función de cada región o país. Entre los más habituales en el terreno social están **acabar con la desigualdad, la exclusión social, la pobreza o el hambre**. A nivel medioambiental destacan las que ofrecen soluciones a favor del cuidado de los bosques, la defensa de los animales, la protección de la biodiversidad, la reducción de la contaminación o la lucha contra el cambio climático.



Los objetivos los marca cada proyecto. Algunas empresas reforestan bosques, otras apoyan a colectivos con discapacidad o crean moda sostenible, por ejemplo. Pero todas tienen algo en común: buscan un bien que va más allá de la propia entidad y de su beneficio económico”, señala Haro.

CAPÍTULO 2

# LAS MENTES TRAS ESTAS INICIATIVAS



**C**on 18 años, Pau Bach sufrió un accidente de moto que le dejó tetrapléjico. En apenas unos segundos, su vida dio un giro y nada volvió a ser igual. *“Frustrado por la falta de soluciones de movilidad que se ajustaran a su estilo de vida y a sus necesidades, **decidió tomar las riendas** y crear una solución de movilidad a medida”,* señalan desde **‘Batec Mobility’**, la empresa que él mismo creó años después del accidente.

El joven empezó a diseñar un prototipo de herramienta de movilidad y en 2009 la primera handbike Batec salió a la venta en España. Se trata de un aparato que funciona con batería eléctrica y que **se ancla fácilmente a una silla de ruedas** para permitir a personas sin movilidad desplazarse de forma autónoma. Hoy se han vendido miles de unidades y su empresa, 'Batec Mobility', cuenta con una plantilla en la que las personas con discapacidad ocupan puestos relevantes y **suman el 40 % del total de los trabajadores.**

La historia de Pau Bach da una clave muy importante para entender el emprendimiento social: gran parte de los emprendedores se centran en **un problema que les toca muy de cerca.** Esto hace que tengan mucha motivación y un propósito muy definido. Sin embargo, y como sucede con cualquier otro tipo de negocios, los perfiles pueden ser muy variados si tenemos en cuenta otros factores como su experiencia, su formación o su procedencia.






De acuerdo con Ginés Haro, pueden dibujarse tres grandes perfiles de los emprendedores sociales teniendo en cuenta su momento vital y su experiencia laboral. “En primer lugar, están las personas que cuando empiezan en el mundo profesional ya tienen muy claro qué valores quieren defender. Son personas con mucha sensibilidad, conscientes de los problemas sociales, que quieren cumplir con su propósito personal a través de su trabajo. Muchas veces, lo hacen durante toda su vida”, señala.

*"Por otro lado, hay profesionales que, con años de experiencia laboral, empiezan a pensar que existe otra definición de éxito en la vida", continúa Haro. "El trabajo no tiene por qué servir solamente para conseguir dinero, sino que también puede usarse para sentirse bien y realizado. Estas personas se reinventan y cambian de rumbo al apostar por un emprendimiento social en mitad de su carrera profesional".*

Por último, está el perfil de los altos ejecutivos. Personas con seguridad y con la vida solucionada a nivel económico, que deciden también contribuir a un propósito positivo. “Gente exitosa, siguiendo el término tradicional del éxito. Es decir, personas que tienen dinero, fama o poder, pero que ven que **les falta algo a nivel personal** y que empiezan a darle importancia a contribuir”, completa Haro.

En cualquiera de los casos, comenzar un negocio en el que se prima el beneficio social y medioambiental por encima del enriquecimiento suele ser un reto. “Muchas veces, **supone un sacrificio importante** que los emprendedores compensan con mucha voluntad y un buen propósito”, señala el mentor de emprendimiento social.



An aerial photograph of a dry, brown landscape. The terrain is characterized by numerous small, dark green trees scattered across the parched earth. A network of winding, light-colored paths or roads crisscrosses the terrain, creating a complex pattern. The overall scene suggests a semi-arid or desert environment, possibly in a region affected by drought or deforestation.

CAPÍTULO 3

# DE ESPAÑA A AMÉRICA LATINA: SITUACIÓN Y DESAFÍOS

A large, bold, teal-colored letter 'A' is positioned on the left side of the page, serving as a decorative element for the text.

la hora de analizar el emprendimiento social, debemos tener en cuenta las características que marca el **contexto social,**

**económico y político** de cada país y región. Y es que existen importantes diferencias que hacen que embarcarse en la creación de una empresa con fines sociales no sea igual en cualquier parte del mundo.



**A la pregunta de qué es y qué implica el emprendimiento social, deberíamos responder siempre que se trata de algo contextual. No creo que el emprendimiento social pueda tener una definición global”,** explica **Felipe Symmes**, profesor del Departamento de Innovación Tecnológica y Emprendimiento de la EGADE Business School del Instituto Tecnológico de Monterrey. Symmes es también investigador en Viva idea, un centro de pensamiento que trata de fortalecer el desarrollo sostenible en América Latina.

Si analizamos los contextos europeos, estadounidenses o latinoamericanos, por ejemplo, vemos que las realidades son muy distintas. *“En Europa, gran parte de las necesidades sociales están solventadas por el Estado de bienestar, algo que no sucede en EE. UU. ni en América Latina. En esta última región, los mecanismos de mercado son prácticamente la única opción para que existan empresas sociales y desarrollo sostenible”,* añade.

Esta diferencia estructural hace que todo lo que rodea un emprendimiento social cambie. Desde las motivaciones hasta los desafíos, pasando por las dificultades que se presentan a la hora de hacer económicamente viables estos negocios.

## El emprendimiento social en España

CASI EL 50 % DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL INFORME FUERON CREADAS ENTRE 2012 Y 2022.

De acuerdo con el **'European Social Enterprise Monitor 2021 - 2022: Informe sobre España'**, elaborado por el Esade Center for Social Impact (ECSI) con la participación de 80 empresas sociales, **existe un interés creciente** por el emprendimiento social en España. De hecho, casi el 50 % de las empresas participantes en el informe fueron creadas entre 2012 y 2022.

Este aumento de la creación de empresas sociales surge, de acuerdo con Esade, como respuesta a un momento *"marcado no solo por una multitud de cambios y crisis sociales y medioambientales, sino también por **una mayor conciencia social** sobre la necesidad de abordarlos de manera responsable y transparente"*.

