



ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

E

Aprendiendo de las empresas sociales

Seis casos de emprendimientos sociales en Europa

Myrto Chliova · Ramon Garcia · Maria Iglesias · Clara Navarro · Elena Rodríguez

Autores

Myrto Chliova. Candidata de doctorado e investigadora en ESADE sobre temas de emprendimiento de negocios y emprendimiento social. Licenciada en Marketing, Master de Ciencia en Management, y Master de Investigación en Management. Ha trabajado anteriormente como editora de una revista de negocios y en posiciones de *trade marketing* y *brand management* en compañías del sector cosmético.

Ramon García. Profesor colaborador de ESADE desde 1987. Ha sido staff del director general de Esteve Química y director de gestión interna de Intermón Oxfam asumiendo la responsabilidad de cooperación para Sudamérica. Fue director de servicios académicos de ESADE y, en la actualidad, profesor del Departamento de Sistemas de Información. Ha sido miembro de diferentes juntas directivas. Actualmente es patrón de la Fundació Catalana de l'Esplai y miembro del Consejo Asesor de la Fundación Adsis. Colaborador y voluntario de diversas organizaciones sociales.

Maria Iglesias. Investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE. Licenciada y máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE y máster CEMS. Ha trabajado los últimos años como consultora estratégica de entidades sociales. Actualmente ejerce la dirección de una entidad social. Especializada en gestión de organizaciones no lucrativas y empresas sociales es coautora de diferentes libros sobre estos temas. Sus publicaciones más recientes son *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales* (ESADE 2010) y *Liderazgo orientado a resultados en las ONGS. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando* (ESADE 2010).

Clara Navarro. Licenciada y Master en Administración de Empresas por ESADE; Master en Gestión Internacional CEMS (MIM), y Máster en Medio Ambiente y Desarrollo por la London School of Economics. Es profesora de emprendimiento social en ESADE (Barcelona) y Bocconi (Milan); asesora a organizaciones sobre emprendimiento e innovación en sostenibilidad; y está desarrollando su propia empresa social. Previamente trabajó como consultora estratégica en McKinsey & Company asesorando a empresas, fundaciones y gobiernos en cuestiones estratégicas de diversa índole, y especializándose después en cambio climático, agua y desarrollo sostenible con proyectos en cuatro continentes.

Elena Rodríguez. Emprendedora Social e Investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE. Licenciada en Negocios Internacionales y Finanzas por Grove City College (USA). Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Bocconi (Italia) y Máster en Gestión del Desarrollo por The London School of Economics (Reino Unido). Ha trabajado en los últimos años en manejo de proyectos (Project Management Professional) para entidades públicas y privadas tales como el Banco Central Europeo y General Electric. Es además co-fundadora de la empresa social, Bloom Microventures, la que apoya a emprendedoras con micropréstamos utilizando como financiación un modelo exclusivo de turismo responsable. Actualmente, es co-fundadora de empresa social en España, que usa metodologías de inteligencia colectiva y de diseño para innovar ante los actuales retos sociales de este país.

Aprendiendo de las empresas sociales

Seis casos de emprendimientos sociales en Europa

Myrto Chliova · Ramon Garcia · Maria Iglesias
Clara Navarro · Elena Rodríguez

Octubre 2011

Aprendiendo de las empresas sociales.
Seis casos de emprendimientos sociales en Europa.
©Myrto Chliova, Ramon Garcia, Maria Iglesias, Clara Navarro, Elena Rodríguez
Octubre 2011

ISBN: 978-84-88971-60-9
Depósito Legal: B-9736-2012
Diseño: www.cosmic.es
Impresión y encuadernación: El Tinter

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no pueden ser utilizados con fines comerciales.
Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, siempre con la referencia a la fuente original y autoría.

Índice

0 Prólogo

1 Introducción

2 Las empresas sociales

Un modelo viable del que se puede aprender

Alter eco

¡Qué bueno cambiar el mundo!

Aquaphytex

Tecnología al servicio del desarrollo

Fundación Findhorn

Cuestión de personas

Regionalwert AG

Innovación en la cadena de valor agrícola

Specialisterne

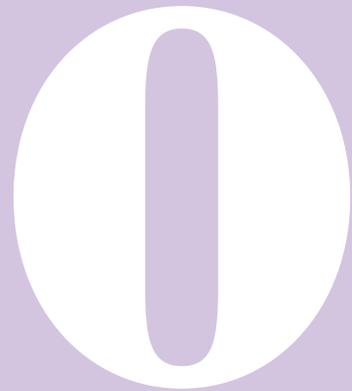
Un cambio de paradigma

Teixidors

Terapéutica y rentabilidad

3 Conclusiones

4 Bibliografía



Prólogo

Muchas personas, tanto del ámbito empresarial, formado por multitud de emprendedores, como del ámbito académico —profesores que desde hace años imparten clases de creación de empresas—, cuando escuchan el adjetivo *social* junto al sustantivo *emprendedor* fruncen el ceño. El motivo es obvio y no les falta razón. La creación de una empresa tiene mucho de «social»: los emprendedores contribuyen a crear riqueza para la sociedad, facilitan el desarrollo de nuevos puestos de trabajo, innovan, etc. ¿Por qué inventarse ahora otra categoría denominada «emprendedor social»?

La respuesta es que, en las denominadas «empresas sociales», los emprendedores y las emprendedoras que las han creado buscan, por encima de todo, conseguir un impacto social muy definido. Los emprendedores sociales crean empresas, y qué duda cabe que, en este acto de creación, comparten muchos aspectos comunes con los emprendedores de las empresas ordinarias, pero difieren en su misión fundamental. El motor de la creación de una empresa social es el impacto social, no la aventura empresarial.

Por ello, presentar un libro sobre emprendimientos sociales siempre nos produce una gran satisfacción. Y no sólo porque la consecución de este impacto social es el eje central de la actividad del Instituto de Innovación Social, sino también porque el camino que hemos recorrido en este terreno ha sido intenso e interesante. Permítanos pues, el lector, que aprovechemos la presentación de este nuevo libro sobre emprendimientos sociales para repasar brevemente este camino, y así poder enmarcarlo correctamente. Este nuevo libro es fruto del trabajo intenso de un grupo de investigadores del Instituto de Innovación Social de ESADE, con el apoyo inestimable de Gas Natural.

Cuando, hace aproximadamente diez años, ESADE entraba a formar parte de la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN)¹, poca gente en nuestro país hablaba de emprendimientos sociales. Nosotros mismos habíamos prestado poca atención a esta área económica y social. Progresivamente, de la mano de las mejores escuelas latinoamericanas y de la Universidad de Harvard, fuimos conociendo más de cerca el fenómeno. Al mismo tiempo, diferentes emprendedores sociales nos permitieron aprender y conocer de primera mano sus historias, sus éxitos, sus fracasos, y juntos tratamos de extraer algunos aprendizajes.

Conscientes de que estábamos contribuyendo a crear una nueva área de conocimiento, conjuntamente con otros investigadores repartidos por universidades e institutos de diferentes países, nos aplicamos con rigor a investigar lo que podíamos aprender de los emprendedores sociales en nuestro país. Las enseñanzas que anteriormente habían empezado a plasmar otros investigadores nos inspiraron para seguir avanzando. Sin ánimo de ser exhaustivos, cabe mencionar a personas como David Bornstein², el propio C. K. Prahalad (2005) con su polémico libro,³ Bill Drayton de Ashoka⁴ o los trabajos seminales de Gregory Dees (1998).⁵

Así pues, fruto de este esfuerzo conjunto, la red SEKN publicaba en 2009 el libro *Negocios inclusivos en Iberoamérica*.⁶ Junto a la Cooperativa El Ceibo de recicladores de Argentina o a la Asociación de Recolectoras y Recolectores de Frutos Silvestres del Bío-Bío en el sur de Chile, o a la Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira, (APAEB) formada por productores de sisal de Bahía en Brasil, aparecieron emprendedores españoles como la Cooperativa La Fageda, formada por personas “diferentes”, dedicadas a la producción de yogures, o la Fundació Futur, que trabaja con colectivos en riesgo de exclusión y se dedica a proveer el mercado de catering y comedores escolares ecológicos. No mucho más tarde, con el apoyo de Caixa Catalunya y de la Diputación de Barcelona, publicamos en el Instituto de Innovación Social de ESADE un libro sobre ocho emprendedores españoles.⁷ A los casos de la Fageda y Futur, sumamos estudios de L’Olivera, la Fundació Privada Santa Teresa del Vendrell, APRODISCA, Lonxanet, Formació i Treball y Moltacté. El esfuerzo también se vio plasmado en un documental dedicado a los ocho emprendimientos.

1 La *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) es una alianza de nueve universidades iberoamericanas y la Harvard Business School que trabajan conjuntamente desde el año 2001. El objetivo central de la red es tratar que los temas que tienen que ver con los emprendimientos sociales, la responsabilidad y la reputación corporativa entren a formar parte de los planes de estudios de las escuelas de negocios y las universidades iberoamericanas. Más información en <www.sekn.org>.

2 Bornstein, David. 2004. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford; New York: Oxford University Press.

3 Prahalad, C. K. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

4 Drayton, Bill, *Social Entrepreneurs: Creating a Competitive and Entrepreneurial Citizen Sector*. Ashoka Changemakers Library.

5 Gregory Dees. 1998. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. CASE. Véase, también, del mismo autor, en colaboración con otros: Dees J. Gregory; Emerson, Jed; Economy, Peter. 2002: *Strategic Tools for Social Entrepreneurs*. John Wiley & Sons.

6 Berger, G.; Márquez, P.; Reficco, E. (eds.). 2009. *Negocios inclusivos en Iberoamérica*. SEKN. Cambridge, MA: Harvard University.

7 Vernis, Alfred; Iglesias, María. 2010. *Empresas que inspiran futuros. Ocho casos de emprendedores sociales en España*. Instituto de Innovación Social de ESADE, 2010.

El libro que hoy presentamos, *Aprendiendo de las empresas sociales: Seis casos de empresas sociales europeas*, se enmarca dentro de este esfuerzo de estudio. María Iglesias ha liderado a un grupo de jóvenes investigadores, integrado por Myrto Chilova, Ramon Garcia, Clara Navarro y Elena Rodríguez, y conjuntamente nos han aproximado a seis empresas sociales europeas. Concretamente, a la francesa Alter Eco, la alemana Regionalwert AG, la inglesa Findhorn, la danesa Specialisterne, la extremeña Aquaphytex y la catalana Teixidors. Todos los protagonistas de este libro, Tristan Lecomte, Christian Hiss, Peter y Eileen Caddy, Thorkil Sonne, Pedro Delgado, Marta Ribas y Juan Ruiz, han conseguido emprender socialmente con éxito. Sus historias resuenan, con sus lógicas diferencias, a las de otros emprendedores y emprendedoras que protagonizaron los estudios citados anteriormente. Si, como nos recuerdan Elkington y Hartigan (2009),⁸ un emprendedor social es una persona innovadora, que observa los problemas sociales y ve oportunidades para realizar cambios transformadores, es indudable que todos los emprendedores de este libro se incluyen dentro de esta categoría.

Esta obra se publica en un momento muy oportuno. En nuestro país y, en general, en Europa, se está haciendo demasiado hincapié en los aspectos económicos y sociales en negativo. No vamos a ser nosotros quienes neguemos que estamos atravesando por una situación difícil, pero, como nos ha demostrado reiteradamente la historia, es en los contextos de crisis cuando surgen nuevos modelos de actuación. De empresas sociales como Alter Eco, Regionalwert, Specialisterne, Aquaphytex, Findhorn, Teixidors... no hablan los grandes medios de comunicación, pero no por ello podemos dejar de estudiarlas. Y, de estas organizaciones —que, para algunos, están en los márgenes o en las fronteras de la economía—, quizás salgan ideas que nos permitan afrontar el futuro con optimismo. Y otro logro destacado de este libro es que, hasta el momento, se ha escrito poco del fenómeno del emprendimiento social en clave europea. Existen algunos estudios relevantes, pero en la mayoría de los casos, cuando se habla de emprendimientos sociales se piensa mayoritariamente en los Estados Unidos.

En uno de sus numerosos escritos, Peter Drucker (2002) nos recordaba: “*Por encima de todo, innovación es trabajo, más que genialidad. Requiere conocimiento. Muchas veces, requiere ingenuidad. Y requiere focus. Hay personas que tienen más talento para innovar que otras, pero su talento reside en áreas bien definidas.*”⁹ Las seis empresas sociales que María Iglesias y los demás investigadores nos presentan en este libro tienen unas áreas de actuación social y empresarial muy bien establecidas, tienen el foco muy bien definido.

Como hemos desgranado brevemente en esta presentación, en el Instituto de Innovación Social nos hemos centrado en aprender y desaprender con las empresas sociales. Para ello, nos es de gran ayuda la colaboración y la confianza de empresas como Gas Natural. Co-crear conocimiento en esta y en otras áreas es muy necesario. Por ello, esperamos que, a base de acumular conocimiento muy cercano a la realidad, sin olvidar el rigor y la profundidad, podamos lograr entender mejor a las empresas sociales y, al mismo tiempo, acompañarlas y apoyarlas en sus procesos de transformación social.

Alfred Vernis

Profesor del Instituto de Innovación Social de ESADE
Universidad Ramon Llull

8 Elkington, John; Hartigan, Pamela. 2009. *El poder de la locura*. Barcelona: Deusto.

9 Drucker, Peter. 2002. “The discipline of innovation”. *Harvard Business Review*, 80(8): 95-102.

1

Introducción

La publicación que tenéis en vuestras manos, *Aprendiendo de las empresas sociales*. Seis casos de emprendimientos sociales en Europa, nace de la colaboración iniciada hace ya tres años entre Gas Natural y el Instituto de Innovación Social de ESADE. Dicha colaboración dio como primer fruto una investigación sobre la RSE en los gobiernos corporativos de las grandes empresas y una publicación titulada *La RSE en el gobierno corporativo de las sociedades del Ibex 35. Un análisis de transparencia*.

La propuesta de investigación que ha dado como resultado este libro surge del convencimiento de la idoneidad de continuar profundizando sobre la importancia de integrar el impacto social y económico en la vida empresarial. Una investigación que, construida a través del análisis de casos, pretendía contribuir a generar conocimiento sobre la empresa social, ahondar sobre sus especificidades y conocer con mayor profundidad sus posibles factores clave de éxito.

El hecho de que la investigación se enmarque dentro de una línea de trabajo prioritaria del Instituto de Innovación Social y que se haya planteado, en cierta forma, como la continuidad de una investigación previa realizada por miembros del mismo equipo ha contribuido, sin duda, a enriquecer los resultados. La selección del estudio de seis casos extraídos de distintos países de la Europa Occidental ha permitido completar el conocimiento del sector y obtener unas conclusiones alejadas de las especificidades asociadas al territorio catalán-español, territorio de procedencia de los casos analizados en la investigación previa. Así pues, podemos afirmar que, gracias al trabajo realizado con Gas Natural, el Instituto de Innovación Social dispone ahora de un bagaje mucho más amplio de conocimientos sobre la realidad del sector en Europa, lo que sin duda contribuye y contribuirá, de forma más significativa, a su impulso, al tiempo que facilitará la aplicación de los aprendizajes adquiridos a la empresa tradicional.

El libro nace con la clara voluntad de reivindicar la propuesta de valor que realiza la empresa social y de acercarla a otros actores económicos, convencidos de que estamos ante un modelo viable y válido en el nuevo contexto económico en el que nos encontramos. Un modelo del que muchos emprendedores —dentro del marco de la empresa tradicional, o no— pueden aprender.

El documento se estructura en tres grandes apartados. Una introducción que sirve para situar y definir el concepto de empresa social y para apuntar algunos de los principales aprendizajes que otras empresas o emprendedores pueden extraer de la empresa social. Una parte central que presenta las seis empresas estudiadas. Y una parte final en la que se repasan, a título de conclusión, aquellos elementos que creemos que son los principales factores clave de éxito de las empresas estudiadas. Es en este apartado final donde los conocimientos acumulados han permitido generar mayor valor añadido.

El desarrollo de los casos ha tenido que ser breve debido a las limitaciones de espacio asociadas a una publicación de este tipo. Por ello, hemos intentado ser directos y destacar los elementos más significativos de cada una de las empresas estudiadas, pero se han quedado muchas cosas en el tintero. La riqueza de las experiencias y la pasión de sus líderes y equipos son muchas veces imposibles de plasmar en papel. Somos conscientes, además, de que hemos obviado algunos elementos de los modelos de negocio —nunca aspectos esenciales— que podían dificultar la comprensión o requerirían explicaciones demasiado extensas. Hemos intentado transmitir en pocas páginas, y de la forma más amena posible, la historia y la realidad de unas empresas que hemos disfrutado conociendo. Desde aquí queremos agradecer a sus líderes y equipos las facilidades que nos han ofrecido. Admiramos su trabajo diario y su compromiso con unos proyectos claramente transformadores. Para todo el equipo investigador y los autores de este libro, las experiencias estudiadas han sido claramente inspiradoras. Ojalá su conocimiento contribuya a inspirar a otras personas a continuar en la línea de la innovación social.

La selección de los casos de estudio que aparecerían en esta publicación no fue una tarea nada sencilla. Afortunadamente, cada vez son más las empresas sociales que están presentes en el entorno europeo, así como los proyectos empresariales con capacidad de apasionar y de apasionarnos. Así pues, no ha sido fácil escoger a las seis empresas sociales que integrarían la muestra que íbamos a estudiar. La limitación del número de casos de estudio, sujeta a la voluntad de poder conocer con profundidad cada uno de ellos y de extraer conclusiones comunes, obligaba a realizar una significativa tarea de identificación de la muestra de partida. Deseábamos que el grupo de empresas seleccionado permitiera mostrar la diversidad de sectores, motivaciones, estrategias empresariales y apuestas de crecimiento presentes entre las empresas sociales. Esperamos haberlo conseguido. Con la selección de los casos, también teníamos la voluntad de demostrar que es posible tener éxito generando valor social y económico en entornos altamente competitivos (gran consumo, consultoría de nuevas tecnologías) o incluso en sectores que parecen estar permanentemente en crisis (sector del textil). Deseábamos corroborar la hipótesis de que la capacidad de innovación es el eje clave explicativo de las empresas sociales, unas empresas que queríamos mostrar que también son capaces de descubrir y crear nuevos nichos de mercado.

Ofrecer una misma mirada con respecto a seis casos tan diversos ha sido, sin duda, un reto enriquecedor para el equipo de investigación, formado por cinco personas. Los miembros de dicho equipo hemos disfrutado de un trabajo que nos ha permitido acercarnos y conocer con mayor profundidad unos proyectos apasionantes. Deseamos que la lectura de los casos sea capaz de transmitir al menos una parte de la pasión de los equipos que los lideran.

Presentando las seis empresas sociales

Alter Eco

Esta sociedad anónima, que tiene por objeto la importación y distribución de productos y servicios de comercio justo, nació en Francia bajo el impulso de Tristan Lecomte. A pesar de que la empresa se creó en 1998, no es hasta el año 2002 —y tras tres intentos fracasados— que Lecomte encuentra el eje clave que le permite realmente multiplicar las ventas de estos productos y dotar a su empresa de sostenibilidad económica. En marzo de 2002, Lecomte consigue conceptualizar y realizar una atractiva oferta de productos para una gran cadena de distribución que se compromete con el proyecto. El éxito de la experiencia lleva a otras cadenas de distribución a interesarse por los productos de Alter Eco. La empresa inicia, así, un crecimiento exponencial que la lleva en el año 2005 a plantearse su expansión a los mercados estadounidense y australiano, donde el comercio justo aún estaba poco implantado.

En 2008, diez años después de la apertura de la primera “tiendecita”, Alter Eco cuenta ya con más de 100 productos (procedentes de unas 50 cooperativas), tiene presencia en 29 países, factura más de 15 millones de euros y cuenta con un equipo de 45 empleados. En Francia, se vende un producto Alter Eco cada dos segundos, y casi el 20% del precio pagado por dicho producto vuelve a los países del sur.

Aquaphytex

Esta empresa extremeña nació en el año 2005 bajo el impulso de Pedro Delgado, un jovencísimo emprendedor preocupado desde los 17 años por las graves dificultades de tratamiento del agua residual en su municipio de origen, Puebla de Alcocer, situado en la llamada Siberia extremeña.

Tras analizar la problemática de las depuradoras convencionales, Pedro Delgado terminó sus estudios de primero de bachillerato motivado por el sueño emprendedor de aportar a la sociedad —con la tecnología de Hidrolution FMF, patentada por un equipo de la Universidad Politécnica de Madrid— un sistema de depuración natural, sostenible y al alcance de todos.

Estamos ante un sistema de purificación prometedor que quedó entre los finalistas del concurso Acciones sobre el Agua de la Cumbre de Kioto. Pero aún es más prometedor la visión de Aquaphytex sobre cómo usar dicha herramienta como un instrumento al servicio del desarrollo social, económico y medioambiental de determinadas regiones, especialmente en países en vías de desarrollo.

Aquaphytex facturó durante el año 2010 más de 1,5 millones de euros y espera llegar a finales del año 2012 a los 2,5 millones. Aquaphytex tiene proyectos en España, Malí y Níger, y espera ofrecer pronto sus servicios a más países.

Fundación Findhorn

La comunidad Findhorn nació en el año 1962 bajo el impulso del matrimonio formado por Peter y Eileen Caddy, que iniciaron un experimento para comprobar si era posible vivir de una forma holística, creando un ecosistema económico que fomentara negocios sostenibles y responsables, y trabajando en un ámbito de colaboración, localización e interdependencia. Actualmente, Findhorn se ha convertido en uno de los centros de educación más importantes de Europa. El año 2011 la Fundación cumple 49 años de sostenibilidad financiera y es visitada por más de 14.000 personas al año. Cuenta con aproximadamente 3,3 millones de euros en bienes, 150 empleados fijos y un ecosistema que apoya el emprendimiento local de más de 60 iniciativas de negocios responsables.

Convertido en modelo de referencia por parte de las Naciones Unidas para la construcción de ecoaldeas, Findhorn también es un ejemplo de cómo la existencia de un entorno y unos valores adecuados, así como el impulso de una comunidad de empresarios con planteamientos similares, contribuyen a la generación y consolidación de pequeñas empresas. Un ejemplo que no hace más que corroborar la bondad y la importancia de contar con un ecosistema que impulse la innovación y permita el desarrollo de nuevas iniciativas.

Regionalwert AG

Regionalwert AG nació en el sur de Alemania en el año 2006 bajo el impulso de Christian Hiss. Hijo de una de las primeras granjas orgánicas de Alemania, Hiss se encontró con serias dificultades para poder continuar y hacer crecer el negocio cuando heredó la granja de sus padres. Preocupado por el futuro de su granja, pero sobre todo por el impacto que la desaparición del mundo rural y agrícola tradicional podía tener en su región, Hiss buscó una solución para mantener e impulsar la agricultura sostenible, preservando, a su vez, los conocimientos tradicionales que habían determinado el paisaje y la identidad de su tierra. Hiss deseaba ofrecer un modelo que le permitiera resolver las desigualdades que convertían en inviables las explotaciones agrícolas de pequeño y mediano tamaño.

Después de analizar diversas alternativas, Hiss decidió crear una corporación que uniera inversores dispuestos a apostar por un modelo de negocio construido a partir del desarrollo de cadenas de valor del sector alimentario típicas de la región. El desarrollo de dichas cadenas, construidas a partir de un concepto de solidaridad interna, debe permitir dotar de sostenibilidad a todas las partes de la cadena, y así garantizar la continuidad y viabilidad de los pequeños proyectos agropecuarios.

Regionalwert cuenta actualmente con un capital de 1,7 millones euros provenientes de 460 inversiones, y ha impulsado más de nueve proyectos empresariales en el sur de Alemania. El modelo propuesto se ha convertido, además, en un referente a escala internacional.

Specialisterne

Specialisterne es una consultoría de pruebas de software que nació en el año 2004 en Dinamarca. Impulsada por Thorkil Sonne, padre de un niño autista y gerente de tecnologías de la información de un gran operador de telecomunicaciones, la empresa nació con la clara voluntad de identificar nichos de mercado y puestos de trabajo que pudieran aprovechar de forma competitiva las habilidades únicas que poseen las personas diagnosticadas de autismo.

Actualmente, Specialisterne Dinamarca factura más de 3,3 millones de euros y tiene en su plantilla a 33 consultores autistas. Además, cuenta con dos franquicias en Islandia y Escocia. Su mayor logro, sin embargo, es haberse convertido en un modelo de referencia mundial, consiguiendo valorizar las capacidades especiales de las personas autistas para su aplicación en el competitivo mundo empresarial. Difundir y reproducir su conocimiento, y conseguir un millón de puestos de trabajo para este colectivo es la visión de la Fundación Specialist People, que nació en el año 2007 a partir de la empresa Specialisterne.

Teixidors

La cooperativa Teixidors nació en el año 1983 en Terrassa (Cataluña) cuando Marta Ribas, asistente social, y Juan Ruiz, ingeniero técnico, conciben un proyecto alrededor de la laborterapia y, concretamente, del sector textil, como elemento normalizador e integrador para personas con discapacidades psíquicas y dificultades de aprendizaje. La cooperativa está integrada al principio por sus dos impulsores y por seis trabajadores con discapacidad psíquica. Teixidors produce tejidos diversos a partir de telares manuales.

La supervivencia de Teixidors durante estos 28 años de historia no ha sido sencilla. Competir en un mercado altamente industrializado y deslocalizado con productos hechos a mano ha obligado a la empresa a replantear en diversas ocasiones su estrategia comercial y de marketing. La producción de tejidos de primerísima calidad y de cuidado diseño, orientados, en gran parte, a la exportación, ha sido la apuesta empresarial realizada en los últimos años. Una apuesta que ha permitido a la empresa mantener una plantilla de 47 trabajadores (34 discapacitados) y llegar en el año 2010 a una facturación de 635.225 €, una facturación que debe continuar creciendo para garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

2

Las empresas sociales

Un modelo viable del que se puede aprender

La crisis económica actual ha venido a corroborar, una vez más, la fuerte interrelación entre economía y sociedad. El debilitamiento del sector financiero, y la consiguiente ralentización del consumo y la inversión, han tenido un importantísimo impacto en la calidad de vida de los ciudadanos en gran parte de las regiones del mundo. En España —uno de los países más afectados por la crisis— este efecto ha sido clarísimo. La caída de la ocupación, el aumento del paro y la drástica reducción del gasto público, con el fin de reducir el déficit, han sacudido a una sociedad que en los últimos años se había acostumbrado a vivir en un entorno de falsa abundancia. No debemos olvidar que a pesar del crecimiento económico experimentado durante los primeros años de este siglo, la tasa de pobreza en España no bajó de un 18% durante esta época, y algunos colectivos continuaban presentando tasas de paro muy elevadas.

Se trataba, sin embargo, de una realidad “escondida”. La percepción compartida por muchos era que España iba bien económicamente y la sociedad funcionaba. Así, el barómetro del CIS revela, por ejemplo, que en marzo de 2007, antes del inicio de la crisis, solo el 15,7% de la población consideraba los problemas económicos como uno de los tres principales problemas de España, mientras que en marzo de 2011, el 47,3% de la población seleccionaba este ítem como uno de los tres más importantes.

La crisis resitúa la economía en el centro del debate y pone de manifiesto la debilidad de un bienestar que se sustenta sobre un modelo de crecimiento económico cuyo beneficio es desigualmente repartido y cuyo retroceso pagan de forma desproporcionada aquellos que seguramente salieron menos beneficiados de esa época de auge.

Así pues, esta nueva realidad nos plantea el reto de buscar una salida a la crisis que, teniendo claro el carácter integral y clave de la economía, permita ampliar su impacto positivo y ponerla al servicio de la sociedad en su sentido más amplio. Hace falta replantearnos y reflexionar sobre lo que ha pasado y explorar viejos y nuevos caminos que profundicen en las oportunidades de transformación social y económica que la crisis ofrece.

En este nuevo entorno, las empresas sociales se posicionan como un modelo de referencia. Surge el interés por unas organizaciones que ponen el mercado al servicio de la sociedad. Estamos ante empresas que demuestran que se puede tener un impacto social positivo desarrollando negocios económicamente sostenibles.

Las empresas sociales responden, así, a lo que un creciente grupo de personas buscan en nuestra sociedad: ofrecen una muestra clara de que es posible abordar la economía con otra mirada. Podríamos decir que son una fuente de esperanza, un espejo en el que las empresas tradicionales y los emprendedores pueden —y, de hecho, deberían— mirarse.

Avanzando en la búsqueda de una definición de empresa social

Pero ¿qué entendemos por empresas sociales? ¿De qué hablamos cuando nos referimos a una empresa social? ¿Cómo podemos distinguir estas empresas de otras? ¿Qué las caracteriza? ¿Y por qué son interesantes las empresas sociales?

Como apuntan Fisac, Moreno, Mataix y Palacios¹⁰ en su artículo “La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo”, “no existe una noción unívoca de empresa social. Existen diferentes interpretaciones del término, que están condicionadas no solo por la escuela de pensamiento económico de la cual procede cada una, sino también por el contexto al cual se aplica. En este sentido, la ‘empresa social’ puede referirse a iniciativas que proceden de realidades sociales muy diferentes, con distintas asunciones”.

Según estos autores, la tradición europea continental sitúa la empresa social en la intersección del mercado, las políticas públicas y la sociedad civil con el fin de subrayar que obtiene recursos de diversas fuentes. La tradición anglosajona, en cambio, destaca la orientación al mercado y la generación de ingresos a través del propio mercado como elementos clave de las empresas sociales. En los países del Tercer Mundo surge una aproximación cercana a la tradición anglosajona, pero con algunos matices distintos.

Más allá de las diferencias, de la diversidad de aproximaciones, creemos que es posible encontrar elementos comunes que nos permitan ofrecer una definición quizás no unívoca, pero sí lo suficientemente significativa de las empresas sociales. Una definición que facilite la comprensión del fenómeno y acerque dicha realidad a los potenciales emprendedores que existen en nuestra sociedad. Como apuntábamos, creemos firmemente en el valor de la empresa social y la vigencia de sus principios en el actual entorno socioeconómico. Dar a conocer el fenómeno —algo que requiere, en un primer estadio, definirlo— es, así, uno de los objetivos centrales de este libro.

La definición que ofrecemos de las empresas sociales en este punto bebe de diversas fuentes y tradiciones, y se construye a partir de lo que consideramos que son tres ejes básicos: la creación de valor social como objetivo prioritario, la creación de valor económico, y la estrategia y el enfoque empresarial.

¹⁰ FISAC, R.; Moreno, A.; Mataix, C.; Palacios, M. (2011), “La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo”, en *Revista Española del Tercer Sector*, nº 17. Fundación Luis Vives.



Gráfico 1. Tres características básicas de las empresas sociales

Fuente: elaboración propia.

Creación de valor social como objetivo prioritario.

Las empresas sociales nacen con el objetivo primordial de crear valor social. De hecho, la búsqueda de dicho valor es el motor central de su nacimiento.

Las empresas sociales ofrecen a la sociedad respuestas a determinadas problemáticas o generan nuevas oportunidades que contribuyen a su mejora. Se trata de empresas que priman el beneficio social por encima del económico, aunque la sostenibilidad económica es un requisito para su supervivencia, así como uno de sus objetivos.

La cobertura de las necesidades de los colectivos en riesgo de exclusión social y/o de lo que en el mundo académico se ha definido como “la base de la pirámide” es el objetivo de muchas empresas sociales. En Europa encontramos la integración laboral de determinados colectivos como el motor, la razón de ser, de un número muy importante de empresas sociales. En países en vías de desarrollo, son habituales también las empresas sociales nacidas para prestar servicios básicos a precios asequibles o para producir y/o comercializar bienes destinados a colectivos con bajos niveles de ingresos. La escasa cobertura que ofrece el Estado del bienestar en algunos de estos países explica esta realidad.

No debemos olvidar que se trata de empresas que nacen para responder a retos que plantean sus sociedades. Parten de realidades distintas y aprovechan el potencial, muchas veces oculto, para ofrecer una vía de solución. Desde esta perspectiva, parece evidente que la creación de valor social requiere una gran capacidad de adaptación al medio, lo que no significa, sin embargo, que las experiencias no sean reproducibles ni exportables, siempre que se tengan en cuenta las especificidades de cada entorno.

La creación de valor social no se vincula siempre, ni mucho menos, a la respuesta a necesidades de los colectivos en riesgo de exclusión. Encontramos muchas empresas sociales, especialmente en los

países desarrollados, cuyo eje central es el medio ambiente, el consumo responsable u otros temas no directamente vinculados a la mejora de la situación de un determinado colectivo. Los casos de Findhorn o Regionalwert que analizamos en este libro nos sirven de claro ejemplo de esta realidad.

Es muy interesante destacar que si bien la mayor parte de empresas sociales nacen muy vinculadas a un determinado objetivo social, su propuesta de valor acaba incorporando elementos que van más allá de su objetivo concreto. Así, en una muestra de coherencia, son muchas las empresas sociales que integran elementos medioambientales, de promoción de grupos excluidos y de transformación de valores en su proyecto global. Observamos, además, que también son muchos los casos en que más allá de la creación de valor social directamente a través de su actividad, las empresas sociales pretenden convertirse en un referente, ser un punto a partir del cual provocar la transformación de las actitudes y acciones de terceros.

Creación de valor económico como objetivo necesario

La generación de valor social va asociada a la necesaria creación de valor económico. Las empresas sociales generan ingresos que aseguran su sostenibilidad económica y su independencia financiera. Eso no significa que una empresa que no sea sostenible a corto o medio plazo no puede ser considerada empresa social, pero sí que pensamos que la sostenibilidad económica —lo que implica la creación de valor económico— debe formar parte de los objetivos de una empresa social. Por muy loables que sean sus objetivos, si un proyecto no es capaz de generar valor económico a largo plazo, no puede considerarse una empresa social.

La cuestión es si dicho valor económico debe ser reconocido por el sistema de competencia de mercado o puede ser expresado a través de mecanismos no directamente vinculados al mercado, como los donativos o las subvenciones. ¿Una empresa que se sostiene económicamente gracias a los donativos puede ser considerada empresa social? La respuesta no está clara.

La tradición anglosajona y la tradición europea plantean respuestas distintas a esta misma pregunta. Es cierto que el donativo o la subvención podrían considerarse, en cierta forma, un reconocimiento a esa capacidad de generar valor y de proporcionar utilidad a la sociedad, y, por lo tanto, podríamos pensar que implica la generación de valor económico. Hablaríamos aquí del mercado del donante o financiador. Pero, por otro lado, si aceptamos que una organización financiada mayoritariamente a través de donativos y subvenciones sea considerada empresa social, estamos desvirtuando uno de los elementos clave de este tipo de organizaciones (el uso del mercado como instrumento) y creando, además, una clara confusión con otro tipo de organizaciones, las llamadas ONG, unas organizaciones que no siempre tienen fronteras claras con las empresas sociales.

Creemos que la orientación al mercado, entendida como la voluntad de ofrecer un producto o servicio cuyo valor sea reconocido económicamente y de forma suficiente por aquellos que lo van a consumir o utilizar, debe ser el eje distintivo clave entre las empresas sociales y otro tipo de organizaciones que pueden prestar servicios o vender productos con objeto social.