Al mismo tiempo, el 25 % de las empresas que participan en el estudio fueron fundadas antes del año 2000. Así, nos encontramos con un contexto interesante, en el que existen empresas afianzadas, con décadas de experiencia y recorrido y también cierta inquietud por crear más iniciativas de este tipo.



**Cuando empezaron las empresas sociales en España, en los años sesenta y setenta, lo más importante que hacían era generar empleo para colectivos desfavorecidos, para personas con capacidades diferentes; es decir, personas con enfermedades mentales, discapacidades físicas, etcétera"**, señala **Alfred Vernis**, profesor del Departamento de Dirección general y Estrategia en Esade.



Este primer aspecto socioeconómico tiene muchísima importancia, aunque muchas veces no se le da la suficiente. Pensemos que algunas de estas personas, de no haber sido por estas iniciativas, estarían en su casa, consumiendo recursos públicos e impidiendo que sus familiares trabajaran. Sin embargo, se han incorporado a la fuerza laboral de nuestro país, pagan sus impuestos y permiten que sus familiares también trabajen”, señala Vernis.

Hoy en día, y de acuerdo con los resultados del estudio de Esade, el empresariado social en España **sigue priorizando los fines sociales**. En concreto, el bienestar de los colectivos más vulnerables. Los dos sectores que cuentan con más representación de este tipo de empresas son los que tienen que ver con la salud y el trabajo social y con la educación.

Como consecuencia, **casi siete de cada diez empresas sociales benefician a grupos específicos de personas**, como las que sufren problemas de salud mental, los desempleados de larga duración o las mujeres y las niñas. De acuerdo con Esade, lo más habitual es que las empresas sociales se adapten y se especialicen para responder a las necesidades específicas de un sector en concreto.

Del mismo modo, los **tres Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU** (ODS) que resultan más relevantes para estas empresas son el ODS número 10 (Reducción de las desigualdades), el 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el 5 (Igualdad de género). Aquellos que tienen que ver con el medioambiente –como el 13 (Acción por el clima) o el 15 (Vida de ecosistemas terrestres)– reciben menos atención.

CASI SIETE DE CADA DIEZ  
EMPRESAS SOCIALES BENEFICIAN  
A GRUPOS ESPECÍFICOS DE  
PERSONAS, COMO LAS QUE  
SUFREN PROBLEMAS DE SALUD  
MENTAL, LOS DESEMPLEADOS DE  
LARGA DURACIÓN O LAS MUJERES  
Y LAS NIÑAS.

Eso no quiere decir que no existan iniciativas ligadas al medioambiente. *“Tenemos un buen ejemplo en ‘Sylvestris’, un proyecto que desde hace más de 15 años se dedica a **la repoblación forestal en lugares impensables** utilizando drones y contratando trabajadores inmigrantes por toda la geografía española”,* ejemplifica Vernis.

Actualmente, otra de las características que determinan el emprendimiento social en España es la innovación.



**“La capacidad de innovar es un aspecto que personalmente siempre me ha fascinado del emprendimiento social”,** continúa el profesor de Esade. **“Cuando estos emprendedores ven un reto en la sociedad, o se encuentran con una dificultad personal no resuelta por el mercado, innovan. La empresa de Pau Bach, por ejemplo, ha vendido más de 10.000 ‘handbikes’ por todo el mundo, cambiando la vida a muchas personas”.**

Esto coincide con otra de las conclusiones del estudio de Esade: existe un interés compartido por la innovación. El 90 % de las empresas encuestadas **se considera innovadora** y el 95 % tiene voluntad de escalar su negocio.

Un tercer aspecto que ha resultado fundamental a la hora de forjar la importancia del emprendimiento social en España, de acuerdo con Vernis, **es la atracción de inversores y financiamiento.**



**El emprendimiento social lleva cada vez más a inversores, fundaciones, entidades financieras, universidades, etcétera, a dedicar tiempo y dinero a empresas sociales. ¿Por qué? Porque cada vez más gente busca un propósito y las empresas sociales ofrecen esta oportunidad”,** señala.

DE ACUERDO CON ESADE, CREAR UN MARCO POLÍTICO ESPECÍFICO PARA LAS EMPRESAS SOCIALES SUPONDRÍA UNA SOLUCIÓN QUE VALORARÍA POSITIVAMENTE EL 80 % DE LAS ENTIDADES ENCUESTADAS.

En este punto, el sector público juega un rol importante. Los datos de la encuesta indican que una de cada dos empresas sociales **solicitó financiación pública** en los 12 meses previos al estudio y que cerca del 70 % obtuvo una parte importante de la cantidad solicitada.

No obstante, la falta de financiación y de concienciación y las dificultades del empresario para conseguir visibilidad están entre los principales desafíos a los que se enfrenta este sector en España. De acuerdo con Esade, **crear un marco político** específico para las empresas sociales supondría una solución que valoraría positivamente el 80 % de las entidades encuestadas.



## El emprendimiento social en América Latina

Al otro lado del océano Atlántico, la situación es diferente a muchos niveles. Tal y como señalan en el estudio **'El Emprendimiento Social en los Ecosistemas Económicos de América Latina'**, las condiciones para el desarrollo del emprendimiento social en esta región y en el Caribe son complejas. En la mayoría de los países, los empresarios deben tener **la capacidad y la motivación de emprender** en una economía de libre mercado que ha conducido tanto al aumento de los problemas sociales y ambientales como al fortalecimiento de los movimientos sociales.

En este contexto tan peculiar, el emprendimiento social se presenta como una solución que genera beneficios colectivos: los emprendedores sociales pueden **integrar en la economía formal** a personas desprotegidas, crear empleo, producir bienes y servicios que las empresas tradicionales no facilitan y generar riqueza. De acuerdo con los investigadores, esto lleva, a su vez, a liberar a los estados de estas mismas funciones para que estos puedan enfocarse en las políticas sociales a nivel macro.