La venta de su producto o servicio debe generar unos ingresos suficientes como para cubrir el coste asociado a su producción. Y si es posible, evidentemente, generar un excedente. Entendemos que, en algunos casos, la externalidad positiva generada por la empresa social —por ejemplo, la contratación de personas con discapacidad— y el sobre coste que esa externalidad puede generar dificulta llegar a ese nivel mínimo de cobertura de coste. En ese caso, es lógico que la empresa sea compensada por el Estado, corrigiendo lo que

en economía se define como un *error de mercado*, como así veremos en el caso de Teixidors, por ejemplo. La externalidad genera un valor económico que debe ser reconocido. Teniendo en cuenta ese elemento, encontraremos empresas sociales en cuya estructura de ingresos aparece una proporción de subvención pública quizás significativa para conseguir la deseada sostenibilidad o incluso la generación de excedente.

Uno de los temas más polémicos que rodean a la empresa social es el debate sobre el excedente y su utilización. Algunos apuntan que uno de los requisitos clave para distinguir la empresa social de la tradicional debería ser la gestión de dicho excedente. El beneficio obtenido por las empresas sociales debería destinarse en su totalidad a la consecución del fin social. Estamos, pues, ante una línea de pensamiento que considera la empresa social necesariamente como una entidad sin ánimo de lucro (*non-profit*). Su estructura de propiedad debería reflejar esta realidad. Cooperativas de beneficiarios, como así ocurre con el ejemplo que analizaremos de Teixidors, o empresas participadas en su totalidad por fundaciones, como Specialisterne, serían un modelo de referencia claro.

Si bien es cierto que la reinversión del beneficio en la consecución del fin social es una característica compartida por muchas empresas sociales, no pensamos que este tenga que ser un requisito básico para que una empresa pueda ser considerada social. Según nuestro parecer, es posible, viable y, en algunos casos, incluso deseable que la empresa social pueda tomar formas alejadas del ánimo de lucro. La existencia de accionistas o inversores que esperan cierto rédito económico unido al rédito social puede ser, en muchas ocasiones, la vía para potenciar su desarrollo y crecimiento e incrementar su impacto social. No debemos olvidar que una de las riquezas de las empresas sociales es su capacidad de utilizar los instrumentos de mercado para generar beneficio social. Limitar esa capacidad, en el caso de la propiedad empresarial o la inversión, nos parece poco lógico. Uno de los casos que analizamos en este libro, Regionalwert de Alemania, muestra de forma muy clara cómo el uso de los mecanismos de mercado en el ámbito de la inversión y la propiedad permite conseguir un impacto social más amplio. También encontramos en este libro empresas sociales como Alter Eco o Aquaphytex que optan claramente por fórmulas jurídicas totalmente ajenas al mundo asociativo. Se trata, en este caso, de apuestas que responden claramente a la voluntad empresarial de sus fundadores y al convencimiento de que son los instrumentos empresariales los que deben facilitar la transformación perseguida.

De hecho, los condicionantes y las características específicas asociadas a las formas jurídicas sin ánimo de lucro hacen que, aunque la reinversión del beneficio fuera considerada un elemento clave de la estrategia de una empresa social, se acabe optando en general por tomar formas jurídicas del mundo empresarial tradicional.

Estrategia y enfoque empresarial

Conseguir crear valor social y económico requiere la configuración de soluciones de mercado sostenibles que permitan dar respuesta a los retos planteados. Para ello es necesaria la organización de los recursos sobre la base de criterios de eficiencia y competitividad, elementos que podríamos decir que son característicos del mundo empresarial. Como afirma Bill Drayton, fundador de Ashoka y uno de los responsables de popularizar el término *social entrepreneurship*, directamente asociado a las empresas sociales, la empresa social usa principios y herramientas empresariales para crear, organizar y gestionar una iniciativa que genere cambio social.

A pesar de que puede parecer obvio, insistimos en que cuando hablamos de empresas sociales, hablamos de empresas entendidas como entidades integradas por el capital y el trabajo como factores

de producción principales, y dedicadas a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, generalmente con el fin de obtener beneficios económicos. En el caso de la empresa social, a ese objetivo económico se le une un objetivo social que es prioritario, si bien ambos son indispensables. Así pues, su meta es promover objetivos sociales y medioambientales, y, por lo tanto, a diferencia de una empresa de negocios tradicional, su éxito se mide más allá del retorno económico, si bien ambos conceptos no son incompatibles.

¿Definiendo fronteras? Las empresas sociales como modelo de referencia

La frontera entre la empresa tradicional y la social, y entre estas últimas y las organizaciones no lucrativas, no es siempre evidente. Somos conscientes de que la definición ofrecida de empresa social, centrada en tres criterios clave, no permite siempre acotarla de forma clara. No existe, además, una definición única y compartida por todo el mundo académico ni los *practitioners*. La concepción de qué es una empresa social variará, como decíamos, en función del entorno en el que se sitúe, pero también de los elementos ideológicos previos. De hecho, ya en el desarrollo de la explicación hemos ido apuntando algunas áreas de debate en referencia a los límites del concepto.

Además, la realidad de nuestra sociedad, compleja e interconectada, hace que sean muchos los proyectos que se sitúan en las fronteras. Proyectos que evolucionan, que se transforman. Empresas que nacen con una clara vocación social y acaban convirtiéndose en líderes de su mercado, en protagonistas económicos principales. Empresas que desarrollan una clara apuesta por sus proyectos de responsabilidad social corporativa o hasta empresas que descubren su capacidad de impacto social y la incorporan como parte fundamental de su estrategia, convirtiéndose, en algunos casos, en su eje central. En un panel reciente en el Skoll Forum para emprendedores sociales, Byron Auguste, de McKinsey & Company, examinaba la transición de muchas empresas tradicionales hacia la incorporación explícita de objetivos de impacto social o medioambiental en sus modelos de negocio, así como la creación de nuevas empresas diseñadas desde el principio para competir sobre la base de dicho impacto, además de en precio o calidad.

En este entorno de múltiples actores, algunos reivindican la necesidad de distinguir el valor único de las empresas sociales. Su priorización del impacto social no debe confundirse con otras apuestas. En algunos países, como en los Estados Unidos, se han intentado crear figuras jurídicas que puedan ofrecer cobertura al fenómeno y diferenciarlo del resto de actores de mercado. Sin embargo, las experiencias no han sido exitosas. Nuevamente surge la dificultad de poner fronteras al fenómeno.

Si bien compartimos la creencia en el valor indiscutible de la propuesta de valor asociada a las empresas sociales y, de hecho, uno de los objetivos centrales de este libro es reivindicarlo, creemos que no tiene sentido invertir esfuerzos en acotar, limitar y distinguir el fenómeno. Los esfuerzos deben dedicarse, sin duda, a difundirlo y romper las barreras que separan la empresa social de la tradicional. Como apuntábamos al inicio de este capítulo, estamos convencidos de que nos encontramos ante un modelo que puede contribuir a transformar y enriquecer el capitalismo en el que nos movemos.

Nuestro sueño es que la distinción entre empresas sociales y tradicionales acabe desapareciendo, que la empresa incorpore la búsqueda del impacto social, y su priorización, como parte inseparable de la obtención de un beneficio económico. Estamos convencidos de que solo desde un equilibrio entre ambos elementos, impacto

social y beneficio económico, conseguiremos generar una sociedad sostenible, cohesionada y rica. Ya hemos comprobado los efectos que el cortoplacismo económico y la priorización del beneficio económico inmediato han traído a nuestra sociedad y, en especial, a nuestra economía. La crisis nos obliga, pero también nos ofrece la oportunidad de ensayar otros modelos. Sabemos que queda un largo camino por recorrer. El conocimiento de las empresas sociales y su propuesta de valor pueden ayudarnos, sin duda, a avanzar en este sentido.

Además, estamos convencidos de que, más allá del valor claramente transformador de sus propuestas, de estos emprendedores sociales pueden aprender mucho las empresas multinacionales. De la experiencia micro pueden salir ideas, modelos y experiencias de negocio que luego sirvan a grandes empresas, y a sus intraemprendedores. Ideas y experiencias innovadoras que pueden contribuir a diferenciar la empresa en un entorno altamente competitivo y, por qué no, tal vez cambiar las reglas de juego en ciertas industrias o atender nichos de mercado que permitan cubrir necesidades de personas hasta hoy desatendidas.

El reto está servido. Conocer las empresas sociales, entender su propuesta de valor y comprender sus factores clave de éxito se convierten, pues, en una tarea interesante no solo desde una perspectiva ética, sino también económica. Ha llegado el momento de aprender de las empresas sociales.

Un aprendizaje que creemos que, para empezar, debería centrarse en tres de sus posibles valores clave: la capacidad de innovación; la habilidad para suscitar capacidades y movilizar recursos, y la destreza para lograr que su impacto se extienda más allá de su radio directo de acción.

Tres elementos que se pueden entrever en los seis casos que se analizan en la parte central del libro, así como en las conclusiones que los acompañan, y que constituyen, junto con otros aspectos como el liderazgo, la visión y su valor público y la innovación, factores clave de éxito de dichas empresas. Unos factores clave de éxito que, de hecho, desarrollaremos con detenimiento en el apartado de conclusiones finales de este libro.



Gráfico 2. ¿Qué podemos aprender de las empresas sociales?

Fuente: elaboración propia.

Capacidad de innovación

La innovación por parte de las empresas sociales se produce a distintos niveles. A nivel conceptual, las empresas sociales transforman un problema en una oportunidad. El emprendedor social sensibilizado por una o varias problemáticas de su entorno busca el mecanismo para crear una oportunidad económica a partir de ellas. Para que eso sea posible, es preciso adoptar un enfoque posibilista y positivo, y no encasillarse en el análisis del problema sino en la búsqueda de una solución. Una solución que requiere, en muchas ocasiones, una innovación práctica.

Como podremos ver en los distintos casos analizados, la oportunidad surge muchas veces cuando el emprendedor plantea la limitación social que impone su objetivo central de impacto social como una ventaja competitiva. El caso de Teixidors, que analizaremos, es clarísimo desde esta perspectiva. Al contar con personal discapacitado, Teixidors está obligado a llevar a cabo un trabajo manual y ello, evidentemente, le impide competir en el sector textil de los grandes telares no manuales. Teixidors opta por convertir dicha limitación en su ventaja competitiva. La unicidad y la elevada calidad de su producto, hecho a mano, se convierten así en sus razones de venta. Pero la innovación adopta muchas otras formas. A veces, es una innovación tecnológica —como es el caso de Aquaphytex—, o pasa por reformular la cadena de valor y aprovechar nuevas líneas de distribución —como Alter Eco—, o por abrir nuevos nichos —como Specialisterne—, o por aplicar modelos ya contrastados en sectores nuevos —como es el caso del modelo de financiación de Regionalwert—, o por potenciar nuevos valores y formas de entender la economía —como Findhorn—, etc.

La mayoría de las veces, las empresas sociales se convierten en lo que podemos llamar “laboratorios de aprendizaje”. Desarrollan y someten a prueba nuevas soluciones a problemas sociales. Una solución que no saben si van a funcionar. Unas soluciones que, de hecho, muchas veces fracasan..., pero cuya reformulación acaba proporcionando una respuesta con impacto viable, eficiente desde la perspectiva económica y escalable. La historia de las empresas sociales está repleta de ensayos y errores que han estado guiados por un compromiso claro e ineludible a favor de un impacto social buscado.

Habilidad para suscitar capacidades y dinamizar recursos

Este compromiso claro a favor del impacto social y la existencia de una visión transformadora en la mayor parte de los casos son, de hecho, dos de los elementos clave para entender la habilidad para movilizar recursos que tienen las empresas sociales. Como explica David Bornstein, autor de *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*,¹¹ los emprendedores sociales por cuestión de necesidad tienen que ser capaces de hacer más con menos, de atraer los recursos de otros hacia sus proyectos. Una habilidad que también han de tener, evidentemente, los emprendedores no sociales, pero que en el caso de los primeros es característica indispensable e insustituible. Además, la movilización de recursos ajenos forma parte, muchas veces, de la innovación asociada a los modelos de negocio. Unos modelos de negocio que se construyen, con frecuencia, integrando a otros actores de forma primordial y teniendo en cuenta los impactos y beneficios que se generan para dichos actores, así como la aportación de recursos —que van mucho más allá de los económicos— que pueden realizar.

11 BORNSTEIN, David (2007), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.

Apuntábamos antes que los emprendedores sociales innovan conceptualmente ya que ven oportunidades donde otros definen problemas. Esa capacidad “conceptual” de innovación se traslada también, claramente, al área de la gestión de recursos. Las empresas sociales identifican recursos donde muchos solo aprecian beneficiarios, clientes, proveedores..., donde otros solo ven problemas. Specialisterne es un claro ejemplo de ello. La empresa descubre y explota el valor único de las habilidades de las personas autistas. La empresa pone en valor para el mercado unas características que hasta el momento siempre habían sido consideradas una limitación, una discapacidad.

Destreza para extender su impacto más allá de su radio de acción

Una de las aportaciones más importantes de las empresas sociales es su destreza para lograr que su impacto se extienda más allá del que obtienen de forma directa. Las empresas sociales actúan, en ocasiones, de forma involuntaria, pero otras muchas veces también lo hacen de forma premeditada como catalizadoras de transformaciones sociales más amplias. Se proponen y se muestran como modelos de referencia para que otros puedan imitarlos, copiarlos o simplemente tomar aquellos elementos que más les interesen.

La conciencia del límite de la propia capacidad y la voluntad de lograr el máximo impacto posible con los recursos movilizados llevan a las empresas sociales a incorporar el fomento de la replicabilidad y la difusión como elementos integrales de su estrategia. Una estrategia que, a veces, nace ya con la propia empresa social pero que, en múltiples ocasiones, se incorpora a ella en una etapa posterior de madurez, cuando el modelo de negocio ya ha sido mínimamente probado.

Las empresas sociales innovan, identifican modelos de negocio viables y, si ven que son sostenibles, intentan escalarlos o copiarlos para poder maximizar su impacto. En la empresa tradicional, la apuesta por la escalabilidad es clara. Sin embargo, en la empresa social, la escalabilidad entra, en ocasiones, en contradicción con el modelo de negocio diseñado. El crecimiento tiene sus límites. Es por ello —y también por una clara voluntad de impacto— por lo que la búsqueda de replicabilidad a través de terceros está mucho más extendida en el sector de la empresa social que en el sector de la empresa tradicional. Una replicabilidad que es más fácil de conseguir gracias al poder de atracción que generan los líderes y a las visiones asociadas a algunos de estos proyectos. De hecho, son muchos los proyectos que nacen ya con esa voluntad clara. El caso de Findhorn puede servirnos como ejemplo ilustrativo, como también los de Specialisterne, Regionalwert e, incluso, Teixidors.

Sin embargo, cabe señalar que no toda innovación ni toda empresa social son replicables. La identificación de aquellos elementos que son adaptables a otras realidades se convierte, así, en un reto clave para la empresa social. La replicabilidad en otros contextos requiere, muchas veces, una cierta innovación. Así pues, esta vuelve a situarse en el centro, como clave para el desarrollo y el crecimiento de dichas empresas.

La innovación respetuosa e integradora es, según muchos autores, uno de los caminos de salida de esta situación de crisis. Una innovación de la que las empresas sociales pueden ser un ejemplo claro. Una innovación que sea capaz de crear valor a largo plazo, aprovechando al máximo los recursos disponibles y minimizando las consecuencias negativo-destructivas de su acción. Una innovación que ha de integrarse también en las empresas tradicionales.

En este contexto, el libro que presentamos tiene más sentido que nunca. Sin duda, es el momento de construir puentes y de dar a conocer e impulsar nuevos modelos de aproximación al mercado.

Alter Eco

¡Qué bueno cambiar el mundo!

Alter Eco es una empresa francesa que tiene por objeto la importación y la distribución de productos y servicios del comercio justo. Su objetivo es maximizar las ventas de dichos productos y servicios ofreciendo unos productos atractivos, a través de una distribución extensa, y las máximas garantías al consumidor en cuanto a calidad y producción responsable. En Francia, los productos de comercio justo se solían vender principalmente en tiendas especializadas, salvo el café y el té, que se comercializaban a través de los circuitos de la gran distribución desde 1998.

El gran acierto de Alter Eco fue orientarse hacia dichos circuitos con el fin de ampliar la difusión de sus productos. Hoy en día, Alter Eco es la primera marca de productos de comercio justo que opera a través de los circuitos de la gran distribución en Francia.

Desde su creación ha experimentado un crecimiento espectacular y ha revolucionado el sector de la alimentación ecológica y de comercio justo en Francia demostrando que la creación de valor social, ambiental y económico puede ir de la mano y tener éxito. Tras una crisis que puso en duda la sostenibilidad de su modelo económico, la empresa ha sabido reinventarse e innovar, y ha salido reforzada.

El comercio justo y la agricultura ecológica

El comercio justo surgió de un movimiento ciudadano descentralizado y de base hace ya algunas décadas como respuesta a los mercados internacionales de productos como el té, el café o el cacao, que imponían precios muy bajos a los pequeños productores de los países en vías de desarrollo. En octubre de 2001, la red informal FINE, integrada por las principales redes de comercio justo, estableció una única definición de *comercio justo*, aceptada por todos los participantes del movimiento:

El comercio justo es una asociación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones en el comercio y garantizando los derechos de los productores y trabajadores marginados, particularmente en el Sur.

La idea del comercio justo es, pues, lograr un desarrollo sostenible para las poblaciones del Sur a través de dos tipos de relación. Por una parte, un partenariado comercial, garantizado y supervisado por un organismo internacional de certificación reconocido (denominado Max Havelaar en el caso de Francia) que aporta el sello de garantía; por otra, actividades de fortalecimiento de pequeños productores del Sur mediante el apoyo técnico y la creación de las condiciones de acceso a los nuevos mercados.

Los actores del comercio justo pretenden ser un modelo de referencia en la aplicación real de sus principios: salarios justos y precios justos para el contexto local; condiciones de trabajo y prácticas saludables; igualdad de género; protección de los niños y los jóvenes trabajadores; participación de los productores en la toma de decisiones, y uso sostenible de los recursos naturales.

En definitiva, un producto que lleve un sello de comercio justo, como Max Havelaar en Francia, es garantía de un trato comercial y humano justo para con los pequeños productores del Sur, y una forma de ayuda al desarrollo a través del comercio y los mercados, no de la caridad o la ayuda humanitaria, lo cual proporciona una mayor sostenibilidad al modelo y una mayor dignidad a sus beneficiarios.

En Francia, las ventas de comercio justo ascendieron en 2009 a 287 millones de euros, con más de 3.000 referencias, lo cual representaba un aumento del 13% respecto al año anterior, según Max Havelaar, la asociación certificadora de comercio justo en Francia. Este sector es todavía diez veces más pequeño que el de agricultura ecológica. Sin embargo, en Francia hay cerca de 170 marcas que utilizan productos de comercio justo en su producción. Así pues, Alter Eco, con 15 millones de euros en ventas en 2009, representa poco más del 5% del mercado total del comercio justo en Francia aunque, si atendemos exclusivamente a la categoría de alimentación, en la que compite, tiene una posición de liderazgo.

De acuerdo con los datos del Comité de IRI, en 2009 los productos de comercio justo representaron solamente el 0,35% de las ventas en el sector de los comestibles y líquidos de los hipermercados y los supermercados franceses. Sin embargo, la cuota de mercado del comercio justo aumenta hasta el 3,7% y el 2,1% para el café y el chocolate, respectivamente, dos productos insignia. Las ventas del sector también han aumentado significativamente, a pesar de una crisis que podría haber llevado a los consumidores a evitar estos artículos, que se venden, de promedio, un 10% más caros que los "convencionales". A escala mundial, el crecimiento se estima en un 10% de un mercado total de cerca de 3.000 millones de euros. Tanto para Joaquín Muñoz (ex director de Max Havelaar Francia) como para Tristan Lecomte, este crecimiento fue impulsado por la proliferación de las referencias de comercio justo en las estanterías. Esta tendencia genera economías de escala, lo cual lleva a bajar los precios y, por lo tanto, hace que los productos sean más accesibles.

La agricultura ecológica, en cambio, pretende garantizar el respeto al medio ambiente en las técnicas agrícolas, prescindiendo de abonos y pesticidas químicos y de organismos genéticamente modificados. Este tipo de agricultura recibe distintos nombres, según los países. En Francia, se denomina *agricultura biológica* y está certificada por el sello AB (*Agriculture Biologique*).

Alter Eco, una historia de perseverancia

Alter Eco es una sociedad anónima fundada en 1998 por Tristan Lecomte, que hasta entonces era *controller* y auditor interno de un gran grupo francés de cosméticos. Tras conocer el comercio justo, decidió dejar su trabajo y abrir una pequeña tienda de 50 m² en el centro de París. Sin embargo, esta no vendía lo suficiente y Tristan la cerró para abrir una tienda más grande, de 200 m², en el centro comercial Les Halles de París. Para ello, consiguió atraer a inversores privados que confiaron en su proyecto. La nueva tienda tuvo una gran repercusión en la prensa y entre los activistas, pero tampoco resultó sostenible desde el punto de vista comercial, ya que se requería un número muy grande de referencias para un volumen de ventas muy pequeño. Así pues, en el año 2000 Tristan cerró la segunda tienda y, en pleno boom de internet, contrató a 20 personas y apostó por la venta en línea de servicios y productos de comercio justo y sostenibles. Pero, al pinchar la burbuja de internet, los inversores decidieron retirar su confianza al proyecto incluso antes de que se pudiera lanzar la web.

Tras tres intentos fracasados, Tristan Lecomte fue contratado como gerente en el Departamento de Desarrollo Sostenible de PricewaterhouseCoopers. Allí desarrolló una oferta de productos de comercio justo destinada a las grandes superficies, y metodologías de auditoría y control para la importación de dichos productos. Así fue como Tristan descubrió el interés creciente del circuito de la gran distribución por el comercio justo desde el exitoso lanzamiento del café etiquetado Max Havelaar (en 1998) en la mayoría de las marcas de gran distribución. En mayo de 2001, Tristan convenció a la cadena de supermercados Monoprix de que apostara por el lanzamiento de una línea de productos de comercio justo.

Así pues, en marzo de 2002, Alter Eco emprendió su actividad de venta a la gran distribución con un contrato de exclusividad de un año para los supermercados Monoprix. Así se inició una espiral de crecimiento a medida que más cadenas se fueron sumando al proyecto a lo largo de 2003. Alter Eco fue aumentando el número de referencias. En 2004, la empresa consiguió entrar en las dos cadenas con mayor cuota de mercado en Francia: E. Leclerc (supermercado líder, con el 17% de la cuota de mercado) y Système U (con el 10% de la cuota de mercado). Los consumidores, que apreciaban la calidad de los productos de Alter Eco, empezaron a pedirlos en sus tiendas, lo cual alentó un fuerte crecimiento de la marca.

En 2005 y 2006, Alter Eco inició su internacionalización, entrando en los Estados Unidos y Australia, donde el comercio justo tiene aún una escasa distribución. Para entonces, la gran mayoría de las marcas de gran distribución ya ofrecían productos Alter Eco por todo el territorio francés, y Alter Eco superaba los 20 empleados y los 2.500 puntos de venta. En esos mismos años, se decidió crear Alter Eco Brasil, en un intento de impulsar un proyecto de comercio justo Sur-Sur. Además, a finales de 2006 Alter Eco se embarcó en una operación de diversificación, lanzando una gama de cosméticos y algodonos de comercio justo, lo cual debería permitir a la marca aumentar su impacto social con nuevos productos africanos. Sin embargo, esta campaña fracasó y se abandonó progresivamente, así como la iniciativa de Brasil.

Entre 2007 y 2008, la empresa entró en crisis con una disminución de las ventas y pérdidas por primera vez en su historia. Fue entonces cuando Tristan Lecomte decidió abandonar la dirección de Alter Eco y dejar paso a Nicolas Mounard, un joven con un perfil más empresarial. Este inició una racionalización de la gama de productos, apostó por la calidad y está innovando para dar mayores vuelos a la marca. Gracias a ello, Alter Eco vuelve a ser rentable desde 2009 y se sigue erigiendo como una marca con plenas garantías sociales y ecológicas.

En vista del éxito de Alter Eco, el nombre de su fundador Tristan Lecomte apareció entre las 100 personalidades más influyentes del mundo en la clasificación de 2010 de la revista Time. Actualmente, Tristan dedica su tiempo a Pur Projet, un colectivo de lucha contra la deforestación y el cambio climático que trabaja con grandes empresas para fomentar la reforestación y la conservación de los bosques.

La creación simultánea de valor económico y social

Alter Eco nace con la doble ambición de crear valor social y económico, de ser una empresa sostenible y rentable que no necesite subvenciones ni donativos para subsistir, y así demostrar que la economía no está reñida con “hacer un mundo mejor”.

Tras las dificultades de los primeros años, en que las tiendas no eran rentables, el modelo actual de Alter Eco ha experimentado un fuerte crecimiento a todos los niveles: en número de referencias, en número de puntos de venta y en facturación (véase tabla 1). Este crecimiento económico ha ido acompañado de un incremento en el valor social, que se ha iniciado con el aumento del número de productores a los que Alter Eco apoya y de las ventas que Alter Eco genera para estos, así como de la calidad social y ambiental de sus productos, como veremos más adelante.

En los tres primeros años de actividad, Alter Eco multiplicó su facturación por seis, hasta alcanzar los 5,5 millones de euros en 2004. En 2010, había triplicado esta cifra, con una facturación superior a los 15,5 millones de euros. Actualmente, cuenta con más de 100 productos procedentes de unas 50 cooperativas de 29 países y con un equipo de 45 empleados. Cada dos segundos se vende un producto Alter Eco en Francia solamente, y el 20% del precio pagado por cada producto retorna a los países del Sur.

Millones de Euros	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos explotación	5,41	9,64	16,72	19,20	19,76	15,22	15,54
Gastos explotación	-	9,25	16,55	-	19,61	14,94	15,18
Resultado explotación	-	0,39	0,18	-	0,15	0,28	0,36
Cargas y Gastos financieros	-	-	-	-	-0,52	0,20	-0,23
Resultado antes de impuestos	-	-	-	-	-0,37	0,48	0,13
Resultado excepcional	-	-	-	-	-0,37	-0,29	-0,08
Impuesto sobre beneficios	-	-	-	-	0,00	0,00	0,01
Participación empleados	-	-	-	-	0,00	0,00	-0,04
Beneficio/Pérdida actividades	0,03	0,14	-0,09	-1,45	-0,75	0,19	0,03

Tabla 1. Cuenta de resultados de Alter Eco 2004-2010

Fuente: Alter Eco; Verif.com.

La creación de valor social viene, pues, de la mano del valor económico: cuanto más vende Alter Eco, más apoyo puede dar a los pequeños productores y más demanda se genera para la agricultura ecológica.

El valor social de Alter Eco se genera, principalmente, a través del comercio justo y, por lo tanto, a nivel de la cadena de suministro, y sus principales beneficiarios son los agricultores. Alter Eco paga a sus proveedores un precio superior al de mercado, tal como indican los principios del comercio justo. Sin embargo, no se limita a pagar los precios que indica Max Havelaar, sino que añade una prima suplementaria de apoyo a las cooperativas. En el caso de las categorías de producto que no disponen aún de certificación Max Havelaar, Alter Eco estudia la situación para determinar un precio considerado justo que permita el desarrollo sostenible de las cooperativas y comunidades afectadas.

El esfuerzo que realiza Alter Eco por dejar el máximo valor en las cooperativas se ve claramente si se comparan las cifras de apropiación de parte del precio del producto por los diferentes actores de la cadena de valor en el comercio tradicional y en el modelo de Alter Eco. Tomando el ejemplo del té, la diferencia es impresionante. A modo ilustrativo, se presentan las cifras para el té de Ceylán, procedente de Sri Lanka. Actualmente, por término medio, un 17,42% del valor de venta de los productos Alter Eco se queda en el país de origen por el precio de las materias primas, la prima a los productores y la transformación de los productos in situ.

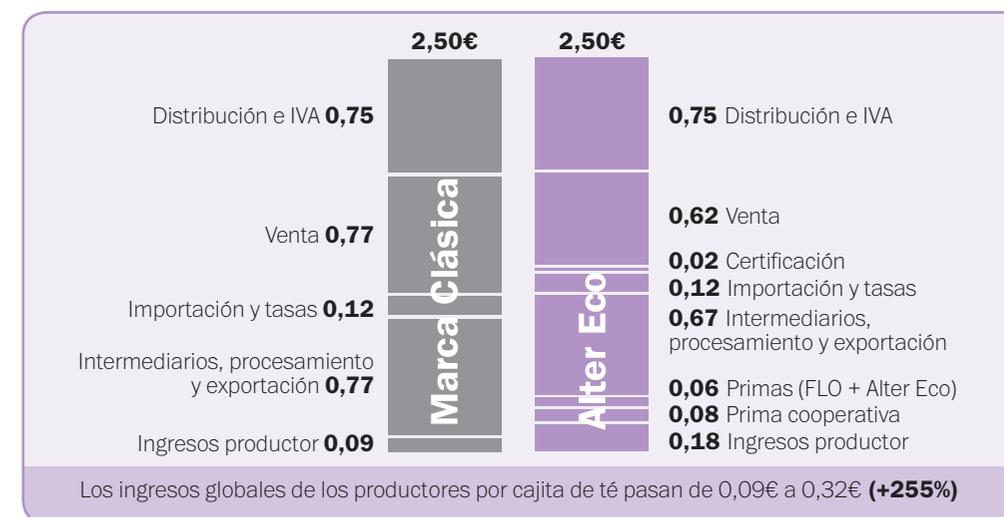


Gráfico 1. Comparación de los márgenes del té

Fuente: Alter Eco, 2005.

Alter Eco no interviene directamente en las actividades sociales y de mejora de las comunidades locales, sino que se limita a pagar la prima y deja que las cooperativas decidan de forma democrática a qué quieren destinarla. Así, trata de huir de los modelos paternalistas de ayuda Norte-Sur. Sin embargo, Alter Eco sí ofrece su apoyo técnico para lo que sea necesario y procura ayudar a las cooperativas a ser más eficientes, indicándoles los puntos débiles que observan con sus auditorías y proponiendo soluciones cuando las cooperativas les piden consejo.

Alter Eco ejerce un rol importante a la hora de trasladar conocimiento a las cooperativas y a las comunidades locales. En el caso del té, por ejemplo, se ha desarrollado la actividad de empaquetarlo en bolsitas y también se ha encargado a un grupo local de mujeres la elaboración artesanal de las cajitas de bambú en las que se vende. Con ello no solamente se deja un mayor valor añadido en la comunidad, sino que

también se transmiten conocimientos y habilidades. La cooperativa ve de cerca una mayor parte de la cadena de valor del producto, pues ya no se limita a vender su cosecha, sino que participa en algunas etapas del empaquetamiento (que incluyen el respeto a las normas sanitarias, la estandarización de los formatos y las cantidades, etc.).

Además de ser una marca de referencia en el comercio justo, Alter Eco pretende posicionarse también como referente de la máxima garantía ecológica. Todos los productos Alter Eco son ecológicos y disponen de certificación. Además, Alter Eco asiste a las cooperativas para que mejoren sus estándares ecológicos y les anima a plantar árboles para luchar contra la erosión y el cambio climático. Desde hace unos años, Alter Eco compensa las emisiones de CO₂ de todos sus productos a través de una alianza con Pur Projet, la nueva aventura del fundador Tristan Lecomte. El *packaging* de Alter Eco también intenta respetar al máximo los criterios ecológicos. Siempre que es posible se utilizan el cartón y el vidrio, que son reciclables. Sin embargo, resultaría demasiado caro utilizar materiales reciclados y el negocio sería económicamente insostenible. En algunos productos, debido a reglas de higiene muy estrictas, Alter Eco está legalmente obligado a utilizar materiales no reciclables, como bolsitas de plástico. Pero, en cualquier caso, la preocupación medioambiental siempre está presente y se respeta mientras la estructura de costes lo permita.

Alter Eco es, sin duda, una historia de éxito, tanto por el rigor que empeña en su impacto social y ambiental como por sus resultados económicos y su capacidad de reinventarse. Su estrategia comercial no renuncia, en ningún momento, a la ambición social y ambiental que motivaron la creación de la empresa, cuyo activismo es uno de sus principales argumentos de venta. Los factores clave de éxito son el funcionamiento de su cadena de valor, su estrategia de marketing y distribución, y los órganos de gobierno.

La cadena de valor como clave de éxito

Alter Eco se diferencia de otras marcas de comercio justo porque tiene un contacto directo con todos sus productores, a los que audita regularmente y de los que solicita estándares de calidad y éticos más altos que los exigidos por los sellos.

A pesar de que Alter Eco pertenece a la Federación Internacional del Comercio Justo (IFAT), a través de la cual muchas marcas de comercio justo hacen compras compartidas e intercambian productos, la empresa tiene una relación directa, personal y constante con todos sus proveedores, a los que compra directamente. Esto viene facilitado por su estatus legal de sociedad anónima, que le permite importar directamente sin necesidad de intermediarios. Además, miembros de Alter Eco visitan personalmente cada productor una vez al año. El compromiso de Alter Eco para trasladar el máximo de valor posible a sus productores le lleva a reducir al mínimo el número de intermediarios, a excepción de algunas ONG locales que prestan un apoyo técnico constante a las cooperativas. A medida que las cooperativas van madurando, se estudia la posibilidad de abandonar estos partenariados si la cooperativa siente que puede tratar directamente con Alter Eco y gestionarse por sí misma. También existen intermediarios de transformación de los productos (cuando es necesario o cuando no se hace directamente en las cooperativas), *packaging* y transporte.

Alter Eco no interviene en absoluto en la gestión de las primas y los proyectos sociales que desarrollan las cooperativas. Se limita a controlar que la prima se destine efectivamente a cubrir necesidades de la

comunidad y que no exista corrupción en el seno de la organización o en el reparto de fondos. A partir de ahí, se considera que cada comunidad conoce mejor que nadie cuáles son sus necesidades. Alter Eco ofrece su apoyo técnico y su consejo a las cooperativas solamente en caso de que estas lo soliciten.

Para elegir a sus productores, Alter Eco ha elaborado un fichero único que censa a todos los productores del comercio justo en el mundo. Se han desarrollado relaciones directas con más de 100 de ellos, en concreto, con los que presentaban mayores capacidades de producción con vistas a introducirse en la mediana y en la gran distribución. Ha realizado más de 100 auditorías de productores para evaluar su calidad económica, social y ambiental, y ha establecido relaciones privilegiadas con las cooperativas con las cuales hoy trabaja. En estas auditorías, se verifica que los productores cumplan las exigencias del comercio justo, incluidos los criterios de progreso y de certificación ecológica, así como los estándares de calidad y los niveles de producción que Alter Eco requiere para satisfacer su demanda.

Marketing y distribución: haciendo los productos éticos accesibles para todos

El gran acierto de Alter Eco fue darse cuenta de que para crecer tenía que competir con las grandes marcas y que, para ello, era necesario desarrollar unos productos atractivos y una comunicación eficaz, y contar con una distribución extensiva en los puntos de compra habitual de alimentación, los supermercados. Para conseguirlo, Alter Eco ha desarrollado una imagen cuidada, procura bajar los precios siempre que puede y se centra en conseguir una gran distribución.

Alter Eco distribuye una gama de más de 100 productos de alimentación (café, té, chocolates, azúcar, zumos de fruta, mermeladas, galletas, especias, aceite de oliva, palmitos y cereales) y cosmética (algodón, mascarillas capilares...). De hecho, la introducción de nuevos productos en esta gama ha formado parte de su estrategia durante los primeros años. Sin embargo, en estos dos últimos años la gama se ha reducido, puesto que resultaba insostenible contar con tal amplitud. La racionalización le ha llevado a abandonar la mayoría de los cosméticos, las mermeladas y las especias, entre otros productos, pero ha introducido otros nuevos de comercio justo Norte-Norte, como el muesli o las legumbres de pequeños agricultores franceses.

Los precios de Alter Eco se sitúan, en general, entre un 5% y un 10% por encima de los precios medios de las categorías de producto. Sin embargo, si los comparamos exclusivamente con los productos procedentes de la agricultura biológica, sus precios están sistemáticamente por debajo de la media del mercado y son muy competitivos. Además, en su preocupación por acercar el comercio justo al mayor número posible de personas, Alter Eco aprovecha cada año el incremento de sus economías de escala (como consecuencia del aumento de la facturación y la estabilidad de los costes fijos) para reducir los precios de venta y hacerlos más competitivos, en la medida de lo posible.

La imagen de Alter Eco se comunica principalmente a través de su *packaging*, que es uniforme, facilita la trazabilidad y evoca los orígenes étnicos de los productos. Las etiquetas tienen siempre el mismo formato y estilo. Esta estética homogénea y coherente en todos los productos facilita el reconocimiento de la marca.

Alter Eco no invierte dinero en publicidad e intenta ahorrar el máximo en comunicación para destinar este presupuesto a apoyar en mayor medida a los productores. Sin embargo, la necesidad de abrirse paso en

un mercado muy competitivo y de dar a conocer sus productos y su mensaje han llevado a la empresa a desarrollar una estrategia de comunicación basada en la acción fuera de los medios. Así pues, Alter Eco participa en múltiples conferencias, mercados solidarios, actos relacionados con el comercio justo y otros eventos, con el fin de potenciar al máximo su exposición al público el mayor número de veces posible. En estos actos, se suelen regalar productos y ofrecer degustaciones, y Alter Eco pone personal a disposición de la organización para que se ocupe de los stands, los preparativos, etc. Por otro lado, se realiza mucha publicidad en el punto de venta: constantemente se llevan a cabo animaciones exclusivas de Alter Eco en las grandes superficies, con stands de degustación e información. Para apoyar todas estas acciones, Alter Eco edita numerosos y vistosos boletines de información, trípticos, minifichas con recetas, etc. Estos tienen siempre la misma apariencia que el *packaging* de sus productos en cuanto a colores, tipo de letra y disposición de la información, con el fin de crear una armonía estética que facilite el reconocimiento de los productos en el punto de venta.

Alter Eco también ha alcanzado notoriedad a través de las publicaciones de su fundador. Asimismo, la empresa mantiene buenas y frecuentes relaciones con la prensa para obtener la máxima cobertura mediática gratuita: cada evento en el que Alter Eco está presente, cada presentación de libro o de un nuevo producto han de aparecer en la prensa.

Si bien Alter Eco busca ofrecer al mercado productos de calidad y atractivos por sí mismos, su mensaje es altamente militante y pedagógico, y busca atraer a los consumidores más exigentes e informados en cuanto a consumo ético. Su página web es, a la vez, pedagógica y accesible a todo el mundo; aporta unas definiciones muy claras sobre su vocabulario clave, y refleja una gran transparencia, digna de mención, incluso a través de vídeos de entrevistas con los productores. Además de la abundante información que la empresa difunde en su página web, en su *newsletter* electrónica y en los dossieres de prensa, el primer jueves de cada mes Alter Eco ofrece unas sesiones de rendición de cuentas abiertas al público. Cualquiera puede asistir a ellas, escuchar los informes del equipo y preguntar lo que quiera.

Esta transparencia se suma a la confianza que los consumidores suelen depositar en los sellos oficiales de certificación. Todos los productos Alter Eco llevan sistemáticamente la etiqueta Max Havelaar, sello oficial del comercio justo en Francia, a excepción de las categorías de productos que no pueden tener dicha certificación porque todavía no se ha desarrollado el estándar. En tales casos, Alter Eco, a partir de su experiencia y del modelo que brindan las categorías de producto certificadas oficialmente, fija unas condiciones de pago que puedan considerarse justas y acordes con los principios del comercio justo, y ofrece su propia marca y reputación como garantía. En cuanto a la certificación biológica, todos los productos Alter Eco están certificados por Qualité France, que concede el sello AB. Además, Alter Eco cuenta con su propia metodología de auditoría, el FTA200, desarrollada por Tristan Lecomte durante su trabajo en el Departamento de Desarrollo Sostenible de PricewaterhouseCoopers para evaluar el valor añadido económico, social y medioambiental de las cooperativas. Cada año, un asalariado de Alter Eco se desplaza a cada una de las cooperativas para pasar una semana con ellos y controlar que se cumplen todos los requisitos que Alter Eco fija específicamente. La empresa ha sido objeto de una auditoría por parte de ARESE (sociedad de *rating* social) y ha obtenido la nota final "+". Finalmente, Alter Eco está avalada por su pertenencia a la Plataforma Francesa para el Comercio Justo (PFCE) y a la IFAT, y se sitúa así en el corazón del movimiento histórico del comercio justo. Así pues, Alter Eco se está constituyendo en sí misma como una garantía, creando una marca creíble, lo cual le permite comercializar productos que no disponen de certificación oficial pero que cumplen los criterios del comercio justo, según la organización.

Sin embargo, todos estos aciertos en marketing servirían de poco si no fuera por la exitosa estrategia de distribución de Alter Eco, que está presente en todas las principales cadenas de distribución de Francia,

así como en tiendas alternativas de comercio justo o de alimentación biológica. Actualmente, se puede encontrar en miles de puntos de venta repartidos en toda Francia. Sin embargo, esta distribución es irregular en cuanto a las referencias presentes en cada establecimiento. En el caso de los establecimientos independientes, es el jefe de tienda o el jefe de lineal quien decide qué productos adquirir y en qué cantidades. En el caso de los distribuidores franquiciados, Alter Eco pide ser referenciado como central de compras. Cuando esto se consigue, los productos referenciados aparecen en un catálogo, en el cual los jefes de lineal de cada establecimiento eligen sus productos. Así pues, Alter Eco realiza muchos esfuerzos en ventas y en relaciones públicas para ganarse la confianza de los jefes de lineal.

Además, Alter Eco dispone también de su propia tienda en línea, www.alterecodirect.com, que lanzó en 2005. Aunque las ventas representan solamente un 2% del total, esta web permite ofrecer todos los productos sobre una misma plataforma, ya que hasta ahora no existe ningún establecimiento que ofrezca toda la gama de productos Alter Eco al completo. Finalmente, algunos productos están referenciados en páginas web de otras organizaciones.



Tabla 2. Reparto de ventas por canal de distribución

Fuente: Alter Eco, Rapport d'activité 2009.

Recientemente, Alter Eco Francia está iniciando una nueva línea de ventas a través de empresas de restauración y catering, como Sodexo, Hôtels Mercure, Sogeres y Servair.

Finalmente, el éxito de Alter Eco le ha permitido internacionalizarse pronto y rápido. En julio de 2005, se puso en marcha Alter Eco USA, gestionada por una sociedad independiente de Alter Eco Francia, aunque comercializa los mismos productos y utiliza la misma marca que Alter Eco. Ese mismo año, se lanzó Alter Eco Pacific, con base en Australia, con el mismo funcionamiento que Alter Eco USA. Más adelante, apareció Alter Eco Japón. La expansión internacional aparece como una forma alternativa de incrementar las ventas y, por lo tanto, el impacto positivo de la actividad de Alter Eco en las cooperativas del Sur con las que trabaja.

Además, Alter Eco distribuye sus productos también en otros países, como Bélgica, Suiza o Dinamarca. Alter Eco también lanzó un comercio justo Sur-Sur con Alter Eco Brasil, apostando por aquellos países pobres en

vías de desarrollo que ya tienen potencial para consumir productos procedentes de otros países, también pobres, a un precio justo. El enfoque de esta iniciativa no era solamente convencer a las grandes superficies de que aceptaran productos Alter Eco en sus lineales, sino trasladar a los países del Sur conocimientos propios del negocio subsiguiente, es decir: cómo diseñar un *packaging*, cómo defender sus productos en los lineales, cómo diseñar una estrategia de marketing... Sin embargo, parece que no ha funcionado.

Una empresa privada al servicio de la sociedad

Alter Eco es una sociedad anónima controlada por 50 pequeños inversores individuales (el 36,6% del capital en 2009), la mayoría de los cuales entraron en el proyecto en sus inicios. Los asalariados también participan de la empresa (aunque prácticamente todo su porcentaje es propiedad todavía de Tristan Lecomte, el fundador) y todos comparten sus valores. Con el crecimiento, se han realizado ampliaciones de capital. Con ellas, han entrado a formar parte del capital algunos fondos de inversión que se han comprometido a respetar la carta de Alter Eco y a limitar la tasa interna de rentabilidad (TIR) que exigen (es decir, la tasa de retorno de la inversión mínima que exigen del proyecto). Se trata de fondos de inversión social o solidaria y de fondos del sector agroalimentario. El capital se incrementó por última vez en 2009, cuando pasó de 172.362 euros a 288.829.

Se pretendía que, a largo plazo, un tercio perteneciera a los productores, otro a los asalariados y el tercio restante a inversores privados, con el fin de equilibrar los intereses de cada colectivo, de forma que Alter Eco pudiera implicar más a los trabajadores y a los proveedores en el proyecto. Sin embargo, las sucesivas ampliaciones han ido más bien en la dirección contraria, pues se ha dado entrada a nuevos fondos de inversión que han ido quitando peso a los inversores individuales, que antaño representaban más de la mitad del capital.

Accionistas	Participación
Inversores individuales	36,60%
Unigrains	13,40%
Normandie PME	9,90%
Creagro	9,40%
PHI Trust	7,50%
Avenir Finance	6,80%
Esfín	4,70%
L.A. Finance	3,60%
Sohgepar	3,00%
Fexso	2,00%
Fico	1,00%
Ascendi	0,90%
PJA Management	0,80%
ID Valeur	0,50%

Tabla 3. Reparto del capital de Alter Eco (288.829€ en 2009)

Fuente: Alter Eco, Rapport d'activité 2009.

La innovación como esencia y salvavidas

Alter Eco es una empresa tremendamente innovadora en muchos sentidos. Si bien parte de la idea tradicional del comercio justo, se distingue por distintos motivos.

En primer lugar, es la primera organización que orienta sus ventas principalmente y casi de manera exclusiva a la gran distribución. Este planteamiento comercial, distinto del que tradicionalmente llevan a cabo las ONG, le ha permitido alcanzar una gran notoriedad y experimentar un destacado crecimiento en solamente cuatro años, hasta convertirse en la primera marca de comercio justo de Francia.

En segundo lugar, Alter Eco lanza constantemente nuevos productos y referencias, que llega a doblar de un año para otro. Este ritmo de innovación no solo le permite llegar más al consumidor, sino, sobre todo, extender los beneficios del comercio justo a un mayor número de productores que, a menudo, quedan excluidos de él por la inexistencia de estándares oficiales que les permitan certificar sus productos. Alter Eco llega a ellos aplicando y adaptando los criterios del comercio justo y abre con ello la posibilidad a que dichas categorías de productos tengan, algún día, también su estándar de certificación oficial de comercio justo.

Finalmente, Alter Eco ha demostrado sobradamente su capacidad de salirse de los límites de lo establecido y pensar de forma innovadora, por ejemplo con la iniciativa Alter Eco Brasil, que constituyó el primer intento de comercio justo Sur-Sur, con el lanzamiento de una línea de cosmética, o con sus constantes medidas para profundizar en la creación de valor social (por ejemplo, la compensación por las emisiones de CO₂). Recientemente, ha lanzado la primera línea de productos ecológicos y de comercio justo Norte-Norte, producidos en Francia. Se trata de dos referencias de muesli y tres de legumbres, a través de un partenariado con una cooperativa regional de agricultura ecológica. Además, está introduciendo la venta a granel de ciertos productos, apelando así tanto a los públicos más ecologistas y reticentes al *packaging*, como a los que quieren ahorrar dinero.

Un liderazgo pedagógico y entregado

El papel de Tristan Lecomte en el éxito de Alter Eco es indiscutible. Para empezar, fue gracias a su perseverancia en los primeros años que, a pesar de los primeros fracasos, Alter Eco consiguió inversores, personal y clientes que apostaran por su idea. En segundo lugar, imprimió a la organización una cultura altamente profesional, entendiendo que Alter Eco competía con los grandes gigantes de la alimentación en el lineal, así como un alto compromiso social, reflejado en cada acción y en cada detalle de la empresa. También se le deben a él la cultura de mejora e innovación constantes.

La salida de Tristan Lecomte de Alter Eco muestra también su valentía para “despegarse” de su propia creación, dejarla en manos de gestores expertos y lanzarse a emprender nuevos proyectos que requieren su liderazgo y que se basan en sus contactos y experiencia en Alter Eco —en efecto, Pur Projet, que anima a las grandes empresas a financiar proyectos de reforestación, se apoya en las cooperativas de productores de Alter Eco—.

El nuevo liderazgo, bajo la batuta de Nicolas Mounard, ha sabido racionalizar la gama de productos y orientarse a la innovación del producto, apostando por la calidad —por ejemplo, el chocolate Alter Eco

está ganando premios de calidad— y por los productos Norte-Norte procedentes de los agricultores franceses. Así pues, Alter Eco parece haber superado el bache y está consolidando de nuevo su crecimiento y su rentabilidad, con una marca fortalecida y un equipo renovado.

Una empresa conectada y generadora de ecosistema

Alter Eco ha demostrado ser un as en el establecimiento de relaciones de confianza con todo tipo de actores de interés. Para empezar, está bien anclada en su mercado, con relaciones privilegiadas con las instituciones clave certificadoras y de *lobbying* en el sector, tanto en Francia como a escala internacional. Por ejemplo, Alter Eco es miembro de la Plate-Forme Française pour le Commerce Équitable (PFCE) y de la International Fair Trade Federation (IFAT). Sin embargo, Alter Eco se ha mostrado crítica con el sello de certificación Max Havelaar y su política de certificación de producto, frente a la certificación de empresas, que permite que grandes multinacionales desarrollen líneas de producto certificadas, lo cual causa, según Alter Eco, un perjuicio por competencia desleal a las marcas enteramente certificadas. Estas desavenencias llevaron a Tristan Lecomte a crear el Observatorio del Comercio Justo en Francia, que publica estudios sobre el sector y pretende aportar transparencia conforme a criterios más exigentes que los de Max Havelaar. En segundo lugar, Alter Eco mantiene relaciones comerciales con todas las grandes marcas de distribución del país, un elemento clave para explicar el acceso a sus productos y su gran crecimiento. En tercer lugar, Alter Eco cuida tremendamente las relaciones con el consumidor final, que es quien, en definitiva, compra y recomienda su producto. En cuarto lugar, a diferencia de otras organizaciones de comercio justo, Alter Eco tiene un trato directo con todos sus proveedores, lo cual le permite garantizar la calidad, ofrecer garantías sociales adicionales y crear un vínculo personal con ellos. Finalmente, Alter Eco está ampliando constantemente el número de organizaciones “amigas” o de “socios del mes”, es decir, empresas que comparten su filosofía por un comercio ético —por ejemplo, cooperativas de fruta y verdura ecológica en Francia—. Con ello, refuerza su posicionamiento y amplía el círculo de canales de comunicación, dando mayor visibilidad y credibilidad a sus productos.

El futuro, los grandes retos

Como vemos, Alter Eco está en plena expansión, en todos los sentidos. En Francia, su país de origen, está penetrando en el mercado y lanzando nuevos productos cada año. Además, se está expandiendo internacionalmente en nuevos mercados (Estados Unidos, Australia y Brasil) y ampliando la base de productores del Sur que se benefician de su comercio con justicia. Asimismo, está contribuyendo de forma muy significativa a aumentar la notoriedad y las ventas del comercio justo en Francia. En los próximos años, Alter Eco se fija como objetivos continuar con su expansión y mantener su rentabilidad para autofinanciarse y recompensar a los que han apostado por este proyecto.

Observando su evolución, algunos retos resultan evidentes.

En primer lugar, debe consolidar la viabilidad de su modelo económico. En 2007 y 2008, Alter Eco incurrió en pérdidas, mientras que el resto del sector estaba creciendo. Si bien en 2009 y 2010 volvió a ser rentable, sus ventas disminuyeron significativamente, mientras que el sector seguía creciendo en Francia. La racionalización y las innovaciones aportadas por el nuevo equipo directivo parece que dan resultado,

pero la empresa tiene el reto de demostrar que esta tendencia puede consolidarse a largo plazo. Al final, el posicionamiento de Alter Eco de ofrecer las máximas garantías sociales y ambientales para el consumidor más exigente podría confinar la marca a un nicho de mercado restringido, mientras que otros competidores de comercio justo con estándares algo más modestos (nuevas marcas privadas, así como marcas blancas con certificación de comercio justo) le estarían ganando terreno. Sin duda, el sobreprecio de Alter Eco deberá justificarse con nuevos argumentos ante consumidores menos informados, apostando por la calidad. La proliferación de marcas de comercio justo en Francia también lleva a preguntarse si hay espacio para tantas marcas y, si el mercado no es suficiente, qué marcas serán capaces de ganar la carrera.

En segundo lugar, habrá que observar la evolución de la empresa tras la salida del fundador Tristan Lecomte de su gestión diaria, especialmente en lo que se refiere a transparencia. En los últimos años, la empresa ha puesto menos empeño que en el pasado en publicar sus resultados y autoevaluación y en garantizar la transparencia. Por ejemplo, su informe de actividad de 2009 carece de muchos detalles relevantes o de una evaluación exhaustiva —es más bien un anecdotario que ejemplifica el trabajo de la organización— y el informe de 2010 aún no ha sido publicado al iniciarse el tercer trimestre de 2011, por culpa de algunos retrasos. Si bien la empresa está dispuesta a facilitar datos a quien los solicite, esta menor atención a la transparencia podría, a la larga, deteriorar el prestigio de Alter Eco, precisamente entre sus consumidores más fieles, los más exigentes en cuanto a garantías éticas e información.

En cualquier caso, la historia de Alter Eco demuestra que la pasión, el empeño y la perseverancia de su fundador, y de quienes confiaron en él, pueden dar lugar a una gran historia de éxito. Precisamente, la siguiente máxima refleja uno de los fundamentos de la filosofía de Alter Eco: “Quien combate no está muerto” (Lao Tsé).

Aquaphytex

Tecnología al servicio del desarrollo

*“No se gana o se pierde: o se gana o se aprende.
[...] todo adelante, no hay limitaciones, no hay obstáculos,
solo ilusiones, fuerza, trabajo y compromiso.
Con una idea, con un sueño, y enamorarse de la idea”.*

Pedro Tomás Delgado Ortiz, Fundador de Aquaphytex

La historia de esta empresa dinámica e innovadora de Extremadura es sorprendente en varios sentidos. Aquaphytex emerge debido a unas circunstancias, un entusiasmo y una persistencia que triunfan contra todo pronóstico. Se trata de la historia de un viaje personal para definir lo posible y redefinir una visión que permita incluir proyectos que ayuden a crear un mundo mejor. La empresa utiliza una tecnología avanzada, llamada FMF (filtro de macrófitas en flotación), desarrollada y patentada por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) para purificar el agua de forma sostenible y ecológica. Las plantas macrófitas tienen unas propiedades extraordinarias: pueden purificar todas las sustancias contaminantes en las aguas residuales si se plantan en un terreno acuoso con unos anclajes fuertemente entrelazados y se les facilita la circulación constante de agua a unos ritmos especificados.

Esta tecnología es tan prometedora que acabó entre las finalistas del concurso Acciones sobre el Agua de la Cumbre de Kioto. Sin embargo, todavía resulta más prometedora la visión de Aquaphytex para utilizarla como herramienta para el desarrollo económico, social y medioambiental en el contexto de proyectos internacionales en regiones en vías de desarrollo por el mundo.

Un poco de historia

En 2002, Pedro Tomás Delgado Ortiz solo tenía 17 años cuando vio un programa de televisión sobre los problemas a los que debía hacer frente el tratamiento de las aguas residuales y las aguas grises en su región natal, Puebla de Alcocer, que se encuentra en la Siberia extremeña. El tratamiento convencional de las aguas residuales depende de las plantas purificadoras que utilizan métodos químicos y son especialmente caras en cuanto a su construcción y mantenimiento. El sueño y la idea de trabajar en este sector se convirtieron en la obsesión de Pedro, quien, desde aquel momento, buscó activamente cualquier información relacionada con esos aspectos.

Por aquel entonces, los estudios no le atraían demasiado y tampoco tenía antecedentes emprendedores en la familia. Un día, se topó con un artículo sobre las plantas macrófitas escrito por Vicente Torres, jefe del Departamento de Ingeniería de Macrófitas, S. L., que tenía las patentes y los derechos de consultoría de una nueva tecnología que había desarrollado en la UPM. Pedro quedó fascinado por este nuevo concepto. Pensó que Torres había encontrado la solución a los problemas que tenía su región, y enseguida concertó un encuentro con él. Durante su reunión, Torres motivó al joven Pedro para que pensara en el proyecto como en una oportunidad para emprender que, si se desarrollaba adecuadamente, podría aplicarse a varios contextos para resolver una gran problemática. La suerte, el entusiasmo y, por último, el reconocimiento de la oportunidad y la importancia del agua como sector crucial en el futuro suscitaron el primer interés de lo que se convertiría, más tarde, en Aquaphytex. De vuelta a Extremadura, Pedro empezó a experimentar con plantas macrófitas en el taller de carpintería de su padre, para poder producir las primeras plantas y, seguidamente, desarrollar y probar la tecnología.

Otra coincidencia destacable que ayudó a hacer posible este proyecto fue un programa iniciado por el Gabinete de Iniciativa Joven (GIJ) de Extremadura, que tenía como objetivo ayudar a los jóvenes emprendedores a hacer avanzar sus ideas, promoviendo el emprendimiento en la región. El programa se llamaba Sociedad de la Imaginación y se presentó como un reto: si los jóvenes tenían ideas, se les ofrecería la oportunidad de hacerlas realidad independientemente de si contaban con los medios económicos para ello o no. El GIJ garantizaría financieramente las buenas ideas, de modo que el crédito se concedería a los aspirantes a emprendedores. Fue a través de este proyecto que Pedro logró obtener un capital inicial de 120.000 euros y, finalmente, fundó Aquaphytex en 2005. De no haber sido por esta ayuda, disponible en el momento oportuno, el proyecto habría permanecido para siempre en la fase de idea; Pedro es consciente de ello y se muestra agradecido por la existencia de esta iniciativa, que le dio el empuje necesario para la realización de su sueño.

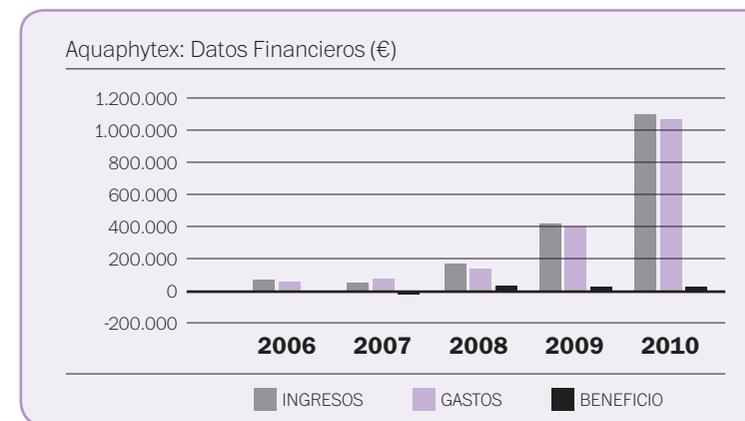
Pedro comenzó a trabajar en la producción de las plantas, pero el comienzo fue difícil. Todavía no tenía una idea clara de cuáles tenían que ser los pasos a seguir y tampoco tenía experiencia en la agricultura, la purificación del agua ni los negocios. Tuvo que aprender las tres cosas a través de un proceso de ensayo y error. Los primeros tres años fueron, asimismo, difíciles en términos de ingresos financieros.

Un punto de inflexión estratégico en el desarrollo de la empresa y el principio de la creación de mayor impacto social fue cuando se identificó la oportunidad de utilizar su tecnología no solo para purificar las aguas residuales en el mundo desarrollado, sino también para potabilizar el agua en las regiones del mundo en vías de desarrollo. La misma tecnología podría ser aprovechada para crear soluciones para este recurso crítico —el agua— en las áreas en las que es escasa y costosa. Más importante aún es que estas soluciones podrían ser económica y ambientalmente sostenibles. Guillermo Martín, entonces direc-

tor de la Agencia de Cooperación de Extremadura, identificó este uso adicional de la pionera tecnología FMF, y convenció a Pedro para que reconsiderara su visión de Aquaphytex. A partir de 2006, la colaboración entre la Junta de Extremadura (a través de Cooperación Extremeña), el GIJ, una organización no gubernamental llamada MPDL y Aquaphytex dio como resultado la identificación de un proyecto en Malí, uno de los países más problemáticos en términos de pobreza y escasez de agua, donde la tecnología FMF podría tener un impacto muy positivo. Los resultados lo ratificaron y dieron lugar a una nueva visión en torno a lo que es posible y a lo que vale la pena que persiga una empresa.

Aquaphytex, hoy

Aunque todavía es una empresa muy joven, Aquaphytex ha logrado establecer sus bases y posicionarse con mucha más solidez a partir de 2008. El éxito de Malí dio lugar a una doble visión de la compañía: el tratamiento sostenible de aguas residuales para los países desarrollados y las soluciones sostenibles para potabilizar el agua en los países en vías de desarrollo. La internacionalización derivada de los proyectos de desarrollo fue un reto, pero también un gran paso hacia adelante para la compañía. Al principio, el proceso de internacionalización impidió que la compañía creciera de forma rápida durante los primeros años. A partir de 2008, sin embargo, tras haberse sentado las bases, llegaron los resultados positivos. Los distintos premios que recibieron aquel año ayudaron a Aquaphytex a ganar visibilidad, lo que, a su vez, aumentó la demanda de sus servicios tanto a escala nacional como internacional. La empresa encuentra el punto de equilibrio aquel año, y se mantiene a sí misma con sus propios fondos a partir de ese momento. En 2009, incorporan a un socio, un despacho de ingeniería llamado OGESA, para dar mayor fuerza y *know-how* a la empresa.



Resultados de Aquaphytex

Fuente: fundador

El reconocimiento ha llegado también en forma de premios para la joven empresa. Entre varias distinciones, podemos destacar los premios obtenidos en Euro Awards 2005, el Premio Emprendedor XXI 2010 promovido por "la Caixa", el Premio Nacional de Juventud 2011 en la categoría Iniciativas Emprendedoras y la representación de España como "Emprendedor del Año" a la candidatura a los European Business Awards que tendrán lugar a finales de 2011.

Creación de valor social y financiero

“Al final los emprendedores somos gente que, con las acciones que estamos generando en los diferentes puntos en que nos movemos, provocamos cambio, promovemos que la gente haga preguntas e intentamos generar la respuesta”. Desde sus inicios, Aquaphytex y su joven fundador pretendieron crear valor social y llegar a soluciones que beneficiaran a la región local. Esta visión estaba en el centro de la nueva empresa. El problema que abordaban era muy destacado, dado que la tecnología convencional para purificar el agua no parecía ser viable, ni económica ni socialmente. Era demasiado cara de instalar y mantener, al mismo tiempo que generaba graves inconvenientes para el medio ambiente. La aparición de Aquaphytex aspiraba a llenar ese vacío, solucionando el problema a través de múltiples beneficios. La idea era ofrecer una solución que beneficiara a la región local, al medio ambiente y a los servicios municipales, creando al mismo tiempo valor regional, social y económico.

Sin embargo, a pesar de que Aquaphytex siempre ha tenido una misión muy estrechamente relacionada con la sostenibilidad y el desarrollo de la región, el proyecto en Malí ha sido para la empresa el inicio de la incorporación de proyectos claramente sociales. El objetivo de esta nueva fase era transferir la tecnología de Aquaphytex para que sirviera en la purificación y la potabilización de agua para el máximo número de personas. La implementación de este proyecto requería contar con socios que conocieran los proyectos de desarrollo y pudieran establecer las conexiones y redes necesarias. El equipo tuvo que identificar las plantas macrófitas locales a utilizar para el proyecto de potabilización, de modo que el ecosistema local no se viese amenazado por la importación de especies. Las instalaciones se implantaron en el río Níger y beneficiaron a 8.000 habitantes de la zona adyacente.

La experiencia tuvo un gran impacto sobre Pedro. Vio cómo Aquaphytex podía hacer algo que, literalmente, cambiaría la vida de un gran número de personas, transformando un terreno de escasez y pobreza en uno de abundancia y oportunidades de trabajo para la población local. Este éxito fue muy enriquecedor y Aquaphytex se comprometió a emprender más proyectos de ese tipo por todo el mundo, reproduciendo ese éxito. La experiencia también cambió a Pedro Delgado, para quien fue una suerte de viaje personal de crecimiento. Malí era un entorno de condiciones inhóspitas. Pedro tuvo que hacer frente desde la malaria hasta casi ser secuestrado por Al Qaeda. El hecho de superar con éxito esos retos le hizo más fuerte y más capaz de manejar los retos cotidianos, más pequeños, de la gestión de una empresa.

Al mismo tiempo, Aquaphytex también estaba participando en el movimiento Agua y empleo fundado en Argentina en 2007. Ese movimiento trata el agua “como discurso, como filosofía, como eje vertebral del desarrollo”, cuyos ideales apoderan a sus 400 jóvenes fundadores de todo el mundo para que ejerzan un impacto positivo en ese sector crítico. Se fomenta una forma de pensar que equilibre los objetivos financieros y sociales. Los modelos de negocio deberían basarse en los discursos, explica Pedro. “Deberíamos construir el modelo de agua que queremos: disponibilidad de agua para el máximo número de personas, con fácil acceso”.

Mientras que para la mayoría de las empresas sociales el equilibrio entre los objetivos económicos y sociales es uno de los principales retos, esta dualidad de la misión no es percibida como contradictoria en el caso de Aquaphytex. El proyecto social en Malí se diseñó desde el principio para que fuera financieramente sostenible, creara empleo para la población local al tiempo que generaba beneficios a Aquaphytex por su trabajo de instalación del sistema. También propició que la empresa mirara hacia fuera y se abriera a nuevas posibilidades para la implementación de su modelo a escala mundial. En los proyectos sociales, en los que el objetivo es la colaboración y la creación de valor, dicha colaboración con socios es mucho

más fácil. Esta exposición fue notable para una empresa joven e inicialmente muy vinculada a su región de origen. Otro aspecto de esa internacionalización es que Aquaphytex se percibe como una compañía muy especial y con sensibilidad social, que genera conciencia en torno a ella, y que, en última instancia, también beneficia a su país de origen. No se percibe simplemente como una empresa de purificación de agua, sino como una compañía que ha hecho realidad proyectos que cambian la vida.

El modelo de negocio

Cuando se trata de analizar el modelo de negocio empleado por Aquaphytex, es útil verlo como dos políticas distintas o dos lógicas empresariales para sus dos distintos mercados. En ambos casos, el servicio que se ofrece es la producción de plantas y su instalación y mantenimiento. Sin embargo, la lógica en torno a este servicio varía mucho de un contexto a otro. Dentro de España, el mercado inicial para la empresa, su principal objetivo, como se ha mencionado, es el del tratamiento de aguas residuales. Como las opciones convencionales de tratamiento de aguas residuales eran excesivamente costosas, muchas no eran viables económicamente, sobre todo para las comunidades más pequeñas, lo que las obligó a cerrar plantas. La tecnología aportada por Aquaphytex ofrece una alternativa mucho más favorable: reduce los costes alrededor de 10 veces, dado que no necesita complicada maquinaria, mano de obra especializada ni altos costes de energía. Al mismo tiempo, es mucho mejor para el medio ambiente y requiere menos espacio para su construcción, que incluso poco a poco se convierte en un hábitat natural. Esta es una solución claramente ventajosa y ecológica que puede convertir la espinosa cuestión de las plantas de aguas residuales en parques naturales, donde incluso pueden llevarse a cabo actividades educativas.

Esta prometedora tecnología está protegida por una patente, propiedad exclusiva de Hidrolution, socio de Aquaphytex, antes llamada Macrófitas. El mercado objetivo de Aquaphytex en España es bastante amplio, los clientes que utilizan la tecnología de purificación son desde ayuntamientos pequeños, hasta plantas industriales, campings y casas rurales. Geográficamente, Aquaphytex ha realizado proyectos en Castilla-La Mancha, el País Vasco, Palma de Mallorca, Galicia, Madrid y Andalucía. El entorno jurídico y económico también garantiza apoyo a soluciones como las que propone Aquaphytex. La crisis económica ha golpeado a muchos pequeños municipios, por lo que los elevados costes de purificación de agua convencionales todavía son más exigentes. Al mismo tiempo, una reciente ley obliga a los pueblos más pequeños y a los municipios a dotarse de sistemas de purificación para el año 2015. Esto significa que el mercado está maduro para soluciones realistas para el acuciante problema de la depuración de aguas.

El modelo de negocio iniciado en Malí y disponible para ser implementado en otros contextos del mundo en vías de desarrollo tiene una lógica muy distinta, a pesar de que la tecnología subyacente es la misma. En este caso, el objetivo es la potabilización del agua. El agua tratada no es agua residual, que no podría ser consumida con la tranquilidad de que no causaría problemas de salud. El ejemplo del río Níger es ilustrativo. La solución convencional al problema era problemática. Las organizaciones no gubernamentales y la Unión Europea financiaban por lo general instalaciones de purificación con turbinas que son costosas y necesitan un alto coste de mantenimiento. Muchas veces, después de la fase inicial, esos proyectos son abandonados porque la comunidad local no tiene los conocimientos necesarios para mantener y gestionar esos sistemas.

Aquaphytex eligió un enfoque distinto: se había propuesto crear un sistema autosuficiente desde el principio. Era necesaria la adaptación de su tecnología inicial, con el fin de utilizar materiales y plantas locales, y

para lograr reducir los costes. También se creó una cadena de valor que fuese económicamente sostenible para la población local, sin la necesidad de fondos o know-how externos. Así pues, el agua se purifica y vende a un coste muy bajo, y estos ingresos sirven para pagar a las personas que deben trabajar en el proyecto y para las reparaciones que deben realizarse. Este requisito se considera fundamental para la participación activa de los beneficiarios en la gestión del sistema, asegurando su longevidad. Así, se han establecido seis comités en el área Pacharán de Malí, según los barrios, que se encargan de cobrar el agua. Además, hay una cooperativa global que es responsable de pagar a los empleados que trabajan en esos comités. Aquaphytex transmitió el know-how a los empleados locales, que inicialmente producían las plantas y luego las situaban en la superficie del río, y ahora se encargan del mantenimiento del sistema y de su reparación. Algunos de ellos también mantienen la gestión financiera del sistema. Todos estos empleados son de Malí.