**En América Latina, el Estado no funciona como en otras regiones del mundo y no cumple bien con el rol de regulador de las transacciones privadas**", explica **Felipe Symmes**. En este contexto, el emprendimiento social es casi la única opción disponible para que exista el desarrollo sostenible. **"En general, en países donde el Estado es grande, las soluciones sociales se piensan top-down, de arriba a abajo. En América Latina las perspectivas de emprendimiento social se piensan siempre bottom-up, de abajo a arriba"**, añade.



De acuerdo con el profesor del Instituto Tecnológico de Monterrey, para entender el valor del emprendimiento social en América Latina es necesario **partir de los problemas reales** que las comunidades tienen en su día a día. La falta de agua corriente, de suministros e infraestructuras básicas, de escolarización, de protección frente a la violencia o de recursos para salir de la marginalidad son algunos de los principales.

Muchas iniciativas de emprendimiento social se centran en crear oportunidades en contextos de pobreza e informalidad. Algunos de los sectores más habituales son los del **reciclaje, la banca o la energía**.



El primero de ellos es muy representativo. *“En cualquier parte del mundo, los basurales siempre están donde vive la gente pobre. Entonces, ¿por qué no hacemos que las personas **que viven cerca de la basura** sean parte de la solución? Con esta premisa, nació lo que para mí es uno de los emprendimientos sociales más exitosos de Perú: Ciudad Saludable”,* asegura el profesor de la EGADE.

Este proyecto, que en 2024 cumplió 23 años de andadura, nació con el objetivo de convertir la recolección de residuos en **un negocio rentable** que crease puestos de trabajo y nuevas oportunidades en zonas con una alta tasa de pobreza. Detrás de la iniciativa está Albina Ruiz, ingeniera y Ministra del Ambiente de Perú.



**Ruiz planteó la idea de crear microempresas con los trabajadores pobres que vivían a los alrededores de la basura. De este modo, se les daría prioridad en las licitaciones de reciclaje del gobierno. Comenzó así y terminó llegando hasta la política para cambiar el marco legislativo, dándole oportunidades a la gente que vive en la pobreza”,** cuenta **Symmés**.

El sector de la banca nos lleva también a otro ejemplo paradigmático del emprendimiento social en América Latina: el del Banco Sol.



**Fue el primer banco en Bolivia que consideró que las personas pobres también eran sujetos de crédito, porque sí eran capaces de pagar. Sirvió para aumentar el mercado en un contexto de pobreza”,** asegura el experto **Felipe Symmés**.



Su gran mérito, **señalan desde el propio banco,** fue abrir las puertas del sistema financiero formal a sectores que estaban excluidos del mismo mediante un sistema de créditos. Desde 1992, ha financiado más de **cinco millones de microproyectos,** contribuyendo así al desarrollo económico y social de Bolivia.

Precisamente también a través de microcréditos y mucho más como productos de ahorro, seguros, acompañamiento y formación, en 2007, BBVA creó en el marco de su responsabilidad social corporativa la **Fundación Microfinanzas BBVA** para promover el desarrollo económico y social, sostenible e inclusivo de emprendedores con escasos recursos en América Latina.



—

**LA FUNDACIÓN MICROFINANZAS  
BBVA HA SIDO LA PRIMERA  
ORGANIZACIÓN PRIVADA EN USAR  
LA METODOLOGÍA DEL ÍNDICE DE  
POBREZA MULTIDIMENSIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD DE OXFORD  
PARA CONOCER LAS CARENCIAS  
A LAS QUE SE ENFRENTAN LOS  
HOGARES DE LAS PERSONAS A  
LAS QUE ATIENDE.**

Desde entonces a través de sus instituciones de microfinanzas en cinco países ha atendido a 6 millones de personas en pobreza o vulnerabilidad, la mayoría mujeres, y ha desembolsado más de 21.000 millones en créditos para el progreso de sus emprendimientos.

Además empezó a medir el impacto social que tenía en los millones de personas en situación de vulnerabilidad a las que atiende, lo que le ha permitido contar con información económica y social de estos emprendedores, así como de su progreso a lo largo del tiempo. Además la Fundación ha sido la primera organización privada en usar la metodología del Índice de Pobreza Multidimensional de la Universidad de Oxford para conocer las carencias a las que se enfrentan los hogares de las personas a las que atiende. Todos estos indicadores permiten además, retroalimentar la estrategia

EL MODELO, DESARROLLADO POR EL EMPRENDEDOR JUAN FERMÍN RODRÍGUEZ, SE BASA EN UN 'SOFTWARE' QUE CONECTA UNA 'APP' CON BATERÍAS SOLARES. A TRAVÉS DE RECARGAS, LOS USUARIOS PUEDEN SOLICITAR ENERGÍA PARA SUS VIVIENDAS.

para adaptarla a sus necesidades. Este sistema de medición de impacto social se ha consolidado como una referencia para el sector. La Fundación publica anualmente un **informe de desempeño social** en el que se detalla esta información así como la metodología utilizada.

El tercero de los sectores, el de las energías, nos traslada hasta Guatemala. Allí nació y creció **'Kingo Energy'**, una empresa que **lleva luz a las comunidades** de zonas rurales a donde no llega el suministro eléctrico. El modelo, desarrollado por el emprendedor Juan Fermín Rodríguez, se basa en un 'software' que conecta una 'app' con baterías solares. A través de recargas –similares a las de los sistemas prepago de telefonía–, los usuarios pueden solicitar energía para sus viviendas.

De esta manera, los usuarios acceden a la electricidad cuando ellos quieren y de forma **mucho más económica** que conectándose a la red del Estado. Esto genera un impacto positivo a nivel social y también medioambiental, al tratarse de energía generada a través de placas solares.

De acuerdo con el especialista del Instituto Tecnológico de Monterrey, América Latina **ha visto cierto avance** en el sector del emprendimiento social en los últimos años, pero aún queda mucho por hacer. Uno de los grandes retos es involucrar al sistema financiero, para que apoye en gran escala a estas iniciativas. Si se consiguiese, se podría favorecer el escalamiento de estas iniciativas que, en palabras de Symmes, hoy en día siguen creando



CAPÍTULO 4

# TIPOS DE EMPRESAS SOCIALES

**L**as empresas sociales, al igual que las convencionales, pueden clasificarse atendiendo a diferentes parámetros: su forma legal y jurídica, su sector, su tamaño o sus objetivos, por ejemplo. En primer lugar, puede hacerse una gran división entre las empresas que nacen con un objetivo social y aquellas que lo hacen por o para un colectivo concreto.



Por lo general, colectivos vulnerables, como jóvenes, inmigrantes, discapacitados o mujeres víctimas de violencia de género, por ejemplo.

Entre las primeras, hay ejemplos como Banco Sol o la Fundación Microfinanzas de BBVA, que buscan ampliar el horizonte de los microcréditos, o la **Fundación Amovearse**, una empresa de formación, orientación laboral e inserción que busca emplear a personas con riesgo de exclusión social.

Entre las segundas, está **'La Mare Que Va'** (LMQV), un proyecto de la Fundación Asindown que consiste en un centro de formación en hostelería y turismo para **personas con síndrome de Down** y discapacidad intelectual, o la Fundación ONCE, que busca mejorar la calidad de vida de las personas ciegas o con discapacidad visual.

La segunda gran división puede realizarse teniendo en cuenta la forma legal de las empresas.



**“Identificar a una empresa social gracias a su forma legal puede resultar complicado porque, aunque algunas están reconocidas como empresas sociales, como las de inserción o los centros de promoción de empleo, también hay muchas otras que tienen todo tipo de fórmulas, como sociedad limitada (S.L.), sociedad anónima (S.A.) o fundaciones, por ejemplo”,** explica **Ana María Bojica**, catedrática del departamento de Organización de empresas de la Universidad de Granada.





**La forma jurídica les da mucha flexibilidad para operar y alcanzar su objetivo, que es financiarse a través de la comercialización de un servicio o un producto. Todo lo relacionado con el emprendimiento social no se refleja en esta fórmula jurídica, sino que es algo ligado a sus objetivos y a sus valores”,** añade.

De acuerdo con el estudio de Esade, el tejido de empresas sociales español presenta formas jurídicas muy diversas. Las que más abundan son **las asociaciones y las S.L.**, seguidas de las fundaciones y las cooperativas. El quinto puesto lo ocupan las empresas de inserción, una forma jurídica que tiene como propósito explícito integrar y dar formación a personas en riesgo de exclusión social.



**La elección de la forma jurídica plantea un dilema a muchos emprendedores sociales: por una parte, la asociación, la fundación o la cooperativa facilitan la creación y el funcionamiento de las entidades sin ánimo de lucro, mientras que formas mercantiles como la sociedad limitada proporcionan un mayor acceso al mercado de capital”,** explican desde **Esade**.

En algunos países, existe un modelo de sociedad de responsabilidad limitada que combina el compromiso de solucionar un problema social o medioambiental con la disponibilidad económica para poder hacerlo. Ejemplo de ello es la forma jurídica de las **'BCorp'**, las cuales representan un modelo de empresa sostenible y regenerativo, cuyo objetivo persigue *“transformar la economía para beneficiar a todas las personas, las comunidades y el planeta”*.



Llegados a este punto, es importante aclarar la diferencia entre una empresa social y una ONG.



**“Se diferencian por la forma jurídica y la posibilidad de utilizar sus beneficios. Si hay resultados positivos, la empresa permite repartirlos, mientras que la ONG debe mantenerlos dentro de la organización y utilizarlos únicamente para sus actividades”,** explica Bojica.

Aun así, la frontera es difusa en algunos casos.



**“Es fácil encontrarse con iniciativas de emprendimiento social que nacen como ONG en su origen y luego van adoptando fórmulas más empresariales, porque acaban autofinanciándose a través de la venta de un producto o servicio. Aunque sigan utilizando de manera complementaria las aportaciones de socios o convocatorias públicas de financiación para proyectos específicos, tienen una base de actividad económica propia que les permite autofinanciarse”,** explica la profesora de la Universidad de Granada.

CAPÍTULO 5

# CASOS DE ÉXITO CON OTRO VALOR



E

l mundo está repleto de casos de emprendimiento social que resultaron ser un éxito. Para analizarlos, es necesario recordar

que, para este tipo de empresas, el éxito no se mide únicamente en términos económicos, sino que el verdadero valor se encuentra en su capacidad para acabar con una problemática social o medioambiental.

Estos son algunos casos de éxito en España y América Latina por sus cifras o por la importancia del problema que buscan revertir:

**‘La Fageda’**. Para muchos consumidores, La Fageda es una marca de productos lácteos y mermeladas elaborados con ingredientes naturales y de forma tradicional. Para sus empleados, es la oportunidad de tener un trabajo real y digno. En realidad, La Fageda es las dos cosas.



**La Fageda es un proyecto social que tiene como misión mejorar la calidad de vida y promover la integración social de personas en riesgo de exclusión social de la Garrotxa –comarca de Girona–, mediante un trabajo real y digno. Para conseguirlo, se sirve de una estructura empresarial potente”, explican en su web.**

En este proyecto social, conviven actividades empresariales con otras asistenciales, gestionadas por diferentes entidades sociales. Se da especial importancia a la creación de empleo, partiendo de la premisa de que el trabajo es una herramienta fundamental para la reinserción y la rehabilitación.

En 2022, sus elaboraciones llegaron a 2,8 millones de consumidores y la venta de productos y servicios alcanzó los **30,5 millones de euros de facturación**. A su vez, 167 personas trabajan con apoyo en La Fageda, 44 lo hacen con apoyo en la empresa ordinaria, 73 son beneficiarias de sus servicios de vivienda y **92 son usuarias de sus servicios ocupacionales**.

**EN 2022 LAS ELABORACIONES DE LA FAGEDA LLEGARON A 2,8 MILLONES DE CONSUMIDORES Y LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ALCANZÓ LOS 30,5 MILLONES DE EUROS DE**

**'Comproagro'**. Comproagro es una empresa social que facilita la comercialización directa entre los campesinos colombianos y sus consumidores, eliminando los intermediarios. De esta forma, garantiza mayores ganancias para los agricultores y, por consiguiente, mejores ingresos y una mayor calidad de vida.