Pedro siente que este modelo es más honesto que administrar el dinero donado a través de la ayuda al desarrollo para mantener las costosas estructuras de las organizaciones no gubernamentales en el ámbito local, respecto a las que crean dependencia. De hecho, muchos economistas han sido recientemente críticos con respecto a la dependencia que generan para las economías y las comunidades locales de países en vías de desarrollo los esfuerzos de ayuda internacional.¹² A diferencia de la forma en la que suelen funcionar los programas de ayuda, Aquaphytex ha comenzado con el objetivo de desprenderse del proyecto después de que se haya completado. Permanecerán en calidad de asesores, pero solo para controlar que todo funcione correctamente y que los criterios establecidos se mantengan sin problemas. Y hasta ahora ha funcionado a la perfección.

Factores clave de éxito

Aquaphytex es hoy una realidad. Dada su juventud, podemos afirmar que la empresa tiene una trayectoria impresionante, la cual puede atribuirse a algunos factores coincidentes. Por encima de todo, ha logrado crear, a la vez, valor económico y social, sin que estos dos objetivos hayan entrado en contradicción.

Uno de los factores más importantes que han contribuido al éxito ha sido claramente la tecnología utilizada. El sistema FMF es una innovación rompedora, con potencial para alterar el mercado del tratamiento y la purificación del agua. Este potencial ya le fue reconocido en la Cumbre de Kioto, en la categoría de Acciones sobre el Agua. Ninguna otra empresa ha trabajado con estas plantas, de modo que Aquaphytex ha sido pionera en el sector en su fabricación, comercialización oficial y la mejora constante de dicha tecnología. La innovación fue significativa no solo a escala nacional, sino también mundial. Esta innovación aporta beneficios evidentes a la sociedad.

En primer lugar, proporciona beneficios económicos importantes; unos beneficios que son más destacados, si cabe, en el actual contexto de recesión económica. Su coste puede ser 10 veces menor que el de la tecnología convencional utilizada hasta el momento, puesto que requiere menos espacio y menos consumo de energía, y no necesita maquinaria, plantas químicas ni personal especializado. Su mantenimiento es, además, limitado. Al mismo tiempo, la tecnología FMF aporta claros beneficios medioambientales, puesto que es un método natural y sostenible para purificar el agua que no perjudica al medio ambiente. Tampoco genera olores, a la vez que transforma el espacio concreto en un hábitat natural limpio y

atractivo. Finalmente, su bajo consumo de energía supone un beneficio adicional para la preservación del medio ambiente.

A estos beneficios económicos y medioambientales que ya de por sí confirman el valor público de la empresa debe añadirse el aspecto social. Por fortuna, Pedro se mostró en su momento abierto a buscar nuevas aplicaciones a la tecnología de la que disponían y así logró acceder a un mercado global de proyectos de desarrollo que se ajustaba perfectamente a lo que su empresa tenía que ofrecer. La creciente importancia del agua limpia como recurso fundamental para toda la humanidad y la atrevida operación para introducirse en este nuevo mundo proporcionó a la empresa su primer proyecto social plenamente funcional, que resultó beneficioso para la vida de miles de personas en África. Los beneficios propios de la tecnología empleada, así como la decisión de diseñar este sistema de modo que fuera económicamente sostenible y pudiera ser totalmente gestionado por la población local, fueron factores clave para la creación de valor en este nuevo contexto. Además, en términos de madurez empresarial y perspectiva personal, este nuevo mercado resultó muy revelador para el fundador y su empresa. Fue la constatación de la capacidad personal y empresarial de cambiar las vidas de las personas, al tiempo que contribuía a elevar Aquaphytex a un nuevo estatus. Una empresa socialmente activa, y que trabaja a favor de un mundo mejor, es recibida con entusiasmo no solo en otros proyectos para países en vías de desarrollo, sino también en su mercado original de tratamiento de aguas en España.

Aquaphytex también está creando valor para la región de la Siberia extremeña, denominada así debido a las duras condiciones allí reinantes. Ha sido una tierra pobre donde históricamente era habitual la explotación de la población local por los terratenientes. Pedro ve el emprendimiento en la región como un nuevo modelo para crear oportunidades para la gente. Como suele decir de modo ilustrativo, Extremadura fue el lugar donde se inició la conquista de América, pero sus gentes nunca lograron conquistar su propia tierra. En este sentido, crear riqueza allí “es una manera de conquistar nuestra tierra”. Como empresa con un fuerte componente social, Aquaphytex es al mismo tiempo una empresa atractiva para sus empleados, que son llamados a trabajar para alcanzar unos objetivos ambiciosos y de gran envergadura. La plantilla de la empresa está integrada por personas de Extremadura muy capacitadas y dedicadas a su trabajo, afirma Pedro. Además, ahora tiene previsto que se incorporen a la plantilla algunas personas con trastornos mentales. La empresa está estudiando de qué modo estas personas, que usualmente quedan excluidas del mercado de trabajo, podrían trabajar para ellos, ajustando sus habilidades a las necesidades de la empresa de manera productiva y beneficiosa para ambas partes.

Otro factor crítico que dio viabilidad y éxito a todo el proyecto fue disponer de capital en forma de crédito durante el proceso de financiación. Como ya hemos mencionado, los programas locales de promoción del emprendimiento en la región eran absolutamente necesarios para cualquier nuevo emprendedor bien predispuesto que no dispusiera de los recursos necesarios para iniciar un proyecto empresarial. Pedro está agradecido por la oportunidad que se le brindó y cree que iniciativas como esta son muy beneficiosas, pues dan a los jóvenes una visibilidad y una credibilidad que son difíciles de tener cuando uno empieza una empresa, y proporcionan un apoyo muy necesario. Y, en última instancia, contribuyen a que los jóvenes creen en ellos mismos y en sus sueños, crean en la libertad personal y en el emprendimiento, y en trabajar para su comunidad.

Finalmente, Aquaphytex también debe buena parte de su éxito al carácter inconformista y entusiasta de su fundador. Su pasión, junto con la identificación de una nueva oportunidad y de una nueva tecnología, le embarcó en esta aventura personal y emprendedora. Gracias a su tenacidad y audacia, Aquaphytex pasó del proyecto a la realidad y de una región española subdesarrollada a otras regiones del mundo. Al no poseer estudios formales

¹² EASTERLY, William (2006), *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. Penguin Press HC. MOYO, Dambisa (2009), *Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There is Another Way for Africa*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.

de agricultura ni de empresa, su fundador tuvo que trabajar duro para cubrir estas lagunas en su formación y aprenderlo todo con la práctica (*learning by doing*). También tuvo que aprender a actuar estratégicamente, en el contexto de un mercado competitivo donde los cárteles intentan controlar la producción. Al explorar un nuevo modelo de bajo consumo, Aquaphytex incomodó al cártel correspondiente que fomentaba la instalación de turbinas de agua. En consecuencia, tuvo que proteger su nicho de mercado y justificar su actividad ante las comunidades y los colectivos locales, y, al mismo tiempo, ser consciente de que compartían el mismo escenario con otros actores muy poderosos. Nada de ello les detuvo. En ocasiones, tuvieron que colaborar con otros actores implicados porque la colaboración es la única forma de superar los obstáculos. Pedro resume su filosofía como el “topalantismo”, de “to’ pa’ lante”; “no hay limitaciones, no hay obstáculos, solo ilusiones, fuerza, trabajo y compromiso. Con una idea, con un sueño, y enamorarse de la idea. Cuando te enamoras, sientes cosas; en la empresa pasa igual. Es enamorarte de la idea para llevarla a cabo”. Su optimismo y su personalidad dinámica fueron parte de lo que hizo que Aquaphytex tirara hacia delante y lograra los éxitos que ha cosechado hasta el momento.

Ecosistema

En este viaje, varios *stakeholders* y otras personas han apoyado a la empresa y han contribuido a dar viabilidad a sus proyectos. El GJ, aparte del crédito que ayudó a garantizar, también proporcionó a Pedro mentores informales e inspiración. Fue a través de ellos que tomó conciencia de la posibilidad de utilizar la tecnología FMF para potabilizar agua para los países en vías de desarrollo. Y antes fue Vicent Ferrer, de Macrófitas, quien le animó a implicarse más activamente en esta nueva tecnología y le ayudó a ver cómo podía empezar a comercializarla como emprendedor. Pedro piensa que estar solo no es una estrategia inteligente. Los primeros años estaba indeciso y no sabía qué camino tomar, a veces improvisaba y muchas veces actuaba con ingenuidad. Después de 2009, Aquaphytex incorporó como socio a OGESA, una de las oficinas de ingeniería más potentes de Extremadura. Ello les permitió adquirir más conocimientos técnicos, ser más grandes y, por lo tanto, estar mejor preparados para afrontar mayores desafíos. Además, el hecho de tener un socio les facilita la toma de decisiones y les ayuda a soportar las presiones inherentes a un mercado tan competitivo como el del agua, en el que hay muchos intereses en juego.

El proyecto de Malí también resultó viable gracias a un esfuerzo de colaboración. El conocimiento del contexto local y la forma en que deben estructurarse e implementarse los proyectos de desarrollo no habrían sido posibles sin la ayuda de los socios colaboradores. Aquaphytex ha aprendido de esta experiencia que necesita socios para poder crecer en distintas regiones del mundo que a menudo son poco hospitalarias con los desconocidos. Si espera expandir su modelo y su presencia, la empresa sabe que los socios locales son de gran valor y que su capacidad para adaptar los proyectos a las necesidades locales y para comunicarlos con éxito es insustituible. Por lo tanto, su estrategia para el futuro está orientada principalmente al trabajo mediante estas colaboraciones beneficiosas, en las que todos los socios contribuyen a aportar valor.

Consciente de la ayuda que ha recibido, Pedro siente que, en última instancia, necesitamos devolver a la sociedad lo que hemos recibido de ella. “No podemos ser egoístas; no estamos aquí porque somos unos superhéroes... Hemos tenido una idea; hemos tenido una circunstancia que ha hecho que esa idea se haga realidad. Pero eso ha sido realidad porque ha habido gente que ha creído en nosotros”. Con esta filosofía, quiere compensar a su región, no solo a través de los proyectos que su empresa lleva a cabo en

ella, sino también ayudando a otros jóvenes potenciales emprendedores a llevar adelante sus proyectos. Considera que debería existir una constante interacción entre la empresa y la sociedad en la que cada una aporte lo mejor que tenga para la creación mutua de conocimiento, valor y nuevas formas de pensar y de entender los negocios.

El futuro, importantes retos

El crecimiento que Aquaphytex ha experimentado podría atribuirse, en parte, a las circunstancias y, en parte, a las decisiones. ¿Cómo será el futuro? En materia de proyectos sociales, la compañía aspira a aumentar su presencia y tiene muchos proyectos internacionales en cartera.

Simultáneamente, Aquaphytex se está expandiendo rápidamente en su mercado originario, el de tratamiento de aguas residuales. En este ámbito ha decidido dar un paso más y abrirse a un mercado más internacional. Está abriendo una oficina en San Francisco para introducir su modelo y su tecnología al gran mercado estadounidense. Allí prevé reunir capital a través de rondas de financiación, con el fin de expandirse y ser competente en otro nivel –el de la “Champions League”, la “NBA de los negocios”. Si este experimento funciona, puede suponer que la empresa se convierta en un actor internacional y que coordine sus operaciones desde los Estados Unidos. Ello facilitaríasu integración en un ecosistema sumamente emprendedor, que le puede abrir muchas más posibilidades de llevar esta atractiva tecnología verde a un mayor número de beneficiarios.

Las aplicaciones que se han buscado para la tecnología FMF también se están ampliando dentro del ámbito del tratamiento de las aguas residuales. Están estudiando la regeneración de lagos eutrofizados —en los que una concentración excesiva de biomasa los contamina y los “obstruye”—. La misma tecnología puede aplicarse también a los lagos ornamentales de los parques. En este caso, el objetivo es regenerar los lagos para que tengan buena salud, no emitan olores desagradables y sean lugares adecuados para el recreo. Finalmente, Aquaphytex está trabajando en la actualidad para ampliar su experiencia y tecnología para la biorremediación del suelo. Las posibilidades son múltiples y los beneficios para el medio ambiente y para la sociedad pueden ser enormes. Algunas de estas nuevas aplicaciones ya se han llevado a cabo en España, pero Pedro espera que habrá más a escala internacional.

Este joven emprendedor quiere enviar el mensaje de que el emprendimiento debe ser responsable y debe intentar lograr un cambio en el mundo. Sostiene que es importante empezar a hacer esto cuando se es joven. La gente joven está desmotivada viendo un modelo de negocio fracturado que ya no funciona. El mundo necesita alternativas y nuevos modelos de negocios... Necesita responsabilidad social, y no como un valor superficial, sino como algo que “debe reinar en todos y cada uno de los departamentos de todas y cada una de las decisiones que se toman en la empresa”, puesto que el valor último debería ser un valor humanístico. Esta perspectiva es la única capaz de producir cambios positivos. A la larga, las empresas que trabajan conforme a estos valores se ven beneficiadas por este intercambio y benefician más a la sociedad. Esto es lo que Aquaphytex ha intentado hacer y que los demás pueden seguir como ejemplo.

El *feedback* que ha de tener la sociedad y la empresa retroalimentándose continuamente; debemos aprender el uno del otro y darnos valor y aportar lo mejor de nosotros mismos, para que se siga creando conocimiento, riqueza y nuevas formas de pensar, entender y fomentar los negocios.

Fundación Findhorn

Cuestión de personas

Desde que sus fundadores comenzaron con la visión de “crear el cielo en la tierra” con una comunidad ecosostenible y holística en Escocia, la Fundación Findhorn se ha convertido en uno de los centros de educación más importantes de Europa. En el año 2011, la Fundación cumple 49 años de sostenibilidad financiera, siendo visitada por más de 14.000 personas al año. Cuenta con aproximadamente 3,3 millones de euros en bienes, 200 empleados fijos y un ecosistema que apoya el emprendimiento local de más de 60 iniciativas de negocios responsables. Sin duda, la Fundación Findhorn representa un modelo para las comunidades del futuro ya que ha sido y sigue siendo un alentador ejemplo para varios grupos que, inspirados por su éxito, imitan los valores que en ella se respiran.

Un poco de historia

La Fundación Findhorn tiene como visión ser un ejemplo de la vida ecosostenible y holística, demostrando que un ambiente de colaboración e innovación es no solamente posible, sino que a su vez crea una comunidad de emprendimiento y éxito. Sin embargo, sus inicios fueron más humildes. Nació en 1962 como una pequeña comunidad en un pueblo pescador en el norte de Escocia que lleva su mismo nombre. Sus fundadores, Peter y Eileen Caddy, junto con su amiga, Dorothy Maclean, llegaron en 1957 al pueblo de Forres con sus tres hijos a trabajar como administradores del hotel Cluny Hill. Poco después, dejaron este trabajo y se mudaron a un parque de caravanas donde iniciaron un experimento basado en entender la interconexión que existe entre el medio ambiente y las estructuras económicas y sociales, y cómo integrarlas efectivamente en su estilo de vida y de trabajo. Viviendo a la orilla de una bahía áspera y poco fértil, comenzaron integrando su entorno físico con métodos de agricultura sostenible y con un liderazgo intuitivo, algo a lo que llamaron “inteligencia natural”, que más tarde fue reconocido como “liderazgo integral”, logrando así que surgieran asombrosos jardines, hierbas aromáticas, vegetales y flores en un período de tiempo muy corto.

Poco a poco, la voz de lo ocurrido se fue divulgando de modo que personas interesadas en la horticultura y en el 'milagro' ocurrido comenzaron a visitar a los Caddy. Diferentes personas llegaron a Findhorn y al ver como este paradigma de vida holística y sustentable se había convertido en una realidad, se establecieron en una pequeña comunidad dispuestos a trabajar y aprender. Michael Shaw, el actual presidente del Consejo Administrativo y una de los primeros residentes de Findhorn explica:

Desde que llegué a Findhorn, los Caddy tenían un propósito muy claro para la comunidad. Eran una pareja de líderes complementarios e integrales: Eileen mantenía su visión clara y fomentaba el cultivo de las relaciones, la comunicación y el crecimiento personal de cada uno de nosotros, mientras que Peter ejercía la acción y la voluntad, dirigiendo a toda la comunidad con seguridad y ambición. Este excepcional liderazgo permitía que cada persona que se añadía a la comunidad fuera respetada por su forma de ser, y se integrara inmediatamente al trabajo diario, colaborando de acuerdo con sus propias capacidades a su desarrollo. Hasta hoy, estos valores continúan siendo parte del ADN y triunfo de esta Fundación.

Eileen publicó su primer libro sobre el liderazgo y la intuición que la llevaron hasta Findhorn en 1967, el cual fue editado por Findhorn Press, la primera empresa de la comunidad, y fue distribuido alrededor del mundo, atrayendo a más de 300 personas a unirse al grupo que ya residía en Escocia. En 1972, se registró oficialmente como una ONG escocesa llamada The Findhorn Foundation, y en 1975 la Fundación compró el hotel Cluny Hill para poder hospedar a los miembros y visitantes del centro que aumentaban cada día. El Hall Universal fue construido por voluntarios durante esa misma época y servía como el auditorio principal y el lugar de reunión para los miembros de la Fundación.

A medida que crecía la comunidad con los principios de interconexión socio-ecosostenibles de vida, la creatividad de la comunidad de Findhorn encontraba respuestas novedosas a los problemas que afrontaban. Por ejemplo, una técnica ecológica de construcción que surgió para mitigar la falta de vivienda fue la de adoptar toneles de whisky, muy típicos de la zona, reciclados como hogares. Asimismo, el proyecto de agricultura ecológica que comenzó en los viveros originales había resultado en la producción continua de vegetales orgánicos excelentes para el consumo propio. El modelo de economía sostenible que estaba formando la comunidad permitió que se abriera el espacio para la creación de una ecoaldea como subproducto de un estilo de vida creado bajo un liderazgo con valores sociales y medioambientales.

Fundación Findhorn, hoy en día

Con más de 450 personas viviendo en la comunidad de Findhorn, el proyecto de continuar formando una ecoaldea y un centro de educación sostenible ganó importancia a finales de los ochenta. De hecho, se había generado un grupo importante de personas que tenían cierta filosofía laboral, la cual permitía la creatividad e innovación y el desarrollo de nuevos conceptos. Una especie de Silicon Valley de ecosostenibilidad y vida comunitaria, un experimento de no solo vivir y trabajar en una misma zona, sino también con la misma intención. Fue así como se fueron desarrollando e implementando temas como: la generación responsable de energía, tanto eólica como solar, el reciclaje masivo, la creación de una gran planta de tratamiento de agua y de residuos biológicos, y la construcción de 61 edificios ecológicos con un "muro respirante" que permite la regulación de la temperatura en función de la cantidad de personas en la vi-

vienda, los cuales formaron parte de las soluciones reales presentadas para mantener un asentamiento sostenible. Estos esfuerzos tuvieron su fruto: la Fundación Findhorn tiene la menor huella ecológica de una comunidad en un país industrializado, siendo más bien exportadores netos de energías renovables. Este logro fue reconocido por las Naciones Unidas (Habitat) y fue así como la Fundación Findhorn se convirtió en un modelo ejemplar de edificación de ecoaldeas y de vida sostenible.

Además, es importante tener en cuenta que dichos proyectos fueron puestos en marcha cuando la zona del norte de Escocia se encontraba en una depresión económica y con tasas de desempleo elevadas. Esta iniciativa pretendía diversificar el panorama laboral y crear oportunidades de trabajo, dentro y fuera de la comunidad de Findhorn. Un reciente estudio de la provincia de Moray, donde se encuentra Findhorn, muestra que la Fundación Findhorn ha promovido la creación de nuevas empresas y la expansión de negocios en todos los pueblos de alrededor. Como explica Mari Hollander, que también ha sido parte de la Fundación Findhorn desde sus inicios:

Fue durante esta época de dificultades económicas cuando usamos la oportunidad de estrechar lazos con la comunidad local de Escocia. Nuestra intención era ser una comunidad con valores diferentes, pero no extraernos del entorno en el que estamos ubicados. Nuestra filosofía de cooperación y colaboración, respeto y compasión debía extenderse para que juntos afrontáramos los obstáculos que se presentaban. La realidad es que estamos en una zona retraída, con clima variante, y con escasas posibilidades. Ser parte del sistema y la comunidad local era vital.

George Goudsmit, el director de una empresa de paneles solares denominada Appropriate Energy Systems (AES) y miembro de la comunidad, nos ha contado que su empresa es un ejemplo de cómo el crecimiento económico, social y medioambiental van de la mano. Su empresa nació como respuesta a la iniciativa de la ecoaldea. Ahora, AES es una empresa independiente, responsable y sostenible que emplea a más de 15 personas en Forres (un pueblo de aproximadamente 8,500 habitantes y el más cercano a la comunidad de Findhorn) y tiene proyectos en diferentes partes del mundo.

La comunidad de la Fundación Findhorn reconoció en 1999 la necesidad de crear una Asociación llamada New Findhorn Association para que sirviera como un marco global de cobertura a las más de 60 organizaciones e iniciativas emprendedoras que habían surgido en la comunidad y sus alrededores. Esta decisión ha fortalecido un ecosistema de apoyo y financiación para las empresas de la economía local, y es una forma de facilitar las alianzas estratégicas entre ellas. La asociación tiene como objetivo facilitar e incluir a todos los participantes de la asociación en el proceso de toma de decisiones. Está organizada con una junta voluntaria, pero el control de la asociación es responsabilidad de todos los miembros a través de sistemas democráticos. Hay dos intermediarios que trabajan a tiempo completo. Uno de ellos es Eian Smith, quien nos explica su trabajo:

Estamos constantemente tomándole el pulso a toda la comunidad. Nuestro trabajo es darle apoyo a los empresarios que están empezando, así como apoyar a las diferentes organizaciones e iniciativas ya existentes, impulsar a los miembros que tengan menos voz a que encuentren soluciones, y a facilitar la comunicación en toda la comunidad.

La Fundación Findhorn y su comunidad, a día de hoy, han logrado crear con éxito lo que ha sido denominado como un "ecosistema social", esto es, el reconocimiento de la interconexión íntima que existe

entre las personas, las organizaciones y su contexto. El contexto para la Fundación Findhorn no es solo las comunidades locales y sus economías locales y políticas, sino la integración con el medio ambiente y su entorno, formando parte de un único sistema de colaboración y cooperación.

La adaptabilidad y el apoyo de un ecosistema como elemento clave de éxito

La sostenibilidad económica para la empresa tradicional es un reto, especialmente en los últimos años, pero lo ha sido más para aquellas empresas que tienen como fin un valor social y la sostenibilidad económica a la vez. La Fundación Findhorn desde sus inicios ha tenido como meta la educación y el crecimiento individual de las personas que viven y visitan su comunidad. Esta misión social es la principal motivación de la Fundación y su razón de ser. Lo que es asombroso es cómo la Fundación Findhorn ha perseverado en el cumplimiento de su misión durante 49 años y a la vez ha conseguido crear valor económico. ¿Cómo ha logrado la Fundación Findhorn crear valor social y económico a la vez durante todo este tiempo?

La clave que ha llevado al éxito a la Fundación Findhorn ha sido su capacidad organizativa de adaptación en torno a la creación de valor económico. Nos explica Ursula Pfahler, gerente de uno de los siete departamentos de la Fundación:

Los miembros y empleados de la comunidad, y las organizaciones en su entorno están dispuestos a cambiar y hacer lo que sea necesario para su supervivencia. Siempre hay voluntarios dispuestos a liderar proyectos, a asumir cargos de responsabilidad y a evolucionar su entorno. El cambio y su consecuente adaptación son parte de la estructura organizativa. A veces hemos cambiado solo para darnos cuenta de que tenemos que volver a cambiar. Estamos acostumbrados a los cambios constantes, en cada momento buscamos la mejor forma de solucionar un problema con las personas con las que contamos en ese momento. Al fin y al cabo, la adaptación es parte de un crecimiento personal y parte de nuestra misión educativa.

Una de las empresas dentro de la comunidad que ejemplifican la capacidad de adaptación y cambio en Findhorn es el supermercado ético y orgánico, mejor conocido como Phoenix Community Stores. A pesar de su nombre, actualmente Phoenix es una empresa privada que tiene como misión ser líder en el Reino Unido de comercio ético y orgánico que apoya la producción de la economía local. Cuenta con aproximadamente 12.700 productos comestibles, de los cuales más del 70% son orgánicos. Sus ventas superan el millón de libras esterlinas anualmente, y este año va a obtener beneficios. A su vez emplea a 15 personas de la comunidad y aporta valor comercial para la economía local.

Sin embargo, durante su historia, Phoenix ha pasado por períodos difíciles. Comenzó originalmente como parte de la Fundación, liderada por un miembro de la comunidad pero administrada económicamente por Findhorn. En una época de cambio, la Fundación tomó la iniciativa de privatizar algunas de sus empresas, las cuales vendió a miembros de la comunidad, entre ellas, Phoenix. El supermercado continuó teniendo un período de auge en los noventa, hasta que la decisión en el 2006 de abrir una panadería en el pueblo vecino llevó a Phoenix a la bancarrota.

A pesar de ser una empresa privada, la comunidad lo consideraba su supermercado y estaban dispuestos a apoyarlo para que saliera adelante. Un ex empresario de Londres y miembro de la comunidad, Colin Chamberlain, se ofreció a tomar las riendas de Phoenix y se comprometió a salvarlo. El compromiso de la comunidad fue entonces evidente cuando Colin les pidió apoyo económico. Nos cuenta:

Phoenix no tenía la liquidez monetaria para continuar operando. Fue entonces cuando se me ocurrió pedir a los usuarios que me adelantaran efectivo. Era necesario conseguir 27.000 libras esterlinas en efectivo para poder continuar operando. Como empresario en Londres puedo asegurar que bajo ningún concepto pensaría en sugerir esta idea como solución a cualquier otra empresa, no funcionaría. Las personas jamás tendrían la confianza como para invertir en una empresa declarada en bancarrota. Sin embargo, la comunidad de Findhorn se organizó y a la semana siguiente ya contábamos con el dinero para poder continuar trabajando.

A su vez, otro miembro de la comunidad tuvo la idea e iniciativa de crear un medio para manejar inversiones futuras en negocios dentro de la comunidad. Así nació el proyecto de EKOPIA, un fondo de inversiones éticas para apoyar iniciativas locales y empresariales. Este fondo lo componen 270 miembros de la comunidad y tiene un capital de más de 650.000 libras esterlinas invertido en proyectos locales. Fue así como EKOPIA colaboró con Phoenix, comprando el 80% de su capital y redistribuyéndolo dentro de la comunidad. Cada participante cuenta con una porción del capital adquirido así como con un dividendo de las ganancias. Phoenix, además, otorga el 5% de descuento a sus inversores en las compras en la tienda.

Así fue como la comunidad se adaptó y apoyó la microeconomía con soluciones innovadoras, y logró sacar a Phoenix de la bancarrota. El supermercado a su vez apoya la venta de productos de otras empresas, como son la producción de cerámica de Findhorn Pottery, las esencias florales de Findhorn Flower Essences, una extensa librería con las publicaciones de Findhorn Press e incluso productos de la panadería que en su momento lo llevaron a la bancarrota. La misma panadería ahora funciona como una unidad separada.

Gastos de administración	2007	2008	2009	2010
Ingresos de explotación	£1,742,772	£1,674,586	£1,288,851	£1,127,870
Gastos de explotación	£1,162,924	£1,115,127	£912,248	£744,656
Resultado de explotación	£579,848	£559,459	£376,603	£383,214
Gastos de administración	£654,540	£621,176	£487,909	£379,439
Otros	-£7,533	-£7,925	-£9,003	-£6,671
Ganancia operativa	-£67,159	-£53,792	-£102,303	£10,446
Intereses a cobrar	£888	£45	£57	£7,945
Intereses a pagar	£184	£14,454	£4,482	£0
Beneficio/Pérdida actividades	-£66,455	-£68,201	-£106,728	£18,391

Tabla 1. Cuenta de resultados de Phoenix Community Stores 2007-2010

Liderazgo y gestión de personas: la creación de valor social

La Fundación Findhorn cumple un gran reto: la educación holística de las personas a través de la demostración de esta en el día a día. Para lograr cumplir su misión y transmitir los valores en los que se basa la filosofía de la comunidad, estos valores tienen que ser parte de cada uno de los integrantes y a su vez deben ser transmitidos a los más de 14.000 visitantes al año. De hecho, para una organización cuya misión es crear beneficios sociales, reproducir los valores con los que ha nacido es uno de los retos más grandes a los que se enfrenta a la hora de crecer y expandirse. Como en la mayoría de casos, el desarrollo y la filosofía de estos valores se basan en los valores de su fundador. El caso de Findhorn no es diferente. Los principios que inspiraron a los Caddy y Maclean desde los inicios de la comunidad son hoy en día la esencia de la educación transmitida en Findhorn.

Sin embargo, a diferencia de otros líderes, Eileen Caddy, decidió en los ochenta dejar que el liderazgo lo llevara la comunidad. Ella había entendido que una parte importante de ser líder era dar autoridad a los miembros de la comunidad para vivir y practicar por sí mismos los valores que estaban aprendiendo. Fue entonces cuando la comunidad se autoorganizó y se lograron implantar los parámetros que después servirían como base para la sostenibilidad durante los tiempos difíciles.

Como primer paso se establecieron unas reglas de juego, o de “principios comunes” a las que todo miembro de la comunidad debía comprometerse o al menos aspirar a cumplir. Estas bases corresponden a diferentes compromisos que sirven para delinear cómo se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones, comunicación y resolución de conflictos, supervisión, además de maneras para incluir la opinión y sentimientos de todos en reuniones de equipo, así como la receptividad de recibir observaciones sobre su trabajo. Estos “principios comunes” están escritos considerando que cada persona que llega a la comunidad está buscando maximizar su potencial personal como individuo y quiere vivir bajo los valores de la aceptación, compasión, integridad y honestidad en cada una de sus relaciones interpersonales.

Para asegurarse de que estos valores se mantuvieran dentro de la comunidad, se estableció un departamento dentro de la Fundación llamado Departamento de Crecimiento Espiritual y Personal (SPD). Nos los explica Gordon McAlpine, que trabaja en este departamento:

Somos el departamento que en la empresa tradicional se denomina “recursos humanos”, pero somos mucho más que eso. En Findhorn valoramos y promovimos la diversidad de cada persona. Tenemos a casi 200 personas trabajando en la plantilla, que vienen de más de 40 países diferentes y que deben integrarse y trabajar con voluntarios y visitantes nuevos cada semana. A su vez, muy pocas de las personas tienen experiencia en el sector en el cual trabajan en Findhorn. Tenemos que buscar la unidad dentro de la diversidad, y para ello nos focalizamos en las personas y buscamos que exista una consciencia activa sobre las dinámicas interrelacionales dentro del equipo. Somos compañeros de trabajo, vecinos, amigos...; las relaciones interpersonales lo son todo.

Para las empresas tradicionales el foco en las relaciones interpersonales y el trabajo de equipo siempre ha sido fundamental, pero para una fundación como Findhorn el trabajar los valores a nivel personal, de equipo y de organización está en su misión y razón de ser. Por lo tanto, la Fundación Findhorn procura que existan las suficientes herramientas para que también haya una interrelación entre los valores, el comportamiento y la observación abierta, y sirva como retroalimentación para obtener cambios en los comportamientos observados.



Diagrama de “Integral Leadership” (Alfred, 2003).

Para ello, el equipo del SPD emplea recursos como:

Cambio en el uso de lenguaje: además de cambiar el nombre del departamento a uno que simbolice más la verdadera esencia del trabajo que realiza, la Fundación también ha creado otra terminología, la cual facilita la interacción entre las personas y minimiza las estructuras de rangos y poder que pueden llevar a conflictos. Por ejemplo, al que tradicionalmente se le llamaría “jefe de departamento” se le llama “focalizador”, ya que es el que enfoca la energía de trabajo del equipo.

Nombramientos y selección de personal: a pesar de que pueda tomar más tiempo, a la hora de nombrar un cargo de dirección en una de las áreas de trabajo, este debe ser seleccionado por todas las personas que trabajarán bajo su cargo. Este proceso crea un grado de confianza, legitimidad, y apoyo desde el principio, lo que acorta el período de adaptación dentro del equipo. En alguna ocasión este proceso ha requerido más de 60 entrevistas personales para un puesto específico.

Cursos de capacitación orientados a “prevenir”: todos los miembros de un equipo reciben un curso de gestión de personal y supervisión para que entiendan el rol de sus “focalizadores” y tengan más empatía con el proceso y la responsabilidad de los que están a cargo.

Evaluación y observaciones: existe una evaluación anual con el propósito de poder alinear los valores con los comportamientos dentro del trabajo. Hay un foco especial en las dinámicas interrelacionales, y cada persona tiene asignado un mentor, así como una persona del equipo del SPD, para poder resolver cualquier conflicto.

Autoevaluación: esta novedosa herramienta permite que anual y voluntariamente cada persona pueda reflexionar sobre sus valores y propósitos internos y el trabajo que está realizando para la Fundación. En algunos casos las metas personales no están de ninguna manera reflejadas en la realidad del trabajo, lo cual resulta en una baja motivación y falta de pasión en la realización de las tareas. En estos casos el equipo de SPD valora la reflexión interior del trabajador e intenta cambiar su trabajo para que esté más alineado con sus motivaciones personales.

Resolución de conflictos: basado en los principios de la “comunicación no violenta”, la resolución de conflictos es casi inmediata. La esencia de este método es que las personas involucradas se responsabilizan en comunicar el problema desde el primer momento que sienten una actitud abusiva o de manipulación.

En definitiva, la creación de una cultura donde puedan fomentarse las críticas constructivas, y que estas sean abiertas y atendidas, requiere de una atención especial al entorno institucional.

La Fundación Findhorn a través de estos recursos logra minimizar las diferencias de rango y de poder que pueden obstaculizar la comunicación, y fomenta a la vez una cultura interpersonal donde se celebra la diversidad, creatividad e inspiración de cada persona. Este tipo de cultura organizacional está dispuesta a escucharlo todo y a adaptarse a los cambios necesarios para poder maximizar el bienestar social de la comunidad. Muchos creen que esta ha sido la clave de la sostenibilidad económica durante tanto tiempo.

Impacto, comunicación y crecimiento

La Fundación Findhorn está enfocada en el aprendizaje a través de la experiencia directa dentro de la comunidad, la cual busca cambiar la visión que tenemos de nosotros mismos y del entorno que nos rodea. Convivir bajo los principios de colaboración y cooperación, participando y trabajando con una comunidad enfocada en los intereses de sus miembros, crea un impacto profundo en los asistentes de los talleres que realiza la Fundación. De hecho, su programa más popular y más antiguo es la Semana de Experiencia, un programa sencillo pero esencial para descubrir la vida comunitaria y reconocer la creatividad y diversidad que existe dentro de cada persona. Acompañados de dos facilitadores, los participantes aprenden a través de su trabajo en un departamento, de juegos de autodescubrimiento y de paseos por parajes naturales. Las dinámicas utilizadas crean una conexión con el grupo y llevan muchas veces a que los participantes “abran los ojos” y “empiecen a vivir su vida más conscientemente”. Estos últimos comentarios son producto de las respuestas que han ofrecido algunos participantes de esta experiencia a través de un cuestionario escrito que entregan al finalizar su estancia en Findhorn. Como en la mayoría de empresas con impacto social, el éxito de la misión de la Fundación es muy difícil de cuantificar con exactitud. Medir la felicidad o un cambio de conciencia es una tarea imposible en términos concretos. Sin embargo, la Fundación Findhorn siempre busca mejorar sus resultados y ha creado cuestionarios muy específicos que se realizan inmediatamente después de concluir una semana de estancia en la fundación, así como otras que se contestan tres semanas después, a través del correo electrónico.

A pesar de estos esfuerzos, la indicación clave de su éxito es el flujo anual de participantes que visitan el centro para experimentar la vida en comunidad. Lisa Sutherland, encargada de publicidad y mercadeo de la Fundación, nos explica:

El presupuesto para promocionar las actividades que realiza la Fundación Findhorn es muy pequeño. Se publican un par de anuncios al año en alguna revista educativa o de sostenibilidad. También somos parte de algunas redes que difunden nuestros eventos. Sin embargo, la mayor parte de la comunicación y difusión de nuestro programa es a través del boca a boca. Contamos con unas 180 personas en más de 30 países que son voluntarios de la Fundación. Esta “red de luz”, como la llamamos, organiza actividades en sus países y se ha comprometido a promocionar la visión y la filosofía de la Fundación Findhorn.

La gestión de las redes asociadas con la Fundación es la forma más eficiente y económica para continuar creciendo. La Fundación Findhorn colabora directamente con otras redes ya que es miembro fundador de la Global Ecovillage Network, una red de ecoaldeas alrededor del mundo, ha sido nombrada también parte de la red de CIFAL, como un Instituto de las Naciones Unidas (UNITAR) para la docencia e investigación

en temas de sostenibilidad. A su vez, al ser una comunidad pionera en muchos ámbitos, la Fundación Findhorn figura en muchas publicaciones de libros y revistas de todo tipo. Ha habido mucha curiosidad por parte de la prensa, y aunque no siempre esta publicidad ha sido favorable, ha servido al menos para poner a Findhorn en el panorama mundial.

El conjunto de estas colaboraciones, sumados a los participantes de sus programas, hacen que la Fundación Findhorn solo gaste alrededor de 50.000 libras esterlinas en mercadeo anualmente, y sin embargo factura más de 1,3 millones de libras esterlinas anuales en cursos y hostelería, su ingreso principal. La Fundación, por ende, considera que su impacto social puede medirse a través de estas cifras, ya que su objetivo principal es causar un impacto en sus visitantes, lo que de hecho logra ya que más de 33% de sus participantes se quedan más tiempo dentro de la comunidad y regresan a la misma.

Algunos retos

La Fundación Findhorn comenzó como un experimento para probar si era posible vivir de una forma holística, de crear un ecosistema económico que fomente negocios sostenibles y responsables, y trabajar en un ámbito de colaboración, localización e interdependencia. Es por ello por lo que desde sus inicios se han ido probando diferentes formas de hacer las cosas, y al ser una “escuela de vida”, el constante paso de la gente dificulta la transferencia de conocimientos de una generación a la siguiente, lo que muchas veces lleva a cometer los mismos errores una y otra vez. En los años noventa, estas transiciones eran consideradas parte del sistema de aprendizaje de los individuos y de la Fundación. Sin embargo, las tensiones entre la enseñanza (y las pérdidas que esta genera) y la sostenibilidad económica comenzaron a cobrar efecto cuando los niveles de turismo se han visto reducidos por las circunstancias económicas globales.

Como toda entidad que busca el bien social, la Fundación Findhorn entiende que no puede realizar su misión social si no crea a la vez un valor económico. Era necesario adaptar su modelo para afrontar las nuevas condiciones del entorno. Por ejemplo, en el 2007, la Fundación decidió enfocarse en reforzar sus programas de educación clave, dejando otros que no eran parte del currículo esencial, ya que esta es la fuente de ingreso más importante que tiene la Fundación. Mejorar el producto clave, y enfocarse en la calidad del servicio ha sido un elemento clave para pasar estos años “de pruebas” económicas.

A su vez, diferentes inversiones en energías renovables para mantener la ecoaldea a la cabeza tecnológica se analizan con más cuidado. El único proyecto aprobado desde el 2009 ha sido la compra y construcción de un sistema de 250 kW de biomasa que sirve como caldera y calefacción. Este proyecto durante la primera mitad del 2011 ha resultado ya en una reducción de emisiones de carbono de 50 toneladas y representa un ahorro de mil libras esterlinas mensuales en gastos de combustibles. La Fundación ha querido enfocar su energía en promover la sostenibilidad a todos los niveles —social, económico y ecológico—, y este proyecto refleja su intención de seguir siendo líderes en esta área. A su vez ha comenzado la construcción de un centro de educación para personas con discapacidades físicas. Este centro dará la posibilidad de que un nuevo colectivo de personas pueda disfrutar de los eventos que organiza la Fundación Findhorn.

La administración de la Fundación Findhorn ha cambiado gracias a dos miembros que han considerado adecuado poner al servicio de la comunidad sus conocimientos de liderazgo, administración y manejo de procesos. Los empresarios y consultores de otra iniciativa local Findhorn Consultancy Services, que tiene servicios de consultoría de liderazgo en empresas privadas, tomaron el cargo tanto de presidente de la junta directiva como de la administración, para poder acompañar a la Fundación con decisiones

estratégicas que logren un mayor margen financiero para la sostenibilidad económica. Una de las medidas que se han tomado para evitar recortes de personal es la de no reemplazar las plazas de personas que se van. A su vez, se le ha pedido a cada departamento que recorte en un 5% su presupuesto anual.

La Fundación Findhorn también reconoce que otro reto que tiene en cara al futuro es la estructura organizativa y la forma de toma de decisiones dentro de la comunidad. La misma busca un 100% de consenso a la hora de tomar decisiones, la cual puede resultar en un proceso más lento y menos eficiente en caso de que haya que tomar decisiones rápidas (más comunes en épocas de crisis). Como explica Ursula Pfahler:

La estructura de la organización de Findhorn continúa creciendo y adaptándose a las necesidades que se presentan. Sin embargo, hemos llegado a un punto en que si seguimos creciendo, la complejidad de esta puede resultar ser una desventaja. Es hora de replantearnos cuál es la mejor manera de encarar el futuro.

Otro reto dentro de la Fundación Findhorn, que es el mismo fenómeno que ocurre en varios países europeos, es el de una población que está envejeciendo. Aquellas personas que llegaron desde los inicios de la comunidad, cada vez aportan menos al trabajo comunitario por motivos de salud. Además, la Fundación Findhorn tiene una población reducida de jóvenes de edades comprendidas entre los 23 y los 40. A la hora de plantear la mejor forma de crecer, la Fundación Findhorn empieza a reconocer este cambio en su estructura poblacional y necesita enfocarse en formas de ampliar sus programas para que atraigan a jóvenes. A través del Findhorn College se han creado ya varios programas con universidades en los Estados Unidos y Europa y continúa buscando estrechar lazos con otras instituciones alrededor del mundo.

Los diferentes empresarios en Findhorn que forman parte de la New Findhorn Association están buscando también formas de colaborar y cooperar para poder apoyarse mutuamente en esta época de transición. A base de reuniones conjuntas, han llegado a la conclusión que una forma de recortar costes sería a través de la centralización de algunos servicios. Por ejemplo, crear una unidad de contabilidad, de gerencia de nóminas, de impresión y de algunos otros servicios, evitando la duplicidad en las empresas que los necesitan. Esta centralización es una forma de colaboración que reduciría los costes de casi todas sus empresas y usaría el ecosistema como una ventaja comparativa con respecto a la competencia externa.

Reproducción del modelo

La Fundación Findhorn busca impactar al mayor número de personas posibles a través de su comunidad, y la intención del experimento comenzado en 1962 es que el mismo concepto se aprenda, se reproduzca e incluso mejore en diferentes partes del mundo. Crear un ambiente de normas holísticas que llevan no solo a la sostenibilidad, sino también a una referencia de una ciudad incubadora de ideas, innovación y soluciones reales a los problemas que afrontan. Si bien es cierto que la Fundación Findhorn lleva a cabo un trabajo importante a través de su centro de educación, es aún más potente como demuestra a través del ejemplo que sí se pueden crear pequeñas comunidades que logran emprender soluciones y sacar adelante a familias y ciudades enteras en momentos económicamente críticos. Para ello, la Fundación Findhorn ha demostrado que se necesita una estructura organizativa eficiente que continúe permitiendo el paso a la innovación y que pueda mantener su capacidad de adaptación.

Con la vista puesta en el 2012, cuando la comunidad cumplirá 50 años de existencia, hay una total tranquilidad de que, ante cualquier situación mundial, la Fundación y su comunidad saldrán adelante. A la hora de preguntarse si sería posible replicar el modelo en otra parte del mundo, muchos de los miembros concuerdan en lo que nos explica Javier Rodríguez:

Hay dos tipos de personas en Findhorn, unos creen que el sitio es mágico. Sin embargo, yo pertenezco al segundo grupo, el de los que creemos que Findhorn es un lugar muy especial por las personas que lo componen, por la intención de crecimiento y búsqueda con la que vienen aquí, por la forma como se hace el trabajo cada día en cooperación y colaboración entre personas de tantas culturas y creencias diferentes. Eso es en realidad lo que hace que Findhorn sea tan mágico, y por lo que creo que se puede copiar este modelo de vida en otros lugares del mundo. La magia está en la gente.

Sin duda, La Fundación Findhorn es un caso de éxito que ha sido sostenido por un equipo de líderes que creen en los valores de la Fundación, un equipo dispuesto a adaptarse al cambio, y un ecosistema de apoyo que promueve la innovación y la sostenibilidad del sistema. Sin embargo, para ser replicable deberá atraer a nuevas generaciones hacia la comunidad y continuar encontrando modelos que mantengan a la Fundación económicamente sostenible. Así como el tiempo ha demostrado ya, una comunidad tan unida con valores compartidos será el gran activo con que cuenta la Fundación Findhorn para afrontar estos nuevos retos.

	2006	2007	2008	2009
Ingresos de explotación	£1,653,000	£1,663,000	£2,168,000	£2,166,000
Servicios de hostelería, cursos y conferencias	£1,271,000	£1,279,000	£1,315,000	£1,306,000
Subvenciones y donativos	£121,000	£141,000	£147,000	£556,000
Otros ingresos	£261,000	£243,000	£706,000	£304,000
Gastos de explotación	£1,671,000	£1,735,000	£1,781,000	£1,683,000
Gastos de personal	£447,000	£505,000	£517,000	£478,000
Consumos de explotación	£168,000	£138,000	£148,000	£159,000
Amortizaciones	£108,000	£124,000	£151,000	£148,000
Gastos domésticos y de comida	£237,000	£240,000	£238,000	£257,000
Gastos de transporte y mantenimiento	£306,000	£292,000	£618,000	£264,000
Gastos de tecnología y oficina	£55,000	£47,000	£52,000	£38,000
Gastos de capital y proyectos	£38,000	£62,000	£52,000	£38,000
Desarrollo y gastos excepcionales	£28,000	£68,000	£26,000	£25,000
Gastos de mercadeo	£59,000	£57,000	£58,000	£63,000
Gastos de administración	£14,000	£15,000	£11,000	£12,000
Otros	£211,000	-£187,000	£216,000	£201,000
Resultados de explotación	-£18,000	-£72,000	£387,000	£483,000
Ingresos financieros	-	-	£2,000	£1,000
Gastos financieros	£20,000	£27,000	£56,000	£21,000
Beneficio actividades ordinarias	-£20,000	-£27,000	-£54,000	-£20,000
Ganancia no realizada en inversiones	£37,000	£28,000	£49,000	-
Ganancia no realizada en reevaluación de propiedad	-	£169,000	£1,250,000	-
Beneficio actividades ordinarias	£37,000	-£197,000	£1,299,000	£0
Beneficio actividades ordinarias	-£1,000	-£98,000	£1,632,000	£463,000

Tabla 2. Cuenta de resultados de la Fundación Findhorn 2006-2009

Regionalwert AG

Innovación en la cadena de valor agrícola

*Las certezas conocidas desaparecerán,
pero sobre la base de la responsabilidad común
se establecerán los cimientos de una nueva certeza.¹³*

Christian Hiss, fundador de Regionalwert AG

Los efectos para las pequeñas economías regionales y para los productores independientes pueden ser devastadores en un mundo en el que la producción y las operaciones en masa están cada vez más generalizadas. Y pueden ser aún peores en el sector agropecuario, un sector muy vulnerable en el que los beneficios financieros no siempre favorecen las buenas prácticas y el respeto por el medio ambiente. Lejos de desanimarse ante estas perspectivas, un ambicioso emprendedor social de Alemania está promoviendo un nuevo modelo para crear una alternativa viable. Está construyendo de manera gradual una cadena de valor agropecuaria que incluye desde la producción hasta la venta minorista, ofreciendo un refugio seguro para los agricultores individuales, difundiendo los principios de la agricultura ecológica, respetando el medio ambiente y potenciando la cadena alimentaria de su región local. Bajo el nombre de Regionalwert, que significa “valor regional”, ha creado un *holding* a través del cual los ciudadanos y otros inversores con conciencia social pueden apoyar la consecución de los objetivos sociales, medioambientales y económicos inherentes al proyecto. Este nuevo modelo altamente innovador, actualmente en fase de experiencia piloto, es una promesa fascinante para el futuro de las economías regionales y el desarrollo sostenible.

¹³ Entrevista a Christian Hiss en la revista *A Tempo*, agosto de 2009, traducción propia.

La totalidad de la cadena de valor agropecuaria de una región bajo el paraguas de un *holding* que es propiedad de los ciudadanos —esta es la visión exacta de RWAG. Un holding que, de hecho, ofrece un beneficio doble a sus inversores—. Los inversores no solo saben cuánto dinero se ha obtenido, sino también qué otras consecuencias ha producido el capital que han invertido: hasta qué puntos han sido transferidos los productos, cuántas personas vulnerables han sido incluidas en el trabajo, de dónde procede el nitrógeno que se utiliza como fertilizante, cómo se han ido desarrollando la fertilidad del suelo y las actividades agropecuarias.¹⁴

Un poco de historia

Christian Hiss creció en una de las primeras granjas de producción ecológica de Alemania, creada por sus padres en 1953. La granja se encuentra en Eichstetten, una pequeña aldea de la región de Kaiserstuhl, en el suroeste del país. Tras formarse como agricultor, Hiss se hizo cargo de la granja de sus padres y experimentó de primera mano los desafíos de la sucesión en las pequeñas explotaciones agropecuarias. Cuando trató de ampliar la granja construyendo un nuevo establo, el banco rechazó su solicitud de préstamo, a pesar de que su plan era financieramente sostenible. Hiss se dio cuenta de que el problema al que se enfrentaba era, de hecho, sistémico. En general, los bancos se abstienen de proporcionar dinero a las granjas pequeñas y medianas porque este tipo de agricultura requiere una gran inversión que solo pueden retornar muy lentamente con sus ingresos. En otras palabras, esta no es una buena forma de obtener altos rendimientos, especialmente a corto plazo. Esta constatación le llevó a tomar la decisión de asumir el asunto en sus propias manos y comenzó a explorar posibles soluciones para resolver este problema.

De este modo se embarcó en un viaje personal de búsqueda y reflexión sobre nuevas formas de lograr un resultado doble. Buscaba una solución para mantener y hacer avanzar una forma sostenible de agricultura preservando al mismo tiempo el conocimiento tradicional que ha conformado el paisaje y la identidad de su región. Ya en esta primera etapa, Hiss quería descubrir una idea que tuviera un impacto que fuera más allá de su propia granja. Dicha idea debía poder beneficiar a su región al proporcionar una solución viable a otros como él y resolver las desigualdades que hacían que la agricultura de pequeña y mediana escala hubiera dejado de ser viable.

Tras considerar las distintas alternativas, decidió crear una sociedad de accionistas (en alemán, *Aktiengesellschaft, AG*). La sociedad de accionistas requiere un capital mínimo inicial de 50.000 euros. Su función es generar capital mediante la venta de acciones e invertir el dinero recaudado en tierras, bienes inmuebles y participaciones de capital. Los accionistas son responsables de las pérdidas y ganancias, y eligen a los miembros del Consejo de Administración en la Junta General de Accionistas. Por consiguiente, pueden influir sobre la dirección que la compañía esté tomando en un determinado momento. La sociedad de accionistas también es controlada y auditada por las autoridades financieras, de manera similar a cualquier otra corporación. Esta forma de negocio está muy extendida en Alemania; sin embargo, no se había utilizado en el sector agropecuario, donde las cooperativas son más comunes. En este caso la elección de esta forma fue una innovación revolucionaria que el fundador introdujo en el ámbito agropecuario.

¹⁴ Ídem.

Este tipo de corporación permitiría a Hiss llevar a cabo sus planes más amplios. Además de proporcionar la base para construir un modelo de negocio sostenible, la sociedad de accionistas tenía otra ventaja importante: es la única forma de organización en la que los inversores no pueden retirar su dinero; las acciones solo pueden transferirse entre los accionistas, pero la inversión total se mantiene intacta, lo cual proporcionaba una estabilidad financiera que era esencial para construir un modelo basado en una visión a largo plazo. Por otro lado, la sociedad de accionistas también resultaba comparativamente más práctica de gestionar en el día a día, como ilustra por ejemplo el hecho de que las acciones pueden adquirirse sin un notario.

En 2006, Hiss registró Regionalwert AG (RWAG) en el registro mercantil con un capital inicial de 435.500 euros, que era el valor de su granja según la estimación de un auditor independiente. Lo que hizo Hiss fue vender su granja a RWAG y seguir explotándola como arrendatario, compartiéndola a partir de entonces con los accionistas. Hiss no dudó ni un momento al tomar esta decisión; en realidad, para él fue un momento de “liberación”. Se tardó unos seis meses en realizar todos los trámites administrativos, pero una vez que RWAG comenzó a ofrecer oficialmente sus acciones, veinte accionistas se unieron a ella. Entre estos accionistas había dos grandes inversores que habían creído en el potencial de la visión innovadora de Hiss.

Regionalwert, hoy

A pesar de ser una empresa reciente, Regionalwert ha experimentado un crecimiento y una aceptación considerables desde su creación a principios de 2007, gracias al interés tanto de los inversores como de los medios de comunicación. La cobertura que los medios de comunicación han hecho de RWAG ha sido muy amplia, lo cual ha incrementado enormemente el conocimiento acerca de esta iniciativa innovadora. Al mismo tiempo, el modelo de Hiss conecta profundamente con una preocupación muy extendida en Alemania en torno a los problemas regionales y medioambientales. Gracias a Regionalwert, los ciudadanos tienen la oportunidad y la facultad de contribuir de alguna forma a resolver los crecientes problemas a los que se enfrenta su región invirtiendo de una manera medioambiental y sostenible.

Así, RWAG ha recorrido un largo camino en estos cuatro años, en los que se ha incrementado notablemente el número de ciudadanos-inversores. Actualmente es propiedad de 460 inversores, repartidos en una amplia gama en cuanto al nivel de las contribuciones; algunos están contribuyendo con el valor mínimo de una acción, 500 euros, mientras que en otros casos el valor total de las acciones adquiridas alcanza los 150.000 euros. El capital total de la inversión asciende actualmente a 1,7 millones de euros.

Por el momento no existe un modelo similar en otras partes de Alemania. Reconociendo este hecho, la red Ashoka de emprendedores sociales añadió a Christian Hiss a su plan de miembros en 2009, mientras que el Consejo para la Sostenibilidad del Gobierno alemán lo ha nombrado “Emprendedor Social del Año”. Si bien por ahora su radio de acción se limita a 150 km en la región local, el modelo pronto va a ser reproducido en otras regiones de Alemania.

Creación de valor social y financiero

Para RWAG, las motivaciones idealistas y pragmáticas han prevalecido desde sus inicios hasta ahora. Su principal objetivo es resolver un problema social, económico y medioambiental. La economía regional, el entorno natural y la cadena de valor estaban en peligro, a la vez que las condiciones de trabajo y el acceso a la tierra eran a menudo difíciles para los agricultores independientes fuera del contexto de la agricultura intensiva. Sin embargo, a través de RWAG se ha hecho un esfuerzo enorme para integrar los objetivos sociales, ecológicos y económicos en un concepto coherente que sea también financieramente sostenible. Los objetivos financieros no son fines en sí mismos. En realidad, RWAG no se ha comprometido a proporcionar dividendos a los inversores, y hasta ahora, de hecho, no ha pagado ningún dividendo ya que se necesita tiempo para ello. Incluso cuando alcance un punto en el que podría dar dividendos, es probable que RWAG los reinvierta en la empresa. Lo importante es asegurarse de que el capital que los inversores proporcionan se invierte de manera sostenible y crea una sólida cadena de valor a largo plazo. Para los inversores, la perspectiva de obtener beneficios financieros a corto plazo no fue un factor decisivo, siendo en cambio la principal preocupación prestar apoyo a una cadena alimentaria regional sostenible.

Sin embargo, el equilibrio entre estos tres pilares (social, económico y ecológico) es crucial para el éxito de la empresa. Es más, Hiss considera que estos tres pilares están completamente interconectados en cualquier negocio. Cuando se favorecen los objetivos financieros sin tener en cuenta los otros dos, entonces un negocio proporciona ganancias esencialmente a corto plazo y deja los factores externos para que la sociedad se haga cargo de ellos más adelante. En cambio, cuando las empresas, y de manera más importante, los consumidores y los inversores respetan y valoran todos estos aspectos, entonces puede crearse valor real y sostenible a largo plazo. Por consiguiente, en este modelo el tiempo y, por lo tanto, la paciencia son extremadamente importantes para la creación de valor. Los inversores deben considerar que esta oportunidad es una acción segura y ecofilantrópica que beneficia a su región de origen.

A diferencia de la mayor parte de las empresas sociales, que a menudo no logran medir su nivel de desempeño, RWAG ha hecho de la evaluación una prioridad. Las tres dimensiones mencionadas antes se miden sistemáticamente y se comunican de forma transparente a los inversores a través de un amplio conjunto de 64 indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos. Estos indicadores abordan los objetivos económicos e incluyen además la situación de los empleados (por ejemplo, sus ingresos, los contratos o los puestos de aprendizaje), el impacto ecológico (como la fertilidad del suelo, el uso de los recursos o la biodiversidad) y los efectos sobre la economía regional (el valor añadido para la región, el compromiso con las iniciativas regionales o las actividades educativas, entre otros). Estos datos se incluyen en el informe anual de sostenibilidad y sirven de guía para las decisiones de los inversores. Solo cuando existe una relación clara entre las decisiones tomadas y su impacto sobre una serie de factores los inversores pueden entender verdaderamente las consecuencias y los compromisos implícitos de sus decisiones. Por lo tanto, la evaluación realizada sirve a RWAG para decidir la línea de acción adecuada y para detectar la evolución y las tendencias que de otro modo podrían pasar desapercibidas.

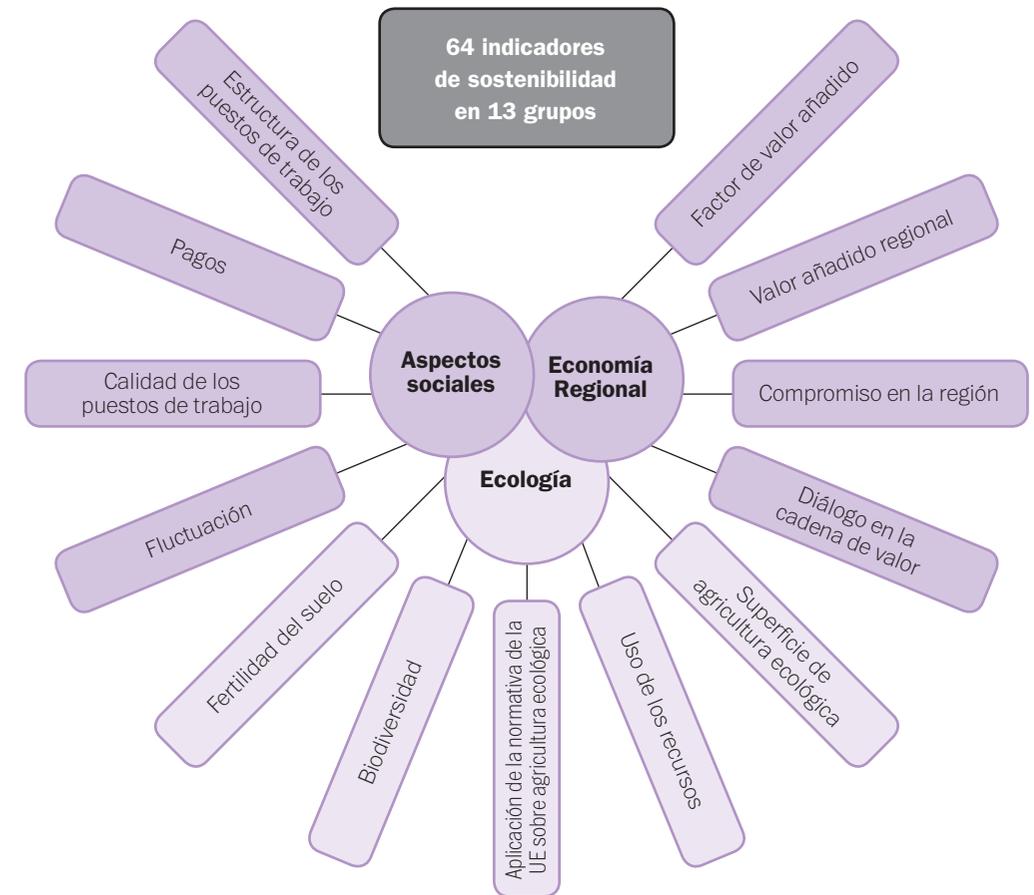
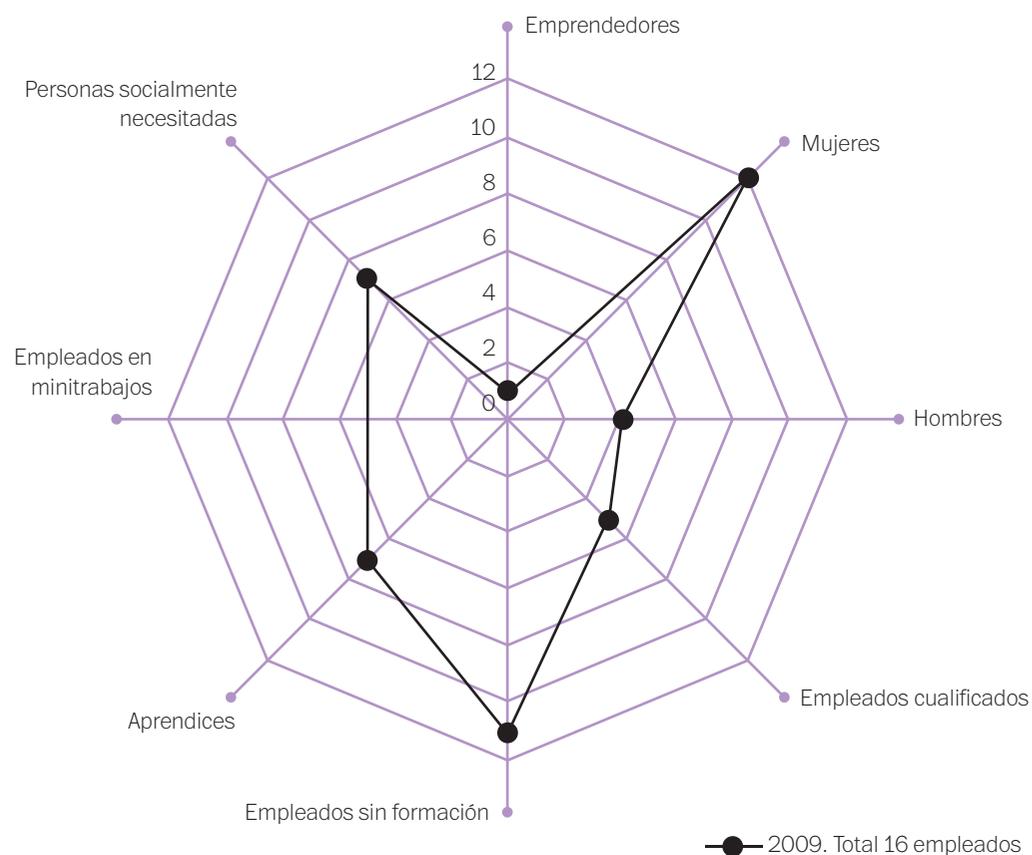


Gráfico 1. Indicadores de sostenibilidad¹⁵

Actualmente este enfoque de evaluación está siendo mejorado con el fin de ofrecer una valoración global y transparente del impacto para el conjunto de la cadena de valor, desde el campo hasta el consumidor. Para RWAG, los frutos ecológicos, regionales, económicos y sociales del esfuerzo ya son visibles en estos momentos. Los indicadores también pueden servir de inspiración para otras empresas. De hecho, actualmente RWAG está realizando esfuerzos de investigación para desarrollar mejores indicadores que puedan compararse y transferirse a otros entornos.

¹⁵ Fuente: RWAG Geschäftsbericht, 2009.

Gráfico 2. Ejemplo de un indicador social para una empresa¹⁶

El modelo de negocio

¿Pero cómo funciona exactamente este prometedor modelo? Como ya hemos mencionado, la idea es crear una cadena alimentaria regional sostenible que cubra desde la agricultura hasta las tiendas, pasando por el procesamiento de los alimentos. Por lo tanto, RWAG abarca distintos sectores, tales como el agropecuario, el comercial y el gastronómico, y a distintos niveles, como el de producción, el de procesamiento y el minorista. Los productos varían a causa de esta diversidad. Por otro lado, dado que se centra claramente en la región, RWAG opera en un radio de 150 km. Con el fin de crear una cadena de valor viable desde el campo hasta la mesa, RWAG utiliza diversos caminos. La sociedad de accionistas compra tierras agrícolas y granjas, así como empresas de procesamiento, distribución y venta de alimentos. En el caso de las tierras o de las granjas, RWAG las arrenda, no las vende, a empresarios cualificados, que deben gestionarlas de acuerdo con los criterios y valores de RWAG y justificar sus resultados en todos los ámbitos ante la Junta General de Accionistas. El apoyo está condicionado

¹⁶ Ídem.

a que se cumplan las normas de RWAG; sin embargo, a las granjas o las tierras que inicialmente no eran ecológicas se les concede un período de transición de unos tres años para pasar de la agricultura no ecológica a una agricultura ecológica certificada. Existe una estrecha relación entre RWAG, y en particular sus directivos, y los empresarios a los que se arrendan las tierras y las granjas. Los directivos ofrecen servicios de consultoría a los empresarios para ayudarles a ser más eficientes, por ejemplo analizando sus planes de negocio o elaborando los planes de negocio conjuntamente con ellos. Las tierras y las granjas contribuyen a las cifras financieras de RWAG a través de los arrendamientos pagados por los empresarios agropecuarios.

Además, RWAG compra acciones de empresas o empresas enteras en toda la cadena de valor agropecuario. De nuevo, los empresarios deben cumplir los criterios de RWAG y promover la producción ecológica, si bien en este caso las empresas contribuyen a la sostenibilidad financiera de RWAG a través de los beneficios que corresponden a las acciones propiedad de la sociedad de accionistas. Un ejemplo en este sentido es una empresa que ha creado un sistema para vender verduras ecológicas frescas en la región. Por último, en algunos casos RWAG invierte en acciones no minoritarias; en este caso RWAG no interfiere en las cuestiones de gestión de la empresa, sino que recibe ciertos pagos fijos por la financiación que ha proporcionado. Este tipo de inversión es más comparable a un préstamo.

Bajo el paraguas de RWAG, hasta el momento se han financiado nueve empresas asociadas y están a punto de implementarse nuevos contratos. La diversidad es admirable: RWAG presta apoyo a una granja de hortalizas que también produce semillas, a una granja de productos lácteos que produce queso, a una granja frutícola, a un viñedo, a un mayorista de alimentos ecológicos, a una empresa de catering ecológica, a dos tiendas de alimentos ecológicos y a un servicio de entrega para los productos de las empresas de RWAG. En total, en la actualidad cuenta con ocho hectáreas de terreno y tiene acciones en otras 100 hectáreas. Las empresas tienen en total unos cincuenta empleados. Asimismo, sus cajas de alimentos ecológicos de temporada se distribuyen ya a unos 250 clientes de la región. Hasta el momento RWAG ha invertido más de un millón de euros en las empresas, mientras que el resto aún no se ha invertido a la espera de negociar oportunidades más adecuadas.

El modelo de RWAG equilibra intencionadamente los distintos riesgos entre las empresas a través de esta diversificación en toda la cadena de valor. Funciona de acuerdo con un valor inherente de solidaridad entre ellas; las empresas grandes y exitosas del grupo RWAG pagan tipos de interés más elevados, con lo cual están ayudando a las empresas más pequeñas y de nueva creación. RWAG apoya a los agricultores y a las pequeñas y medianas empresas alimentarias, que por lo general tienen dificultades para obtener capital de los bancos ya que no cuentan con suficiente capital inicial. Dado que las oportunidades de inversión deben elegirse estratégicamente para que la cartera sea equilibrada, en la mayoría de los casos RWAG entabla conversaciones para adquirir empresas que complementen sus necesidades. Sin embargo, al haberse extendido su reputación, ahora los bancos incluso recomiendan RWAG a las pequeñas y medianas empresas cuando estas buscan capital inicial. Algunas de las empresas asociadas solo recibieron parte de su capital financiero del banco porque RWAG cofinanció cierto porcentaje con cobertura completa. Así, la tasa de participación de RWAG en el capital de las empresas oscila entre el 30% y el 100%, mientras que los bancos financian el resto del capital. Sin embargo, no todas las empresas que muestran interés son aceptadas en RWAG, ya que deben complementar la estrategia de RWAG y poder funcionar con arreglo a sus criterios. Por otro lado, no es necesario que las empresas que se incorporan estén pasando por un problema de sucesión similar a la situación por la que pasó Hiss con su granja.

Las sinergias y la solidaridad entre las empresas asociadas no se limitan a la financiación, sino que se hacen extensivas a la colaboración en el uso de los recursos, colaboración que en ningún caso es impuesta. Dado que RWAG es en realidad una red, las empresas pueden beneficiarse de compartir los recursos y conectarse entre sí estableciendo relaciones de proveedor-comprador. Algunos ejemplos prácticos en este sentido son la utilización por parte de la granja lechera de los residuos de la granja de hortalizas; la utilización de los productos lácteos por parte de la empresa de catering, y la distribución de fruta y verdura por el sistema de cajas. Estas sinergias permiten crear un modelo de negocio mucho más robusto y eficaz. Los directivos de RWAG han identificado como tema importante en el que centrarse en el futuro la creación de mayores sinergias, con el objetivo de alcanzar la viabilidad financiera a largo plazo.

En términos de marketing y comunicación, RWAG se centra claramente en la captación de un nicho de mercado, creando una identidad basada en el concepto de cadena regional, innovadora, sostenible y ecológica. Esto no es un mero ideario, sino que se encuentra en el centro de su estrategia y proporciona una imagen coherente, constituyendo al mismo tiempo la base de una estrecha comunicación con los inversores. Las consideraciones y los indicadores sociales, medioambientales y regionales ayudan así a los inversores a comprender y a conformar la dirección de RWAG, con lo cual pueden intervenir en el desarrollo de la cadena alimentaria y el paisaje regionales. Este poder les lleva a participar en el programa y a sentirse parte de un esfuerzo más amplio para alcanzar la sostenibilidad.

El impacto positivo que este modelo genera es múltiple. En primer lugar, apunta a la sostenibilidad de la cadena alimentaria regional, a la vez que protege el medio ambiente y el paisaje. Paralelamente, proporciona soluciones para el callejón sin salida en el que se encuentran algunos pequeños agricultores ante el problema de la sucesión en las granjas, que está provocando el cierre de empresas familiares en la región. Al superar las limitaciones de financiación iniciales y repartir el riesgo entre distintas empresas que colaboran en la misma red, la continuidad de cada una de las partes de la cadena de valor está garantizada y protegida. El modelo sirve también como impulso para la transición a la agricultura ecológica en toda la región, al brindar apoyo y conocimientos a los empresarios dispuestos a dar ese paso. Por último, ayuda a los ciudadanos y a los inversores a ser parte de la solución y a recuperar su voz en lo que respecta al desarrollo de su entorno y a la disponibilidad de alimentos saludables para ellos y para las nuevas generaciones.

Perfil de los inversores y viabilidad económica

Hasta el momento, una de las cosas más gratificantes para Christian Hiss ha sido la buena acogida que RWAG ha tenido entre los ciudadanos, “la elevada y positiva respuesta, el hecho de que muchas personas se hayan unido a nosotros”. RWAG actúa como cualquier otra sociedad de accionistas, en el sentido de que ofrece acciones a cualquier ciudadano interesado y entonces le permite seguir el proceso de su inversión siendo tan activo o pasivo como desee. La Junta General de Accionistas es el lugar en el que puede informarse sobre la variedad de indicadores que RWAG va elaborando y expresar sus preocupaciones y opiniones. Los inversores eligen la junta directiva cada cinco años, que a su vez escoge al equipo de gestión. Los accionistas se implican en este modelo por los beneficios que en última instancia reportará a su región. No reciben ningún beneficio específico de las empresas que RWAG financia. El inversor medio es un ciudadano preocupado por la región.

Según Hiss, “la gente se ha dado cuenta de que se trata de sus necesidades. De su nutrición. De los productos agropecuarios. De la educación de sus hijos. De los puestos de trabajo en su región”.¹⁷ Los inversores no son necesariamente agricultores. Hiss distingue a grandes rasgos tres grupos: “El primero quiere promover las buenas prácticas y considera el dinero que ofrece como una donación, con lo cual probablemente se asustará cuando un día reciba dividendos. El segundo tercio calcula, en cambio, que a largo plazo se generarán beneficios genuinos a partir de una economía desarrollada a escala local y respetuosa con el medio ambiente. El tercer grupo encuentra impresionante el proyecto como tal y quiere formar parte de algo tan innovador cuando sucede. Una reacción típica fue la del notario que preparó los Estatutos de RWAG: ‘No sé qué esperan hacer con esto’, dijo entonces. Actualmente también es accionista y ha atraído al proyecto a todo un grupo de colegas suyos. El espectro social de los inversores es impresionante”.¹⁸

¿Cuándo deberían estos inversores esperar que el proyecto sea completamente sostenible desde el punto de vista financiero? RWAG está aún desarrollando y consolidando su cadena de valor. Construir un modelo viable para la agricultura no es una tarea ni fácil ni rápida. Hasta ahora aún no se ha cubierto el valor de la inversión, pero se espera hacerlo en 2012. En cuanto a los resultados financieros consolidados, está claro que todavía hay pérdidas, si bien estas ya han comenzado a disminuir año tras año. Los ingresos por arrendamientos y participaciones en beneficios aún no cubren los gastos, pero se espera que a medida que la red vaya consolidándose aún más irán incrementándose las sinergias. Al fin y al cabo, como en cualquier proyecto empresarial, las empresas a las que RWAG presta su apoyo deben superar la prueba de los primeros años para alcanzar altos niveles de eficiencia y ser más rentables.

Factores clave de éxito

Si bien el concepto introducido por RWAG sigue siendo muy nuevo, está mostrando claramente que tiene un gran potencial y ha conseguido movilizar a muchas partes interesadas, tales como inversores, empresarios o medios de comunicación. Ello, por sí mismo, es ya un logro muy importante. Reflexionemos, por lo tanto, sobre a qué debe su éxito. ¿Qué factores ha conseguido RWAG hacer bien para poder ser funcional y estar creciendo a buen ritmo? En este caso era esencial crear una forma innovadora de hacer frente a un viejo problema. Sin embargo, esta innovación emana tanto de la creatividad como de una cuidadosa planificación y consideración de alternativas. La solución buscada se definió en términos generales pero ambiciosos.

Christian Hiss tenía una visión muy clara: crear un modelo sostenible para mantener las granjas y los modos agrícolas que han configurado el paisaje durante generaciones. Para ello, estableció una serie de requisitos que debían cumplirse para poder elegir una solución. Hiss aspiraba en primer lugar a establecer una relación más directa entre consumidores y productores con el fin de mejorar la sensación de conexión de los ciudadanos con su región, con sus alimentos y con los agricultores que los producen, mediante la inversión financiera de los ciudadanos. También quería que esta inversión hiciera progresar la economía circular y las cadenas de valor regionales.

¹⁷ Entrevista a Christian Hiss en la revista A Tempo, agosto de 2009, traducción propia.

¹⁸ Ídem.

Este concepto debía ser asimismo financieramente viable, lo cual podría lograrse si las distintas empresas formaban una red y se estabilizaban mutuamente, compartiendo los riesgos. Una sola empresa tendría que luchar mucho más para consolidarse, sobre todo en el sector agropecuario. Así, la combinación de las empresas del sector de la producción con otras de los sectores del procesamiento, el comercio y la venta minorista podría ayudar a equilibrar este riesgo y hacer que el modelo fuera económicamente viable. Por último, el modelo que Hiss estaba buscando debía anteponer de forma explícita las consideraciones socioecológicas a las monetarias. RWAG es una organización con ánimo de lucro, lo cual tiene sin embargo en este caso un significado más amplio que el de “obtener beneficios”. Así, se estimulaba a los accionistas a reflexionar sobre la naturaleza de los beneficios que desean obtener, tanto para su región y su entorno como para su calidad de vida.

La implicación personal y la perseverancia de su fundador fueron cruciales en el caso de RWAG. Hiss tenía una larga experiencia en el sector y en la región, y conocía bien las dificultades que deben afrontar las granjas pequeñas y medianas. Le preocupaba muchísimo el futuro de su región, y fue lo suficientemente visionario para ver que podía cambiar las cosas para mejor. Investigó para saber qué opciones había para mejorar las condiciones y no dudó en arriesgar su propiedad para perseguir lo que parecía ser una solución prometedora y reflexionada. La integridad, la experiencia y la personalidad del fundador fueron en este caso factores especialmente críticos para el éxito, ya que era la primera vez que se llevaba a cabo una idea así y la confianza debía construirse entre todos los grupos de interés.

Algunas de las decisiones estratégicas de Hiss fluyeron naturalmente de la esencia de su innovación y parece que otorgan a su modelo una fuerza adicional. La forma jurídica que Hiss eligió asegura la continuidad y la estabilidad en la inversión, y permite contar con una base financiera sólida; al mismo tiempo, permite a Hiss poner en común tanto las pequeñas como las grandes contribuciones de los ciudadanos, de forma que suma recursos y apoyo. El concepto es amplio y aborda múltiples dimensiones de impacto. La identidad es segura y apunta a un nicho —creciente— de mercado de ciudadanos sensibles a los temas de la agricultura regional, ecológica y sostenible. Asimismo, y ello es muy importante, el proyecto se ajusta plenamente a la creciente preocupación sobre los problemas regionales y medioambientales en Alemania.

Un ecosistema de apoyo

Así, aparte de los esfuerzos realizados por el propio Christian Hiss para crear y desarrollar RWAG, el éxito de la empresa puede atribuirse claramente a la ayuda externa que ha recibido su proyecto. Su idea ha disfrutado de una amplia cobertura mediática y ha suscitado asimismo un gran interés por parte de los ciudadanos, los políticos y el mundo académico. Mientras tanto, la gente del “ámbito de la sostenibilidad” que se ha desarrollado cerca de Friburgo y en toda Alemania también le han prestado mucho apoyo. Friburgo es famosa por ser la ecocapital de Alemania, con un alcalde verde, innovadoras industrias de tecnologías limpias —incluyendo la energía solar—, ecoservicios y una universidad muy activa en este sentido. De manera similar, están surgiendo ecosistemas de este tipo en otras regiones de Alemania —por ejemplo, alrededor de Múnich y en Rheingau-Taunus— y por toda Europa. El apoyo de un ecosistema receptivo ha sido crucial para que RWAG suscitara el interés de los inversores y aumentara la conciencia en torno a su modelo. Además, el reconocimiento y el apoyo financiero que Hiss recibió de Ashoka le han permitido dedicarse plenamente a un mayor desarrollo de RWAG.

Retos importantes de futuro

Mirando hacia el futuro, Christian Hiss sueña con “tener el mayor número posible de economías regionales sostenibles independientes en Europa”. Su visión es que los productores agropecuarios “tengan suficientes ingresos económicos y reconocimiento; es decir, que estén en mejor situación”. A nivel local de la región de Friburgo, los planes de RWAG se centran en incrementar el capital social hasta los 10 millones de euros y en ampliar y consolidar la red. La primera prioridad es crecer dentro de las fronteras de la región en la que ha comenzado a operar. Sin embargo, dado que el modelo de RWAG se basa en un enfoque descentralizado, la idea de un crecimiento sostenible y descentralizado le es inherente desde su concepción. Si bien inicialmente el modelo fue diseñado para proporcionar una solución a nivel de la región de origen de Hiss, los retos a los que intenta dar respuesta son muy relevantes para las condiciones de la agricultura en general. Y ahora que este modelo ha demostrado que es viable, pueden realizarse iniciativas similares en otras regiones de Alemania y en toda Europa. De hecho, ciudadanos de otras regiones ya han mostrado un gran interés en este sentido. La cálida acogida de RWAG y los contactos internacionales obtenidos gracias a la participación en redes como Ashoka han acelerado la idea de difundir este modelo. Y si bien el crecimiento es claramente un objetivo, este no es sin embargo deseable si se produce a expensas de las condiciones sociales o medioambientales. Hiss es muy consciente de las ventajas y desventajas inherentes a la ampliación. El modelo desarrollado con RWAG es ampliable, pero requiere más tiempo.

El conocimiento adquirido podría aumentar para servir a más regiones a través de la propia RWAG, que actuaría como centro principal para otras empresas similares. La idea es crear una organización paraguas, y luego apoyar a otros emprendedores sociales que aspiran a desarrollar el concepto utilizando una estructura de franquicias, de modo que se mantenga la coherencia del planteamiento. Puede proporcionarse apoyo y formación a estos emprendedores a fin de que puedan sacar el máximo partido de la experiencia que RWAG ha acumulado hasta ahora. Christian Hiss está trabajando para perfeccionar lo que ha aprendido de la experiencia de RWAG, de modo que los efectos puedan tener un impacto aún mayor. Su valiente y fascinante camino apenas acaba de comenzar, pero es reconfortante saber que estos esfuerzos se están multiplicando y que están recibiendo el apoyo de personas que valoran la importancia de mantener un equilibrio con nuestro entorno y una alta calidad de vida. Es un modelo que esperamos que haga cambiar nuestra manera de pensar sobre lo que es viable en la búsqueda de un desarrollo social y económico que valga la pena en el sector agropecuario.

Specialisterne

Un cambio de paradigma¹⁹

¹⁹ Este caso ha sido desarrollado a partir del caso de la Harvard Business School "Specialisterne: sentido y detalles", elaborado por Robert Austin, Jonathan Wareham y Javier Busquets, y completado con la publicación WAREHAM, J. y SONNE, T., "Specialisterne: Harnessing the Power of Autism Spectrum Disorder", *Innovations: Technology/Governance/Globalization* 3 (1) pp. 11-27, MIT Press, 2008. El caso, de hecho, se ha planteado como una actualización del caso de Harvard, por lo que se han tomado párrafos literales de este en aquellos apartados en los que el planteamiento de la investigación actual coincidía con la investigación realizada para Harvard. Agradecemos a los autores del caso la disponibilidad con que han aceptado que tomáramos su trabajo como punto de partida para esta investigación.

Proporcionar a un millón de personas autistas y similares un trabajo productivo y con sentido. Esa es la retadora meta de la Fundación Specialist People, propietaria de la innovadora empresa social danesa Specialisterne. Una meta que se desea conseguir básicamente a través del desarrollo del modelo Specialisterne que actualmente cuenta con licencia para su implementación en Dinamarca, Escocia, Islandia y Suiza. Specialisterne significa en danés "persona especial" que es el término usado por la Fundación Specialist People y Specialisterne para describir a las personas con autismo y aquellas que deben afrontar retos similares. La empresa, que se fundó en el año 2004, nació con la clara voluntad de identificar nichos de mercado y puestos de trabajo que pudieran aprovechar de forma competitiva las habilidades únicas que poseen las personas diagnosticadas de autismo.

Un poco de historia

Specialisterne fue creada en el año 2004 por Thorkil Sonne. Thorkil trabajaba como gerente de tecnologías de la información para un gran operador de telecomunicaciones cuando en 1996 nació su tercer hijo. A pesar de que en un inicio "nada parecía anormal en él", pronto empezaron a detectar un retraso en sus habilidades sociales. En noviembre de 1999, cuando el niño cumplía tres años, Thorkil y su mujer, Anette, tuvieron una reunión con el psicólogo de su hijo que, como él mismo explica, cambiaría su vida para siempre. El psicólogo les informó que su hijo había sido diagnosticado de autismo infantil, una de las muchas variantes del *Autism Spectrum Disorder*. Un momento de cambio personal que Thorkil cree que sin duda contribuirá a que millones de personas alrededor del mundo cambien también sus vidas.

Tras superar el shock inicial, Sonne se integró como miembro activo en la Asociación Danesa de Autistas, y empezó a buscar información sobre autismo para ver cómo maximizar la calidad de vida de su hijo y su familia. Dicha búsqueda le llevó a descubrir un futuro poco alentador. Como Sonne explica, la literatura sobre autismo enfatiza solo aquellas cosas que las personas con autismo no pueden hacer. Asimismo, y a pesar de vivir en un país como Dinamarca, con un sistema de bienestar avanzado, Sonne pronto se dio cuenta de que la sociedad ofrecía escasísimas oportunidades a las personas autistas. Sus especiales características no encajaban en un mundo caótico y en continuo cambio.

El descorazonador panorama no frenó a Sonne en su afán de ofrecer un futuro mejor a su hijo. Sonne soñaba con una sociedad en la que las personas con autismo pudieran desarrollar todo su potencial y aprovechar sus especiales capacidades. Unas capacidades que en algunos aspectos estaban claramente fuera de lo común y que Sonne había observado con asombro en su propio hijo. “Un día, por ejemplo, el niño de siete años comenzó a dibujar un diagrama muy elaborado con números asociados. En un primer momento, Sonne no podía entender lo que era, pero tras un rato, el dibujo tomó una forma familiar hasta convertirse en un mapa de Europa. Los números continuaban siendo sin embargo una incógnita. Más tarde, y de forma accidental, mientras Sonne revisaba un libro de mapas se topó con la fuente de inspiración de su hijo: el índice del libro. Los números indicados en las páginas del libro coincidían con los que su hijo había situado en el mapa. El niño había reproducido sin ningún error el esquema de memoria”.

Las capacidades que revelaban esta y otras sorprendentes acciones de su hijo hicieron a Sonne reflexionar sobre su utilidad en algunos contextos. Enorme memoria, capacidad de concentración en el detalle, deseo de ser minucioso..., eran habilidades que Sonne buscaba en determinados empleados, especialmente entre los encargados de las pruebas de software y sistemas. Una rápida revisión de las revistas de negocios y de las listas de empleos reveló que ninguna compañía se había especializado aún en ofrecer dichas habilidades. Sonne había encontrado una vía para encauzar su sueño. Así, renunció a su prestigioso empleo, hipotecó su casa para disponer de financiación y creó una nueva compañía dedicada a realizar pruebas de software. Era el año 2004, nacía así Specialisterne.

Para Sonne, la creación de una empresa consultora basada en las competencias de los especialistas permitía ofrecer un futuro laboral digno a un colectivo de personas con autismo, pero sobre todo era una forma de mostrar el valor laboral de los autistas y ofrecer un modelo de referencia para empresarios interesados en contratar a autistas.

Las pruebas de software, un nicho de negocio clave

Las pruebas de software son una fase crítica del desarrollo de un software. Consumen de promedio el 30% de los recursos destinados a todo el proceso. Las pruebas tienen como objetivo asegurar la calidad del nuevo producto. No estamos hablando de un proceso limitado a la etapa final de creación. De hecho, cuanto más pronto se detecta un error en el proceso de desarrollo de un software, más barato es corregirlo. Así, la integración del proceso de pruebas en el proceso de desarrollo de un nuevo software normalmente permite obtener un producto final con mayor rapidez y menor coste. Por ello, suele ser habitual que sean las mismas compañías y el mismo personal que diseña software quienes lleven a cabo las pruebas. Y así era en Dinamarca cuando Sonne creó Specialisterne. En ese momento no existían compañías especializadas exclusivamente en el ámbito de las pruebas. De hecho, muchos integradores de sistemas de TI y otras compañías realizaban pruebas de software, pero como parte de una oferta global.

Sin embargo, Sonne sabía por experiencia que los analistas de software y los programadores eran pésimos haciendo pruebas. La gente que se ve atraída por la programación de software cuenta con una manera típica y característica de solucionar problemas: toma situaciones únicas, las estructura en procedimientos estándar y las codifica de manera precisa. A los programadores les gusta trabajar en problemas nuevos que representen desafíos únicos. Las pruebas no son nada de eso. Las pruebas suponen examinar y revisar los mismos resultados rutinarios cada vez que aparece una nueva versión del software, para asegurarse de que ninguna aplicación haya experimentado un retroceso. Implican asimismo documentar planes de prueba y luego revisarlos repetitivamente. A los desarrolladores de programas las pruebas generalmente les parecen algo insufrible. Además, muchos programadores acusan un exceso de confianza, lo cual hace difícil que encuentren errores en su propio trabajo.

Ese conocimiento llevó a Sonne a pensar que las pruebas eran un espacio susceptible de mejorar y listo para la subcontratación. Sus clientes serían las compañías desarrolladoras de software, a quienes pondría subcontratar el proceso de pruebas.

La empresa para la que Sonne había trabajado fue la primera en contratar a su firma. “Logré convencerlos de involucrarse en un primer proyecto con adelanto de dinero, y ellos confiaron en mí”. “No fue fácil”. La idea de subcontratar a especialistas en pruebas era nueva para el cliente. Y la idea de subcontratar a especialistas diagnosticados de autismo era incluso más rompedora.

La filosofía del negocio: el diente de león como metáfora

Sonne se enfrentaba a un claro reto. El trabajo realizado por personas con discapacidad era considerado un bien social, pero a menudo era poco valorado, al pensarse que no podía llegar al mismo nivel de calidad que el llevado a cabo por personas no discapacitadas. Sonne apostó desde los inicios de Specialisterne por romper dichos tópicos. El mismo nombre escogido para la empresa, “especialista” en danés, reflejaba la voluntad de reivindicar un servicio especializado de elevada calidad. Frente a los generalistas, tenemos a los especialistas, unos especialistas que ubicados correctamente pueden ofrecer gran valor a las empresas. Un valor que evidentemente debe compensarse con salarios de mercado.

Specialisterne no compite por precio, ni apelando al alma caritativa de las empresas, sino que centra su ventaja competitiva en la calidad del servicio ofrecido. Specialisterne abre un nicho de mercado específico en un subsector nuevo y ofrece un personal con capacidades únicas que se ajustan perfectamente a las tareas a realizar. Pasión por los detalles, elevado nivel de concentración, perseverancia en las acciones repetitivas, reconocimiento de series y optimización de procesos son las habilidades específicas que los especialistas de la empresa ofrecen.



El logo de Specialisterne, un diente de león, es una metáfora clara de la filosofía en la que se sustenta el negocio. Para la mayoría de la gente, el diente de león no es más que una mala hierba. Pero aquellas personas con conocimientos botánicos aprecian el diente de león como una de las plantas más valiosas y útiles en la naturaleza. El valor del diente de león depende, pues, de los conocimientos del espectador. Si se conocen sus características y se le proporciona el entorno adecuado, se tendrá acceso a sus virtudes.

Lo mismo ocurre con los especialistas. Specialisterne define a los especialistas como aquellas personas con potencial productivo que requieren, para que este sea descubierto y utilizado, una comprensión y gestión adecuadas. Los autistas son una clara muestra de ello. Con su logo, Specialisterne quiere destacar su mensaje fundamental: el valor de lo que se ve depende de los conocimientos y la actitud del espectador. Specialisterne nace así desde el convencimiento de que las habilidades y capacidades de las personas autistas tienen una clara utilidad para las empresas. Solo es necesario encontrar el encaje correcto.

La búsqueda del encaje correcto: la selección y adecuación a los trabajos disponibles

De hecho, ese era y continúa siendo uno de los principales retos para Specialisterne. Un reto que se puede concretar en dos. Por una parte, encontrar personas diagnosticadas de autismo con una combinación de habilidades que les permita trabajar como consultores de sistemas de información de forma efectiva y comercialmente viable. Por otra, diseñar puestos y favorecer entornos de trabajo que permitan aprovechar al máximo el potencial de dichos consultores.

No debemos olvidar que las personas autistas, a pesar de compartir ciertos rasgos, presentan un amplio espectro de fortalezas y debilidades. No existe un test de referencia para diagnosticar el autismo, como tampoco para identificar las características específicas de las personas autistas.

Sonne era consciente de la criticidad del proceso de selección y formación inicial de sus consultores. Así, desde sus inicios Specialisterne desarrolló un programa de formación de entre 3 y 5 meses para candidatos que desearan incorporarse al mercado laboral, programa que aún continúa siendo uno de los ejes clave de su estrategia. La unidad de formación se ha convertido, de hecho, en una nueva unidad de negocio de Specialisterne que ofrece sus servicios de formación y evaluación de perfiles a administraciones públicas y empresas que deseen incorporar personas autistas entre su personal.

La extensa formación se considera un requisito previo fundamental, pues la mayor parte de candidatos raramente poseen experiencia en el sector de las nuevas tecnologías ni tampoco en el mundo laboral. El curso incorpora sofisticadas herramientas, desarrolladas específicamente por Specialisterne, para analizar el perfil de trabajo de cada uno de los candidatos. Se trabaja también con material creado por otra empresa danesa de reconocido prestigio internacional, LEGO Mindstorms. Guiados por un consultor pedagógico y un profesor, el curso y el proceso de valoración asociado permiten detectar las habilidades específicas de los candidatos y evaluar si se ajustan al trabajo ofrecido por Specialisterne, así como comprender cómo reaccionarán ante tareas muy complejas o muy sencillas, o lo que pasaría si no comprendieran bien las instrucciones. De las evaluaciones realizadas durante el curso se desprenden recomendaciones para continuar avanzando en formación o ya en la búsqueda concreta de trabajo —sea dentro o fuera de Specialisterne—. En el caso de no ajustarse a los puestos de trabajo ofrecidos por la empresa, se les ayuda a buscar nuevas alternativas.

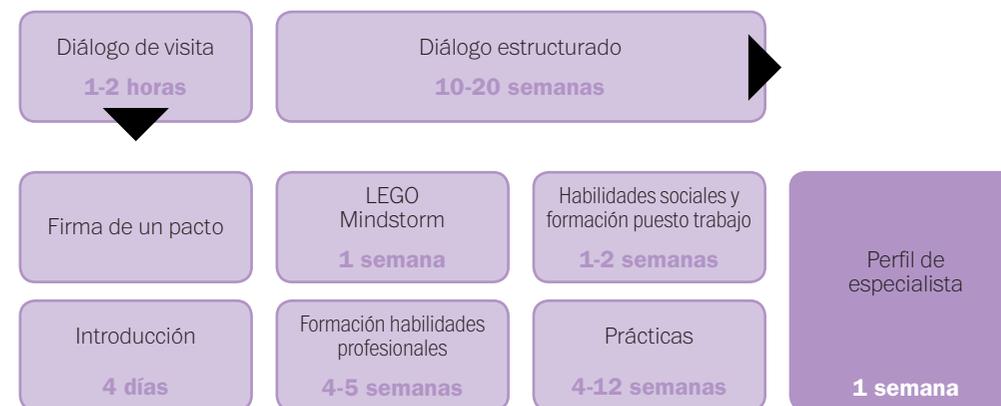


Gráfico 1. Proceso de formación

Fuente: Specialisterne.

Aparte de la selección y adecuación de los consultores a los puestos de trabajo, otro de los retos clave para Specialisterne es la integración de sus consultores en los entornos de trabajo de las compañías que los contratan. Es importante tener presente que en la mayoría de los casos los probadores de software deben trabajar en el mismo espacio que los desarrolladores de programas, es decir, en la sede de los clientes. Eso implica trabajar en un ambiente que no siempre responde a las coordenadas de tranquilidad, orden y rutina que requieren las personas con autismo para ofrecer su máximo potencial.

Para superar dicho reto, Specialisterne trabaja siempre en grupos de entre dos y tres consultores que cuentan con un líder de equipo no diagnosticado de autismo. La función del líder es coordinar el grupo y vincularlo con el cliente, intentando filtrar las fluctuaciones y el estrés que habitualmente se viven en las empresas tecnológicas. El líder es el responsable de gestionar y solventar los problemas que puedan surgir en el día a día debido a algún comportamiento anómalo de los miembros del grupo. Su papel es clave para el éxito del servicio.

La gestión de un equipo de autistas no es una tarea sencilla y requiere también la colaboración del cliente, que debe tener claro que es necesario programar rutinas y desarrollar mecanismos de comunicación directos y honestos. Supone, pues, un esfuerzo por parte de los *managers*, pero también de los programadores, a quienes Specialisterne ofrece formación previa específica para que comprendan cómo integrar a sus nuevos compañeros. De hecho, muchos clientes de Specialisterne explican que trabajar con esta empresa les ha llevado a convertirse en mejores directivos, pues les ha obligado a reflexionar sobre cómo mejorar la comunicación con sus subordinados.

El posicionamiento y la estrategia de comercialización

Contratar a Specialisterne supone un esfuerzo adicional para las empresas que, como Sonne afirma, debe verse compensado por un servicio de elevada calidad. La calidad, no la caridad, debe ser el motivo de compra del servicio.

Así, Specialisterne debe ofrecer un servicio cuyo valor exceda los estándares de mercado. De hecho, la compañía posee estudios que demuestran que debido a las características específicas de las personas

autistas, su nivel de exactitud en algunas tareas de validación es muy superior a la de otros consultores, lo que las hace más productivas y eficaces. Así pues, no estamos ante un servicio que deba cotizarse por debajo de los precios de mercado, ni contratarse por motivos exclusivamente vinculados a la caridad. Al contratar a Specialisterne, el cliente realiza evidentemente un bien social, pero recibe un servicio más rápido y eficiente que con otros proveedores. Specialisterne garantiza un nivel de especialización en un área crítica del proceso de desarrollo de software y pone a disposición de los clientes unas habilidades hasta el momento inexistentes en el mercado. Ese es el eje de la venta, el motivo central que debe llevar a las empresas a contratar a Specialisterne.

Subcontratar el proceso de pruebas a Specialisterne permite a las empresas reservar el personal propio para las actividades en las que puedan generar mayor valor añadido. Sin embargo, y a pesar del posicionamiento deseado, es casi inevitable que a priori los potenciales clientes tengan ciertos prejuicios respecto a los consultores de Specialisterne y el tipo de servicio que la empresa ofrece. Unos prejuicios que muchas veces solo pueden salvarse gracias a la recomendación de otra empresa par cliente de Specialisterne y a la confianza en el prescriptor. De hecho, como el mismo Sonne explica, en un primer momento la contratación de una empresa como Specialisterne supone una apuesta y una muestra de confianza por parte del gerente. Como así fue, de hecho, en los inicios de la empresa. Una vez mostradas la capacidad y la calidad del servicio, una vez conseguidos los primeros clientes, la captación de nuevos clientes es una tarea más sencilla. El boca a oreja funciona.

Specialisterne no ha contado nunca con un equipo comercial. La venta del servicio se realizó en un primer momento a través de la red de contactos personales del propio Sonne. Y ha sido esta misma red satisfecha por el servicio ofrecido la que ha integrado sus contactos para ampliar el grupo de clientes potenciales. Unos clientes que también han crecido gracias a la difusión que se ha hecho del proyecto en distintos medios de comunicación, así como a la implicación de personas e instituciones que han creído en el valor del proyecto.

La voluntad de reivindicar un servicio de alta calidad, y la necesidad de encontrar consultores capaces, de ajustar perfiles y de adaptar entornos de trabajo, con los requisitos que eso supone para el cliente, han determinado la estrategia comercial de la empresa. Una estrategia comercial que podemos decir que ha sido exitosa. Specialisterne tiene actualmente más de 40 clientes, entre los que destacan prestigiosas empresas como CSC, Microsoft, Oracle, Nokia, Cisco, Siemens o Lego. Se trata de empresas privadas, pero también de administraciones públicas que han confiado en la empresa. Estos clientes han validado la visión de la compañía y su proposición de valor.

El crecimiento

Es a partir de esta visión y proposición de valor que la compañía ha ido buscando nuevas oportunidades para ampliar el ámbito de servicios de consultoría que ofrece. Se trata de identificar, muchas veces junto con el cliente, tareas que requieran atención al detalle y alta concentración. Actualmente, Specialisterne Dinamarca, además de realizar pruebas de software, ofrece un amplio abanico de servicios en el ámbito de la gestión web y los e-servicios.

La ampliación del espectro de servicios ha permitido a la compañía conseguir clientes en ámbitos no vinculados exclusivamente al sector de las nuevas tecnologías y ha facilitado el crecimiento de la facturación. Un crecimiento que ha sido de más del 600% desde su creación y que ha sido controlado con la voluntad de

no desvirtuar el modelo sobre el que se fundó la empresa. Si quiere ser fiel a sus propias características, a los elementos que dan valor a la empresa, Specialisterne Dinamarca no puede crecer de forma rápida. Las claves de éxito del modelo empresarial —la identificación de especialistas con las habilidades adecuadas, la disposición de pedagogos que puedan revelar las habilidades y el talento de estas personas, la contratación de coordinadores de equipo capacitados y la adecuación de los encargos y entornos de trabajo— limitan de forma clara la velocidad de crecimiento y seguramente también el potencial de dicho crecimiento.

La creación de valor económico y social

Así pues, Specialisterne ha vivido un crecimiento exponencial, lo que no ha impedido que haya tenido pérdidas en algunos de sus ejercicios. Como explica Sonne, el gasto durante los primeros años de funcionamiento ha sido alto debido a la generación del conocimiento y la creación del modelo. Sin embargo, esa tendencia parece haberse roto y las previsiones de futuro auguran la sostenibilidad económica del negocio.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Ingresos	3.137Kr 420.968€	4.761Kr	6.982Kr	9.780Kr	17.130Kr	13.917Kr	15.792Kr 2.119.198€	22.358Kr 3.319.000€
Beneficio después de impuestos	444Kr 5.904€	-221Kr	-418Kr	-618Kr	850Kr	-2.982Kr	163Kr 21.873€	1.502Kr 201.560€
Incremento de los ingresos	-	52%	47%	40%	75%	-19%	13%	42%

*Presupuesto

Tabla 1. Resultados (en miles de coronas danesas)²⁰

Fuente: Specialisterne.

La creación de la Fundación Specialist People, que analizaremos más adelante, permite además acceder a ayudas y donativos que pueden compensar, si se producen, las pérdidas coyunturales asociadas al negocio.

A pesar de las tensiones económicas y su reducida facturación, podemos decir que Specialisterne Dinamarca es una empresa exitosa que consigue crear un valor social significativo. Desde el año 2004 Specialisterne Dinamarca ha proporcionado asesoramiento y formación a 155 personas diagnosticadas de autismo. El 40% de las personas formadas se han incorporado como consultores a Specialisterne, y algunas de ellas han pasado a trabajar definitivamente para los clientes de la compañía. Actualmente, Specialisterne Dinamarca tiene en su plantilla a 33 consultores especialistas y Specialisterne Escocia, a 10. La empresa parte de la idea, demostrada en diversos estudios, de que contar con un trabajo estable contribuye a mejorar la autoestima, la independencia y la calidad de vida de las personas con autismo.

Pero el valor social creado va mucho más allá de la integración directa del personal de la compañía. Specialisterne se ha convertido, como así era la voluntad de su fundador, en un referente a nivel internacional

²⁰ Para calcular lo que significaría dicho importe en euros- para facilitar la comparación con otras empresas y la lectura de libro- se ha optado por tomar un tipo de cambio fijo situando la referencia en julio 2011 cuando una corona danesa valía 0,134195.

para la integración laboral de autistas. Un modelo que prueba que los autistas pueden incorporarse al mundo laboral y ofrecer una utilidad clara. Specialisterne demuestra que con una mirada y un conocimiento correctos los especialistas pueden realizar grandes aportaciones a la sociedad. Así pues, Specialisterne ofrece una esperanza a muchas personas autistas en el mundo.

Su modelo plantea además un cambio de paradigma para los autistas, pues pasan de ser considerados como personas discapacitadas a ver valoradas sus características como una ventaja competitiva. Este cambio de paradigma, esta nueva forma de abordar la discapacidad, puede tener impacto y ser aplicada a otros colectivos.

La ampliación del impacto y la reproducibilidad del modelo

La ampliación del impacto —a través de la difusión tanto del conocimiento generado en el ámbito de la capacitación, la evaluación y el seguimiento del personal como del modelo de negocio— ha sido, de hecho, una de las principales prioridades para Thorkil Sonne, especialmente a partir del año 2007, una vez consolidado el modelo operativo y garantizada mínimamente la sostenibilidad de Specialisterne.

Casi desde los inicios, Sonne fue consciente de que, como apuntábamos, las claves de éxito del modelo empresarial que proponía suponían un freno claro al crecimiento veloz y seguramente también perfilaban un techo a dicho crecimiento. La capacidad de impacto directo o la contratación como consultores de personas diagnosticadas de autismo tenían un límite.

Quizás por eso, pero también por una clara voluntad transformadora, Specialisterne nació con una misión que iba más allá de la vinculada directamente a la inserción directa que podía proporcionar. Specialisterne se creó con la voluntad de ser un ejemplo a seguir, de convertirse en una referencia para las empresas que desean incorporar personas autistas.

Muestra de esa voluntad es la apuesta porque la unidad de formación y evaluación no limite solo sus servicios al personal potencial de Specialisterne, sino que también ofrezca servicios a administraciones públicas, empresas, entidades o particulares preocupados por impulsar la inserción laboral de personas autistas.

Desde los inicios de la creación de la empresa, Sonne llevó a cabo un intenso trabajo de networking —aprovechando su red y las redes de sus contactos— y comunicación que permitió a Specialisterne alcanzar relevancia nacional y, poco después, también internacional. La unicidad del modelo de negocio definido hizo que Specialisterne atrajera las miradas de muchas organizaciones que trabajan con personas autistas en distintas partes del mundo, así como de administraciones públicas y empresarios del sector de las tecnologías de la información.

El reconocimiento obtenido a través de algunos premios nacionales e internacionales contribuyó a validar el modelo y a reforzar su poder de atracción.

Premios recibidos por Specialisterne

2009: Fellow Ashoka to Thorkil Sonne. Avina Foundation
 2008: IT Award, Danish IT Industry Association
 2006: Best Large Social Firm Europe-CEFEC
 2005: Network Award (Netværksprisen)
 2004: Autism Prize (Autism Denmark)

La voluntad de copiar y escalar el modelo, de dar respuesta a las demandas de distintos actores y países interesados, fue lo que llevó a Sonne a crear en el año 2007 la Fundación Specialist People, a quien cede la propiedad del 100% de Specialisterne. La creación de una fundación es un mecanismo para garantizar a largo plazo la sostenibilidad económica pero también de liderazgo del proyecto. A través de la Fundación es posible recibir donativos e implicar formalmente a personas relevantes en el proyecto. De hecho, y a pesar de que el patronato de la Fundación está limitado a cuatro miembros (entre ellos, el mismo Thorkil, su mujer y el director general de Specialisterne), incorpora a una persona ajena a la empresa y gran conocedora del mundo empresarial. Asimismo, la Fundación cuenta con más de veinte embajadores, personas vinculadas al mundo empresarial, principalmente en el ámbito de las nuevas tecnologías, que se comprometen a difundir el modelo y colaborar en la consecución de sus objetivos.

Pero la Fundación es, sobre todo, como ya hemos apuntado, un instrumento al servicio de la escalabilidad y la replicabilidad del modelo, al servicio de la ampliación del impacto. La retadora visión de “Proporcionar a un millón de personas especiales un trabajo productivo y con sentido” es el motor de una fundación que tiene como misión promover el desarrollo internacional de Specialisterne, apoyar a los actores del mercado laboral para la incorporación de personas especialistas, y promover el respeto y la concienciación social en torno a las habilidades y los derechos de las personas especialistas.

Desde la Fundación se da respuesta a las peticiones de ayuda para crear proyectos parecidos a Specialisterne en distintos países. Así, se ha apoyado la creación de Specialisterne Escocia e Islandia, y se está trabajando para conseguir abrir un Specialisterne en España y otro en Polonia.

El lanzamiento de Specialisterne Escocia, realizado en el año 2010, ha significado culminar un proceso que se inició en el año 2006 cuando la Sociedad Nacional de Autistas de Escocia y el Centro de Recursos para el Autismo mostraron su interés por la empresa.

Con una inversión de 1,5 millones de libras en forma de subvención y préstamo procedentes del Scottish Investment Fund y de la lotería y el Ayuntamiento de Glasgow, Specialisterne Escocia nace con la clara voluntad de replicar el modelo de negocio de Specialisterne Dinamarca.

El objetivo es emplear en el año 2015 a 61 personas, 50 de las cuales con autismo, y tener para entonces una facturación de 1,6 millones de libras.

El reto de la calidad y la bondad de los ecosistemas

Garantizar que las nuevas iniciativas que surgen en estos y otros países respeten los elementos críticos del modelo y ofrezcan servicios de calidad es uno de los retos actuales de Specialisterne y de la Fundación Specialist People.

Como explica Sonne, “el riesgo de que una de las iniciativas inspiradas en Specialisterne fracase por un mal rendimiento y un mal servicio es alto, pues puede afectar negativamente a nuestra imagen y dinamitar nuestros pasos para consolidarnos como un servicio de primera calidad”.

Para minimizar dicho riesgo y dar respuesta a las demandas internacionales de copiar Specialisterne a nivel local, la Fundación Specialist People plantea la escalabilidad a través de franquicias a las que, una vez pasada una estricta selección previa basada en lo que Specialist People considera que son algunos

de los factores clave de éxito del negocio, se les proporciona todo el apoyo y el conocimiento generado por Specialisterne tanto en lo que se refiere al ámbito específico de negocio como al ámbito de formación, evaluación, seguimiento y atención de personas autistas.

Criterios de selección para los franquiciados

- Contar con un equipo impulsor y futuro propietario con entusiasmo, energía y carácter emprendedor.
- Disponer de una red de contactos con el mundo empresarial y las administraciones públicas que permita asegurar un apoyo inicial y garantice el funcionamiento inicial de la estrategia de comercialización de Specialisterne.
- Contar con un plan de negocio bien fundamentado y que garantice niveles de sostenibilidad suficientes.

La selección del promotor-impulsor de Specialisterne a nivel local y la demostración de su capacidad de crear un ecosistema público-privado que apoye la empresa son fundamentales, según Specialist People, para garantizar que se respetan las claves de éxito del modelo empresarial. Unas claves que, como apuntábamos, son a la vez las principales limitaciones para el crecimiento y la escalabilidad de la empresa.

Claves de éxito

- la identificación de especialistas con las habilidades adecuadas
- la disposición de pedagogos que puedan revelar las habilidades y el talento de estas personas
- la contratación de coordinadores de equipo capacitados
- la adecuación de los encargos y entornos de trabajo
- la creación de un vínculo con los clientes y su comprensión de las características específicas del servicio ofrecido y del personal implicado

La relación entre los franquiciados y la Fundación es una relación de plena confianza e intercambio. Los franquiciados no pagan ninguna cuota a la Fundación, sino que contribuyen aportando su experiencia y nuevos conocimientos a la red, lo que permite enriquecerse conjuntamente.

A través de la creación de la Fundación Specialist People, Specialisterne parece haber encontrado la respuesta a uno de los grandes retos que afrontan muchas empresas sociales: el reto de la escalabilidad y la replicabilidad. Pero continúan existiendo otros retos aún no resueltos que abordar, retos que en muchos casos son propios de pequeñas pymes, como el del relevo fundacional, y otros que son específicos de una empresa como Specialisterne, como por ejemplo el desarrollo del modelo para colectivos de especialistas no autistas.

Specialisterne es la prueba de que es posible tener un impacto significativo y transformador a partir de una empresa de pequeño tamaño. Esta pequeña consultoría se ha convertido en un referente mundial, y ha conseguido cuestionar, a través de la demostración práctica, el paradigma con el que hasta ahora

se había trabajado en relación con las personas autistas. Su modelo basado en la reivindicación del valor y la capacidad de aportación de los autistas también se puede exportar a otros colectivos. Sonne puede dormir tranquilo. El impacto de su sueño es ya afortunadamente irreversible. Como él deseaba, la sociedad ha empezado a apreciar la belleza y la valía de las personas autistas.

Teixidors

Terapéutica y rentabilidad

“La calidad de un artículo se recuerda mucho más tiempo que el precio que se pagó por él”. Este letrero de la fábrica de alfombras y tapices Aymat de Sant Cugat del Vallès, hoy desaparecida, preside la sala de reuniones de Teixidors, una empresa que Juan Ruiz, uno de sus fundadores, define como “un proyecto con la vocación de generar ocupación aglutinando personas con limitaciones o discapacidades con el objetivo común de llevar una vida normal, y con el tejido hecho a mano como elemento facilitador de este objetivo”.

Creamos productos únicos, irrepetibles, elaborados con materiales de máxima calidad y siguiendo siempre un proceso completamente manual. Nuestro proyecto no es una utopía romántica, es una filosofía de trabajo y también una apuesta por la singularidad, por la belleza de las piezas únicas. Teixidors se nutre de la esencia del trabajo artesanal, sus herramientas, procesos y actitud. Utilizamos los clásicos telares de madera y las mejores materias primas (lana merina, cachemira, lino, seda, algodón), y seguimos un proceso estrictamente manual. Este es el punto de partida de nuestro trabajo, una receta que combina tradición y visión de futuro.
(Web Teixidors)

Una receta que ha merecido diversos premios y reconocimientos. Quizás el más significativo sea el que en mayo de 2011 la ICFF Editors Awards concedió a Teixidors por la mejor colección textil. Un prestigioso jurado de la feria de Nueva York en la que habían participado fue el encargado de seleccionar a los premiados. Pero este no es el primer premio que recibían. En 2008, Acció Solidària Contra l'Atur les otorgó el Premi Piñol por su trayectoria, y ese mismo año también recibieron el Premio Nacional de Artesanía. En 2009, el BBVA los galardonó con el Premio Integra de emprendimiento social y la Generalitat, con la placa President Macià.

El ICFF Award significó el reconocimiento a todo el esfuerzo realizado hasta entonces para posicionar Teixidors como una marca de calidad reconocida a nivel internacional, con independencia de la labor de inclusión social que además realizan y que forma parte de su ADN institucional. El premio ayudó a impulsar el esfuerzo llevado a cabo sobre todo en los últimos años para situarse en los mercados internacionales, unos mercados que constituían casi el 40% de las ventas.

Teixidors, cooperativa creada en plena crisis de los ochenta y que ahora capea la crisis económica iniciada en 2007, veía en la estrategia de internacionalización la forma de asegurar los 1,2 millones de euros de ventas necesarios para dar estabilidad a todos sus trabajadores.

En palabras de Juan Ruiz:

“En 2014 necesitamos pasar del millón de euros de ventas, y así llegar a una autosuficiencia financiera que permita realizar acciones e inversiones de futuro... Si no, seguiremos estando en una situación precaria que puede llevarnos a todos a un desgaste excesivo.”

Un poco de historia

Terrassa, ciudad en la que se ubica Teixidors, es una de las ciudades más representativas de la importancia que la industria textil tuvo en la economía catalana a finales del siglo XIX y en gran parte del XX. A partir de los años ochenta, las importaciones provenientes de Asia provocaron el cierre de muchas empresas, de las que el Museo Textil de Terrassa mantiene todavía un vívido recuerdo.

Paradójicamente, es precisamente en plena crisis del textil de los ochenta cuando Marta Ribas, asistente social, y Juan Ruiz, ingeniero técnico, imaginan en 1983 un proyecto alrededor de la laborterapia y concretamente del sector textil como elemento normalizador e integrador para personas con discapacidad psíquica. En palabras de Juan Ruiz:

Cualquier actividad manual que se haga conscientemente es terapia. En el tejido manual toda la psicomotricidad está implicada; las manos, los pies, la vista, el oído y la cabeza, que lo coordina todo.

El proyecto es concebido después de 5 años de formación y experiencia en talleres domésticos y especialmente a partir del trabajo realizado con una organización de Andalucía, donde tienen la primera inmersión en el mundo de los centros especiales de empleo. Tal como explica Juan Ruiz:

Vimos que teníamos una buena formación artesana pero una falta de conocimientos técnicos importantes de hilatura, tintura, tisaje, etc. Y eso fue lo que nos hizo acabar en Terrassa para cursar estudios en la Escuela de Ingeniería Textil de la UPC. Encontramos a un insertor laboral de la escuela de formación profesional especial Flor de Maig de Cerdanyola del Vallès, y al final conseguimos una ayuda económica de un millón y medio de pesetas [9.000 €], que destinamos a construir telares. Y los pusimos en las instalaciones de Flor de Maig.

Pero es finalmente la incompatibilidad de tener una estructura empresarial dentro de un centro escolar lo que lleva a crear la cooperativa Teixidors en 1983, en plena crisis económica y textil. Así, la constituyen 8 socios, Marta, Juan y 6 alumnos, que se instalan en un antiguo taller textil de 1.500 m² gracias en esta ocasión a la generosidad de una persona que, conocedora del proyecto, se ofrece para cofinanciar el alquiler del taller.

A partir de aquí la cooperativa pasó por diversas fases:

1. 1983-1992. Se establecen las principales herramientas que asegurarán la sostenibilidad del proyecto; se construyen los telares, se instalan los equipos y, por supuesto, se diseñan los programas de formación.

2. 1992-2004. La crisis “postolímpica” de 1992 obliga a centrar los esfuerzos en las ventas y a crear el primer catálogo. Se empieza a invertir en diseño. En 1999 se inaugura una tienda *outlet* en Terrassa cedida por el Instituto Industrial (CECOT), y en 2003 se inaugura una tienda en Sant Cugat del Vallès (Matèria), participada en un 50% por Teixidors.
3. 2004-2008. En 2004 se produce una nueva crisis en las ventas que lleva a Teixidors a profesionalizar la función de marketing. Se impone la idea de ofrecer productos de gama alta a nivel internacional. Gracias al apoyo del ICEX y a la financiación de ACC1Ó (Generalitat de Catalunya), se encarga una consultoría para rediseñar la marca y se invierte para poder acceder a ferias y revistas especializadas.
4. 2008-2011. La crisis financiera internacional de 2007 vuelve a reducir las ventas, especialmente en regalos de empresa. Se refuerza la idea de que la salida de la crisis pasa por potenciar la marca a nivel internacional y el diseño como elemento diferenciador.

Del taller al mercado, la estrategia competitiva de Teixidors

La crisis del año 2004 lleva a Teixidors a perfilar la base de una estrategia competitiva que aún hoy sigue vigente. La profesionalización de las funciones de marketing y comercial ayuda sin duda a la empresa a dar este paso significativo.

De hecho, los cambios que se habían producido en el mercado del textil desde finales de los noventa y que habían afectado claramente a las ventas de Teixidors eran una clara muestra de que la empresa debía modificar su estrategia competitiva. Es en esa época cuando las tiendas de textil hogar que hasta entonces habían constituido una pieza fundamental en la venta del producto empiezan a ser sustituidas cada vez más por franquicias como Zara Home, Textura o Bassols, que aportan moda, aparador y diseño actual a precios muy bajos. Teixidors no puede dirigirse a estas tiendas, donde se venden productos a un precio hasta un 30% más barato que los propios. Para sobrevivir a este mercado, la única solución es redefinir radicalmente a quién dirigirse: asociarse con tiendas-concepto y marcas de alta gama de mobiliario y decoración, así como buscar nuevos mercados de exportación o nuevos nichos como regalos de empresa.

La idea clave que inspira la nueva estrategia es la revisión y la actualización constantes del producto, para asegurar que por calidad y diseño se compite con la gama más alta del mercado a nivel internacional. Esta estrategia se basa en la constatación de que, debido a su carácter artesanal, el producto Teixidors no puede competir por precio, pero sí por valor. La selección de mercados de alta gama sitúa los productos de Teixidors en un espacio en que sí son competitivos y permite facturar más sin necesidad de incrementar la capacidad de producción.

En ese momento se decide invertir más en el diseño de productos y se redefine el tipo de cliente objetivo (y, por lo tanto, de producto). La participación del responsable técnico del taller, Jaume Mas, en este proceso de redefinición fue clave para asegurar que los nuevos diseños se ajustaran a las características de los telares artesanales y a las capacidades de los trabajadores del taller.

El cliente final que se busca es una persona que prima la calidad y la confortabilidad por encima de la “marquitis”. Igualmente, se decide explotar la creciente demanda del producto ecológico y de calidad.

El reto, sin embargo, estaba en entrar en un nicho de mercado dominado por marcas de reconocido y consolidado prestigio. El único camino pasaba por invertir en la marca Teixidors. Pero ¿cómo apuntar a lo más alto sin ser conocidos?, ¿cómo darse a conocer sin recursos financieros?

La solución se encontró en primer lugar en las revistas de decoración de Barcelona y Madrid (*Arquitectura y diseño*, *Interiores*, *Nuevo Estilo*), que aceptaron colocar productos de Teixidors al lado de otras marcas potencialmente competidoras y bien conocidas como DePadova, Oyuna (cachemira), Loro Piana, Libeco, Alta Pampa (alpaca), Casina, Ivano Redaelli, Society (lino) o LeBrun. Se trata de empresas fuertes que pueden pagar hasta 14.000 € por una página y que interesa tener más como compañeros de viaje que como competidores. Es en este segmento de mercado donde puede competir por precio y donde Teixidors puede competir de igual a igual.

Esta estrategia se complementaba con visitas comerciales a interioristas y *mailings* dirigidos a profesionales y tiendas especializadas.

En segundo lugar, en enero de 2006 surge una oportunidad que Teixidors no desaprovechará. Gracias a la ayuda desinteresada de la Cámara de Comercio francesa, la feria Maison&Objet de París le cede un pequeño espacio. La experiencia no acaba de funcionar, pero las lecciones aprendidas sirven para las siguientes ediciones, en las que se lucha por estar presentes no al lado de las tiendas generalistas, sino en las zonas de la feria donde se concentran las marcas conocidas por su diseño innovador y calidad. Es a partir de aquí que el mercado empieza a interesarse por el producto, y a su vez Teixidors entra en contacto y aprende de los clientes que están marcando la moda, con lo que se inicia un círculo virtuoso. Hoy Teixidors está en la mejor zona de la feria y ha consolidado su posición entre los expositores que destacan por diseño, innovación y calidad. Gracias a la experiencia adquirida también participa, de la mano del ICE, en otras ferias como 100%design en Londres o ICFF en Nueva York. En estas ferias no se hace venta directa, pero permiten dar a conocer la colección de Teixidors e introducirse en tiendas de prestigio como Selfridges. La exportación se consolida como un mercado importante.

Ventas Teixidors	2008	2009	2010
Nacional <i>retailer</i>	208.275	180.682	209.150
Nacional regalo empresa	146.432	84.196	121.285
Venta directa/outlet	67.752	100.626	68.938
Exportación	140.924	100.922	220.693

Tabla 1. Ventas de Teixidors

Fuente: Teixidors

Paralelamente, y nuevamente aprovechando una ayuda de la Generalitat, en el año 2007 se decide rediseñar completamente la imagen de marca. Gracias a una ayuda de ACC1Ó (Generalitat) en 2007 por valor de 57.842 € se financia el cambio de imagen corporativa para dar a Teixidors una imagen visual que afiance su presencia internacional. El estudio Clase de Claret Serrahima, conocida diseñadora de Barcelona, acepta el reto del rediseño de la marca. Como dice Antonia Bové:

Teníamos una sola oportunidad para hacer una inversión así. Necesitábamos que expresara los valores de Teixidors, que fuera creíble, que superara las modas. Contemporáneo. El catálogo se cambia cada año, el concepto de marca perdura. Este es un punto de inflexión importante de una marca popular a una marca de alta gama.



De ahí que se llegara al concepto de una casa sencilla que hay que llenar, y que por ejemplo se empezara a utilizar como kit para las ferias.

De este modo la nueva marca buscaba alejarse de una idea “casolana” y conectar con los clientes potenciales, personas con poder adquisitivo alto y un nivel cultural elevado que buscan rodearse en su vida diaria de productos que comuniquen un determinado estilo de vida.

Es en el marco de este objetivo en el que Teixidors define algunos de sus valores:

1. Legitimidad, más de 25 años de existencia.
2. Credibilidad que dan las expectativas de continuidad.
3. Afectividad, proyectamos lo que somos a partir de los productos de los que nos rodeamos.
4. País de origen; frente a un mercado global, valorar la procedencia de un centro histórico textil como Terrassa (Barcelona).
5. Innovación, que aleja su producto de los típicos productos estándar industriales.

A partir de aquí y en base a un **estudio** sobre los precios internacionales, se decide incrementar un 25% los precios destinados a exportación y con ello financiar los esfuerzos para ser conocidos y reconocidos internacionalmente.

Finalmente, con esta nueva orientación se decide también prescindir de la figura del representante, que hasta entonces había jugado un papel central en la distribución del producto, y se pasa a distribuir directamente. Con ello se consigue fidelizar el segmento de mercado, conquistando al cliente con la imagen de marca ligada estrechamente al concepto que quiere transmitirse. El departamento comercial crece y se modifican sus funciones. Actualmente, este departamento está constituido, además de por su directora, por un *export manager*, una gestora comercial y un administrativo.

La consolidación de la marca y de su posicionamiento nacional e internacional viene acompañada evidentemente de la redefinición de los espacios de distribución de las dos gamas de producto principales de Teixidors, textil hogar y artículos de vestir.

Además de en la tienda propia de Terrassa y en Matèria, la tienda participada en un 50% por Teixidors, el textil hogar (aproximadamente 25-30 artículos) se continúa distribuyendo básicamente vía tiendas especializadas, pero ahora se apuesta por tiendas de alta gama. También se realizan *showrooms* dirigidos a interioristas y arquitectos. Durante los años 2009 y 2010 surgen proyectos de *cobranding* (donde el producto se vende bajo dos marcas complementarias, por ejemplo, con Santa & Cole) y *codiseño* (donde el diseño del producto se realiza conjuntamente con otra marca).

Por otro lado, los artículos de vestir (aproximadamente unos 10) se venden en tiendas y también vía *cobranding*, aunque en este segmento la venta directa del regalo de empresa tiene una importancia fundamental.

Canales de venta EXPORTACIÓN	2009	2010	Junio 2011
Retailer	96.817	173.899	117.844
Intermediario interioristas (Anichini)	0,0	27.282	5.246
Codiseño (Ardelain) cliente fiel	0,0	2.065	985
Cobranding (Garpa/VIP)	4.105	17.447	4.812
	100.922	220.693	128.887

Canales de venta NACIONAL	2009	2010	Junio 2011
Retailer			
Retaile/proyectos	117.600	177.969	59.894
Cobranding	30.000	3.622	6.476
Codiseño	9.548	3.400	17.635
Tienda Matèria	23.535	24.168	8.452
Tienda outlet	100.626	68.938	37.261
Regalo empresa	84.196	121.285	7.719
	365.505	399.382	137.437

Tejiendo bienestar y productos de calidad

Teixidors se especializó hace ya años en dos líneas de producto, complemento de vestir y complemento para el hogar ("vestir" el hogar). El desarrollo de dos líneas de producto permite equilibrar la facturación y dotar de estabilidad a las ventas. Por una parte, tenemos el complemento de vestir, que es mucho más estacionario y se vende sobre todo en Navidad como regalo personal, si bien también como regalo de empresa. Fundamentalmente consiste en bufandas, fulares, chales, cuadrantes y corbatas. Por otra, el complemento de hogar, que da más estabilidad a las ventas y consiste en plaids, mantas, colchas, cojines, cortinas, felpudos, mantelerías y toallas.

A continuación se destaca la distribución de las ventas en 2009 según tipo de producto y materia prima.

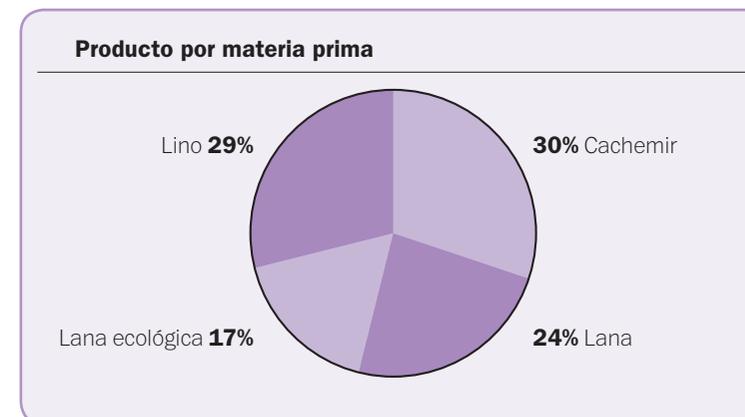


Gráfico 1. Distribución del producto Teixidors por materia prima

La base de los productos de Teixidors suele ser la lana, el lino o la cachemira de primera calidad. El cuidado de la materia prima es clave para garantizar productos de alta gama. Teixidors pide a todos los proveedores el cumplimiento de normativas medioambientales en el tratamiento de aguas y en el uso de colorantes y aditivos. Así queda reflejado en las etiquetas de sus productos:

Esta pieza ha sido tejida a mano. Hemos utilizado hilos elaborados con materiales nobles y nos hemos esmerado en todos los detalles, desde el primer hilo de la urdimbre, hasta el último de la trama, para que este tejido llegue a sus manos con el sello de irrepitibilidad que caracteriza el trabajo artesano.

Teixidors asegura la trazabilidad de sus productos (saber en todo momento de dónde viene la materia prima y qué procesos se han seguido para hacer el hilo). El conocimiento de la procedencia y del tratamiento de la materia prima forma parte fundamental de la apuesta de la empresa por la calidad, especialmente teniendo en cuenta que cada vez es más difícil encontrar materia prima de calidad en España. Como señala Juan Ruiz:

Cuando empezamos, todos los proveedores eran de Terrassa. Hoy solo nos queda uno [...]. Trabajamos con tirajes cortos de muchísima calidad, justo al revés que la mayoría de la industria. Lo que nosotros tejemos suele ser la muestra de un tiraje industrial. Por eso la única manera de controlar la calidad de lo que hacemos pasaba por asumir todos los procesos.

Esa apuesta por la calidad implica también el control y la gestión de gran parte de la cadena de valor de un proceso de producción que es totalmente artesano. Desde la construcción de los telares de madera hasta la producción de los artículos en el taller, pasando por el diseño de estos. Una producción que se inicia con la compra de materia prima (lino, lana, cachemira o seda) que hemos explicado, o en ocasiones del hilado (realizado por proveedores externos especializados), y que continúa con el urdido, el hilado (separación de los hilos uno a uno) y el tejido. Después se entra en la fase de acabados, donde se repasa el producto, se lava y se seca, y finalmente se empaqueta.

Las diferentes fases del proceso de producción se hallan documentadas en formularios que especifican, para cada producto, el tejido, el tipo de hilo, el color, la densidad, las medidas y el gráfico que muestra el entrecruzado de los hilos. Por otro lado, se recogen las incidencias y roturas provocadas por cada pro-

ducto realizado por un tejedor, lo que hace posible detectar los defectos y corregirlos para conseguir un producto final de primera calidad.

La importancia del equipo humano

Todo esto no sería posible sin un equipo humano fuertemente involucrado y capacitado para elaborar un producto distintivo y de calidad. Como ya hemos señalado, estamos ante un proceso de producción manual. Un proceso que, por una parte, tiene una función integradora, al ofrecer trabajo e ingresos estables a personas en riesgo de exclusión social, y, por otra, terapéutica para los tejedores. El acto de tejer obliga a ejercitar constantemente la coordinación psicomotriz y exige concentración y atención durante todo el proceso.

Para que todo ello funcione, el proceso de aprendizaje es una pieza fundamental. Toda persona que entra en Teixidors lo hace con un contrato de formación que suele durar unos cuatro años, paso previo para tener un contrato fijo y la categoría de socio de la cooperativa.

En 2010 había 47 personas trabajando, de las cuales 34 con discapacidades psíquicas; 24 que trabajaban en el taller y en acabados y 10 en el taller del libro, otra área de negocio de la cooperativa. Las 13 personas restantes trabajaban en administración, en el área comercial o en tienda. 26 de los trabajadores eran socios de la cooperativa.

Apoyando todo ello había también tres monitores en el taller y dos en acabados. Estos monitores con habilidades específicas para tratar con personas con discapacidades psíquicas ayudaban a los trabajadores a nivel técnico en todo el proceso. Finalmente, y gracias a la financiación de la Generalitat de Cataluña (unidad de soporte y atención personalizada), la empresa contaba con un asistente social y una psicóloga que se encargaban del monitoreo técnico.

Aparte de la formación, la selección es otro factor clave de éxito. Esta selección es realizada por un psicólogo y por uno de los responsables del taller. Los trabajadores que superan el primer año normalmente se quedan en Teixidors. Sin embargo, hasta un 50% de los candidatos no consiguen pasar este primer año de formación-selección, una selección en la que se consideran tanto la capacidad de aprendizaje en el telar como la situación familiar y social.

El máximo órgano de gobierno de la cooperativa es la asamblea de socios. Sin embargo, las decisiones diarias y los planteamientos estratégicos los define el equipo de dirección. Cada 15 días tiene lugar una transferencia de información para que todo el mundo (socios y trabajadores) esté informado y puedan debatirse los temas principales en lo que puede considerarse una asamblea informal, en la cual se busca siempre que el sentido común prime.

Como destaca Juan Ruiz:

En una cooperativa normal no se contempla que se puedan tomar decisiones ilógicas, pero aquí hay un riesgo por la especial composición de la cooperativa. Por eso nosotros tenemos el deber de estar haciendo pedagogía y comunicación continuamente. Cada dos semanas se hace una asamblea de una hora en el taller [...]. Por ejemplo, tanto el año pasado como este se decidió no cobrar las pagas extras y aportarlas al capital social. Además, el equipo directivo busca siempre la complicidad de las familias manteniendo dos reuniones anuales con ellas, pero sin que tengan un papel formal en la cooperativa.

La creación de valor económico y social

En 2010, según las cifras auditadas, la cifra de ingresos de Teixidors alcanzó los 634.000 €, lo que supuso un incremento significativo en relación con 2009 (487.000 €), con un comportamiento creciente de las exportaciones, que pasaron de 100.000 € a 220.000 €.

A partir del año 2000 y debido al estancamiento de las ventas provocado por la irrupción de productos baratos de Asia se produce un incremento de los stocks y la cooperativa comienza a endeudarse, endeudamiento que todavía persiste. En el año 2007 parecía que Teixidors, después de las decisiones tomadas a principios de 2005, había encontrado la senda del crecimiento. Sin embargo, esta tendencia se trunca en 2008, y los esfuerzos comerciales no son suficientes para dar salida al producto. En ese momento, el equipo directivo se debate entre la opción de reducir la producción, y, por lo tanto, dejar de pagar salarios, o mantenerla e incrementar stocks. La segunda opción es la que ha predominado siempre, pero conlleva seguir creciendo en stocks, que a finales de 2010 se acercaban a 500.000 €. Si bien se trata de productos actuales y, por lo tanto, potencialmente vendibles, esta política ha obligado a Teixidors a incurrir en un endeudamiento significativo que a finales de 2010 se acercaba a los 500.000 €. Se trata fundamentalmente de endeudamiento financiero, normalmente a cinco años, con bancos como "la Caixa", Caixa de Terrassa, Banc Sabadell o BBVA, así como con banca social como Triodos Bank, Coop57 (cooperativa de crédito) o Acció Solidària contra l'Atur. Joan Sala destaca también que en alguna ocasión algunos socios han tenido que avalar personalmente pólizas de crédito.

Debido a esta situación, en 2009 Teixidors tiene que capitalizar la cooperativa, y la única forma posible para hacerlo consiste en dedicar las pagas extras de sus trabajadores a capital.

Pero más allá de las cifras económicas, el proyecto aporta un innegable valor social a la sociedad. Desde el año 2008 Teixidors publica una pequeña memoria social de uso interno donde hace balance de su aportación a la sociedad. Las cifras correspondientes al año 2010 mostraron una aportación neta negativa de impuestos pagados y subvenciones recibidas por valor de 76.322,32 € (303.862,89 € de impuestos pagados y 380.185,21 € de subvenciones recibidas).

Debido a su condición de centro especial de trabajo, Teixidors recibe las siguientes ayudas:

1. El 50% del salario mínimo interprofesional para todos los trabajadores con discapacidad.
2. USAP (unidades de soporte y atención personalizada), 230 € mensuales por trabajador (12 mensualidades), que sirven para pagar al trabajador social, al monitor de taller y al psicólogo.
3. Bonificación del 100% de la cuota empresarial de la seguridad social correspondiente a personas con discapacidad (unos 4.000 € mensuales).
4. Como cooperativa puede optar a las subvenciones de la Dirección General de Cooperativas de la Generalitat en base a la incorporación de socios o inversiones.
5. Otras subvenciones de los programas de obras sociales o fundaciones.

Como señalábamos en la introducción de este libro, estamos ante unas ayudas lógicas desde la perspectiva del mercado al entender que el proceso de producción de Teixidors genera claras externalidades positivas. Unas externalidades que podemos ver recogidas en las contribuciones sociales que Teixidors aporta a la sociedad:

1. La creación estable de 44 puestos de trabajo a jornada completa, además de aproximadamente 9 puestos de trabajo más inducidos por las ventas de productos de Teixidors. Asimismo, destaca la inserción laboral de 31 personas con discapacidades psíquicas. Esta aportación consiste en la

integración social que significa para este colectivo el disponer de un trabajo y de fuentes de ingresos estables, en el ahorro al Estado en pensiones y en la función terapéutica que el trabajo artesanal significa para ellos.

2. Su implicación y aportación a entidades federativas o proyectos sociales impulsados por otras organizaciones como la Coordinadora de Talleres para Minusválidos Psíquicos de Catalunya, la Federación de Cooperativas de Trabajo de Catalunya, el Gremio de Fabricantes de Sabadell, el Gremi d'Artesans Tèxtils de Catalunya, el CECOT de Terrassa, Coop57 SCCL, FETS (Finançament Ètic i Solidari), Xarxa de Consum Solidari, Moltacte SCCL (cooperativa de segundo grado que trabaja para la inserción laboral de personas con trastorno mental severo), la Asociación Catalana de Empresas Artesanas o la Xarxa Taleia (para la integración laboral de personas con riesgo de exclusión).

Retos de futuro, ecosistema, contexto institucional y capacidades institucionales

Teixidors afronta el año 2011 con el optimismo que da saber que se han tomado y ejecutado las decisiones necesarias para asentar el proyecto, pero a la vez con la necesidad de que estas decisiones se transformen en un incremento de la facturación por ventas que dé estabilidad a la cooperativa, a pesar de la crisis económica que todavía atenaza la economía española a mediados de 2011.

En primer lugar, dentro del contexto institucional (impacto, territorio y entorno legislativo) Teixidors se reafirma en la figura y la filosofía de cooperativa como herramienta idónea que da cohesión al equipo humano, y en la necesidad de dar trabajo estable a personas con discapacidades psíquicas para que les sirva como elemento terapéutico e integrador. La visión original de sus fundadores sigue vigente en 2011: ser una empresa referente en el mercado del complemento de hogar y vestir con productos artesanales y usando materiales naturales, y a su vez un referente en la integración social y laboral de personas con discapacidades psíquicas.

Pero algunos cambios en este ámbito parecen necesarios.

El futuro pasa claramente por el crecimiento significativo de las ventas, y esto significa que, sin renunciar a la vinculación con Terrassa como uno de los centros históricos europeos de la revolución textil, es necesario dirigirse cada vez más al mercado internacional con un producto de calidad y distintivo.

Por otro lado, la cooperativa deberá afrontar durante los próximos años la incertidumbre ante posibles cambios en el entorno legislativo y político (derivados de la crisis económica y fiscal de España) que pueden poner en peligro las ayudas que como centro especial de trabajo reciben de la Administración y sin las cuales la sostenibilidad económica del proyecto no está asegurada. Un ejemplo de ello será la renovación de la LISMI (Ley de Integración Social de los Minusválidos), que en julio de 2011 todavía no había sido aprobada por el Parlamento.

Teixidors ha tejido, a lo largo de sus 27 años de historia, una red de contactos que configuran su ecosistema de apoyo. En primer lugar, las administraciones públicas, tanto a nivel estatal como autonómico y local (Ayuntamiento de Terrassa), u organismos públicos como el ICEX, que tanto la han ayudado a abrirse en los mercados internacionales, o ACCIÓ de la Generalitat de Cataluña. El elemento artesanal y cooperativista de Teixidors explica también las estrechas relaciones mantenidas, por ejemplo, con la Dirección

General de Cooperativas o Fundesarte, dependientes del Gobierno español, o con Artesanía Catalunya, dependiente de la Generalitat de Cataluña. Sin embargo, en este ámbito la gran asignatura pendiente es encontrar, por una parte, un socio financiero estable que permita superar las tensiones de liquidez, y, por otra, realizar las inversiones necesarias para dar a conocer el producto Teixidors y de este modo capitalizar todo el trabajo hecho hasta ahora.

Pero es en el ámbito de las competencias internas, y específicamente de la cadena de valor, el liderazgo y la calidad de las personas, donde se encuentran las fortalezas y los retos más importantes.

Teixidors cuenta con un equipo profesional con experiencia y dedicación bajo el liderazgo de Juan Ruiz. Esto ha permitido superar las diferentes crisis que ha sufrido a lo largo de su historia, pero sobre todo afrontar el cambio organizativo que provoca —y provocará— el nuevo posicionamiento de sus productos. El equipo directivo ha convertido una posible limitación —el trabajo artesanal que permite a sus trabajadores con discapacidades realizar su trabajo de forma artesanal en un sector dominado por la tecnificación y las economías de escala— en una fuente de innovación y diferenciación. La búsqueda constante de la excelencia empresarial, más allá de la social, obligará —de hecho, ya lo está haciendo— a todo el equipo, desde diseño hasta ventas, pasando por producción, a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado sin perder con ello los signos de identidad que han sustentado su éxito. Mientras tanto Teixidors es y continuará siendo —por su capacidad para que la creación de valor social, en un sector caracterizado por su alto nivel competitivo, forme parte intrínseca de su modelo de negocio y sea compatible con la viabilidad económica de la empresa— una de las empresas sociales de referencia en Cataluña.



Conclusiones

Hasta aquí hemos revisado los casos de seis empresas sociales europeas. Seis empresas sociales que esperamos contribuyan a difundir y perfilar la realidad de unas organizaciones muy diversas. Diversidad de sectores, diversidad de estrategias, diversidad de objetivos, de planteamientos y de recursos, la realidad de la empresa social en la actualidad es, como corresponde a una economía compleja, rica y plural. Hablar de empresas sociales, es así, hablar de unos actores económicos que buscan nichos y oportunidades, unos actores que afortunadamente y cada vez más, encontramos presentes, compitiendo y generando valor económico y social en muchos espacios de nuestro actual mercado.

Esperamos así que una lectura de los casos estudiados haya permitido al lector apreciar dicha diversidad y sorprenderse, quizás, de la capacidad de las empresas sociales de hacerse un lugar en sectores altamente competitivos. Sorpresa, acompañada de admiración, también, por su habilidad para crear nuevos mercados, transformar puntos débiles en fuertes y descubrir oportunidades donde muchos solo somos capaces de apreciar limitaciones y problemas. Sorpresa por la capacidad de estas empresas de tener impacto social y generar valor económico.

Surge en este punto una pregunta clara ¿qué puede explicar dichas capacidades?, ¿entre tanta diversidad, podemos encontrar algún elemento o elementos en común que permitan comprender y explicar el éxito de estas empresas sociales?

Ahondar en el conocimiento de estas empresas y responder a esa pregunta ha sido uno de los objetivos de esta investigación. Una investigación que también pretendía, sin duda, dar a conocer un fenómeno que ofrece claramente respuestas a los grandes retos que nuestra sociedad plantea.

Una mirada alternativa, el uso de otros lentes, la innovación como eje

Todas las empresas sociales estudiadas comparten un rasgo común, lo que queremos llamar “una mirada alternativa”. Las empresas sociales exitosas construyen así su propuesta de valor y su modelo de negocio partiendo de premisas no habituales, tomando un enfoque, escogiendo unos lentes que les conducen a observar el mercado y los recursos de forma distinta a como lo haría un empresario tradicional o una ONG.

Es ese distinto enfoque, esa mirada alternativa, ese punto de partida diverso lo que sitúa la innovación en el centro de todas estas empresas. Creemos que las empresas sociales son así empresas de por sí necesariamente innovadoras. Una **innovación** que, como decíamos, está íntimamente vinculada a su propuesta de valor y sus puntos de partida básicos, de hecho, constituye generalmente parte inseparable de la visión que mueve a los líderes de las empresas sociales. Hablamos así de una innovación que se sitúa en el ámbito conceptual y estratégico de la empresa. Una innovación que es así un factor clave de éxito central, en muchos casos podríamos decir un requisito indispensable para el nacimiento, la supervivencia y el éxito de las empresas sociales. Una innovación que como apuntábamos en el capítulo introductorio de este libro permite construir modelos de negocio sostenibles y viables **aprovechando los problemas, transformando las limitaciones de recursos y las dificultades en ventajas competitivas clave**. Como explican Vernis y Navarro,²¹ hablamos de innovación entendida como una combinación más eficaz y eficiente de los elementos existentes en la economía para solucionar un problema social que necesita de la capacidad de los implicados y de la generación de apoyo para poder crear valor sostenible para toda la sociedad.

La propuesta de valor y el modelo de negocio de Specialisterne se construyen a partir de la valorización de las capacidades de las personas autistas. La empresa centra su ventaja competitiva en su capacidad para observar a los especialistas desde otra mirada. Una mirada que bien simboliza su logo el diente de león. Una mirada que permite transformar los autistas en recursos humanos valiosos y abandonar su concepción como beneficiarios. Esta mirada está íntimamente ligada a la visión que da sentido y es el motor clave de la empresa.

Convertir las limitaciones en valores y construir la ventaja competitiva a partir de los mismos ha sido también la apuesta que ha llevado a Teixidors a sobrevivir y posicionarse como una marca de referencia en el mundo del textil de diseño a nivel internacional. Esta apuesta está nuevamente entroncada en una visión fundamentada en la valorización del trabajo de las personas discapacitadas y la ejemplificación de que es posible y enriquecedor trabajar con personas con discapacidad.

A la innovación que supuso en su momento el comercio justo en el mundo de la ayuda al desarrollo, Alter Eco añade el uso de los canales de distribución ordinarios. Aprovecha así los propios instrumentos de mercado que generan desigual distribución de recursos entre productores y comercializadores para contribuir a superar dicha desigualdad. El uso de la gran distribución como

canal de venta nace tras varias pruebas y fracasos. El modelo de negocio sobrevive cuando introduce una nueva mirada y reformula la cadena de valor habitual en el sector, superando las reticencias “ideológicas” que planteaba la gran distribución entre los actores habituales del comercio justo (las grandes ONG...). La nueva visión de Alter Eco es lo que permite a la empresa consolidarse y crecer.

La creación de una sociedad de accionistas que permitiera financiar y dar apoyo a una cadena alimentaria regional sostenible fue la innovadora idea que dio lugar al nacimiento de Regionalwert. Actuando como un fondo de inversión, la empresa intenta aprovechar a sinergias entre las distintas partes de la cadena de valor, para fortalecerla y hacer posible una alternativa a la producción en masa.

Pero la capacidad de innovación va más allá de la **innovación conceptual/estratégica** asociada a la **visión o al mismo diseño del modelo de negocio empresarial** creando ventajas competitivas clave. Como muestra el caso de Alter Eco, o el mismo de Teixidors, la **capacidad de reinventarse**, de innovar de forma permanente es clave para la supervivencia y el éxito de las empresas sociales.

La Fundación Findhorn ha evolucionado y mucho desde que fue creada hace ya casi 50 años. La Fundación se ha adaptado de tal forma a la realidad cambiante que ha conseguido convertir en área de negocio clave las demandas externas de visitas a su proyecto. Unas visitas que le permiten obtener ingresos y a la vez ampliar el impacto de su proyecto más allá de su ámbito concreto de actuación directa. Findhorn ha “creado” así un sector de negocio que no existía.

A pesar de su juventud Aquaphytex ha demostrado gran capacidad de innovación y adaptabilidad. La apuesta por una tecnología innovadora ha venido acompañada del aprovechamiento de oportunidades para adaptarla a nuevas demandas y necesidades. El desarrollo de la línea de potabilización de aguas a nivel internacional ha sido clave para enriquecer la visión de una empresa que nació también con la clara voluntad de mejorar el medioambiente, impulsar una región y facilitar su tarea a las administraciones locales.

La habilidad para desvelar capacidades, dinamizar recursos y ponerlos al servicio del negocio

La propuesta de valor de Regionalwert, como también la de Specialisterne o Alter Eco por ejemplo se construye a partir de una **estrategia empresarial win-win** que permite que actores que antes podían llegar a tener posiciones “antagónicas” en el mercado colaboren y obtengan beneficio haciéndolo. Así los productores no se “enfrentan” a los distribuidores, ni las empresas niegan una oportunidad a las personas autistas, ni los financiadores huyen de los pequeños proyectos agrarios. La estrategia empresarial permite así unir distintos actores y capacidades y ponerlas al servicio del negocio.

²¹ “El concepto de ecosistema para el emprendimiento social”, en Revista Española del Tercer Sector.

Con su modelo de negocio Regionalwert consigue poner al servicio de los pequeños empresarios agropecuarios una financiación hasta ese momento escasa. El modelo de negocio se construye a partir del claro compromiso de los financiadores con el desarrollo regional sostenible. La sociedad de accionistas admite a través de la conceptualización de una cadena de valor amplia que empresas que antes podían competir o tener relaciones cliente-proveedor tensas trabajen conjuntamente y transformen su relación.

El acuerdo con la cadena de distribución Monoprix permitió a Alter Eco demostrar que existía demanda suficiente para que la presencia de los productos de comercio justo en la gran distribución fuera rentable. De hecho, fue la demanda de dichos productos la que llevó a otras cadenas a abrir sus puertas a la marca. El modelo de Alter Eco se construye así a partir del convencimiento de que el éxito se consigue si pequeños productores agrícolas y gran distribución se benefician de forma proporcional de la venta de sus productos.

El supermercado ético y orgánico Phoenix Community Stores de Findhorn consiguió salir de la bancarota gracias al avance de liquidez proporcionado por sus propios clientes. Los clientes se convirtieron así en voluntarios financiadores de la empresa.

El convencimiento de que los instrumentos del mercado pueden utilizarse en beneficio de la consecución de un impacto social, convencimiento que está en el eje de nacimiento de las empresas sociales, facilita la **conceptualización de nuevas cadenas de valor**, el diseño de modelos de negocio que rompen la filosofía de perdedores y ganadores, permitiendo así unir distintos actores del mercado al servicio del mismo proyecto. Encontramos aquí un factor clave distintivo del éxito de las empresas sociales, uno de los tres elementos a los que hacíamos referencia cuando hablábamos de los aprendizajes extraíbles para las empresas tradicionales, y este es la **habilidad de las empresas sociales para desvelar capacidades, dinamizar recursos y ponerlos al servicio del negocio**.

Una habilidad que pasa en muchas ocasiones, como hemos visto, por **repensar el rol y valor de los distintos actores que se mueven en un determinado sector o alrededor de él**. Así los beneficiarios pueden pasar a ser trabajadores (Specialisterne; Teixidors); las empresas independientes en colaboradoras (Regionalwert) o los clientes en financiadores (Findhorn...).

Esa habilidad permite a las empresas sociales en muchas ocasiones construir lo que llamamos un **ecosistema de apoyo**. Como recogen Alfred Vernis y Clara Navarro en su artículo “El concepto de ecosistema para el emprendimiento social”, en la *Revista Española del Tercer Sector*, “un ecosistema es una comunidad económica sostenida por una base de organizaciones que interactúan y giran en torno de la producción de bienes y servicios (Moore, 1996)”. “El concepto de ecosistema destaca la conexión íntima entre una organización y su contexto, a largo plazo la ausencia de progreso en una condiciona el potencial de otro”. Un ecosistema de apoyo es desde esta perspectiva una garantía para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas sociales.

Hablamos en este caso de organizaciones de todo tipo —públicas, privadas, otras empresas, ONG— que de alguna forma u otra apoyan el desarrollo del negocio o forman parte de su misma conceptualización. Un apoyo que puede tomar muchas formas y significar distintos niveles de implicación. Desde la formación, el asesoramiento o la financiación, por ejemplo, hasta la participación en el capital o la integración en la cadena de valor de la empresa. En ocasiones, la construcción de ecosistemas de apoyo constituye

uno de los ejes de la ventaja competitiva de la empresa (Alter Eco; Specialisterne; Aquaphytext); uno de los elementos clave del modelo de negocio. En dos de los casos estudiados (Findhorn y Regionalwert) la creación de un ecosistema y su valorización se encuentra en el centro mismo de la visión.

La creación de un ecosistema que permitiera desarrollar una cadena alimentaria regional sostenible que cubra desde la agricultura pasando por el procesamiento de alimentos hasta la venta directa al consumidor constituye la visión central de Regionalwert.

Una visión que se concreta en un modelo de negocio sustentado sobre algunos criterios clave como el establecimiento de una relación más directa entre consumidores y productores con el fin de mejorar la sensación de conexión de los ciudadanos con su regiones, el progreso de la economía circular y las cadenas de valor regionales y la creación de una red de empresas que se estabilizaran mutuamente y compartieran riesgos. Visión y modelo de negocio tienen así en el desarrollo de ecosistemas sus ejes clave.

La Fundación Findhorn tiene como visión ser un ejemplo de vida eco sostenible y holística, demostrando que un ambiente de colaboración e innovación, es no solamente posible, sino que a su vez crea una comunidad de emprendimiento y éxito. En el año 1999 la comunidad de la Fundación Findhorn reconoció la necesidad de crear una asociación llamada New Findhorn Association para que sirviera como un marco global de cobertura a las más de 60 organizaciones e iniciativas emprendedoras que habían surgido en la comunidad y sus alrededores. Esta decisión ha fortalecido un ecosistema de apoyo y financiación para las empresas de la economía local, y es una forma de facilitar las alianzas estratégicas entre ellas.

Conscientes del valor del ecosistema de apoyo la Fundación Specialist People ha definido la disposición de una red de contactos con el mundo empresarial y las administraciones públicas que permita asegurar un apoyo inicial y garantice el funcionamiento inicial de la estrategia de comercialización de Specialisterne como uno de los criterios clave para seleccionar las organizaciones franquiciadas en los distintos países.

La habilidad para desvelar capacidades y dinamizar recursos afecta también evidentemente a los recursos internos de la propia empresa. Estamos ante empresas que en general saben apreciar y desarrollar las capacidades de sus trabajadores. Unos trabajadores que habitualmente tienen un nivel de compromiso muy alto y un vínculo claro con la visión y el proyecto empresarial construido.

La existencia de una visión que tiene claro valor público

El compromiso de los trabajadores, el apoyo de actores externos, la movilización de recursos y la creación de un ecosistema favorable es posible muchas veces gracias a la existencia de una visión que tiene claro valor público. La visión moviliza, la visión vincula, la visión compromete no solo a ajenos, sino también a propios... Recursos humanos motivados y comprometidos; organizaciones y personas externas dispuestas a im-

plicarse y colaborar, son el resultado de visiones que responden a retos, problemas u oportunidades compartidas. Retos, problemas u oportunidades que otros saben apreciar, pero a los que quizás no saben dar respuesta.

Desde esta perspectiva las empresas sociales exitosas son aquellas que consiguen conectar con una preocupación existente en la sociedad. Una preocupación que puede ser mayoritaria o minoritaria pero no exclusiva de su líder. De hecho, convencer del valor público de la visión y de la propuesta de negocio que se ofrece es una tarea central sobre todo en la primera etapa de diseño y nacimiento de las empresas sociales.

Desde los inicios de Specialisterne, Thorkil Sonne llevó a cabo un intenso trabajo de *networking* —aprovechando su red y las redes de sus contactos— y comunicación que permitió a Specialisterne alcanzar relevancia nacional y también internacional muy pronto. La unicidad del modelo de negocio definido hizo que Specialisterne atrajera miradas de muchas organizaciones que trabajan con personas autistas en distintas partes del mundo, así como de administraciones públicas y empresarios del sector de las tecnologías de la información.

Sin una visión que consiga aglutinar, atraer y movilizar recursos es altamente improbable, diríamos que seguramente imposible, que una empresa social sobreviva. Para ello es requisito necesario que la visión ofrezca un claro valor público entendido este como una ganancia o beneficio para la sociedad. Una ganancia o beneficio que evidentemente dicha sociedad debe apreciar considerando así que vale la pena dedicar recursos escasos a generarlo.

La inserción laboral de personas con discapacidad es un objetivo con claro valor público. El reconocimiento de dicho valor y de la externalidad positiva que supone implica el acceso a subvenciones de las empresas que lo persiguen.

La creación de una comunidad eco sostenible y holística se ha revelado como una visión con gran capacidad de atracción. Más de 14.000 personas cada año visitan la Fundación Findhorn.

La concepción de valor público depende así entre otros, de la sociedad en la que se ubica, el entorno en el que se sitúa así como de los valores básicos que la sustentan. Por lo tanto, evoluciona con el tiempo obligando a las empresas sociales a hacerlo también.

El rápido crecimiento de Aquaphytext se explica en parte por la existencia de una visión claramente entroncada en las preocupaciones de desarrollo regional y sostenible que han ido germinando en España en los últimos tiempos. Con alta probabilidad, tan solo 10 años atrás, su visión e idea de negocio no hubiera encontrado el apoyo suficiente para desarrollarse con todo su potencial.

La existencia de una visión con claro valor público es una fuente clara de ventaja competitiva para la empresa social. Traducir dicha visión y darle concreción ofreciendo un modelo de negocio sostenible es uno de los grandes retos que los líderes de las organizaciones sociales deben afrontar. Un reto que se une a la necesidad de reivindicar su valor público, pero también a la de probar que la empresa social realmente conduce a su consecución, lo que obliga a medir resultados e impactos.

El atractivo de su visión y la profunda conexión con una preocupación extendida en Alemania permitió a Regionalwert atraer inversionistas que hicieron realidad el proyecto. Consciente de esa realidad y de la importancia

de cuidar el vínculo y compromiso del accionista Regionalwert ha hecho de la medición de su desempeño una prioridad. Regionalwert mide el impacto social, económico y ecológico de sus acciones y ofrece a los accionistas información detallada a través de más de 64 indicadores.

La voluntad de atraer a los consumidores más exigentes ha llevado a Alter Eco a hacer de la transparencia y la rendición de cuentas uno de los elementos clave de su estrategia. Alter Eco ha querido así ir más allá de la garantía de procedencia e impacto que ofrecen los sellos oficiales de certificación Max Havelaar. La página web por ejemplo aporta unas definiciones muy claras sobre su vocabulario clave, y una gran transparencia digna de mención que incluso incluye videos de entrevistas con los productores. Además de la abundante información que la empresa difunde en su página web, newsletter electrónica y dossiers de prensa, el primer jueves de cada mes Alter Eco ofrece unas sesiones de rendición de cuentas abiertas al público. Cualquiera puede asistir, escuchar los informes del equipo y preguntar lo que quiera.

Liderazgo comprometido

Estamos ante una visión compartida pero que muchas veces nace, surge de un líder o un grupo de líderes sumamente comprometidos. La existencia de un liderazgo comprometido es de hecho requisito indispensable, factor clave de éxito básico de las empresas sociales.

Todas las historias que hemos explicado son historias de compromiso personal, caminos de desarrollo y aprendizaje. Todas las historias que hemos explicado son la historia de una o varias personas que impulsadas por motivos diversos han convertido el proyecto en una apuesta personal, en ocasiones en un compromiso vital. Muchas veces han defendido una visión, una idea de negocio de la que al principio muchos desconfiaban. Ha sido su perseverancia, su convencimiento y valentía la que ha conseguido que otros creyeran en la bondad de su idea, lo que ha permitido el nacimiento y el crecimiento de sus empresas.

Thorkil Sonne hipotecó su casa para crear Specialisterne; Christian vendió sus tierras para que Regionalwert empezara; Peter y Eileen ACDI dejaron su trabajo, se mudaron a unas caravanas y ahí nació lo que hoy es la Fundación Findhorn; Tristan Lecomte dejó su trabajo para crear Alter Eco; Pedro Tomás Delgado hizo de un sueño su obsesión hasta conseguir dar forma a lo que hoy es Aquaphytext; Juan Ruiz y Marta Ribas han dedicado casi toda su vida a Teixidors.

Estamos ante líderes claramente visionarios. El valor del liderazgo es en este sentido indiscutible. Surge aquí la duda de si es necesario ese enorme grado de compromiso personal, que va en ocasiones más allá de lo que a algunos les parecería razonable, para crear o impulsar una empresa social. El análisis de los casos estudiados en esta y en la anterior investigación que realizamos no nos permite ofrecer una respuesta clara.

Deberíamos preguntarnos, además, si existen muchas personas con esa capacidad de compromiso y liderazgo, con esa disponibilidad para embarcarse en proyectos que exigen tal grado de compromiso personal. La respuesta tampoco es sencilla.

Profundizar en el tipo de liderazgo necesario, pero sobre todo en el nivel de compromiso requerido para que una empresa social triunfe es pues un tema pendiente, una asignatura que este equipo de investigación debe abordar. La comprensión de este elemento permitirá así abrir perspectivas, prever cual será el crecimiento de un tipo de empresas que pueden convertirse en modelo de referencia en nuestra sociedad actual.

Coincide que todas las empresas sociales que hemos apuntado han sido creadas y lideradas en sus inicios por un solo líder, como mucho dos. Sin embargo, para sobrevivir a largo plazo las empresas sociales deben garantizar el relevo, ampliar el liderazgo incorporando nuevos miembros con capacidad para ofrecer visión y respuestas. Se trata de un reto que los propios líderes deben asumir. Un reto que no está exento de complejidad.

De entre los ejemplos estudiados Findhorn o Alter Eco ya han dado el paso a la sucesión. Specialisterne lo ha iniciado gracias a la creación de la Fundación y Teixidors lo está intentando a través del refuerzo de su equipo directivo.

Pero el proceso en ninguno de ellos ha sido sencillo.

No debemos olvidar que estamos ante líderes visionarios que ofrecen a sus empresas capacidades no fácilmente sustituibles ni reproducibles a través de estructuras organizativas.

Conclusiones clave

Nos preguntábamos al principio de este capítulo si entre tanta diversidad, podíamos encontrar algún elemento o elementos en común que permitieran comprender y explicar el éxito de estas empresas sociales. A lo largo de las páginas anteriores hemos intentado dar respuesta a la pregunta. De la respuesta que hemos ofrecido y del análisis en profundidad de los casos analizados se desprenden algunas conclusiones clave que ahora queremos destacar.

- **El liderazgo comprometido y la visión con claro valor público** son el motor inicial de toda empresa social, el requisito indispensable para que nazcan y se desarrollen. Sin ellos, la empresa social no puede existir.

Pero para hablar de una empresa social exitosa necesitamos introducir un tercer elemento clave, y ahí es donde aparece lo que hemos querido llamar una mirada alternativa

- **La mirada alternativa** es el engranaje que permite canalizar adecuadamente el compromiso del liderazgo, concretar la visión y construir una ventaja competitiva que de lugar a un proyecto empresarial viable.

Hablamos en este caso de esa mirada alternativa que convierte a la empresa social en un ente innovador. Esa mirada alternativa que permite la construcción de una visión retadora y el diseño de un modelo de negocio capaz de integrar recursos, dinamizarlos, transformar concepciones (*win-win*) o explotar puntos débiles, entre otras cosas, que explicábamos en el primer punto de este apartado de conclusiones.

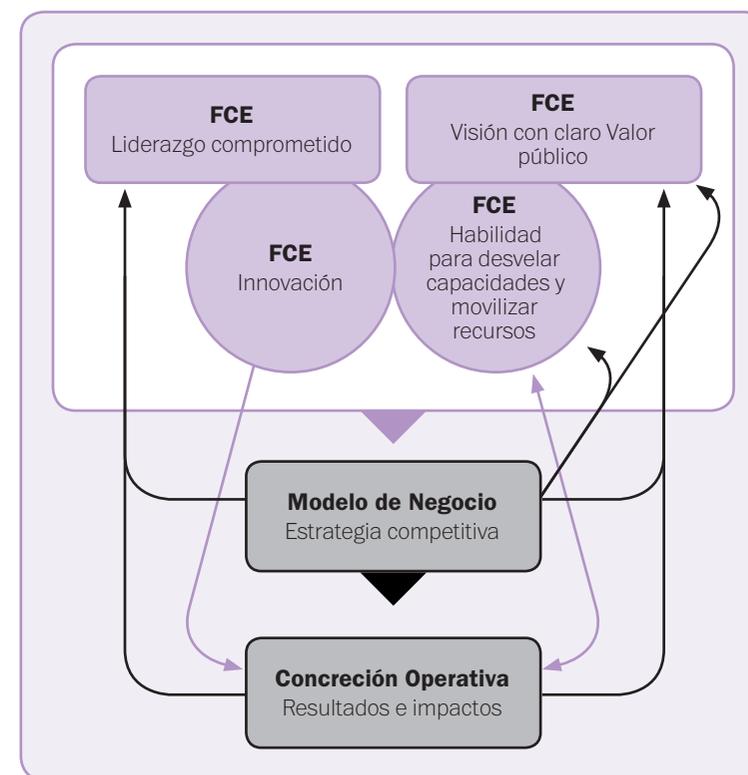
Una mirada alternativa que implica una capacidad de innovación. Innovación que permite diseñar y construir una estrategia empresarial a partir del desarrollo de una ventaja competitiva que puede a priori no parecer evidente.

Sin capacidad para innovar, una capacidad que debe encontrarse en los inicios en el liderazgo de la empresa y que debe caracterizar su visión empresarial las empresas sociales no pueden sobrevivir en el corto pero tampoco desarrollarse en el largo plazo. Hablamos así de la capacidad de innovación como parte integrante de la empresa social.

- **La habilidad para desvelar capacidades y movilizar recursos** es también un **factor de éxito distintivo clave de las empresas sociales**. Esta habilidad tiene estrecha relación con el valor público de la misión y el tipo de liderazgo.

Esa habilidad permite potenciar contextos institucionales favorables (crear ecosistemas) lo que sin duda se convierte en factor de éxito significativo, pero también integrar en la misma estrategia empresarial con un papel clave actores que otras empresas no consideran. La habilidad para despertar capacidades, dinamizar y movilizar recursos se sitúa también a nivel interno, así recoge también la capacidad para comprometer y sacar el máximo provecho de los trabajadores y grupos de interés más cercanos.

Podemos concluir, pues, que según la perspectiva de los autores de este estudio, el éxito de las empresas sociales, su capacidad para generar valor social y económico, está basado fundamentalmente en la existencia de dos motores centrales (liderazgo y visión), más dos capacidades/habilidades clave. Estas capacidades tienen claro impacto tanto a nivel conceptual estratégico —determinan el modelo y la propuesta de negocio— como operativo —determinan el día a día de la organización, su forma de organizarse y estructurarse—.



Es importante destacar que elementos que surgían en la anterior investigación que realizamos en el contexto catalán/español como factores clave de éxito comunes a muchas de las empresas analizadas —vinculación al territorio, apuesta por la calidad, redes...— no aparecen en las conclusiones de este estudio. La diferencia de contexto pero también la voluntad de identificar claramente factores explicativos que compartan todas las empresas sociales exitosas sin excepción y que a la vez puedan explicar su éxito es la razón probable de esta diferencia.

Que no aparezcan no quiere decir que la calidad, la vinculación con el territorio o la pertenencia a redes no configuren en muchos casos la estrategia competitiva de las empresas sociales, pero entendemos que como en el caso de la empresa ordinaria no todas las empresas sociales, ni mucho menos, tienen una estrategia competitiva construida sobre estos ejes. Eso no quita que valoremos que por su propia idiosincrasia calidad y territorio suelen ser ejes competitivos más presentes en la empresa social que en la empresa ordinaria.

Creamos productos únicos, irrepetibles, elaborados con materiales de máxima calidad y siguiendo siempre un proceso completamente manual. Nuestro proyecto no es una utopía romántica, es una filosofía de trabajo y también una apuesta por la singularidad, por la belleza de las piezas únicas. Teixidors se nutre de la esencia del trabajo artesanal, sus herramientas, procesos y actitud. Utilizamos los clásicos telares de madera y las mejores materias primas (lana merina, cachemira, lino, seda, algodón), y seguimos un proceso estrictamente manual. Este es el punto de partida de nuestro trabajo, una receta que combina tradición y visión de futuro. (Web Teixidors)

Posicionarse como un producto o servicio de calidad es una estrategia clave para Specialisterne, Teixidors o Alter Eco, pero no constituye en cambio la ventaja competitiva clave de Findhorn, Regionalwert o Aquaphytex. Eso no quiere decir que estas empresas no desarrollen servicios o productos de calidad pero sí que este no es su eje de competitividad clave.

Garantizar un desarrollo regional sostenible que permita mantener las pequeñas empresas agropecuarias de la región constituye uno de los elementos centrales de Regionalwert. Una empresa que tiene en su vinculación con el territorio un elemento clave.

Es interesante destacar que de los cuatro factores clave de éxito que hemos detectado (véase gráfico C1) —liderazgo comprometido, visión con claro valor público, innovación y capacidad para dinamizar recursos— generalmente, al menos en las etapas iniciales de creación y crecimiento empresarial se potencian entre ellos, lo que puede llevar a un ciclo virtuoso de éxito. Sin embargo, es importante tener presente que existe el claro riesgo —muy habitual en empresas que han conseguido cierto nivel de madurez y consolidación— de que el propio éxito y el mismo ciclo vital empresarial acabe por debilitar algunos de estos factores. Como muchas experiencias empresariales nos enseñan, el éxito puede acabar matando la innovación.

Identificados los factores clave de éxito, es importante pues cuidarlos y desarrollarlos. Temas como la sucesión o el desarrollo del liderazgo compartido, la demostración del valor público de la visión (medición de impacto), la consolidación de la innovación o el cuidado de los recursos dinamizados se convierten así en retos clave para las empresas sociales en etapas de madurez.

Impacto social y éxito

Hemos hablado hasta este punto de los factores distintivos de las empresas sociales exitosas entendiendo por éxito la capacidad de tener impacto social y conseguir resultados económicos que permitan garantizar la sostenibilidad de la empresa o generar beneficios. El lector ávido del libro se preguntará por qué al presentar los factores clave de éxito hemos obviado una capacidad destacable y que apuntábamos en la introducción de este libro y esa es la destreza de muchas empresas sociales para llevar el impacto más allá de la acción directa.

De hecho, se trata de una omisión voluntaria. Si bien la destreza para llevar el impacto más allá de la acción directa es sin duda un factor que contribuye a ampliar el éxito de las empresas sociales, no es según nuestro parecer un requisito indispensable para el éxito —como si lo son el liderazgo, la innovación, la visión o la capacidad para movilizar recursos—. Las empresas sociales pueden tener éxito y de hecho la historia de muchas de ellas lo demuestra sin poseer dicha destreza.

Sin embargo, no es menos cierto que dicha destreza permite a las empresas sociales multiplicar su impacto, incrementar su eficiencia y contribuir a una transformación social a mayor escala. Objetivos que sin duda persiguen la mayor parte de empresarios sociales, especialmente una vez se ha conseguido cierta consolidación del modelo de negocio.

Detectar aquellos elementos que permiten replicar el modelo, difundirlo y dar a conocer la empresa y sus estrategias, escalar o hasta buscar actores que puedan desarrollar el mismo negocio en otros contextos se convierte así en muchas ocasiones en la prioridad incomprensible desde una perspectiva meramente económica de muchos de los líderes de las empresas sociales una vez superada la etapa de inicio y consolidación. Una prioridad que tiene estrecha relación evidentemente con los objetivos principales y la concepción de éxito inherente a las empresas sociales.

Unas empresas que a diferencia de la empresa tradicional tienen en el impacto social y el valor público de su propuesta su principal razón de ser, la clave explicativa de su existencia, el fundamento de su estrategia de negocio. Es ese eje el que explica que a pesar de que en algunos casos alcanzar la sostenibilidad económica supone un esfuerzo permanente sus equipos continúen luchando y trabajando cada día para conseguirlo.

Hablamos, pues, de unas empresas que en este entorno de crisis, se perfilan como un modelo de referencia, una propuesta de la que se pueden extraer sin duda aprendizajes exportables que pueden servir para incrementar la necesaria convergencia entre bienestar social y económico.

4

Bibliografía

Alter Eco (2005), *Dossier de presse 2005*.

Alter Eco (2005), *Étude Consommateurs Complète 2005*.

Alter Eco (2007), *Rapport d'activité Alter Eco 2002-2006*.

Alter Eco (2008), *Rapport d'activité Alter Eco 2007*.

Alter Eco (2010), *Rapport d'activité Alter Eco 2009*.

Austin, R.; Busquets, X.; Wareham, J., "Specialisterne: sentido y detalles".
Caso publicado por Harvard Business School.

Bertrand, P., "En croissance de près de 10%, le commerce équitable fait son trou dans les linéaires",
en *Les Echos de la franchise*.

Bornstein, D. (2007), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*.
Oxford University Press.

Easterly, W. (2006), *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill
and So Little Good*. Penguin Press HC.

Ecodyfi (2003), "Study shows Findhorn Foundation as Key Player in Area's Economy". 10 de marzo de
2003, Biosphere Project. <www.ecodyfi.org.uk/biosphereproject/downloads/catinfluence.doc>

Fisac, R.; Moreno, A.; Mataix, C.; Palacios, M. (2011), "La empresa social: revisión de conceptos y
modelo para el análisis organizativo", en *Revista española del Tercer Sector*, n.º 17. Fundación Luis Vives.

Lecomte, T. (2004), *Le commerce équitable*. París: Eyrolles Pratique.

Lecomte, T. (2005), *Le pari du commerce équitable*. París: Éditions d'Organisation, Eyrolles.

Lecluse, S. (2011), "Alter Eco lance le commerce équitable de proximité", en *La Tribune*.

Navarro, C.; Vernis, A. (2011), "El concepto de ecosistema para el emprendimiento social", en *Revista
española del Tercer Sector*, n.º 17. Fundación Luis Vives.

Moyo, D. (2009), *Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There is Another Way for Africa*.
Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.

Robin, A. (2003), "'Integral Leadership' Occasional Papers Findhorn Foundation Consultancy Services".
Discurso pronunciado en la conferencia Hay Group *Leadership in Tough Times*. The British Museum,
Londres, 21 de mayo de 2003.

Wareham, J.; Sonne, T. (2008), "Specialisterne: Harnessing the Power of Autism Spectrum Disorder",
en *Innovations: Technology|Governance|Globalization*. MIT Press, 3(1) pág. 11-27.

20 minutes. Entrevista con Tristan Lecomte en 20minutes.fr. [consulta: 30 de junio de 2011].



El papel utilizado en este libro es 100% reciclado, es decir, proviene de la recuperación y el reciclaje de residuos de papel.

La fabricación y el uso de papel reciclado ahorra energía, agua y madera, e implica una menor contaminación de los ríos y la atmósfera.

El uso de papel reciclado evita la tala para la producción de papel.

Mochila ecológica de *Aprendiendo de las empresas sociales*.

Seis casos de emprendimientos sociales en Europa.

Cada ejemplar pesa 0,368 kg.

Para producirlo se han generado los residuos y consumos siguientes:

- Total residuos: 68,84 g
- Total consumo: H₂O: 3,15 l.
- Total consumo eléctrico: 1,52 kWh
- Total materias primas: 505,57 g
- El total de emisiones contabilizadas en material y en el proceso de diseño e impresión es de 784,68 g / CO₂ por unidad.

Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.



ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

Campus Barcelona - Sant Cugat

Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès
Barcelona (Spain)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu

Campus Barcelona - Pedralbes

Campus Madrid

Campus Buenos Aires

Global Center São Paulo
Global Center Munich

www.esade.edu

Con el apoyo de

gasNatural
fenosa

ISBN: 978-84-88971-60-9