SE CALCULA QUE EL 80 % DE LAS ADOLESCENTES HA SUFRIDO ALGÚN TIPO DE VIOLENCIA SEXUAL EN SU VIDA.



Este emprendimiento social comenzó su andadura en 2014, después de que la crisis económica endeudase a miles de familias campesinas de toda Colombia. Actualmente, el proyecto cuenta también con una sede en el municipio de Toca Boyacá, en el que se trabaja directamente con **30 mujeres cabeza de familia**.

**'Juntas'** Juntas es una empresa social que busca prevenir problemáticas relacionadas con la salud sexual de la mujer (como las enfermedades de transmisión sexual o los embarazos adolescentes) en Perú y el resto de América Latina. Su objetivo se respalda con cifras: tal y como explican en su web, 196 niñas y adolescentes quedan embarazadas cada día y una de cada tres falta a clase simplemente por tener la menstruación en todo el mundo. Además, se calcula que el 80 % de las adolescentes ha sufrido algún tipo de violencia sexual en su vida.

La iniciativa crea herramientas de educación y hace un acompañamiento a las mujeres y niñas que lo necesitan. En 2022, Juntas había trabajado con **14.000 adolescentes** de Perú y otros cuatro países de América Latina.



An aerial photograph of a winding asphalt road that curves through a dense, lush green forest. The road is marked with white and red lines. The trees are vibrant green, and the overall scene is peaceful and scenic.

CAPÍTULO 6

# RECOMENDACIONES PARA EMPRENDER CON ÉXITO

A large, bold, teal-colored letter 'A' is positioned on the left side of the page, serving as a decorative element for the text that follows.

unque comparten muchas similitudes, el emprendimiento social y el convencional también tienen algunas diferencias que pueden determinar la hoja de ruta de los emprendedores, sus objetivos y sus puntos de partida. Estas son algunas de las recomendaciones para emprender con éxito a nivel social de Ginés Haro, mentor en emprendimiento social, y Ana María Bojica, catedrática del departamento de Organización de empresas de la Universidad de Granada:

## 1. Definir el concepto de éxito

Habitualmente, el éxito en un negocio lo miden las ventas, las ganancias económicas o el crecimiento. Sin embargo, una de las acepciones que encontramos de este término en el diccionario es “resultado feliz de un negocio, actuación, etcétera”. Y este resultado feliz no tiene por qué ser el mismo para todos los emprendedores.



**Es importante definir cuál es tu concepto de éxito”, señala Haro. “¿Es dar 15 empleos a personas con discapacidad? ¿Es plantar 10.000 árboles? ¿Qué me va a hacer sentir que lo he hecho bien? Hay que tenerlo claro para, cuando vengan o tiempos difíciles, uno no lo olvide y no se desvíe de su verdadero objetivo”.**

## 2. Recordar la importancia del dinero

Aunque el dinero no determine íntegramente el éxito de un emprendimiento social, sí es la vía para que el negocio sea sostenible y la herramienta para conseguir sus objetivos. En este sentido, es importante recordar que las prácticas empresariales son las mismas que las de otras empresas convencionales.



**Parte de la dificultad de este tipo de emprendimiento es combinar la fórmula empresarial con la social. Algunos emprendedores fallan en alguna de las dos: vienen del ámbito social y no tienen conocimiento de la parte de gestión empresarial o viceversa. Es muy importante equilibrar la balanza”, explica Bojica.**

### 3. Crecer también a nivel personal

Si quieres que tu empresa defienda unos valores, tienes que tenerlos en cuenta también a nivel personal. No puedes plasmar en tu empresa nada que tú no lleves dentro.



**A veces esto se olvida, porque el emprendimiento es duro y la vida nos presenta otras exigencias, así que parte de nuestro esfuerzo debe centrarse en esto”, señala Haro.**

### 4. Elegir quién te juzga y a quién escuchas

El apoyo y el asesoramiento de amigos, familiares y colegas es fundamental a la hora de crear un negocio. Sin embargo, el hecho de que el emprendimiento social siga un rumbo diferente al del convencional hace necesario seleccionar bien las recomendaciones que se tienen verdaderamente en cuenta.



**Cuando tienes una definición de éxito diferente, algunas personas te dejan de entender. Se debe escuchar a todo el mundo, pero es importante priorizar los consejos de quien de verdad entiende tu objetivo y tu definición de éxito”, señala Haro.**



## 5. Ofrecer un valor añadido



Es importante ofrecer algo que aporte valor añadido al producto o al servicio que se comercializa para que el cliente lo elija entre las otras opciones que hay en el mercado y para poder poner precios más altos que permitan cubrir costes y atender a la labor social”, señala Bojica. “A veces te encuentras con empresas que dicen ‘cómprame porque soy social’. Pero esto no funciona, no basta con comunicar la importancia de la labor social o medioambiental”.

## 6. Crear alianzas

Identificar personas, profesionales, empresas, ONG o entidades públicas que tengan la misma visión y los mismos objetivos sirve tanto para encontrar apoyo emocional como para crear alianzas que faciliten un crecimiento conjunto.



“Es en las personas que apoyan tu mismo objetivo en las que debes apoyarte en todas las dimensiones de tu proyecto”, recomienda Haro.

## 7. Combinar métodos de financiación

Muchas empresas sociales utilizan modelos mixtos de financiación. *“Aunque tengan una actividad propia, es muy frecuente que la combinen con alianzas y formas de financiación clásicas de las ONG, como subvenciones o donaciones”*, indica Bojica. *“Es recomendable tener una mentalidad abierta en este sentido”*.



## La importancia de la formación para los emprendedores sociales.

La formación específica puede resultar determinante para que los emprendedores sociales alcancen sus objetivos. “Se les da las herramientas y el saber necesario para crear un impacto real y duradero”, explica Pablo Santaefemia, CEO y cofundador de **‘Bridge for Billions’**, una empresa que brinda apoyo a emprendedores de todo el mundo que buscan crear empresas inclusivas y sostenibles.



**Aunque tener un propósito claro y comprender a fondo el problema a resolver es esencial, entender cómo funciona el negocio desde el principio es igual de importante. Esto ayuda a asegurarse de que lo que ofrecen sirva realmente a la gente y tenga un lugar en el mercado”,** añade.

De acuerdo con Santaefemia, las necesidades más habituales de los emprendedores sociales varían según la etapa en la que se encuentran. En **las primeras fases**, la ideación es fundamental. *“El diseño de pensamiento, la creación de prototipos y herramientas como el Business Canvas son esenciales para perfilar la propuesta de valor y entender el mercado”,* explica.

A medida que avanzan a **la fase de incubación**, cobra importancia encontrar clientes y validar el encaje del producto en el mercado. También es importante desarrollar un producto mínimo viable (MVP) para adquirir los primeros clientes y prepararse para escalar. *“Durante este proceso – señala Santaefemia –, el crecimiento personal y el liderazgo, junto con el apoyo emocional y un sentido de comunidad, son vitales para el bienestar y la resiliencia del emprendedor”.*

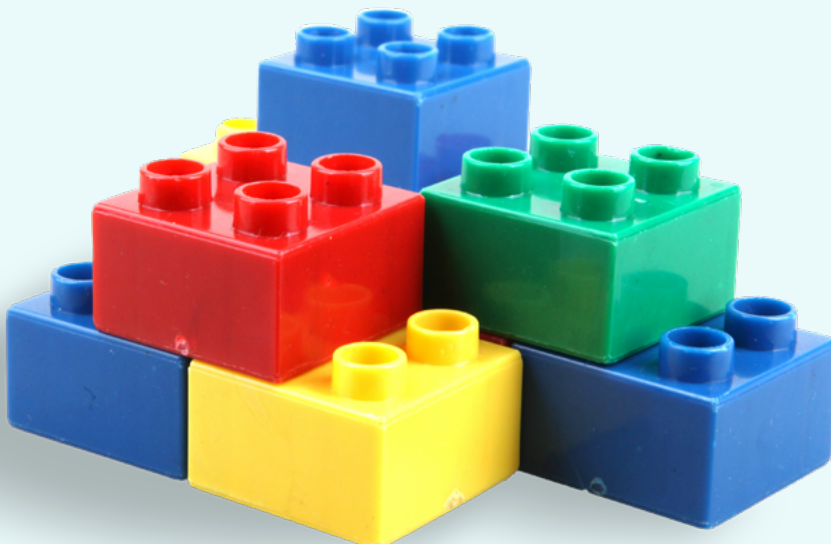


Cuando los negocios **se preparan para acelerar**, continúa el cofundador de Bridge for Billions, la preparación para la inversión, el apoyo en el desarrollo de productos y la mentoría empresarial especializada se vuelven fundamentales. También se necesitan marcos de internacionalización y de escalada para ampliar la operación de manera sostenible.



**Por último, para los emprendedores que están creciendo, el acceso a capital de crecimiento, así como a capital humano y social, se convierte en una prioridad. Esto incluye encontrar talento para el equipo, acceder a clientes potenciales y reforzar las ventas”,** concluye **Santaeufemia**.

¿Y qué tipo de formación puede ofrecerse para alcanzar el éxito en estos objetivos? Cuando se trata de **avanzar en etapas tempranas**, desde Bridge for Billions apuestan por mentorías personalizadas, una metodología práctica, basada en “*aprender haciendo*” y un enfoque centrado en aumentar la red de contactos.



Contar con este tipo de formación soluciona numerosos **problemas que resultan comunes** entre los emprendedores y, en concreto, entre los emprendedores sociales. Estos se relacionan, por ejemplo, con:

1/ La falta de claridad en la propuesta de valor.

2/ Las dificultades en la identificación del mercado y la competencia.

3/ La adquisición de los primeros clientes.

4/ Los desafíos en el liderazgo y en el crecimiento personal.

5/ El acceso a financiamiento.

6/ El mantenimiento de una red de apoyo.



Para superar los retos que se encuentran, es crucial que los programas de formación para emprendedores sociales sean accesibles, asequibles, adaptables y relevantes, con un enfoque centrado en el apoyo continuo y el desarrollo de una comunidad fuerte”, concluye **Santaeufemia**.

En los últimos años, Bridge for Billions ha acompañado y guiado a numerosos emprendedores que han logrado el éxito empresarial. Entre ellos están David Rodríguez Vázquez, CEO y fundador de la **Fundación Pegasus**, o Diana de Arias, CEO y fundadora de **Decedario**.

CAPÍTULO 7

# EL PAPEL DE LOS INVERSORES



A large, bold, teal-colored letter 'U' that serves as a decorative element for the start of the text.

Un pilar fundamental para impulsar el emprendimiento social es la inversión de capital privado.

Se conoce como **financiación**

**de impacto** aquella que busca generar un impacto positivo y medible a nivel social y medioambiental, junto a **un retorno económico**. De igual modo que en los últimos años ha crecido el emprendimiento social, lo ha hecho también el interés de los inversores por apoyarlo.

“

La inversión de capital privado en un emprendimiento social juega un papel muy relevante, porque permite resolver problemas sociales de los que normalmente se encargaban el Estado o las organizaciones sin ánimo de lucro”, explica **Luisa Alemany**, profesora asociada de Práctica de Gestión y directora académica del Institute of Entrepreneurship and Private Capital de la London Business School.

No hablamos simplemente de dinero, sino también de **asesoramiento, acompañamiento y visibilidad.**

“

Al dedicar recursos a estas empresas, los inversores se involucran y las asesoran en términos empresariales. Esto es importante porque el emprendedor social suele ser una persona muy motivada con su misión, pero no es necesariamente experta en el mundo empresarial. Con estas alianzas, se crean sinergias muy interesantes”, sostiene **Alemany**.



De acuerdo con la **'European Venture Philantropy Association (EVPA)'**, los tres ODS en los que más se centra la inversión de impacto en Europa son el 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), el 10 (Reducción de las desigualdades) y el 13 (Acción por el clima). La 'Global Impact Investing Network', por otro lado, estima que el mercado de inversión de impacto superó el **billón y medio de dólares en todo el mundo en 2024**.

¿Y cómo se puede saber si la inversión tiene un impacto real? En los últimos años se han desarrollado marcos conceptuales que dan forma a **la medición de impacto**. Esta trata de analizar qué se consigue gracias a las acciones de las organizaciones con o sin ánimo de lucro y, también, con las inversiones que las impulsan.

Tal y como señalan desde la OCDE, algunos impactos no son siempre fáciles de rastrear o contabilizar. La **mejora del bienestar**, las habilidades interpersonales, la confianza comunitaria o el sentido de pertenencia, por ejemplo, están en este grupo. Otros, como los relacionados con el mercado laboral, la pobreza o el acceso a la escolarización son más fáciles de captar.

De acuerdo con Esade, la medición del impacto social y medioambiental **proporciona además información esencial** a las empresas sociales. Las orienta en el proceso de toma de decisiones y las ayuda a poner en valor y a comunicar su contribución social. El 63,3 % de las empresas que participaron en el estudio de Esade mide su impacto anualmente; el 14,3 %, continuamente y el 6,1 %, mensualmente. Solo una de cada 10 empresas sociales no mide su impacto ni tiene entre sus planes hacerlo.

SOLO UNA DE CADA 10 EMPRESAS  
SOCIALES NO MIDE SU IMPACTO  
NI TIENE ENTRE SUS PLANES  
HACERLO.

## Un caso concreto: el de 'Banana Pads'

La empresa social '**Banana Pads**' fabrica compresas con material procedente de los árboles bananeros a la vez que busca dar oportunidades laborales a las mujeres y mejorar su salud y su educación menstrual. Su impacto puede medirse de muchas maneras, algunas de ellas fácilmente cuantificables.



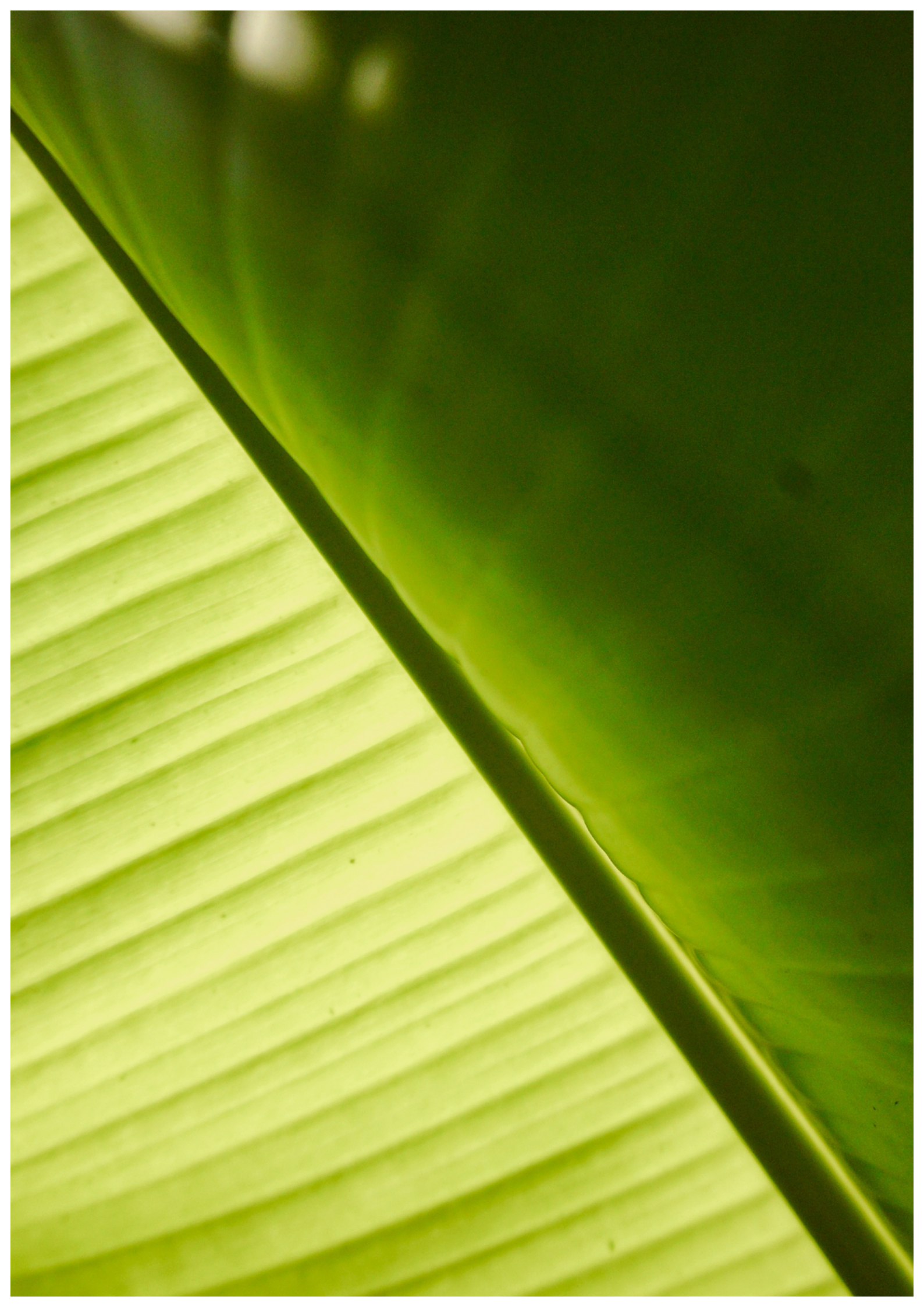
**'Banana Pads' da trabajo a mujeres que antes estaban en el paro y ha conseguido que muchas más usen compresas. En muchos países y regiones donde la regla es tabú, las mujeres no las utilizaban porque quienes las vendían en los comercios eran los hombres", explica Alemany.**



**Al no atreverse a comprar las compresas, usaban trapos, hojas de periódico y otros objetos, lo que les generaba muchas infecciones. Pero 'Banana Pads' ha conseguido que sean ellas las que vendan las compresas, contribuyendo a aumentar su uso y a mejorar su salud",** indica **Alemany** para señalar que tanto la creación de empleo como la mejora en términos de salud es algo cuantificable.



**En tercer lugar, está el desarrollo económico y social. Algunas mujeres se han convertido en emprendedoras y han recibido formación en temas financieros y de salud. Y también puede medirse el rendimiento educativo: muchas niñas han dejado de faltar a clase cuando tienen la regla, algo que sucedía antes de que utilizarasen las compresas",** continúa **Alemany**, haciendo referencia a un impacto social al que se suma el medioambiental, ya que estas compresas están hechas de materiales naturales.





## Inversiones: consejos y buenas prácticas.

Para que la sinergia sea positiva y se den beneficios por ambos lados, es importante que tanto emprendedores como inversores tengan en cuenta algunos principios.



**Si pueden elegir, a los emprendedores les interesa encontrar un inversor que esté alineado con la problemática que quieren resolver”, indica Alemany. “Un inversor que también pueda ser un consejero, un asesor, que pueda abrir el círculo de contactos para que el negocio crezca”.**

Por otro lado, los emprendedores deben informarse sobre la forma de trabajar y el nivel de compromiso de los potenciales inversores. “Si se da la oportunidad, es buena idea hablar con otros emprendedores sociales que hayan recibido capital de este mismo inversor y preguntarles **cómo ha sido la relación**. Saber cómo es cuando las cosas van bien y, también, cuando van mal. Como emprendedor, necesitas saber si va a estar contigo en los tiempos buenos y en los tiempos malos”, comenta la directora académica del ‘Institute of Entrepreneurship and Private Capital’ de la London Business School.

Los inversores también tienen sus propios objetivos.



**Buscan, por un lado, resolver una problemática social y medioambiental, y por el otro, recuperar su capital con un poco de retorno sobre su inversión, que puede ser más o menos elevado en función del mercado, de los objetivos o del tipo de empresa en la que se invierte”, explica Rachida Justo, profesora de emprendimiento social de la IE University y directora de la IB-IE Chair of Social Entrepreneurship and Impact Investing.**



**Invertir en emprendimiento social no consiste en decir ‘invierto en una empresa e intento reducir un impacto negativo’, sino ‘invierto en una empresa que va a resolver una problemática social y de este modo aumento su impacto positivo’”, afirma.**

Los investigadores de la ‘IB-IE Chair of Social Entrepreneurship and Impact Investing’ **han identificado varios errores habituales** a la hora de invertir en emprendimiento social. Uno de ellos es dar por hecho que, por ayudar a un proyecto a crecer financieramente, este va a tener más impacto. Esto no es necesariamente así.

Esta realidad nos lleva al **concepto de adicionalidad**, que se genera cuando se invierte en una empresa y esta crea un impacto y un valor que hubiese sido imposible sin ese impulso.



**Hasta ahora se asumía la adicionalidad por el mero hecho de invertir en una empresa, pero se ha visto que ayudarla a crecer financieramente no siempre hace que consiga crear más impacto”,** señala **Justo**.



Las empresas sociales pueden tener esta disyuntiva: pueden crecer, generar más dinero y tener más empleados, pero no por ello promover un mayor cambio social o medioambiental. Esto no debe asumirse, al igual que no se asume que una empresa siempre va a generar beneficios”, añade Justo.



Los inversores deben asegurarse la adicionalidad y esto implica reflexionar desde el inicio sobre lo que nosotros llamamos la teoría del cambio. Es decir, cómo vas a generar el cambio que deseas a través de tus operaciones, cómo lo vas a medir y cómo vas a hacer el seguimiento”, asegura la profesora. “Como inversor y como empresa social no puedes empezar sin tener tu propia teoría del cambio”.

De acuerdo con la profesora de emprendimiento social de la IE University, la situación en lo relativo a la inversión en emprendimiento social en España está mejorando. Hay un ecosistema **cada vez más grande y variado**, que ofrece una red de apoyo. “Tenemos ejemplos como **Ilunion**, el grupo empresarial impulsado por la Fundación ONCE, o **Creas**, probablemente el primer fondo de inversión de impacto en España”.



La inversión en este tipo de empresas ha aumentado muchísimo, desde casi cero al principio de este siglo”, añade Alemany. “Al principio era una cosa bastante minoritaria, luego cada vez más instituciones financieras han visto que era una buena opción. Muchos inversores prestan atención al desarrollo social y medioambiental, por lo que el dinero se está movilizándose hacia este sector que está creciendo exponencialmente”.

# CONCLUSIONES



1/

El emprendimiento social busca aprovechar una oportunidad de negocio para solucionar **problemas sociales y medioambientales** por encima del lucro económico. Está muy ligado a la economía social y solidaria (EES), aquella que prioriza las necesidades de las personas y del planeta a la generación de beneficios para los propietarios o los accionistas.

2/

Las empresas sociales utilizan las prácticas empresariales para **comercializar un producto o servicio**. Puede adoptar diferentes formas jurídicas y se diferencian de las ONG porque pueden utilizar sus beneficios y repartirlos, como cualquier otra empresa.

3/

Los objetivos del emprendimiento social varían en función de la realidad socioeconómica de cada país. Entre los más habituales están **acabar con la desigualdad**, la exclusión social, la pobreza o el hambre. También crear soluciones a favor del cuidado de los bosques, la protección de la biodiversidad, la reducción de la contaminación o la lucha contra el cambio climático.

4/

Algunos ejemplos de emprendimiento social o **casos de éxito** surgidos en las últimas décadas en España y América Latina son 'Batec Mobility', 'Sylvestris', 'Ciudad Saludable', Banco Sol, 'Kingo Energy', 'La Mare Que Va', 'La Fageda', 'Campoagro' o 'Juntas'.

5/

La **inversión del capital** es importante para definir el éxito de un emprendimiento social. Los inversores apoyan no solo de forma económica, sino también ofreciendo asesoramiento, acompañamiento y visibilidad a las empresas.

6/

Los inversores apoyan no solo de forma económica, sino también ofreciendo asesoramiento, acompañamiento y visibilidad a las empresas.

Una publicación de:



Si quieres acceder a más contenidos sobre sostenibilidad, te invitamos a darte de alta en [nuestra newsletter de sostenibilidad](#), informarte en [BBVA.com](#) o seguir nuestras redes sociales:

