

II. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL CREADAS POR EMPREENDEDORES SOCIALES. UN ANÁLISIS DELPHI

Amparo Melián Navarro

Profesora de la Universidad Miguel Hernández de Elche

1. INTRODUCCIÓN

Las consecuencias que el desempleo tiene sobre los colectivos sociales más desfavorecidos, acrecentados sobre todo en tiempos de crisis, donde el desempleo crónico en estos sectores es una realidad, pueden ser paliadas gracias a las empresas sociales creadas por emprendedores. La lucha contra la exclusión social es un reto y un deber compartido de toda la sociedad organizada. La salida del círculo productivo tiene para las personas que la sufren una consecuencia clara que es la ruptura del individuo con la sociedad. La sociedad, los poderes públicos y las personas tienen por ello ante sí el reto de la inclusión de estos individuos en los circuitos naturales de la economía y el trabajo, para romper con el binomio tan frecuente que vincula desempleo con pobreza.

Las empresas creadas por emprendedores sociales son empresas, que se gestionan y contratan como cualquier otra empresa y que venden sus productos o servicios en el mercado. Lo que ocurre es que son empresas que buscan la inserción de ciertos colectivos, personas que por diversos motivos se encuentran fuera de los circuitos naturales del trabajo. El trabajo remunerado es uno

de los más eficaces instrumentos de inclusión y prueba de ello es la prioridad de la política de cohesión social a través del empleo que se realiza desde instancias locales, autonómicas, nacionales y europeas. El trabajo asalariado juega un papel vital en la socialización de la persona. De hecho personas y familias instaladas en la sociedad y que gozan de una ciudadanía plena pueden, si pierden su empleo, iniciar el camino hacia la exclusión.

Aunque las empresas sociales son empresas, que si bien a medio y largo plazo han de ser juzgadas como cualquier otra bajo el prisma de su rentabilidad financiera, a corto plazo sí debe priorizar su rentabilidad social, es decir su labor de formación profesional e integración social de los marginados. Son empresas que van a ofrecer a la sociedad una rentabilidad económica de algún modo equiparable a otro tipo de empresas, pero van a intensificar su función social, ya que los beneficiarios dejan de ser personas pasivas y dependientes, pasando a formar parte activa de la sociedad en la que estaban excluidos.

El emprendedor social es un agente de cambio que ayuda a paliar los efectos del desempleo y de la exclusión social de ciertos colectivos mediante la creación de empresas cuyo fin primordial es la inclusión sociolaboral de colectivos desfavorecidos. Un empresario que crea el negocio por vocación para cubrir necesidades sociales y donde la viabilidad de la empresa es fundamental para la continuidad del negocio. Si bien su importancia e interés es innegable, en la literatura económica no existe un reconocimiento explícito y claro del emprendimiento social y de la figura del emprendedor social (Wennekers y Thurick, 1999; Kliksberg, 2004; Zandonai y Pezzini, 2004; Moulden, 2009). Las diferentes corrientes de estudio analizan al emprendedor social desde una perspectiva práctica de estudio de casos (corriente europea) (Laville y Nyssens, 2006), o desde el enfoque teórico (corriente anglosajona) (Dees, Emerson y Economy, 2001 a y b; Burt, 2008).

De las diferentes investigaciones empíricas realizadas sobre las empresas sociales (Estivill, Bernier y Valadou, 1997; Defourny, Freau y Laville 1998; Fraisse, Gardin y Laville, 2001; Laville y Nyssens, 2001, Salinas y Rubio, 2001; MacMillan y Boisot (2004); Muñoz Castellano y Sanchez de Pablo, 2004; Zandonai y Pezzini, 2004; De Pablo, 2005; Garcia Maynar, 2007; García Maynar y Esteve, 2007; Quintao, 2007; García Gutiérrez, Lejarriaga, Bel, Fernández Guadaño y Martin, 2008; Sanchis y Campos, 2008; Sanchis y Melián, 2009; Melián y Campos, 2010) se deduce que éstas pueden adoptar diversas formas, siendo las más destacadas las Empresas de Inserción (EI), las organizaciones o entidades no lucrativas y las cooperativas. Todas ellas tienen la característica de que no son ni empresas públicas ni empresas tradicionales capitalistas, sino que son empresas participadas (usuarios, trabajadores, voluntarios) que tienen un interés general de servicio a la colectividad.

De todas las empresas sociales, las de inserción son la respuesta más clara de la sociedad civil organizada a los problemas de exclusión social y laboral. Son algo más que empresas, pues tienen una dimensión social ligada a la acción que realizan al incluir en los circuitos habituales de la economía a personas que se hallan en los límites o fuera de los procesos de empleabilidad habituales. Entre su labor más destacada por lo tanto, sobresale el hecho de facilitar el tránsito al empleo ordinario, ya que la inserción social pasa por la inserción en el mercado del trabajo. Cumplen también una función educativa pues su labor es servir de pasarela formativa. La tarea realizada a través de los distintos procesos de inserción (itinerarios o planes de inserción personalizados, PIP) es una mejora de los recursos de las personas para acceder a una mayor autonomía fruto de su aprendizaje.

En definitiva, estas empresas sociales cumplen y persiguen tres objetivos, el social, mediante la inserción sociolaboral de colectivos en régimen de exclusión (o la prestación de un servicio a una colectividad), el económico, mediante la realización de una actividad económica con niveles de eficacia y eficiencia empresarial, y el sociopolítico, mediante el desarrollo de un proyecto que contemple la inclusión social y la participación activa de todos los agentes implicados en la empresa, incluyendo a los que van dirigidos los finales sociales.

Las EI son empresas sociales que no renuncian a estar en el mercado, es decir que compiten por su cuota de mercado exigiéndoseles al menos una eficiencia suficiente, desempeñando de forma autónoma actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, según el sector al que pertenezcan con viabilidad económica. Entre las características propias de las organizaciones no lucrativas comparten con ellas que son entidades privadas que no reparten beneficios entre sus propietarios, sus fines son de interés general y entre las personas ocupadas en el proyecto hay voluntarios o personas que trabajan sin recibir una remuneración explícita. No buscan maximizar el beneficio como objetivo primordial ni tampoco aplicar procesos centrados en la selección de personal en función de la máxima productividad, pero tampoco funcionan como una organización que pueda permitirse pérdidas o que éstas sean asumidas por sus voluntarios de manera altruista. En definitiva, asumen el riesgo de emprender. Los beneficios se dedican a fines sociales y colectivos, o bien a inversiones en la propia estructura empresarial.

En este trabajo se presenta un estudio empírico sobre las empresas de inserción sociolaboral (EIs) en España y la caracterización del perfil del emprendedor social realizado mediante un análisis Delphi basado en el juicio de expertos. Por ello tras esta breve introducción, se analiza las empresas de inserción en cuanto a su concepto y regulación en el epígrafe dos, en el siguiente se des-

cribe la metodología de análisis, y en los siguientes se presentan los resultados del estudio y las conclusiones del estudio.

2. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN SOCIAL EN ESPAÑA. CONCEPTO Y REGULACIÓN

Las empresas de inserción (EI) han surgido a partir de iniciativas de entidades no lucrativas tanto en España como en Europa y han tenido cierta visibilidad a partir de mediados de la década de los ochenta, desarrollándose en mayor medida en los noventa, fruto de la preocupación por el desempleo, manifestada a través del Informe Delors (1993) o Libro Blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo (Comisión Europea, 1993). Otras cumbres como la de Essen (1994), la creación del Comité de Empleo y del Mercado del Trabajo (1996), el Tratado de Amsterdam (1997), el Proceso de Luxemburgo (1997) etc. son las que han marcado que el concepto de empleabilidad se consolide como un eje vertebrador de las políticas comunitarias, y entendido más desde un punto de vista preventivo que para subsanar problemas ya consolidados.

La Comisión Europea (2007) en su documento sobre Estrategia de inclusión activa efectúa la siguiente reflexión: la inserción social y la participación en el mercado de trabajo van de la mano. Así pues es necesario apoyar a los marginados de la sociedad con recursos suficientes y servicios sociales y de búsqueda de empleo personalizados. La reinserción social no se limita a obtención de un empleo, puesto que éste no siempre es una garantía contra la pobreza, es preciso velar porque estas personas conserven su trabajo.

Las empresas de inserción son empresas relativamente jóvenes en el mercado pues han surgido a partir de los 80, desarrollándose con más intensidad en los noventa y primeros años del siglo actual. Son entidades con un marcado carácter local o comarcal, vinculadas a su territorio de origen donde se crean.

Son empresas de inserción la sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida que, debidamente calificada por los organismos autonómicos competentes en la materia, realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios, cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario. A estos efectos deberá proporcionar a sus trabajadores, como parte de sus itinerarios de inserción, procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social, encaminados a satisfacer o resolver problemáticas especí-

ficas derivadas de la situación de exclusión que dificultan a la persona un normal desarrollo de su itinerario en la empresa de inserción. Asimismo, estas empresas deberán tener servicios de intervención o acompañamiento para la inserción sociolaboral que faciliten su posterior incorporación en el mercado ordinario (art. 4 Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción).

El proceso social y de atención a las personas procedentes de la exclusión que se realiza mediante la inserción laboral se le denomina itinerario de inserción. Así, las EI aplicarán itinerarios de inserción sociolaboral en función de los criterios que establezcan los Servicios Sociales Públicos competentes y los Servicios Públicos de Empleo, de acuerdo con las propias empresas de inserción, teniendo que ser aceptados dichos itinerarios por la persona en situación de exclusión social contratada, con el objetivo de promover su integración en el mercado laboral ordinario, definiendo las medidas de intervención y acompañamiento que sean necesarias. Son Servicios Sociales competentes los correspondientes de las CCAA, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 148.1.20 de la Constitución Española y lo establecido en las distintas Leyes Orgánicas de los Estatutos de Autonomía, así como los determinados por las Corporaciones Locales, de acuerdo a los artículos 25 y 26 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, con arreglo a lo que establece la legislación estatal o autonómica (art. 2.2. Ley 44/2007).

La normativa que regula las EI en España es la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, (BOE de 14 de diciembre) publicada después de un largo periodo sin normativa de carácter estatal y a demanda de los agentes implicados. No obstante, previo a esta Ley la regulación de las EI ha tenido lugar gracias a ciertas Leyes y dispositivos reglamentarios que han dictado las Comunidades Autónomas. Son 14 las Comunidades Autónomas que han apoyado este movimiento regulando la creación o financiando el ejercicio de la actividad de inserción laboral.

Actualmente, las Comunidades con legislación anterior a la Ley 44/2007 tienen que adecuarlas a la misma y aunque la Disposición Transitoria primera instaba a realizarlo en un plazo inferior a seis meses, todas todavía no han hecho sus cambios normativos al respecto. Junto a la normativa de carácter estatal, se presenta la normativa de aplicación a las empresas de inserción de ámbito autonómico en la siguiente tabla.

Tabla 1.
Normativa regulación de las Empresas de Inserción en España.

Ámbito	Normativa
Estatál	Ley 44/2007, de 13 de diciembre, reguladora del régimen de las empresas de inserción (BOE núm. 299, de 14 de diciembre)
Andalucía	Decreto 85/2003, de 1 de abril, por el que se establecen los programas para la inserción laboral en Andalucía (BOJA núm. 79, de 28 de abril de 2003)
Aragón	Decreto 37/2006, de 7 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las Empresas de Inserción Laboral y se aprueba el Programa ARIN-SER de ayudas económicas para la integración socio-laboral de colectivos en situación o riesgo de exclusión (BOA núm. 20, de 17 de febrero, de 2006) Decreto 33/2002 de 5 de Febrero de 2002, por el que se regulan las Empresas de Inserción y se aprueba el programa Arinser.
Baleares	Decreto Balear 60/2003, del 13 de junio, por el que se regula la calificación de las Iniciativas Empresariales de Inserción de las Islas Baleares y se crea el Registro de Iniciativas Empresariales de Inserción de las Islas Baleares (BOIB núm. 88, de 24 de junio de 2003)
Canarias	Decreto 32/2003, de 10 de marzo, por el que se regula la inserción sociolaboral en empresas de inserción de Canarias (BOC núm. 57, de 24 de marzo de 2003)
Castilla–La Mancha	Decreto 179/2002, de 17 de diciembre, de desarrollo del ingreso mínimo de solidaridad, ayudas de emergencia social y prestaciones económicas a favor de colectivos desfavorecidos, y de la colaboración cooperación en materia de servicios sociales (Castilla La Mancha) (BOCM núm. 158, de 20 de diciembre) Ley 5/1995, de 23 de marzo, de Solidaridad en Castilla-La Mancha (DOCM núm. 19, de 21 de abril de 1995)
Castilla - León	Decreto 34/2007, de 12 de abril, por el que se regula el procedimiento de calificación de las empresas de inserción laboral y se crea su registro administrativo en Castilla y León (BOC y L núm. 75, de 18 de abril de 2007)
Cataluña	Ley 27/2002, de 20 de diciembre, de medidas legislativas para regular las empresas de inserción sociolaboral en Cataluña (BOE núm. 14, de 16 de enero de 2003)
C. Valenciana	Ley 1/2007, de 5 de febrero, de la Generalitat, por la que se regulan las empresas de inserción para fomentar la inclusión social en la Comunidad Valenciana (DOGV núm. 5447 de 9 de febrero de 2007) Orden de 29 de diciembre de 1995, que regula los talleres de inserción sociolaboral

Ámbito	Normativa
Galicia	Ley 9/1991, de 9 de octubre, de medidas básicas para la inserción social en Galicia (BOE núm. 1 de 1 de enero de 1992) Decreto 156/2007, de 19 de julio, por el que se regula el procedimiento para la calificación de las empresas de inserción laboral, se crea su registro administrativo y se establecen las medidas para el fomento de la inserción sociolaboral en Galicia (BOG núm. 153, de 8 de agosto)
La Rioja	Ley 7/2003, de 26 de marzo, de Inserción Sociolaboral de La Rioja (BO de La Rioja núm. 40, de 3 de abril, BOE nº 87, de 11 de marzo de 2003) Decreto 2/2006, de 13 de enero, por el que se crea el registro de empresas de inserción sociolaboral en La Rioja y se regulan los requisitos para la calificación e inscripción en dicho registro (BO de la Rioja núm. 9, de 20 de enero)
Madrid	Decreto 32/2003, de 13 de marzo, por el que se regula la colaboración de las empresas de promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social con la Comunidad de Madrid y se establecen medidas de fomento de su actividad (BOCM núm. 70, de 29 de marzo de 2003)
Murcia	Orden de 20 de junio de 2007, de la Presidenta del Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia, por la que se aprueban las bases reguladoras de los programas de subvenciones para el fomento de las empresas de inserción de la Región de Murcia (BORM núm. 149, de 30 de junio de 2007) Orden de 2 de enero del año 2004, de la Consejería de Trabajo, Consumo y Política Social, sobre ayudas para programas de inserción (BORM de 5 de enero)
Navarra	Decreto Foral 26/2002, de 4 de febrero, por el que se modifica el Decreto Foral 130/1999, de 26 de abril, por el que se regulan las ayudas económicas para el desarrollo de los programas de incorporación sociolaboral destinados a personas en situación de exclusión social (BON núm. 34 de 18 de marzo) Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad (Navarra) (BON núm. 94 de 3 de agosto)
País Vasco	Decreto 305/2000, de 26 de diciembre, por el que se regula la calificación de las empresas de inserción, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y se crea el registro de empresas de inserción (País Vasco) (BOPV núm. 24 de 2 de febrero) Decreto 182/2008, de 11 de noviembre, por el que se regula la calificación de empresas de inserción, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y su registro en Euskadi (BOPV núm. 225, de 24 de noviembre de 2008)

Fuente: Elaboración propia.

Las características comunes a todas las normativas coinciden principalmente en lo siguiente:

- a) La finalidad principal de la EI: para que una organización sea considerada de EI su objetivo estratégico principal ha de ser la integración sociolaboral que se concreta en programas de formación y acompañamiento social a las personas en proceso de inserción a través del trabajo
- b) La vinculación de las personas implicadas en el proceso con la EI: ya que todas las personas participantes de los procesos de inserción han de estar vinculadas con la organización por medio de contratos laborales (generalmente de media jornada)
- c) La actividad económica que desarrollan, la producción de bienes o la prestación de servicios en cualquier sector del mercado (obviamente vinculado a su objeto social).
- d) La obligación de registrarse donde corresponda a la EI de acuerdo con su forma jurídica
- e) La obligación de someterse a auditoria anual

La Ley 44/2007 también regula cuáles son las formas jurídicas que pueden alcanzar la consideración de empresas de inserción, y en concreto las fija en organizaciones con personalidad jurídica de sociedades mercantiles (Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades Colectivas, Sociedades Comanditarias por Acciones, Sociedades Laborales) y Cooperativas. Quedan por tanto excluidas las Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones de Derecho Público, debiendo las EI que en estos momentos tienen forma jurídica de Fundación o Asociación (varias, pues en ciertas normativas autonómicas se autorizaba) aunque provisionalmente puedan seguir calificadas como tales (1 año para su calificación y 2 para la reconversión) convertirse a una forma jurídica aceptada.

Uno de los retos a corto plazo de las EI en España es la adaptación a la normativa en tres ámbitos: bien por la forma jurídica, bien por los colectivos a los que se dirigen o bien por los tipos de ayudas que están recibiendo desde las distintas autonomías. Por ejemplo en algunas Comunidades se subvenciona infraestructura, en otras sólo la contratación de trabajadores y técnicos de acompañamiento.

En cuanto a la composición de la plantilla en los tres primeros años de actividad el número de trabajadores de inserción debe ser al menos del 30% sobre el total de la plantilla, y a partir del cuarto año del 50% y nunca menos de dos trabajadores.

El perfil básico de las personas físicas con dificultades para acceder a un trabajo por los mecanismos ordinarios del mercado que pueden ser contratadas por EI, será, según artículo 2 de la Ley 44/2007, el siguiente:

- El perceptor de rentas mínimas de inserción o percepción similar. Las rentas mínimas de inserción o salarios sociales son las percepciones resultantes de la aplicación de un conjunto heterogéneo de políticas públicas de las Comunidades Autónomas, que son las responsables de regularlos, gestionarlos o financiarlos. Estas percepciones están dirigidas a personas en situación de exclusión social, una población heterogénea que rondaría entre un 1 y un 3% de las familias españolas.
- Aquella persona que no puede acceder a percepciones de rentas mínimas bien porque le falta el periodo exigido de residencia o empadronamiento o porque ha agotado el periodo de disfrute de dicha percepción.
- Jóvenes mayores de 18 años y menores de 30 procedentes de instituciones de protección de menores.
- Personas con problemas de drogodependencia y otros trastornos adictivos en rehabilitación y reinserción social.
- Internos de centros penitenciarios con posibilidad de acceso a un empleo cuya relación laboral no esté incluida en el artículo 1 del R.D. 787/2001, así como liberados condicionales y exreclusos.
- Menores internos con responsabilidad penal (según Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero) y con posibilidad de acceso a empleo, cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de lo establecido en el artículo 53.4 del decreto 1774/2004, de 30 de julio, como los que se encuentran en libertad vigilada y los ex internos.
- Personas procedentes de centro de alojamiento alternativo, o en su caso de servicios de prevención e inserción social, autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla.

La mayoría de las empresas de inserción trabajan con varias tipologías de colectivos en situación o riesgo de exclusión social, muchas de ellas con 5 colectivos distintos. Uno de los más mayoritarios, sino el que más, es el colectivo de las mujeres y atendiendo al número de empresas que las contemplan en sus itinerarios puede parecer que el género es un factor condicionante de la exclusión. Muchas veces las mujeres con cargas familiares no compartidas, familias monoparentales por abandono, etc. que no han tenido trabajos cualificados, acceden a estas empresas.

También es importante los parados de larga duración, mayores de 45 años, jóvenes y adolescentes en riesgo de exclusión, inmigrantes, minorías étnicas,

discapacitados (físicos, o psíquicos) y otros colectivos como exreclusos (también presos en tercer grado penitenciario o libertad condicional), exdrogodependientes (extoxicómanos) o vinculados con otras adicciones, transeúntes, personas sin hogar, perceptores de rentas mínimas, personas que no han terminado la enseñanza obligatoria, menores tutelados. Estas empresas suelen estar muy vinculadas a los problemas locales y territoriales de la zona donde han surgido (polígonos más desfavorecidos, barrios más conflictivos...).

Muchas veces la exclusión social se debe a que convergen simultáneamente varios factores de desigualdad. Las diferentes variables que son causa de desigualdad operan de forma transversal y la confluencia de varias es lo que determina la exclusión. Cada una de ellas de forma independiente no determinaría la exclusión por sí misma, pero la interacción con las otras sí puede suponer un riesgo. De ahí que se pueda afirmar que la exclusión social es una situación multiproblemática que no puede ser abordada desde un único punto de vista.

La tendencia a trabajar con más de un colectivo es una de las transformaciones más significativas en cuanto a la gestión de los recursos humanos que han sufrido las EI a lo largo de los años. Esta diversificación de los beneficiarios ha significado un paso adelante para muchas de estas empresas en términos de mejora del rendimiento laboral así como las dinámicas que se establecen entre sus trabajadores. Así, muchas EI apuestan por incrementar la productividad ampliando la tipología de sus trabajadores en proceso de inserción (Fundació Un Sol Mon, 2007). Según dicho estudio 5 de cada 10 trabajadores de EI se insertan en el mercado ordinario, 2 de cada 10 se integran en la plantilla de estructura y 1,5 de cada 10 estabilizan su situación laboral en la EI.

Las personas que trabajan en una empresa de inserción lo hacen de acuerdo con la legislación laboral (Ley del Estatuto de los Trabajadores). Todas ellas son asalariados, tienen su contrato laboral y cotizan a la Seguridad Social. Las condiciones y las relaciones en el trabajo son las propias de todo trabajador por cuenta ajena que trabaja en una empresa. Puntualidad, obediencia y responsabilidad son principios fundamentales en toda organización y sumamente provechosos también para la culminación del proceso de inserción. No obstante, el trabajador, previo aviso y justificación, tendrá derecho a ausentarse del trabajo, sin pérdida de remuneración, para asistir a tratamientos de rehabilitación, participar en sesiones de formación y readaptación profesional o realizar cualquier otra medida de acompañamiento prevista en su itinerario personalizado de inserción. Asimismo, las ausencias o faltas de puntualidad al trabajo motivadas por la situación física o psicológica derivada de la situación de exclusión social del trabajador se considerarán justificadas cuando los Servicios Sociales Públicos competentes así lo determinen, y sin perjuicio de que sean comunicadas por el trabajador a la empresa (art. 13.2).

El contrato puede formalizarse a tiempo completo o parcial. En el caso de que sea parcial, la jornada diaria o semanal debe ser superior a la mitad de la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo. El hecho de tener un trabajo remunerado que garantice unos ingresos y el acceso a unos recursos permite una autonomía a partir de la cual la persona puede afrontar mejor las otras dos dimensiones de la exclusión social, la sociopolítica y la cultural.

La Ley también delimita la aplicación de resultados indicando que el 80% de los mismos o excedentes de la EI deben destinarse a la mejora o ampliación de sus estructuras productivas o de inserción (equiparándolas a las entidades sin ánimo de lucro).

Por Ley (Ley 44/2007, de 13 de diciembre) se insta a que las EI sean sociedades mercantiles o sociedades cooperativas, aunque las que tengan forma jurídica de asociaciones o fundaciones puedan mantenerse en esta forma durante un periodo corto de tiempo hasta su transformación definitiva en sociedad mercantil o cooperativa. Entre las diversas alternativas que ofrecen las sociedades mercantiles, las limitadas son las más utilizadas pues requieren un capital social inicial mucho menor y un control más sencillo de la gestión administrativa.

El papel del tercer sector en las empresas de inserción a través de las entidades no lucrativas, asociaciones y fundaciones, es clave (aunque no se reconozcan como formas que puedan adoptar las EI), ya que para que una EI se constituya como tal requiere estar promovida o participada por alguna de estas entidades como entidades promotoras (artículo 6 Ley 44/2007). Son entidades promotoras las entidades sin ánimo de lucro, incluidas las de derecho público, las Asociaciones sin fines lucrativos y las Fundaciones, cuyo objeto social contemple la inserción social de personas especialmente desfavorecidas, que promuevan la constitución de empresas de inserción, en las que participarán en los siguientes términos: al menos en un 51% del capital social para las sociedades mercantiles, y en el caso de sociedades cooperativas y sociedades laborales en los límites máximos recogidos en las diferentes legislaciones que les sea aplicación a los socios colaboradores o asociados.

Por sector de actividad, el reciclaje (CNAE 37, clasificación nacional de actividades económicas, del Instituto Nacional de Estadística “reciclaje, recuperadores y recogida de papel, cartón, ropa, aceites voluminosos y otras materias y venta de segunda mano”), es la principal actividad productiva, pues además se trata de una actividad que permite a las EI el tener un doble impacto social, ya que conjuga la inserción laboral con el impacto medioambiental, al permitir la reutilización de algunos residuos. Destaca sobre todas las actividades de reciclaje la de ropa, seguida de la de muebles y algo más alejada la de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE). No sorprende, pues este sector se ha

identificado históricamente con las EI. De hecho muchas empresas promovidas por Cáritas comenzaron su andadura ampliando la actividad de recogida de ropa de las parroquias, profesionalizando su trabajo y consolidándose después en el sector. Puede decirse que gracias a estas experiencias en el sector muchas EI han competido y beneficiado de los concursos públicos para la gestión de centros de acogida.

Otra actividad productiva importante es la de “servicio a las personas”, que actualmente es uno de los posibles filones de empleo por su cada vez más necesidad en la sociedad de estos servicios, y donde las EI han sabido aprovechar y ampliar sus oportunidades en el mercado. Estos servicios a las personas incluyen ayuda a domicilio, limpieza, animación, lavandería, mantenimiento de edificios, conserjería, atención telefónica. El sector de la “construcción” que también está vinculado al otorgamiento de concursos públicos ha sido importante, aunque actualmente sufre la crisis de forma más acuciante. Otra actividad es la del comercio que de igual forma es una apuesta pues generalmente trabajan en el área del comercio justo o en productos ecológicos.

En algunas de estas empresas coexisten dos actividades productivas, prueba de la etapa de crecimiento de estas organizaciones. Sí se observa en todas las actividades que realizan que se dedican a sectores que son intensivos en mano de obra y no en capital, lo que es coherente con su finalidad de generar el máximo número de puestos de trabajo para fomentar la inclusión social de los colectivos más desfavorecidos.

Dos son los elementos de apoyo a los empresarios y a las empresas sociales. Por una parte las ayudas de las Administraciones Públicas (AAPP) para la creación y desarrollo de empresas, pues la ausencia de suficientes recursos financieros es un obstáculo primero para su constitución y segundo para una consolidación eficiente de la empresa; y por otra, la importancia de las redes sociales como instrumento de ayuda mutua.

Los Poderes Públicos en el ámbito de sus respectivas competencias y en el marco de los compromisos asumidos en la Unión Europea, actuarán en orden a la promoción de las EI, mediante el apoyo a la creación y mantenimiento de las mismas, en atención a que puedan cumplir su función social de facilitar la inserción de las personas en situación de exclusión en el mercado de trabajo ordinario. Entre las medidas de promoción previstas están ayudas financieras para su constitución, puesta en marcha y desarrollo de su actividad, así como en concepto de asistencia técnica, formación y contratación de técnicos para su gestión, y en concepto de actuaciones en I + D + i. Por otra parte también podrán beneficiarse de bonificaciones a las cuotas de la seguridad en contratos de trabajo, de subvenciones para el mantenimiento de los puestos de trabajo

para la inserción sociolaboral, en concepto de compensación económica a los sobre costes laborales derivados de los procesos de inserción, o de ayudas a la inversión fija afecta a la realización de su objeto social.

Para defender los intereses de las empresas de inserción, así como para organizar servicios de asesoramiento, formación, asistencia jurídica o técnica y cuantos sean convenientes a los intereses de sus socios, las EI, dentro del respeto a las normas de defensa de la competencia, podrán organizarse en asociaciones o agrupaciones específicas, tanto a nivel autonómico como estatal. Estas estructuras asociativas representativas de las EI podrán recibir ayudas económicas por parte de las AAPP, para sufragar gastos de promoción y funcionamiento.

3. METODOLOGÍA APLICADA EN EL ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DELPHI

Para efectuar el diagnóstico estratégico de las empresas de inserción sociolaboral creadas por emprendedores sociales, así como la caracterización de estas entidades, su perfil, y la búsqueda de sus ventajas competitivas se ha seguido una metodología de análisis Delphi.

El método Delphi fue creado a finales de los cuarenta por la consultora norteamericana The Rand Corporation (Santa Mónica, California), aunque su desarrollo como técnica ha sido posterior, en las décadas de los sesenta y setenta. En la actualidad goza de una gran aplicación al área de las ciencias sociales.

Se trata de una técnica de investigación cualitativa de carácter exploratorio que consiste en obtener la opinión grupal sobre un tema, sea ésta con mayor o menor grado de consenso pero sí estable, y en la que se va a asignar mayor valor a la opinión grupal para juzgar un tema que a la suma individualizada de las diferentes opiniones, o a la del experto más cualificado. Se produce la interacción de las diversas opiniones, mediante respuesta estadística, y se debe contar con expertos previamente seleccionados.

Dadas las características de este método se consigue que todas las opiniones de los expertos sean contempladas en la respuesta global, pero sin embargo no se busca un pensamiento grupal, sino todo lo contrario. El anonimato de los expertos, y la forma del proceso (feedback controlado) impide los “ruidos” y el que se sometan unas opiniones a otras.

La técnica en la que se otorga mayor superioridad al juicio del grupo sobre el juicio individual (Delbecq, Van de Ven y Gustafson, 1989), es una técnica prospectiva, creada por Dalkey y Helmer (1963), de análisis del entorno para

obtener información cualitativa y precisa. Según Linstone y Turoff (1975) “el delphi puede ser caracterizado como un método para estructurar el proceso de comunicación grupal, de modo que ésta sea efectiva para permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar con problemas complejos”. Aunque en un primer momento se consideró fundamental la necesidad de obtener un consenso entre el grupo de expertos, se replanteó de una manera más abierta hacia “la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos” Landeta (1999) y hoy en día se puede emplear como herramienta de análisis de alternativas y no en exclusiva como un mecanismo que requiere la búsqueda de una predicción grupal consensuada, en la que las diversas opciones y alternativas de un problema son expuestas y valoradas.

El universo de participantes posibles está íntimamente ligado al objetivo de estudio (Konow y Perez, 1990), y los participantes han de ser expertos, estudiosos, interesados o afectados directamente por el tema de estudio, en definitiva personas que aporten inputs relevantes (Pill, 1971). Por ello, para aplicar este método se ha seleccionado un conjunto de expertos del ámbito académico, como profesores e investigadores de prestigio con publicaciones relevantes en este campo de trabajo, así como del ámbito profesional, responsables, gerentes y directores de EI y a todos ellos se les ha hecho llegar una carta de presentación indicando el objeto de estudio y solicitándoles su participación. Todos los expertos pertenecen a la categoría de especialistas, no incluyéndose ningún afectado. El listado de expertos participantes en el estudio se recoge en el Anexo 1. Para que el estudio tenga validez se requiere contar con un número de expertos comprendido entre 7 y 30. Siete es el mínimo para que el error no sea elevado y por encima de 30 la mejora en los resultados es irrelevante, dado que el error apenas se reduce.

Una vez se ha definido el objeto de estudio y aceptado por parte de los expertos la colaboración en el mismo se les ha hecho llegar un cuestionario con una batería de preguntas. El cuestionario se ha circulado dos veces, es decir se han efectuado dos rondas, de modo que en la segunda de ellas a la opinión inicial del experto se le ha añadido la opinión grupal y se le ha solicitado que en segunda ronda se reitere en su afirmación inicial o la cambie, considerando la respuesta grupal e indicando los motivos. Con ello se pretende la retroalimentación o “feed back”. La forma en la que se produce la retroalimentación, controlada por el grupo coordinador, hace que ésta esté libre de ruidos. Los expertos nunca coinciden en el tiempo ni en el espacio físico lo que impide la influencia de unos sobre otros en las respuestas individuales. La opinión de cada uno de ellos es contemplada y recogida en la respuesta estadística de grupo.

En cuanto a la tipología de las preguntas la mayoría son de tipo cerrado o semicerrado aunque se proponen algunas de respuesta libre (por ejemplo en el primer cuestionario se han propuesto dos preguntas libres). Existen también preguntas de valuación y jerarquía con escala de intensidad graduada (algunas definidas por niveles y otras presentando únicamente los valores extremos y dejando a juicio del experto la consideración de los intermedios mediante una escala likert). El cuestionario enviado se ha validado previamente en un pre-test. El envío se ha realizado mediante correo electrónico. El correo electrónico es especialmente útil en este tipo de estudios pues facilita la cumplimentación de los cuestionarios y agiliza el envío y recepción de la información. Los participantes mantienen el anonimato durante el proceso. Ambos cuestionarios, el primero y el segundo, se relacionan en los Anexos 2 y 3. En el Anexo 3 se presenta un cuestionario seleccionado al azar con la respuesta de grupo de la primera ronda.

Se considera que la medida que mejor representa la opinión grupal es la mediana (por encima de la media o moda), por expresar la tendencia central de la respuesta. La mediana $[m]$, representa el valor del término que se encuentra situado en mitad de una serie ordenada (en el caso de que la respuesta muestral esté formada por un número par de elementos, la mediana será la media aritmética de los dos elementos centrales). Con el empleo de la mediana se elimina la influencia de los fenómenos aberrantes (Duverger, 1981) que repercuten, por el contrario, en el cálculo de las medias como cuando existen respuestas muy radicalizadas que presentan una estructura incoherente con la distribución normal.

A partir de las dos semiseries situadas a ambos lados de la mediana se obtienen los dos cuartiles que permiten valorar la dispersión. El primer cuartil $[q_1]$ como mediana de la primera semiserie y el tercer cuartil $[q_3]$, como mediana de la segunda semiserie. La diferencia entre ambas, tercer cuartil menos primer cuartil $[q_3 - q_1]$, es lo que se conoce como rango intercuartílico $[k]$, y es un indicador del nivel de consenso, mayor cuanto menor sea la dispersión de la respuesta (menor valor del rango intercuartílico).

Otras medidas a considerar por la información estadística que proporcionan son la media $[\mu]$, que caracteriza la tendencia central, y la desviación típica $[\sigma]$, que mide la dispersión. Sin embargo, es mejor relativizar su uso pues son muy sensibles a distorsiones producidas por una distribución irregular de la respuesta. Sí van a ser útiles en las respuestas de jerarquización para determinar la ordenación relativa entre ítems de igual mediana.

Para cada respuesta de grupo las magnitudes a analizar son el consenso y la estabilidad (Landeta, 1999). El consenso es el grado de convergencia de las

estimaciones individuales. En las respuestas cerradas inversamente proporcional al rango intercuartílico (a mayor o menor amplitud, menor o mayor grado de consenso), estimándose que una respuesta muestra consenso cuando k es menor que un valor determinado. Para intentar llegar a un consenso y reducir la amplitud de las respuestas se requiere incrementar las circulaciones. La estabilidad es el principal criterio de finalización e implica la no variación significativa de las opiniones de los expertos en rondas sucesivas, independientemente del grado de convergencia alcanzado. Para las preguntas cerradas (escala de intensidad) se determinará cuando la variación del rango intercuartílico relativo (en adelante V_r) sea menor a un valor predeterminado, siendo V_r la diferencia entre el rango intercuartílico relativo entre las dos rondas. Por otra parte también se puede definir el rango intercuartílico relativo como el rango intercuartílico k dividido por la mediana m .

En este contexto la unanimidad se consigue cuando $k = 0$ y se estimará un grado de convergencia aceptable (consenso) entre los expertos cuando la frecuencia relativa de una respuesta sea mayor o igual al 80%. Además se tendrá en cuenta lo siguiente:

- En las preguntas de jerarquización (con 5 opciones): $K \leq 1$
- En las preguntas de jerarquización (con 7 opciones): $K \leq 2$
- En las preguntas de valuación (con 5 opciones): $K \leq 1$
- En las preguntas de valuación (con 11 opciones): $K \leq 2$

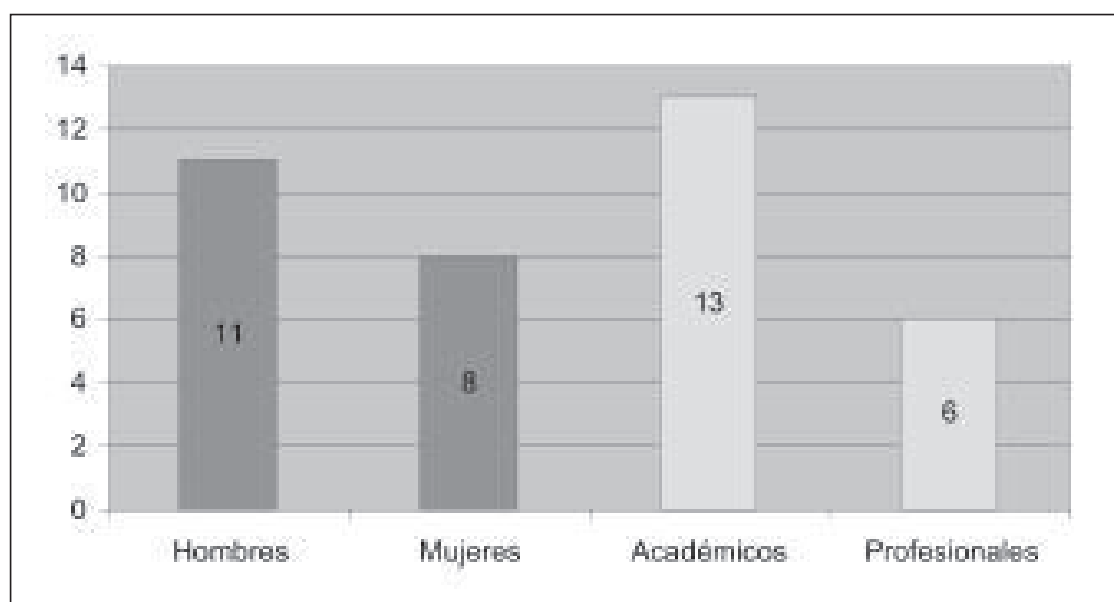
En la primera ronda el criterio de estabilidad equivale al criterio de consenso, pues si existe consenso se considera que el resultado es estable. En la segunda, el criterio de estabilidad es independiente del consenso. La estabilidad (como indicativo de que no existe probabilidad de que la opinión cambie en el corto plazo) se mide con la variación del rango intercuartílico relativo en cada respuesta considerando un valor comprendido entre $-0,25$ y $0,25$, como indicativo en este estudio de estabilidad.

Implícitamente se asocia consenso y estabilidad pero aunque la existencia de consenso sí supone estabilidad, al contrario no ocurre lo mismo, ya que como se ha indicado la estabilidad puede darse en ausencia de consenso. El proceso iterativo acaba cuando se percibe que las estimaciones no van a cambiar, que permanecerán estables, y ello se intuye cuando la mediana apenas oscila y cuando el intervalo intercuartílico no se estrecha, siempre al menos con un mínimo de dos rondas. A partir de aquí se tomaría como respuesta de grupo la de la segunda ronda.

El resultado de un estudio Delphi como el que aquí se plantea no pretende incrementar las circulaciones para la búsqueda de consenso (pues no es éste el

fin del estudio) sino que se procura explorar todas las posibilidades. No se trata sólo de obtener y presentar una respuesta estadística de grupo, es algo más. Los expertos han interpretado el objeto de discusión propuesto y se han pronunciado sobre el tema. En el proceso conjunto de orientación y facilitación de información por parte del equipo coordinador se llega a un resultado global producido por el grupo en colaboración que tal y como propone Landeta (1999), es superior a la suma de aportaciones que individualmente y sin interacción, pudieran haber hecho los expertos.

Figura 1.
Distribución número participantes en el estudio



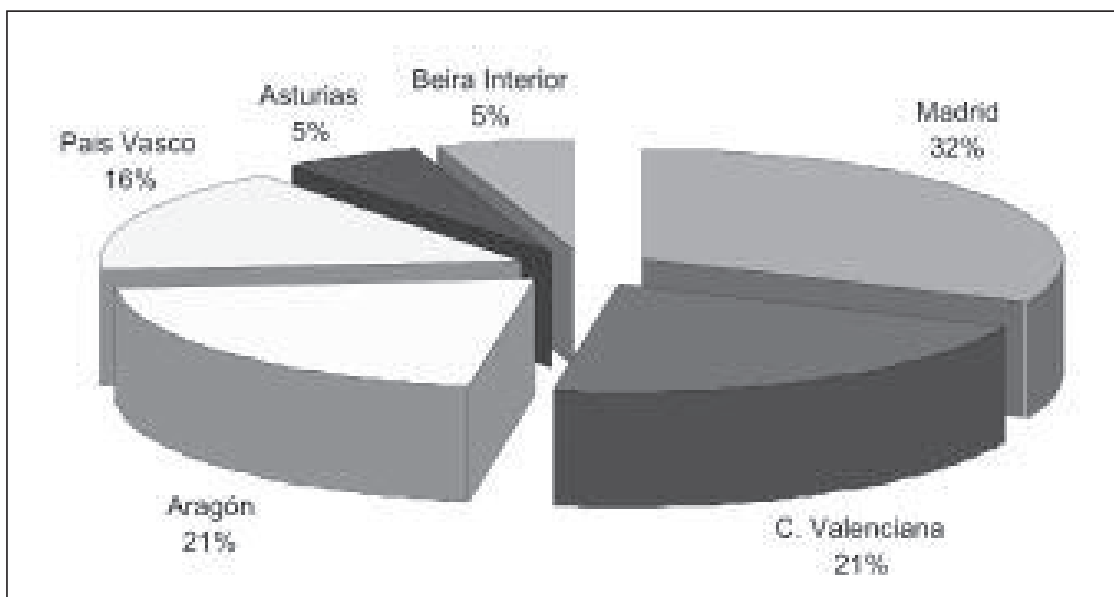
Fuente: Elaboración propia.

Consideramos la aplicación de la metodología Delphi como la técnica más útil en un estudio de carácter exploratorio como el que aquí se pretende realizar. Para la realización de este estudio se ha contado con 19 expertos que han respondido ambos cuestionarios (dos circulaciones). Para seleccionar el conjunto de especialistas a los que entrevistar en el campo de los expertos académicos se acudió a los científicos e investigadores con publicaciones relevantes en materia de emprendimiento social o las empresas de inserción. En el campo de los profesionales se acudió a los directorios de empresas sociales y se envió el cuestionario. La respuesta de este grupo fue muy baja (sobre un total de 57

cuestionarios enviados, se obtuvo respuesta de 6) (lo que supone un 32% sobre el total de la muestra). El grado de respuesta entre los académicos fue mayor (13 cuestionarios sobre 21), 68% sobre el total de la muestra. El primer cuestionario fue enviado en el mes de diciembre de 2009 y el segundo en marzo de 2010. De los 19 expertos, 11 son hombres (58%) y 8 mujeres (42%).

Por territorialidad, 6 expertos pertenecen a la Comunidad de Madrid (32%), 4 a la Comunidad Valenciana y Aragón respectivamente (21%), 3 son del País Vasco (16%), 1 es de Asturias (5%) y otro es de la zona de Beira Interior (Portugal) 5%.

Figura 2.
Distribución territorial número de expertos



Fuente: Elaboración propia.

El primer cuestionario constaba de 29 preguntas que se redujeron en el segundo a 25 eliminando las preguntas en las que se llegaba al consenso, así como algunas abiertas cuya finalidad fue obtener una opinión libre sobre diversos temas. Se instó a los expertos sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las empresas de inserción sociolaboral, a caracterizar el perfil del emprendedor social sobre otros tipos de emprendedores, a jerarquizar sobre motivos, obstáculos y principales dificultades en la creación de empresas sociales, a la importancia de la formación o de diversas capacidades de gestión, al

efecto de las políticas públicas, vía financiación o ayudas, a las posibles estratégicas para consolidarse en un futuro, etc.

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO DELPHI

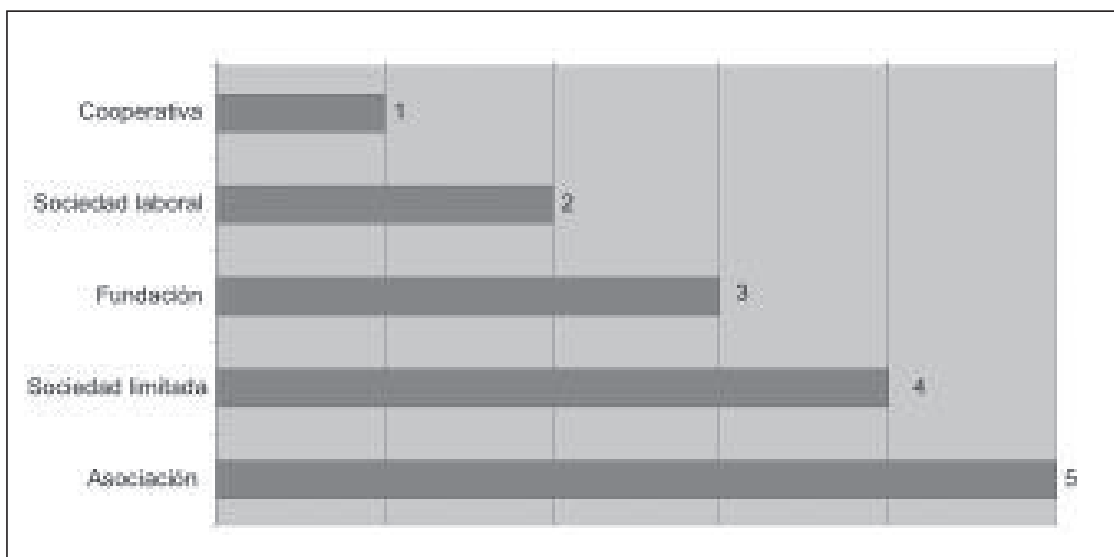
A continuación se detallan los resultados del estudio analizando cada uno de los grupos de preguntas efectuados. Se incide en primer lugar en la forma jurídica y en el tipo de empresa más adecuado, seguido de los motivos, obstáculos y aspectos necesarios para la creación de una empresa de inserción; las ayudas y subvenciones para la financiación de estas empresas, la importancia al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas, las principales áreas de interés, e instrumentos y acciones estratégicas. Las características del emprendedor social, su perfil y comparativa con el perfil de otro tipo de emprendedores también es abordado y por último se presenta un diagnóstico estratégico basado en un análisis DAFO, de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de este tipo de empresas, así como se presentan las posibles acciones estratégicas que minimicen amenazas y debilidades y potencien fortalezas y oportunidades.

Los resultados son los siguientes:

1. Jerarquizar la forma jurídica más adecuada para la creación de una empresa social

Una de las primeras preguntas ha tratado sobre el tema de la forma jurídica más aconsejable o apropiada para la creación de una empresa social. En esta pregunta se solicitaba a los expertos que jerarquizaran en una escala likert (siendo 1 la más importante y 5 la menos), su orden de prelación. La respuesta global de grupo ha sido la siguiente: cooperativas y sociedades laborales en primer lugar, seguido de fundaciones, sociedades limitadas y asociaciones. Si bien, se han encontrado discrepancias importantes en la jerarquización por los diferentes expertos.

Figura 3.
Forma jurídica más adecuada Empresa Social



Fuente: Elaboración propia.

Aunque por la Ley 44/2007 las únicas formas jurídicas aceptadas para las EI son las sociedades mercantiles junto con las cooperativas, debemos mencionar que nuestra investigación nos muestra que las formas adoptadas por las entidades no lucrativas (fundaciones, asociaciones, entidades de economía social) gozan de una gran aceptación entre los entrevistados, a pesar de su no reconocimiento jurídico.

El predominio de la forma mercantil es una realidad relativamente reciente, puesto que históricamente las EI, impulsadas por asociaciones y fundaciones, mantenían su forma originaria no mercantil porque les permitía realizar una actividad productiva. Es con la aparición de las normativas autonómicas que esta práctica se transforma y muchas de estas entidades crean sociedades mercantiles para poder registrarse y acceder a las ayudas específicas de la Administraciones Públicas (Fundació Un Sol Mon, 2007).

Sí es cierto que entre las opiniones de los expertos algunos han indicado únicamente las formas jurídicas aceptadas, pero otros explícitamente indican que las asociaciones y fundaciones pueden jugar un papel muy importante, y aunque siendo estrictos no son empresas, si lo concebimos como organizaciones en general, las fundaciones y asociaciones son fórmulas, al menos tan apropiadas como la cooperativa o la sociedad laboral para los fines sociales que hay tras una “empresa social”.

Las EI pueden y deben ser empresas donde la participación sea el producto esencial y el eje del proceso. Las organizaciones de participación (cooperativas, asociaciones, fundaciones) cumplen con ambos requisitos. Las personas con dificultades logran la inserción en la sociedad a medida que participan más y de modo más complejo, y en cuanto a la participación continua en el eje del proceso, se aprende a participar participando paulatinamente cada vez más.

Incluso algún experto matiza que si se consideran o entienden empresas de inserción “finalistas” (empleo a largo plazo) sí ve factible como mejor forma jurídica la sociedad mercantil o cooperativa, pero entendiendo la EI como de “transición” entonces encajaría más la fórmula de asociación o fundación. Preguntados en segunda vuelta muchos de ellos se reafirman en su opinión (dándole un valor de 1 a la asociación y fundación).

Hay consenso entre las dos primeras respuestas pero la dispersión es bastante mayor en las siguientes.

Vinculado con este comentario anterior, es interesante resaltar el tipo de empresa de inserción que se considera más conveniente, si empresa transitoria o empresa finalista. Se le da un mayor peso a la empresa en transición frente a la finalista, valor de la mediana es 1,5 en el caso de transición y 2 en el finalista (rango 1 a 5) pero la dispersión de la respuesta es elevada.

Dadas las características o el concepto básico por el que se crean las EI, éstas deberían tener una tendencia hacia las empresas transitorias. Por definición, una empresa transitoria es la que tiene por voluntad que las personas en proceso de inserción, tras el periodo de trabajo en la entidad, se integren en el mercado laboral ordinario. Es la forma ideal pues su finalidad es proporcionar los recursos, aprendizajes y capacidades para que los trabajadores puedan integrarse en el mercado laboral ordinario tras la experiencia del trabajo real realizado en la EI. Por otra parte, y puesto que el trabajo en la EI no se ocupa definitivamente el efecto multiplicador del mismo es elevado pues por él pasarán y se beneficiarán varias personas a lo largo del tiempo (el impacto en la comunidad es mayor). Las empresas finalistas son las que tienen por objeto que las personas en proceso de inserción consoliden el puesto de trabajo en la misma empresa. Ocurriría como con las empresas lucrativas donde se mantienen y consolida la plantilla de trabajadores una vez se han adquirido las competencias particulares de la actividad, lo que de alguna manera les genera mayor rendimiento. Según la publicación coordinada por Vecina para la Fundació Un Sol Mon (2007), la mayoría de las EI se identifican como transitorias, aunque un 37% se consideran mixtas, es decir a caballo entre los dos extremos. Estas empresas mixtas mantienen su voluntad de ser transitorias pero ofreciendo también puestos de trabajo estables si existe una necesidad de atender una situa-

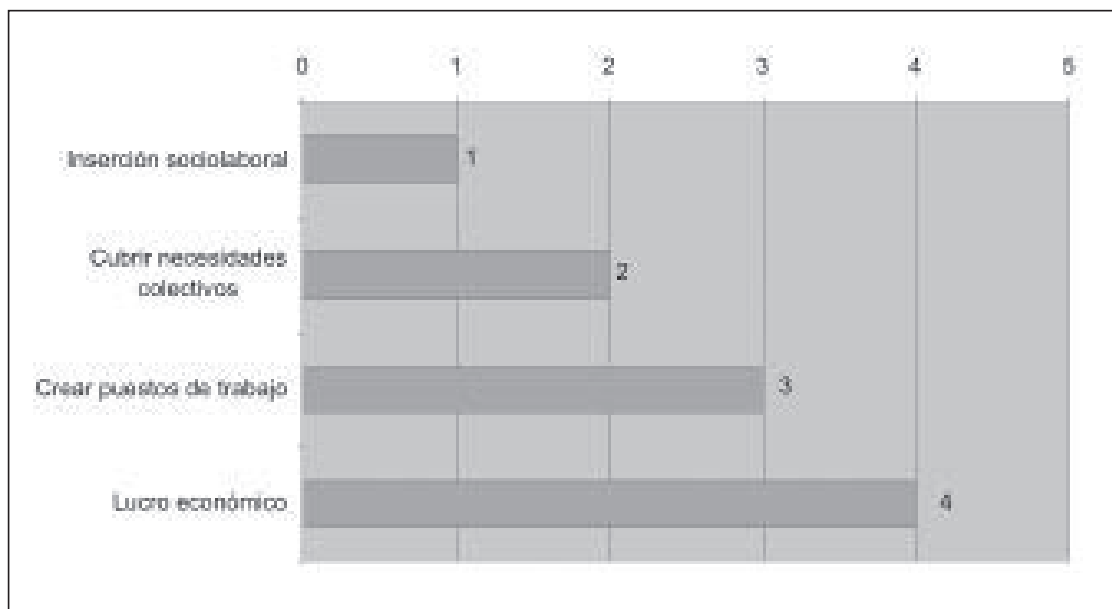
ción grave de exclusión o cuando la persona trabajadora aporta un capital humano tan importante para la empresa que decide insertarla en la propia estructura. Si una persona no está suficientemente capacitada para las exigencias de un trabajo ordinario se opta porque siga trabajando en la empresa de forma indefinida. En cada caso, o en la práctica, las empresas se encuentran con la necesidad de ajustarse a las características de sus trabajadores para poder ofrecerles una inserción positiva y favorable a cada circunstancia particular. Sería contraproducente lanzar a esa persona al mercado del trabajo competitivo y muchas veces deshumanizado, que podría provocar de nuevo dinámicas de exclusión.

Existe un pequeño grupo, un 8%, que se identifican como finalistas (Fudació Un Sol Mon, 2007), que son las que llevan una trayectoria similar a las empresas lucrativas, pues una vez se alcance el nivel de productividad no se fomenta que los trabajadores se vayan de la EI sino que se considera que están integrados en el mercado, aunque trabajen en una empresa que realiza un cierto acompañamiento.

2. Jerarquizar los principales motivos que justifican la creación de una empresa social

Se ha efectuado una pregunta directa a los expertos para que jerarquicen dando el valor de 1 a la más importante, 4 la menos, los principales motivos que justifican la creación de una empresa social, siendo estos los resultados. En primer lugar la inserción sociolaboral, en segundo lugar para cubrir necesidades de colectivos sociales, seguido de la creación de puestos de trabajo, y por último el lucro económico.

Figura 4.
Motivos creación de Empresa Social



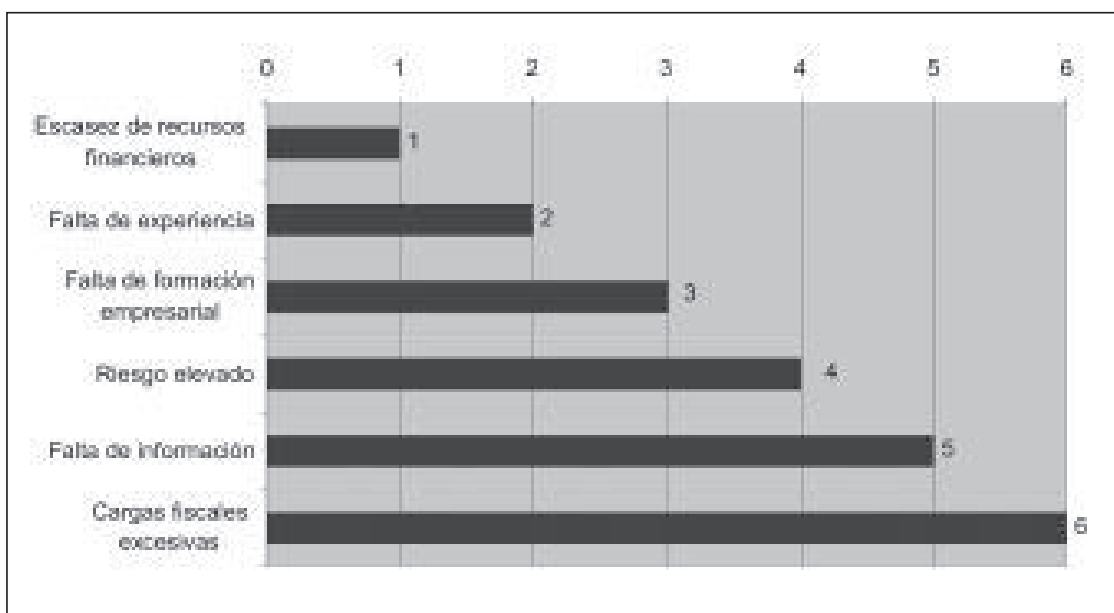
Fuente: Elaboración propia.

En esta respuesta ha habido prácticamente unanimidad, el lucro económico se ha descartado, desde un primer momento, con la menor puntuación y se ha aportado también alguna sugerencia como motivo de creación por ejemplo el fomento de la economía solidaria o ser considerado como una alternativa al modelo económico actual.

3. Principales obstáculos en el momento de creación de una empresa social

Entre los obstáculos que más pueden influir o encontrar un emprendedor en la creación de una empresa social (escala likert, de 1 más importante, 6 el menos), se han apuntado los siguientes en orden de prelación.

Figura 5.
Principales obstáculos creación de Empresa Social



Fuente: Elaboración propia.

La escasez de recursos financieros, la falta de experiencia y de formación empresarial son los que a juicio global se han manifestado como los primeros. Al riesgo elevado, la falta de información y las cargas fiscales, se les ha dado menos importancia a nivel global.

Sin embargo, en esta pregunta algunos profesionales han apuntado como principal obstáculo el riesgo elevado, pues lo que quizás haya que medir primero antes de poner en marcha una empresa social es el elevado riesgo de fracaso, entendiendo este riesgo como de viabilidad empresarial no riesgo de incertidumbre. Riesgo que posiblemente venga motivado por otros de los obstáculos mencionados (falta de formación, de experiencia, de escasez de recursos, etc.). La puesta en marcha de este tipo de empresas tiene que ser sostenible en el tiempo y tiene una gran fragilidad de partida.

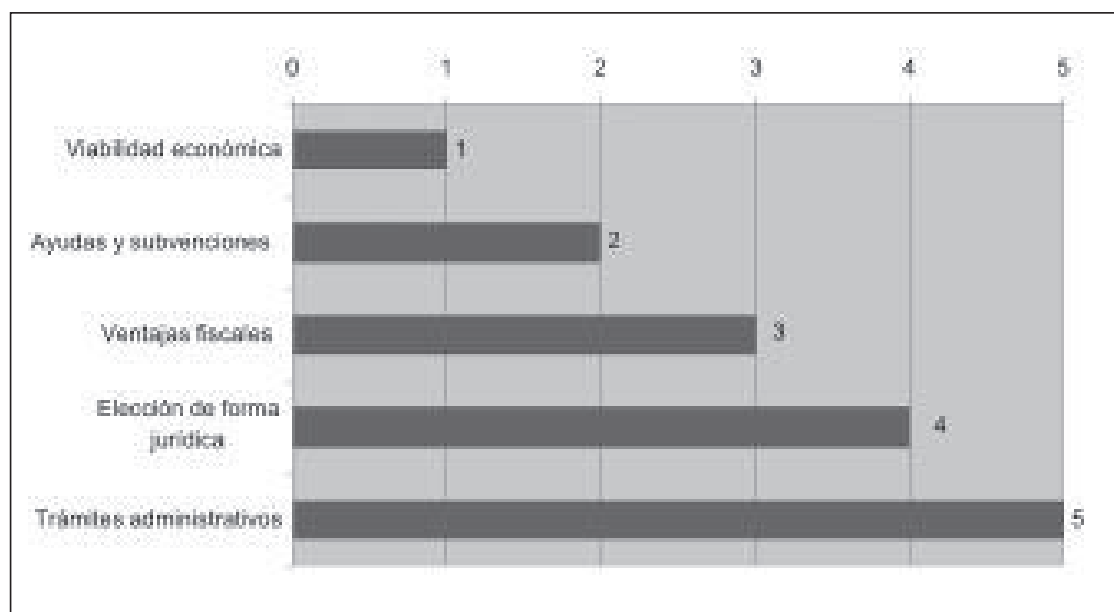
La falta de experiencia en sí tampoco puede ser considerada un obstáculo por sí mismo para crear una empresa, pues bajo la base de que sea un obstáculo fundamental, nadie crearía por primera vez una empresa. Sí se podría entender como falta de experiencia en el sector, que podría ser subsanable con una tutorización adecuada, o formación etc. Esa falta de experiencia y esa falta de formación es lo que puede ocasionar que no se acuda a las fuentes financieras adecuadas (donde la escasez de recursos financieros es valorada como lo más importante).

4. Aspectos necesarios para la creación de una empresa social (importancia)

Se ha pedido que se jerarquice qué importancia tienen los siguientes aspectos para la creación de una empresa social (1 más importante, 5 menos). La respuesta indica en primer lugar la viabilidad económica del proyecto, seguido de la posibilidad de acceso a ayudas y subvenciones, las ventajas fiscales, y en mucha menor medida la elección de la forma jurídica o los trámites administrativos.

En esta pregunta hay un grado de consenso muy elevado salvo en la elección de la forma jurídica donde la dispersión es algo mayor.

Figura 6.
Principales aspectos a considerar en la creación de una Empresa Social



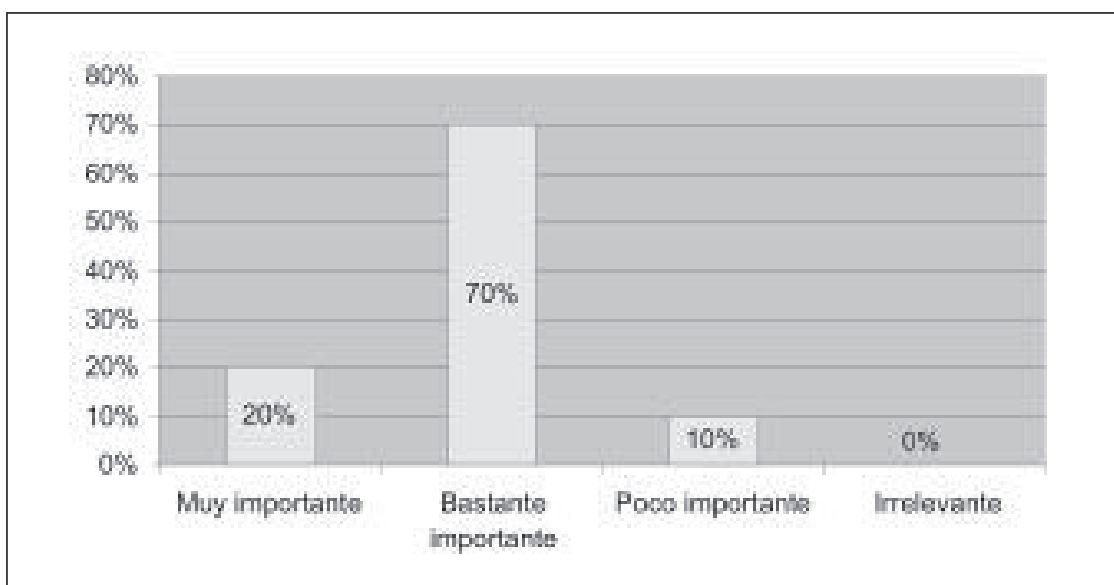
Fuente: Elaboración propia.

5. Financiación empresas de inserción vía ayudas y subvenciones

Se ha efectuado una batería de preguntas para conocer la opinión de los expertos en cuanto a la importancia que tiene la financiación a través de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales, cuál sería el porcentaje que sobre el total de recursos debería proceder de esas subvenciones, y sobre la importancia que se le da al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas en el mantenimiento y estabilidad de estas empresas.

En cuanto a la importancia de la financiación a través de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales, un 70% afirma que es bastante importante, un 20% afirma que es muy importante, y sólo el 10% (2 expertos) indica que es en su opinión poco importante.

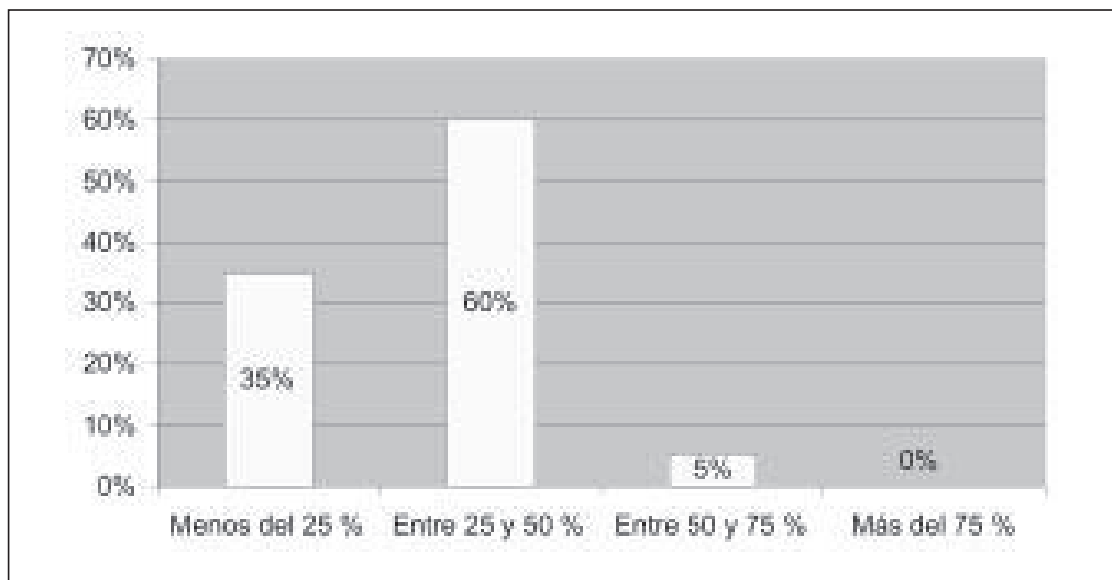
Figura 7.
Importancia dada a la financiación vía subvenciones



Fuente: Elaboración propia.

En lo relativo a cuál sería el porcentaje sobre el total de recursos que debería proceder de subvenciones para conseguir el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales, mayoritariamente (un 60% de los entrevistados) optan que tendría que estar comprendido entre el 25 y el 50%, un porcentaje muy pequeño (5%) opina que debería ser superior, entre el 50 y el 75%, y un 35% de los entrevistados consideran que debería ser menor al 25% de los recursos totales.

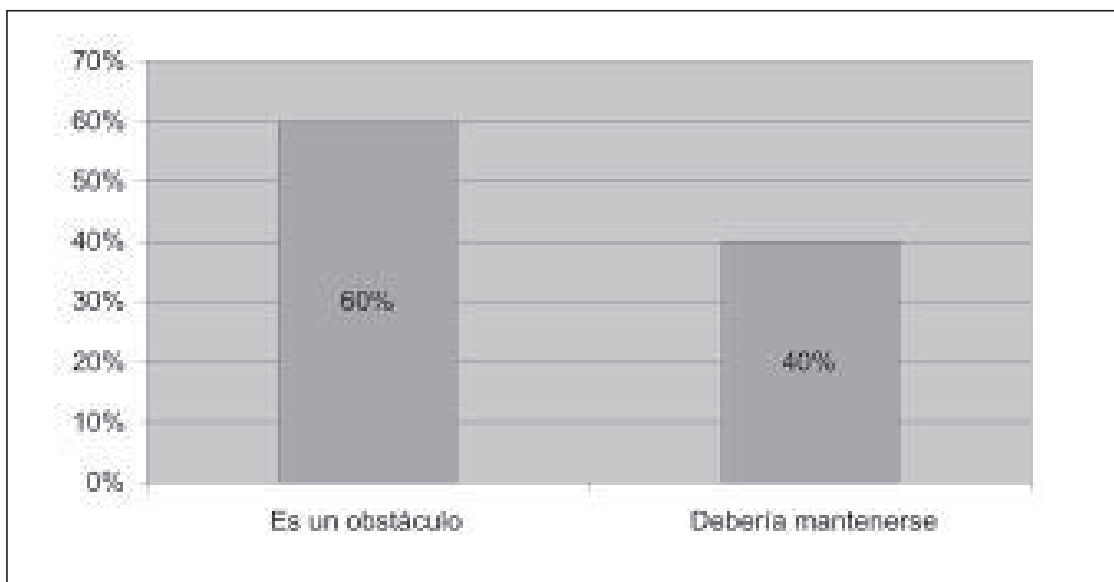
Figura 8.
Porcentaje estimado de recursos de la ES que debería proceder
vía subvenciones



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior podríamos relacionarlo con una pregunta en la que se incide directamente en la opinión sobre si la dependencia económica de la Administración Pública es un obstáculo para una gestión eficiente o si debería mantenerse. Aquí no se alcanza una postura de consenso, sino dos polarizadas, aunque con una mayor tendencia a que ésta representa un obstáculo. Incluso hay varios expertos que consideran que ambas respuestas son compatibles.

Figura 9.
Valoración de la dependencia económica de la Administración Pública



Fuente: Elaboración propia.

Las observaciones apuntan a que las empresas deben ser viables por sí mismas, que en el nivel de desarrollo actual quizás si debieran mantenerse las ayudas, pero sin dejar de apostar por la independencia económica. Si una empresa se conforma con las subvenciones pierde siempre en competitividad y eficiencia.

Si una empresa percibe más del 50% de sus ingresos vía subvenciones y encubre defectos de competitividad esto es un obstáculo para la gestión eficiente, pero también aquí habría que considerar la diferenciación en la gestión de los dos tipos de productos típicos que se dan en toda EIS, por una parte la inserción como tal, -cuyo cliente es la Administración Pública, que ha de pagar por el producto mediante subvenciones y exenciones fiscales para suplir la falta de competencias profesionales de una parte de la plantilla durante su proceso de “normalización” social- y por otra, la actividad sectorial de cada caso –reciclaje, jardinería, gestión de residuos, servicios de acompañamiento, lavandería, agricultura...-, que ha de generar productos de características competitivas dirigidos a clientes convencionales.

Lo que quizás haya de mantenerse no es propiamente una dependencia económica, sino una implicación de las AAPP en apoyar la pervivencia de este tipo de empresas, cuya rentabilidad no ha de medirse únicamente en términos económicos, sino también valorar los términos sociales.

No obstante y a tenor de las posibles ayudas o subvenciones recibidas por las AAPP debemos mencionar que ésta no es la solución a una EI por varios motivos. En primer lugar, porque como empresas deben ser solventes de forma autónoma y no como consecuencia de inyecciones económicas vía subvenciones, y en segundo lugar, porque ante situaciones de crisis como la actual las ayudas es lo primero que merma cuando se producen recortes lo que las deja en una situación de indefensión. Sin embargo, no por ello consideramos que nunca la administración debe financiar las EI sino que esta financiación debe arbitrarse como contrapartida al servicio que prestan a la colectividad, motivado por la inclusión en la sociedad de colectivos desfavorecidos.

La imposibilidad de competir en el mercado productivo en condiciones de igualdad por estas empresas, dado que sus trabajadores no están igualmente formados y cualificados, así como requieren especial atención en su proceso de inclusión, tales como ausencias al trabajo para recibir tratamiento, etc. hace necesario que la merma de productividad se compense con una recepción económica pues la labor social que realizan libera al sector público de la necesidad de acometerlo por cuenta propia.

Habría que distinguir entre ayudas públicas y contratos públicos (esta opción permite la compatibilidad entre ambas respuestas). La dependencia exclusiva de las subvenciones puede resultar contraproducente, pero las EIs necesitan el compromiso de las AA.PP., (preferentemente vía contratación pública, cláusulas sociales, mercados tutelados), es decir fomentar o intentar una transición desde la subvención a la contratación.

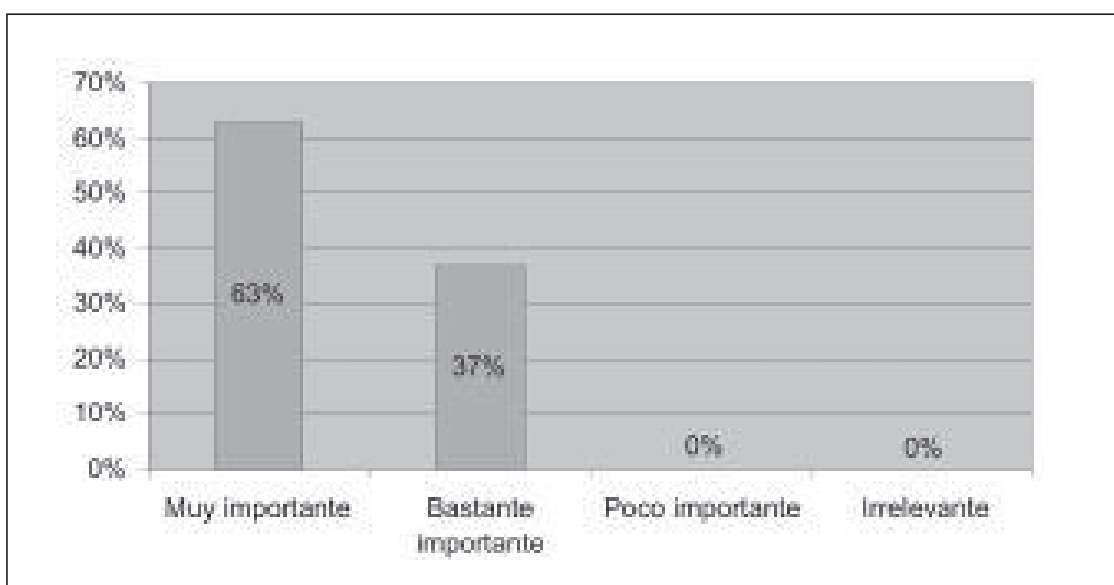
Con las subvenciones se depende también del partido político que está en el poder. En situaciones de crisis se reducen ineludiblemente, de modo que ya no se pueda estar en el mercado en esas condiciones. Los profesionales hablan de una discriminación positiva vía convenio o contrato público en el que se reciba un dinero a cambio de un servicio.

Los datos económicos indican que la contratación de una persona en proceso de inserción ahorra a la Administración Pública, según cálculo de AIRES, una media de 12.000 euros al año. Al tener un contrato laboral, estos trabajadores no sólo dejan de recibir el subsidio correspondiente, sino que cotizan a la Seguridad Social (tributan también por su salario, etc.), lo que se traduce en un ahorro anual para el Estado de unos 28 millones de euros (datos 2007, citados por Fundación Un Sol Mon).

6. Importancia al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas

Por supuesto, que sí que es relevante para el sector que exista un apoyo y un reconocimiento de las políticas públicas para el mantenimiento y estabilidad de estas empresas, considerando que es muy importante en un 63% y bastante importante en un 37%. El apoyo y el reconocimiento de las Políticas Públicas es considerado fundamental para el establecimiento y mantenimiento. Un apoyo sí, pero una dependencia económica y administrativa no.

Figura 10.
Importancia al reconocimiento y apoyo de las Políticas Públicas

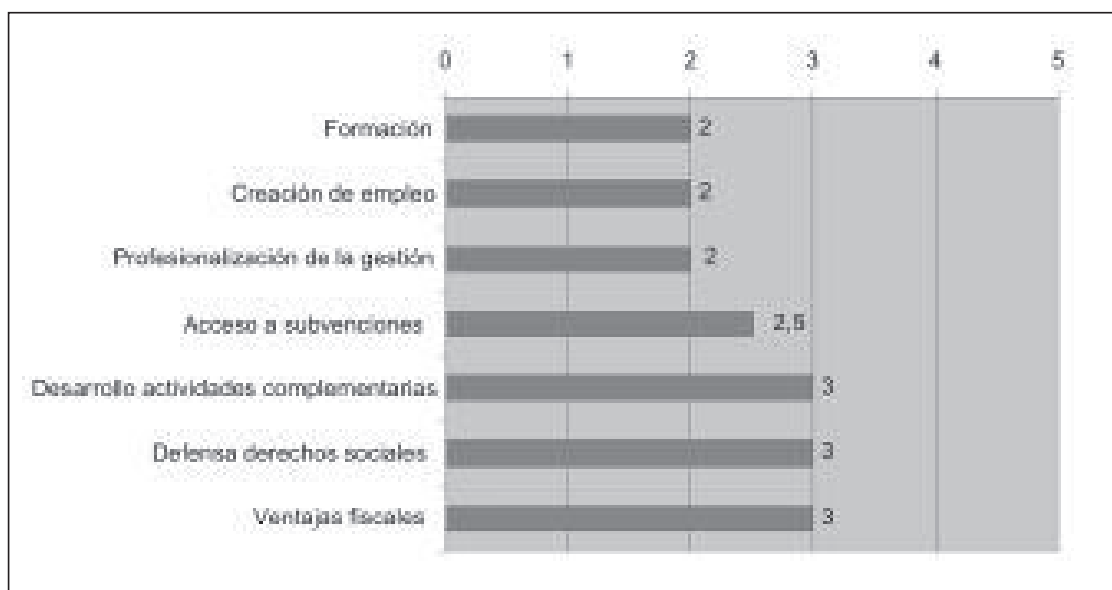


Fuente: Elaboración propia.

7. Áreas de interés en las políticas públicas

Se preguntó a los expertos acerca de las áreas de posible mayor interés de las políticas públicas, pidiendo que valuaran de 1 a 5 (1 más importante, 5 menos), y los resultados fueron prevalecer en la formación, creación de empleo y profesionalización de la gestión, seguido de las subvenciones, el desarrollo al margen de actividades empresariales complementarias, la defensa de los derechos sociales y por último ventajas fiscales. Sí que es destacable que las diferencias son mínimas y que la mediana resulta en general una posición intermedia de la escala de valuación, lo que nos indica que prácticamente todas estas áreas son de interés, sin existir una gran diferencia entre ellas en el orden de prelación.

Figura 11.
Principales áreas de interés de las Políticas Públicas



Fuente: Elaboración propia.

Se les permitió que añadieran como observaciones otras posibles áreas de interés e indicaron Mejoras en la calidad de procesos y servicios de estas empresas, y la existencia de Profesionales de apoyo, trabajadores, acompañantes, educadores, orientadores, que facilitarían una comunicación social positiva.

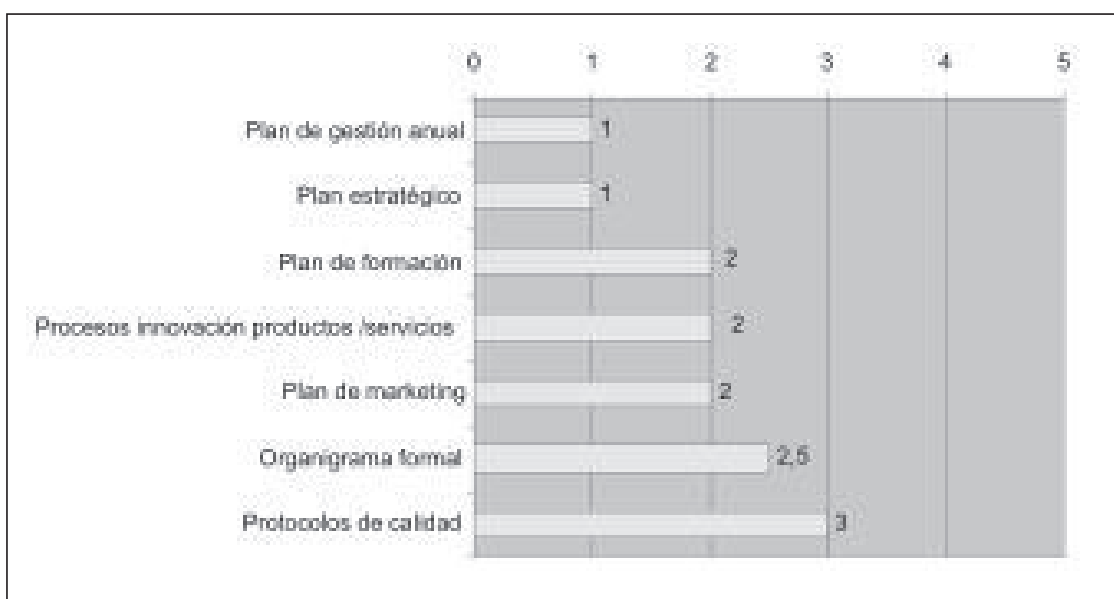
8. Percepción sobre instrumentos y acciones estratégicas

Se ha pedido la valoración en una escala likert de 1 a 5 (1 mayor puntuación, 5 menor) de una serie de instrumentos para la gestión de empresas. Los resultados nos indican que es muy importante disponer de un plan de gestión anual y un plan estratégico (mayor puntuación posible), se considera también de importancia el plan de formación y marketing y el invertir en procesos de innovación y servicios, seguido del organigrama formal o los protocolos de calidad.

La mediana es en todos los casos igual a tres o inferior, ello quiere decir que todos los instrumentos de gestión son valorados de forma importante. Se le asigna un peso en el peor de los casos medio en la escala. Ninguno de los instrumentos de gestión de empresa es rechazado, sino que todos son contemplados.

Los resultados anteriores van en la línea del trabajo de Retolaza et. al, (2007), donde en un estudio empírico a las empresas de inserción a partir de la base de datos del SABI (134 empresas en 2007), el 85% de las empresas disponían de un sistema de control de gestión, y el 81% de un plan de tesorería y un plan de gestión anual, el 74% de un plan de marketing y sólo el 47% de protocolos de calidad. El 56% dispone de plan de formación continuo y un 31% recibe cursos específicos. El 94% de las empresas dispone de un organigrama explícito. Sin embargo, lo que para los expertos tiene una gran importancia, el plan estratégico, no encuentra su reflejo en el citado trabajo, pues éste solo lo tienen y lo utilizan el 61% de las empresas. Quizás sea ésta la línea en la que se deba trabajar y el diseño e implantación de un plan estratégico será positivo para el afianzamiento en el mercado de estas empresas.

Figura 12.
Percepción sobre instrumentos de gestión



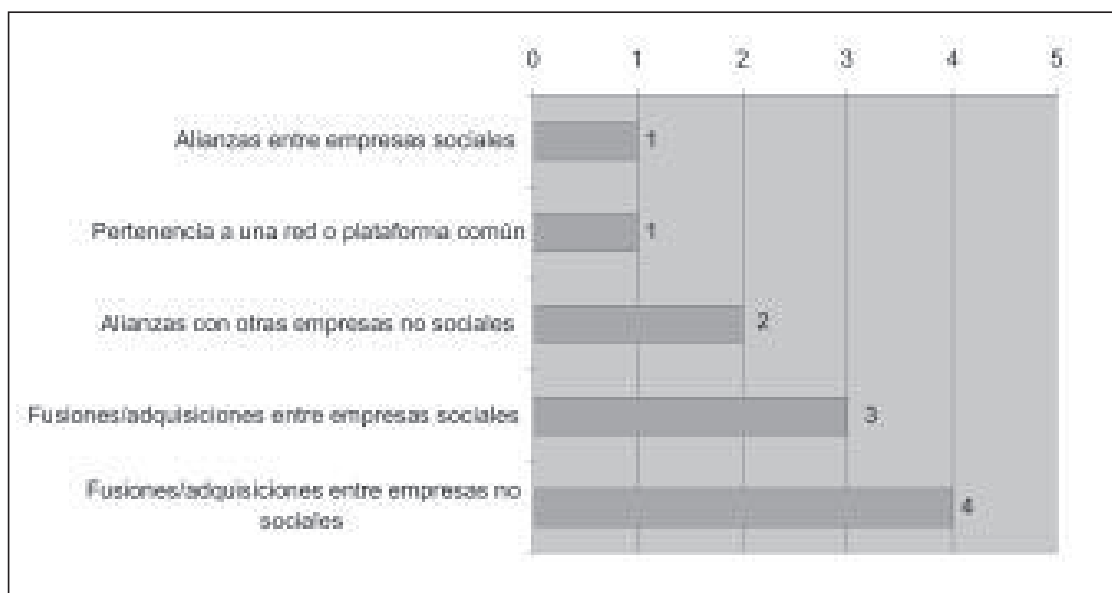
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las posibles acciones estratégicas a adoptar por las empresas sociales según la misma escala likert (de 1 valor máximo a 5 valor mínimo) los resultados han sido los siguientes. Se le da un peso muy importante a las alianzas entre empresas sociales y a la pertenencia a redes o plataformas comunes, tipo Asociaciones, Federaciones, etc. Las alianzas con otras empresas no socia-

les también se contemplan como interesantes, pero en menor medida que con las sociales, mientras que la posibilidad de fusiones o adquisiciones se ve como una opción de mucho menor interés. En este último caso también y a pesar de que no se contemplan como acciones interesantes se le da un valor superior a la fusión entre empresas sociales, frente a las no sociales.

Según el citado trabajo de Retolaza et al. (2007), el porcentaje de empresas que colaboran en red tanto con otras empresas de inserción como con empresas mercantiles es muy alto, el 81% con empresas de inserción y el 66% con mercantiles.

Figura 13.
Acciones estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

Las redes sociales se configuran como un instrumento de ayuda mutua entre empresas. Permiten el acceso a la tecnología, a la información, a las TICs en definitiva, e incluso a ciertos recursos materiales. La confianza, el trabajo en grupo y el compromiso con la organización son muy positivos. Obviamente el empresario en general, y en este caso el social en particular, busca el apoyo de otros colectivos que están relacionados con la empresa, sobre todo con los que comparte valores, creencias o normas. Estas redes son una fuente de oportunidades y de sinergias de aprendizaje para los empresarios y directivos. Diversos

estudios como los de Aldrich, Carter y Ruef (2002), Bruque y Eisenberg, (2007), Chirsmay McMullan (2000), Craig y Lindsay (2001), Das y Bing-Sheng (1997), García y Marco (1999), Ibarra, (1993), Kamm y Nurick, (1992), Koschatzky, (2002), Larson y Starr (1993), Moyano, Morrison, (2002), Stewart (1991), O'Connor y Rice-Hao Ho, (2001), apuntan en esta línea.

Si analizamos la pertenencia de las EI en redes sociales de inserción (según datos del directorio de Empresas de Inserción de la FAEDEI) destacamos que el 87 % de las empresas pertenecen a alguna de ellas, y únicamente un 13% no está asociada a ninguna. Entre las que sí lo están, algo más de la mitad (52%) pertenece a más de una red o plataforma. Las redes son un canal significativo de visibilización para las EI y una oportunidad para establecer contactos estratégicos y emprender conjuntamente acciones de lobby. Las principales redes, o las más mayoritarias en cuanto a pertenencia por las diversas EI analizadas son FEDEI (Federación Española de Entidades de Empresas de Inserción), AIRES (Associació Intersectorial de Recuperadors i Empreses Socials de Catalunya), AERESS (Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria), ACEI, EIDA, AMEI, REPRIS, REAS, o AREI, sobre todo las tres primeras. Dependiendo de la zona geográfica suelen pertenecer también a otras redes más localistas, pero en un estudio global del sector no tienen la relevancia cuantitativa de las anteriores.

Sí son numerosas la pertenencia de EI a la Asociación Madrileña de EI (AMEI) constituida en 1995, la Asociación Intersectorial de Recuperadores y Empresas Sociales de Cataluña (AIRES) constituida en 1995, la Coordinadora Catalana de EI (ACEI) en 1997, la Asociación de EI de Andalucía (EIDA) en 1998, la Asociación Valenciana de EI (AVEI) y la Asociación de Aragonesa de EI (AREI) en 1999. Y para el conjunto de España la Federación Española de Entidades de EI (FEDEI) fundada en 1998 aunque se disolvió en 2007, y la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria (AERESS), creada en 1994. Otras plataformas de muy reciente creación son la Federación de Asociaciones Empresariales de EI (FAEDEI) en 2007, la Asociación de EI de Galicia (AEIGA) y la Asociación Canaria de EI (ADEICA) (originalmente Red Anagos) y la Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco.

La FAEDEI es el resultado de un acuerdo marco para la unidad de acción y proceso de unificación entre la extinta FEDEI y la Confederación Nacional de Promotores de Entidades y Empresas de Inserción (CONPEEI), y a la cual se han adherido: la Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción (AREI), la Asociación de Empresas de Inserción de Canarias (ADEICAN), la Asociación de Empresas de Inserción de Andalucía (EIDA), la Asociación Madrileña de

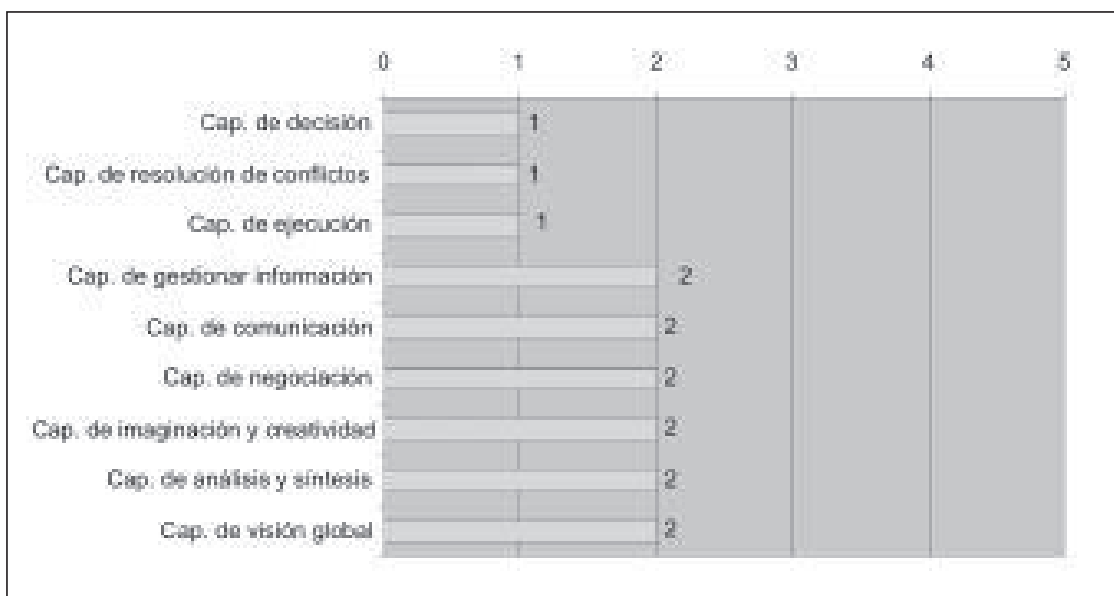
Empresas de Inserción (AMEI), la Asociación Catalana de Empresas de Inserción (ACEI), la Asociación Centros de Inserción Social de Navarra, la Asociación de Empresas de Inserción de Extremadura, la Asociación Intersectorial de recuperados y Empresas Sociales de Cataluña (AIRES), la Asociación Valenciana de Empresas de Inserción (AVEI), REAS Euskadi, la Federación de Empresas de Inserción de Castilla y León (FECLEI), y dos organizaciones a título individual la Fundación FISLEM de Castilla-La Mancha y Emaús Fundación Social.

A nivel estatal coexisten otras tres plataformas: la Confederación Nacional de Promotores de Entidades y Empresas de Inserción (CONPEII) (promotora de FEDAI), la Asociación Red Española de Promoción e Inserción Sociolaboral (REPRIS), o la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS).

9. Valorar la importancia de ciertas capacidades para el desempeño de una labor eficiente en las empresas sociales

A continuación se muestra la valoración de las diferentes capacidades como capacidad de decisión, de comunicación, de negociación..., importantes para el desempeño de una labor eficiente en el mercado. Observamos que a pesar de que el abanico de opciones sigue contemplando en la escala likert los valores de 1 a 5 (1 mayor importancia, 5 menor), la mayoría de ellas han obtenido una puntuación elevada por lo que se demuestra la importancia que se da a estas capacidades. A ninguna de ellas se la considera poco importante, sino todo lo contrario. Son todas relevantes y de interés para el desarrollo de una labor eficiente y competitiva en las empresas sociales (pues presentan un valor igual o inferior a 2, lo que se correspondería con una puntuación de muy importante y bastante importante).

Figura 14.
Valoración de Capacidades para el desarrollo de una labor eficiente



Fuente: Elaboración propia.

Así, prevalece la capacidad de decisión, de resolución de conflictos y de ejecución, como muy importantes y a continuación la capacidad de gestionar información, de comunicación, negociación, etc. como bastante importantes. En la presentación anterior y a pesar de que coinciden en valor de la mediana, en el primer caso igual a uno, y en el segundo igual a 2, la jerarquía o rango de unas capacidades sobre otras, a pesar de la diferencia mínima se establece considerando después del valor de la mediana el de la media, y en tercer lugar si fuera necesario el de la moda.

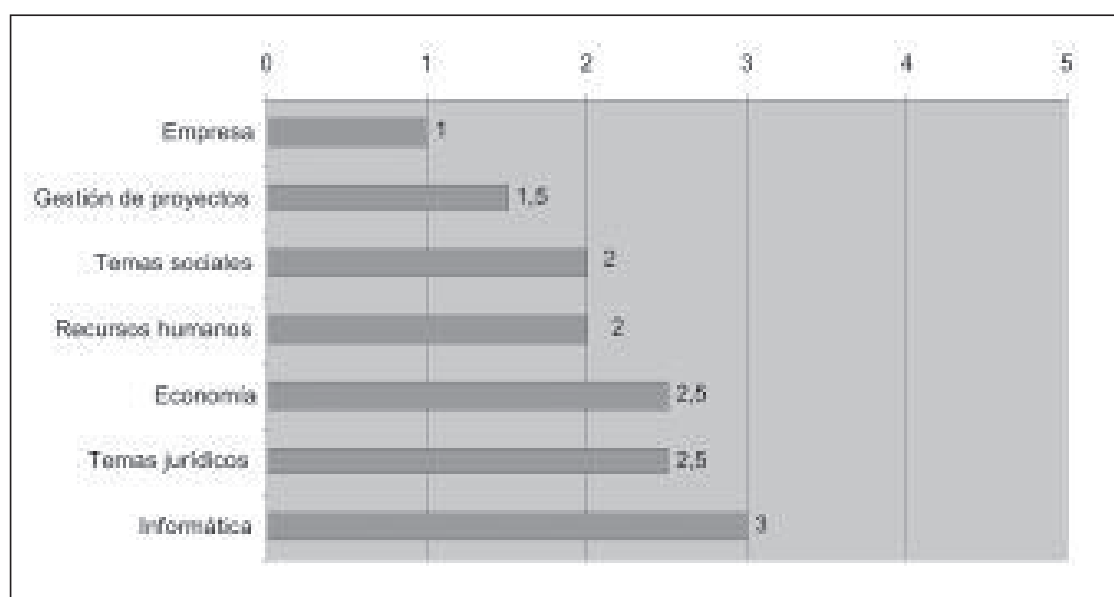
10. Necesidades formativas del emprendedor social

Las personas, los emprendedores, deben estar preparados para afrontar las distintas eventualidades del trabajo, tener capacidades para gestionar, tomar decisiones adecuadas, correctas en tiempo, etc., y ello muchas veces está relacionado con el perfil formativo. Se ha considerado que las necesidades formativas del emprendedor social van en la línea de las siguientes materias (valuando de 1 mayor valor a 5 menor)

Destaca principalmente los conocimientos sobre empresa (financiación, contabilidad, organización, dirección estratégica) y sobre gestión de proyectos.

Los temas sociales y de recursos humanos también son bien valorados. Les siguen en opinión grupal la formación en economía en general y temas jurídicos, y en informática. No obstante, y a la vista de los resultados de valuación, todos los ítems han alcanzado una posición importante, pues están por debajo o igual a 3 que es la posición intermedia. En este caso los resultados divergen en función del experto. Hay consenso en valorar el perfil formativo en empresa como el más importante pero luego hay alguna divergencia a tenor de los especialistas entrevistados en cuanto a los siguientes.

Figura 15.
Necesidades formativas



Fuente: Elaboración propia.

11. Caracterizar el perfil del emprendedor social

En cuanto a las características atribuibles al perfil del emprendedor social los expertos consideran que (valuando en una escala de cinco opciones entre totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo): es un empresario que crea la empresa por convicción, donde el lucro económico como tal es totalmente irrelevante. Es una persona con valores, responsable, solidario, perseverante, y tiene como objetivo ser facilitador a la sociedad de la creación puestos de trabajo.

Tabla 2.
Características perfil emprendedor social

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desa- cuerdo	Totalmente en desacuerdo
Crea la empresa por convicción con un proyecto económico y social	X				
Crea la empresa por solidaridad y para cubrir necesidades de un colectivo determinado		X			
Crea la empresa para crear puestos de trabajo		X			
Es una persona responsable y perseverante		X			
Es un idealista de fuertes convicciones éticas, morales, religiosas...		X			
Es un hombre/mujer con formación universitaria en áreas sociales			X		
Crea la empresa por lucro económico					X

Fuente: Elaboración propia.

Si se establece una comparativa entre el perfil del emprendedor social y el resto de emprendedores o empresarios (no sociales) (también en una escala de cinco ítems), la respuesta estadística de grupo muestra los siguientes resultados. El emprendedor social presenta un mayor sentido de pertenencia, su escala de valores sociales es mayor, tiene interés en los proyectos de RSC, su estilo de dirección es más participativo, reconoce que está satisfecho con su trabajo, y se vincula emocionalmente en sus relaciones laborales en mayor grado que el resto de emprendedores no sociales.

Tabla 3.
Comparativa características perfil emprendedor social frente
resto emprendedores

	Mucho mayor	Mayor	Similar	Menor	Mucho menor
Mayor sentido de pertenencia	X				
Escala de valores sociales		X			
Responsabilidad social empresarial		X			
Vinculación emocional en las relaciones laborales		X			
Mayor satisfacción en el trabajo		X			
Estilo de dirección más participativo		X			
Estructura organizativa horizontal		X			
Posibilidad de una mejor carrera profesional			X		
Valoración y estimación de la confianza			X		
Mayor salario				X	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto por ejemplo a la posibilidad de una mejor carrera profesional, aquí algún experto ha matizado que depende del concepto que se tenga de carrera profesional. Si por mejor se entiende la satisfacción personal con la misma, pienso que la respuesta podría ser similar, si por mejor se entienden algunos de los indicadores habituales (retribución, responsabilidad, oportunidades profesionales...) entonces sería mucho menor. Y en cuanto al estilo o grado de participación (basado en la opinión de un profesional localizada en su conocimiento real de la situación que ha vivido) indica que no ha visto mayor participación que en otras empresas, y sí que ha apreciado que a las personas de inserción no se les considera aptas para incorporarlas a la gobernanza de la empresa. Siguiendo con esa experiencia tampoco avala que se sea en todos los casos responsable pues ha calificado algunas iniciativas con un “riesgo moral” altísimo, que obviamente en el colectivo hay personas muy responsables y otras muy “visionarias” en el mejor y peor sentido del término.

La literatura sobre emprendimiento social (CAF, 2003; Chaves y Sajardo, 2004; García Gutiérrez, 2002; Gomez, 2003; Kliksberg, 2003 y 2004; Méndez, 2003; Moulden, 2009; Perez Fernández, 2002; Ugalde, 2004; Zandonai y Pezzini, 2004) pauta que en general, el grado de satisfacción de los empresarios sociales a pesar de que los salarios no son altos es mayor en el desempeño de su

trabajo y ello porque en sus relaciones laborales hay una implicación personal basada en la confianza, en la autorrealización, y en una escala de valores personal. La opción de una carrera profesional satisfactoria no se vincula a un salario elevado ni a un reconocimiento ni status quo general, basado en relaciones jerárquicas, sino a la propia satisfacción con un trabajo interesante de ayuda a los demás y con recompensas personales.

12. Diagnóstico estratégico de las empresas sociales

Una parte importante del estudio se ha dedicado a efectuar un diagnóstico estratégico mediante un análisis DAFO (que presenta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de las empresas sociales y solidarias (cuadro 1), cuya finalidad principal es la inserción sociolaboral de los colectivos en riesgo de exclusión, y éstas son las principales características en orden de importancia (1 más importante-5 menos importante), que han manifestado los 19 expertos participantes en el Delphi tras las dos circulaciones.

Cuadro 1.
Matriz DAFO de las empresas sociales y solidarias

Debilidades 1 Baja profesionalización de la gestión 2 Escasa formación de personal 3 Empresas relativamente jóvenes 4 Ausencia de ánimo de lucro y búsqueda de fines sociales	Amenazas 1 Dependencia de la administración pública (ingresos, subvenciones) 2 Entorno micro y macroeconómico 3 Competencia creciente 4 Mercado financiero complejo y exigente
Fortalezas 1 Proyecto empresarial viable social y financiero 2 Fuerte compromiso con la comunidad local donde actúan y de la que nacen 3 Participación activa de los agentes implicados en la empresa 4 Vinculación con los colectivos sociales más desfavorecidos	Oportunidades 1 Prevención de la exclusión laboral de personas desfavorecidas 2 Legislación actual en materia de empresas de inserción 3 Ayudas y subvenciones públicas 4 Existencia de plataformas o redes de apoyo a las empresas de inserción (Federaciones, etc.) 5 Mayor vinculación de clientes (como socios)

Fuente: Elaboración propia.

Entre las debilidades destaca la baja profesionalización de la gestión, junto con la escasa formación del personal. La dependencia de la AAPP es considerada la mayor amenaza para el sector, más aún en situaciones de crisis cuando esta dependencia si es acusada puede devenir en un grave problema de estabilidad de la empresa dado que los recortes por la AAPP en situaciones financieras delicadas se inician sobre todo por las subvenciones que cada vez son menores. No obstante la viabilidad del proyecto, el fuerte compromiso con la comunidad local con la que actúan y de la que surgen, o la participación activa de los agentes implicados son las fortalezas mejor consideradas. La prevención de la exclusión laboral (y en consecuencia social) de las personas desfavorecidas es la principal oportunidad a tenor de los expertos.

No cabe duda que el fuerte compromiso social y las alianzas estratégicas posibilitarán la implantación de las empresas de inserción sociolaboral en los mercados adecuados.

Para dar respuesta a los retos planteados en la Matriz DAFO elaborada anteriormente, así como otras cuestiones derivadas del juicio de expertos, se plantean en el cuadro 2 las posibles acciones estratégicas a seguir por parte de las empresas sociales y solidarias.

Cuadro 2.
Acciones estratégicas propuestas para hacer frente a los retos actuales de las Empresas sociales y solidarias en España

Maximizar Fortalezas - Difundir y comunicar las actividades realizadas a la sociedad - Gestionar calidad de servicio, ampliar oferta - Imagen corporativa. Fomento de redes	Minimizar debilidades - Incrementar la formación - Profesionalizar la gestión - Incrementar la cooperación con otras empresas - Invertir en TICs
Maximizar oportunidades - Transparencia informativa de actividades - Establecimiento de relaciones duraderas con las AAPP	Minimizar amenazas - Fomentar alianzas estratégicas - Búsqueda de autosuficiencia financiera - Diferenciación de productos

Fuente: Elaboración propia.

Para superar las debilidades manifestadas los expertos opinan que sería necesario recibir formación especializada a fin de profesionalizar la gestión, disponer de estructuras sectoriales de apoyo, o fomentar la cooperación con otras empresas (incrementar tamaño y experiencia). Para hacer frente a las amenazas aconsejan fomentar las alianzas estratégicas, apostar por la autosuficiencia (proyectos viables sin subvenciones), la búsqueda de vías de financiación no dependientes de la Administración Pública, el incremento de la cartera de clientes y la diferenciación de productos y servicios.

5. CONCLUSIONES

La inserción laboral va más allá de la reincorporación al mercado de trabajo de las personas procedentes de la exclusión pues busca la recuperación del derecho al ejercicio de la ciudadanía. Las empresas de inserción sociolaboral

creadas por emprendedores sociales son empresas, y como tales deben ser viables económica y financieramente, pero debido a la función social que realizan debería gozar de una “protección o tutela real” por parte de la Administración y los poderes públicos. Una protección y tutela que no las debilite por las subvenciones, sino que las compense por la labor empresarial que realizan.

Una característica de estas empresas es su dualidad en lo que se refiere a su objeto social: de una parte la actividad económica por la que se han creado (reciclaje, jardinería, construcción, lavandería, etc.), y de otra la inserción laboral per se. El éxito en estas empresas se debe entender por tanto, en la medida en que cubran alguno de los objetos sociales, es decir, si son rentables en la actividad económica por la que se han creado, rendimientos positivos, y si cumplen con el proceso de inserción, en la medida que proporcionan trabajo. Otra característica es su juventud pues han surgido a mediados de los ochenta, desarrollándose con más intensidad en los primeros años de este siglo.

Los emprendedores sociales son “agentes de cambio” en la sociedad. Son personas que tienen un perfil particular ligado a la dimensión social que realizan. Generan beneficios a la sociedad de forma directa, pues el propósito principal de su empresa es alcanzar fines sociales por encima de los comerciales y financieros (obviamente sin incurrir en pérdidas de negocio, pues la viabilidad y supervivencia de la empresa ha de ser posible para mantenerse en el mercado), frente a otro tipo de emprendedores que aunque también alcancen fines sociales no son éstos el objeto principal. En una situación económica estable, estas actividades que desempeñan, como por ejemplo la inserción sociolaboral de personas en régimen de exclusión social, vía la proporción de un trabajo adecuado junto con los procesos de formación e inserción, son de especial interés, pero aún más si cabe ante momentos especiales de crisis. Las características de los emprendedores sociales frente a otro tipo de emprendedores son que la convicción en el proyecto principalmente y la solidaridad para cubrir necesidades de un colectivo determinado y en muchos casos vulnerable, o la posibilidad de crear puestos de trabajo, etc. compensa con un menor salario personal y con el menor lucro económico de la empresa. Su escala de valores es más personal y presenta una mayor vinculación emocional en las relaciones laborales. Es facilitador de una estructura organizativa horizontal, basada en la confianza y propone un estilo de dirección más participativo.

Las principales debilidades detectadas en estos proyectos de emprendimiento son la escasez de recursos y sobre todo la falta de formación empresarial. Ambas son subsanables mediante la búsqueda de recursos y vías de financiación alternativas (subvenciones o contratos públicos, al menos en la fase de puesta en marcha del proyecto, acceso y diversificación de negocio), o bien a

través de alianzas estratégicas que junto con una planificación financiera y de las diversas áreas estratégicas de la empresa, por ejemplo vía la inclusión en redes sociales, permitan corregir la primera debilidad y desde luego apostar por la formación, con itinerarios formativos adecuados a las demandas del mercado, y la profesionalización de la gestión, para corregir la segunda.

El sector se halla agrupado a través de varias plataformas y redes, que presentan una gran diversidad, lo que supone un nuevo reto para las EI, el de coordinar la información y el de asumir tareas de representación, formación y asistencia, de forma homogénea para ganar en transparencia y reputación. El estudio de campo refleja que se considera de mayor interés la búsqueda de alianzas, principalmente entre empresas sociales o la pertenencia a redes, que la opción de la fusión. Las entidades desean mantener su autonomía y carácter local, pero conseguir economías de escala y alcance al poder realizar ciertas actividades de forma conjunta.

El análisis estratégico que se deriva del estudio realizado demuestra que estas entidades se encuentran aún en una fase incipiente de implantación de una metodología estratégica profesionalizada y adecuada a las necesidades del momento actual. La principal oportunidad del entorno, esto es, la existencia de un sector en fuerte crecimiento con enormes expectativas de futuro (el de la inserción), queda contrarrestada por la amenaza que supone la entrada en el sector de grandes grupos empresariales, sociedades mercantiles fuertemente capitalizadas y con una gestión altamente profesionalizada. Frente a ello, las EI han de ser capaces de introducir nuevos mecanismos de coordinación a través de los cuales mejorar sus niveles de competitividad. La incorporación de las TIC, la formación y la profesionalización de la gestión son tres aspectos clave en este proceso.

El fin social que persiguen estas entidades justifica el esfuerzo que se ha de realizar, de manera que en tiempos de crisis como los actuales, su papel como dinamizadoras de la economía a través de la generación de empleo estable y de calidad, cobra más relevancia aún si cabe. La eficacia de sus acciones ha de ir unida a la eficiencia de los recursos. No es suficiente con ofrecer unos servicios a la medida de sus clientes y conseguir así una satisfacción que muy difícilmente pueden ofrecer las empresas de capitales, si no que además lo han de hacer mediante una asignación eficiente de sus recursos.

BIBLOGRAFÍA

- ALDRICH, H. E., CARTER, N. M. y RUEF, M. (2002): *With very little help from their friends: gender and relational composition of nascent entrepreneurs start-up teams. Frontiers of Entrepreneurship Research*, Disponible en <http://www.babson.edu> .
- AUDRETSCH, D.B. (ed.) (2006): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Edward Elgar.
- BURT, M. (2008): “El nuevo campo del emprendedurismo social: teoría y práctica”. En: *Desarrollando nuevos emprendimientos*. Centro de Formación de la Cooperación Española. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 18 y 19 de agosto de 2008.
- CAF (2003): *Capital Social, clave para una agencia integral de desarrollo*. Ed. Corporación Andina de Fomento. Caracas-Venezuela.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (2001): “Economía Social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 37, pp. 7-34.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (1999): “La inserción laboral a través de la economía social en el ámbito de las políticas activas de empleo”, *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, nº 26, pp. 57-81.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): “Economía política de los directivos de las empresas de Economía Social”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 48, pp. 31-52.
- CHIRSMAN, J.J. y MCMULLAN, W. (2000): “A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: the longer-term impact of new venture counselling”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 24, nº 3, pp. 37-53.
- COMISIÓN EUROPEA (1993): *Libro Blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo*. Comisión Europea, Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2007): *Modernizar la protección social en aras de una mayor justicia social y una cohesión económica reforzada: promover la inclusión activa de las personas más alejadas del mercado laboral*. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. COM (2007) 620 final. Bruselas.

- COQUE, J., PÉREZ, E. (2000): *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- CRAIG, J. y LINDSAY, N. (2001): *Quantifying gut feeling in the opportunity recognition process*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Disponible en <http://www.babson.edu>.
- DALKEY, N.C. y HELMER, O. (1963): "An experimental application of the Delphi method to the use of expert". *Management Science*, Vol. 9 (3), pp. 458-467.
- DAS, T. K. y BING-SHENG, T. (1997): "Time and entrepreneurial risk behaviour", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22, nº 2, pp. 69-88.
- DE PABLO LÓPEZ, I. (2005): "El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social". En: *V Seminario sobre creación de empresas y entorno*. Universidad Autónoma de Madrid. Trujillo, octubre de 2005.
- DEES, G., EMERSON, J. y ECONOMY, P. (2001a): *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*, John Wiley & Sons, INC, New York.
- DEES, G., EMERSON, J. y ECONOMY, P. (2001b): *Strategic tools for social entrepreneurs*, John Wiley & Sons, INC, New York.
- DEFOURNY, J., FVREAU, L. y LAVILLE, J.L. (dir.) (1998): *Insertion et nouvelle économie sociale*, Éditions Desclée de Brouwer, París.
- DELBECQ, A.L., VAN DE VEN, A. y GUSTAFSON, D. (1989): *Técnicas grupales para la planeación*. Ed Trillas. México.
- DUVERGER, M. (1981): "Método de las ciencias sociales" Ed. Ariel. Barcelona
- ESTIVILL, J., BERNIER, A. y VALADOU, C. (1997): *Las empresas sociales en Europa*, Editorial Hacer, Barcelona.
- EVERS, A. y LAVILLE, J.L. (2004): "Defining the third sector in Europe". En: *The third sector in Europe*, Edward Elgar, UK, pp. 11-42.
- FRAISSE, L., GARDIN, L. y LAVILLE, J.L. (2001): "Cooperativas sociales y construcción de un campo de actividad". En: LAVILLE, J.L., NYSENS, M. y SAJARDO, A. (eds.) *Economía Social y Servicios Sociales*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 206-218.
- FUNDACIÓN UN SOL MON, (2007): *Las empresas de inserción en España. Colección de Herramientas para la Inclusión*. Edita Fundación Un Sol Mon de Caixa Catalunya, Barcelona.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. y FERNÁNDEZ GUADAÑO, J. (2005): "El empresario individual: situación actual y propuestas de actuación futuras". *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 52, pp. 245-261.

- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C., LEJARRIAGA, G., BEL, P., FERNÁNDEZ GUADAÑO, J. y MARTIN, S. (2008): "El emprendimiento y el empleo a través de la empresa individual: contraste de fuentes estadísticas". *Revista de Estudios Cooperativos, Revesco* nº 96, pp. 16-48.
- GARCÍA MAYNAR, A. (2007): "El momento actual de las Empresas de Inserción, un momento histórico", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 59, pp. 7-32.
- GARCÍA MAYNAR, A. y ESTEVE ARNAL, M. (2007): "Las Empresas de Inserción en España: normativa y características", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 59, pp. 153-180.
- GARCÍA TABUENCA, A. CRESPO, J.L. MARTI, F.P. y CRECENTE, F. (2008): "Emprendedores y empresas en España: un enfoque ecléctico", *Economía Industrial*, nº 367, pp. 51-65.
- GARCÍA, F. y MARCO, B. (1999): "La creación de nuevas empresas como motor generador de riqueza y bienestar económico: factores de éxito y fracaso", En: IX Congreso Nacional de ACEDE *Empresa y mercado: nuevas tendencias*, Burgos, pp. 1-12.
- IBARRA, H. (1993): "Personal networks of women and minorities in management a conceptual framework", *Academy of Management Review*, Vol. 18 nº 1, pp. 471-501.
- KAMM, J.B. y NURICK, A.J. (1992): "The stages of team venture formation: a decision-making model", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, nº 2, pp. 17-27.
- KLIKSBERG, B. (2004): *La ética y el capital social cuentan*. Universidad de Carabobo (UCAB) Ediciones de la FCES de la UCAB. Venezuela
- KONOW, I. y PÉREZ, G. (1990): "Método Delphi". En: *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Fundación de Estudios Prospectivos. Universidad de Chile. FUNTURO. Disponible en www.geocities.com/Pentagon/Quarters/7578
- KOSCHATZKY, K. (2002): "Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación", *Economía Industrial*, nº 348, pp. 15-126.
- LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ed. Ariel. Barcelona
- LANDETA, J. (2006): "Current validity of the Delphi method in social sciences". *Technological Forecasting & Social Change*, nº 73, pp. 467-482
- LANDETA, J. MATEY, J., RUIZ, V., GALTER, J. (2008): "Results of a delphi survey in drawing up the input-output tables for Catalonia". *Technological Forecasting & Social Change*, nº 75, pp. 32-56

- LARSON, A. y STARR, J. (1993): "A network model of organization formation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, nº 2, pp. 5-15.
- LAVILLE, J.L. (dir.) (2000): *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Éditions Desclée de Brouwer, París.
- LAVILLE, J.L. y NYSENS, M. (2001): "¿Hacia la empresa social?" En: LAVILLE, J.L., NYSENS, M. y SAJARDO, A. (eds.) *Economía Social y Servicios Sociales*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 273-283.
- LINSTONE, H.A. y TUROFF, M. (1975): *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Ed. Addison-Wesley. 1975, Citado En: KONOW, I. y PÉREZ, G. (1990): "Método Delphi". En: *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Fundación de Estudios Prospectivos. Universidad de Chile. 1990. Disponible en www.geocities.com/Pentagon/Quarters/7578
- LOPEZ-ARANGUREN, L.M. (2002). *Las empresas de inserción en España: un marco de aprendizaje para la inserción laboral*. Ed. CES, Consejo Económico y Social, Colección Estudios. Madrid, 279 pp.
- MACMILLAN, I. y BOISOT, M. (2004): "Crossing Epistemological Boundaries: Managerial and Entrepreneurial Approaches to Knowledge Management". *Long Range Planning* Volume 37, Issue 6, pp. 505-524.
- MARCUELLO, C., BELLOSTAS, A. y MARCUELLO, X. (2008): *Informe sobre las empresas de inserción en España*. Edita CIRIEC-España, Serie Informes, Valencia.
- MELIÁN, A. y CAMPOS, V. (2010): "Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 100, Especial monográfico, pp. 43-67.
- MELIÁN, A., CAMPOS, V., y SANCHIS, J.R. (2010): "Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores". En: V Congreso Rulescoop y IV Jornadas Técnicas. El emprendimiento colectivo y la cohesión social, Granada, del 15 al 17 de octubre de 2010.
- MÉNDEZ, C. (2003): *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Ed. Strategos Consultores. Caracas
- MORRISON, E.W. (2002): "Newcomers' relationships: the role of social networks ties during socialization", *Academy of Management Journal*, Vol. 45 nº 6, pp. 1149-1160.
- MOULDEN, J. (2009): *Los nuevos emprendedores sociales*. Ed. McGraw-Hill. México. DF

- MOYANO FUENTES, J., BRUQUE CÁMARA, S. y EISENBERG, J. (2007): “La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 31, pp. 147-170.
- MUÑOZ CASTELLANO, R.M. y SÁNCHEZ DE PABLO, J.D. (2004): “El empresario: tipología, estilo social, estilo de decisión y estilo de dirección. Revisión de la literatura y estudio de un caso”, *Revista de Economía y Empresa*, nº 50, Vol. XXI, pp. 121-138.
- O’CONNOR, G.C. y RICE-HAO HO, M.P. (2001): “Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms”, *California Management Review*, Vol. 43, nº 2, pp. 95-116.
- PILL, J. (1971): “The Delphi Method. Substance, context and an annotated bibliography”. *Socioeconomic planning Sciences*, vol.5. Citado En: LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ed. Ariel. Barcelona
- PINILLOS, M.J. (2001): “Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid”, *Papeles de Economía Española* nº 89/90, pp. 343-361.
- PIQUETE, J. (2010): “Innovación y capital humano emprendedor: se necesitan líderes emprendedores e innovadores”. *Capital humano*, nº 248, pp. 22-23.
- QUINTAO, C. (2007): “Empresas de inserción y empresas sociales en Europa”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 59, pp. 33-60.
- RETOLAZA, J.L., RUIZ, M., ARAUJO DE LA MATA, A. (2007): “Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 59, pp. 61-89.
- SALINAS RAMOS, F y HERRANZ DE LA CASA, J.M. (dir.) (2004): *La economía social como puerta de integración sociolaboral de los inmigrantes*. Edita Universidad Católica de Ávila, Ávila.
- SALINAS RAMOS, F. y RUBIO MARTÍN, M.J. (2001): “Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 37, pp. 79-116.
- SANCHIS, J.R. y CAMPOS, V. (2005). “Inserción sociolaboral, economía social y desarrollo local. Estudio empírico sobre la realidad actual del ante de empleo y desarrollo local en España”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 52, pp. 279-306.

- SANCHIS, J.R. y CAMPOS, V. (2008). “La innovación social en la empresa. El caso de las cooperativas y de las empresas de Economía Social en España”, *Economía Industrial*, nº 368, pp. 187-196.
- SANCHIS, J.R. y MELIAN, A. (2009): “Emprendedurismo social y nueva economía social como mecanismo para la inserción sociolaboral”. En: *La Universidad y el Emprendimiento. II Congreso Internacional y X Seminario Iberoamericano Red Motiva*. Ed. Promolibro, pp. 165-183 (199). Valencia.
- STEWART, A. (1991): “A prospectus on the anthropology of entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 16, nº 2, pp. 71-91.
- SUMMERS, L.H. (2004): “La autoridad de las ideas”, *Harvard Deusto Business Review* núm. 121.
- VECIANA VERGÉS, J.M. (2007): “Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas”, *Economía Industrial*, nº 363, pp. 103-118.
- WENNEKERS, A.R.M. y THURICK, A.R. (1999): “Linking Entrepreneurship and economic growth”, *Small Business Economics*, nº 13, pp. 27-55.
- ZANDONAI, F. y PEZZINI, E. (2004): “Nuevos directivos para nuevas cooperativas. La figura del empresario social en las cooperativas sociales italianas”, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 48, pp. 145-166.

ANEXO 1. RELACIÓN DE EXPERTOS PARTICIPANTES EN EL DELPHI

Experto	Organismo
Paloma Bel Durán	Universidad Complutense de Madrid
José Redondo Sánchez	Fundación Nova Feina
Josefina Fernández Guadaño	Universidad Complutense de Madrid
Sonia Martín López	Universidad Complutense de Madrid
Sonia Benito Hernández	Universidad Europea de Madrid
Antonia Sajardo Moreno	Universitat de València
José Ramos Rodrigo	Universidad Europea de Madrid
Maite Ruiz Roqueñi	Universidad del País Vasco
Marisa Esteve Arnal	Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción. Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción
Elies Seguí Mas	Universidad de Valencia
Nuno José Mendes Caseiro	Instituto Politécnico de Castelo Branco
Gustavo Lejarriaga Pérez de las Vacas	Universidad Complutense de Madrid
Carmen Marcuello Servós	Universidad de Zaragoza
Jorge Coque Ruiz	Universidad de Oviedo
José Luis Retolaza Avalos	URLIKAN
Raúl Contreras Comeche	Nittúa
Carlos Lazaga Mainer	Inserta
Juan Chicon	Consolida
Andrés Araujo de la Mata	Universidad del País Vasco

ANEXO 2. MODELO ENCUESTA DELPHI PRIMERA RONDA

Carta presentación investigación

Distinguido Sr / Sra.

Desde el IUDESCOOP-Universitat de València y en colaboración con la Universidad Miguel Hernández de Elche, se está llevando a cabo un proyecto de investigación sobre Emprendimiento Social, centrado en las Empresas Sociales cuya finalidad principal es la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión.

La metodología de investigación propuesta se basa en el método Delphi y a tal efecto, nos dirigimos a Ud. para invitarle a participar en la misma en calidad de reconocido experto, junto a un prestigioso grupo de directivos y estudiosos.

El método Delphi se estructurará a lo largo de dos rondas, con sólo dos cuestionarios a cumplimentar. El tiempo aproximado a utilizar en el primer cuestionario el cual adjuntamos, junto con la carta de presentación del proyecto, es de unos 35 minutos. El segundo cuestionario será más breve, puesto que tan sólo tendrá que confirmar o rectificar sus opiniones en función de la respuesta estadística del grupo de expertos.

Su nombre será incluido, si no manifiesta lo contrario, en la lista de expertos participantes, si bien, las respuestas de cada uno serán siempre anónimas. Obviamente, con su participación recibirá el informe final del estudio Delphi.

En el caso de que su tiempo no lo permita y no le sea posible participar en la investigación le rogamos nos lo comuniquen. Consideramos un periodo de respuesta de esta primera ronda de un plazo de 45 días, solicitándole su respuesta antes del 10 de enero.

Agradecemos anticipadamente la dedicación de su valioso tiempo a este estudio, consideramos el esfuerzo que significa, y nos comprometemos a ocasionarle las mínimas molestias posibles. Sin lugar a dudas, su conocimiento y experiencia en el sector hacen que su colaboración sea especialmente relevante en este estudio, cuyo principal objetivo es avanzar en la investigación dentro del campo del emprendimiento social y de las Empresas Sociales

Atentamente

Joan Ramón Sanchis Palacio
IUDESCOOP-Universitat València
Joan.R.Sanchis@uv.es

Amparo Melián Navarro
Universidad Miguel Hernández
amparo.melian@umh.es

CUESTIONARIO 1

Introduzca su año de nacimiento: _____

Valore de cero a diez sus conocimientos sobre:

Experto	(0-10)
Economía social	
Empleo	
Empresas de inserción	

Aclaración: el presente cuestionario se centra en el estudio de las empresas sociales cuya finalidad principal es la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión, entre ellas y como referente principal, las empresas de inserción.

1) A partir del siguiente diagnóstico DAFO del sector de las empresas sociales y solidarias, jerarquice los siguientes ítems en función de su importancia (1 el más importante - 5 el menos). Añada cuantos ítems considere relevantes

(1-5) Debilidades Ausencia de ánimo de lucro y búsqueda de fines sociales Empresas relativamente jóvenes Escasa formación de personal Baja profesionalización de la gestión	(1-5) Amenazas Dependencia de la administración pública (ingresos, subvenciones) Competencia creciente Mercado financiero complejo y exigente Entorno micro y macroeconómico
(1-5) Fortalezas Proyecto empresarial viable social y financiero Participación activa de los agentes implicados en la empresa Vinculación con los colectivos sociales más desfavorecidos Fuerte compromiso con la comunidad local donde actúan y de la que nacen	(1-5) Oportunidades Prevención de la exclusión laboral de personas desfavorecidas Legislación actual en materia de empresas de inserción Mayor vinculación de clientes (como socios) Ayudas y subvenciones públicas Existencia de plataformas o redes de apoyo a las empresas de inserción (Federaciones, etc.)

2) Qué medidas cree que sería necesario tomar para superar las debilidades y amenazas señaladas en la cuestión anterior

Debilidades	Amenazas

3) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) la forma jurídica más apropiada para una empresa social

Empresa

Cooperativa	Fundación	Asociación	Sociedad Limitada	Sociedad Laboral	Otras (indicar)

4) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) los principales motivos que justifican la creación de una empresa social

Crear puestos de trabajo	Cubrir necesidades de colectivos sociales	Inserción sociolaboral	Lucro económico	Otras (indicar)

5) Jerarquice (1 la más importante y 6 la menos) los principales obstáculos en el momento de creación de una empresa social

Falta de formación empresarial	Falta de experiencia	Escasez de recursos financieros	Riesgo elevado	Cargas fiscales excesivas	Falta de información	Otras (indicar)

6) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) la importancia de los siguientes aspectos necesarios para la creación de una empresa social

Trámites administrativos	Ventajas fiscales	Ayudas y subvenciones	Elección forma jurídica	Viabilidad económica	Otras (indicar)

7) Qué importancia le da a la financiación a través de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales

- ☐ Muy importante
 ☐ Poco importante
☐ Bastante importante
 ☐ Irrelevante

8) Qué porcentaje sobre el total de recursos debería proceder de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales

- ☐ Menos del 25%
 ☐ Entre el 50 y el 75%
☐ Entre el 25 y el 50%
 ☐ Más del 75%

9) Qué importancia le da al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas para el mantenimiento y estabilidad de estas empresas

- ☐ Muy importante
 ☐ Poco importante
☐ Bastante importante
 ☐ Irrelevante

10) Valore en una escala de 1 (muy importante) a 5 (poco importante), hacia qué áreas deberían centrarse las políticas públicas de apoyo y mantenimiento de las empresas sociales

(1-5) ÁREAS Ventajas fiscales Acceso a subvenciones Defensa derechos sociales Creación de empleo	(1-5) ÁREAS Profesionalización de la gestión Formación Desarrollo de actividades empresariales complementarias Otras (indicar)
--	--

11) Considera que la dependencia económica de la Administración Pública es un obstáculo para una gestión eficiente, o debería mantenerse

☐ Es un obstáculo

☐ Debería mantenerse

Observaciones -----

12) Valore en una escala de 1 (mayor valor) a 5 (menor valor) los principales colectivos que se benefician con las empresas sociales (respuesta múltiple)

Mujeres	Jóvenes	Desempleados	Inmigrantes	Discapacitados	Otras (indicar)

13) Valore en una escala de 1 (mayor valor) a 5 (menor valor) el carácter que deberían tener las empresas sociales

En transición	Finalista

14) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de los siguientes instrumentos para la gestión de las empresas sociales

	1	2	3	4	5
Plan Estratégico					
Plan de Gestión anual					
Plan de Formación					
Plan de Marketing					
Protocolos de Calidad					
Procesos de Innovación de productos/servicios					
Organigrama formal					
Otros (indicar cuales)					

15) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las siguientes acciones estratégicas en las empresas sociales

	1	2	3	4	5
Fusiones/adquisiciones entre empresas sociales					
Fusiones/ adquisiciones con otras empresas no sociales					
Alianzas entre empresas sociales					
Alianzas con otras empresas no sociales					
Pertenencia a una red o plataforma común (Federación, etc.)					
Otros (indicar cuales)					

16) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las siguientes capacidades para el desempeño eficiente en las empresas sociales

	1	2	3	4	5
Capacidad de gestionar información					
Capacidad de Comunicación					
Capacidad de Visión global					
Capacidad de Análisis y síntesis					
Capacidad de Imaginación y creatividad					
Capacidad de Decisión					
Capacidad de Ejecución					
Capacidad de Negociación					
Capacidad de Resolución de conflictos					
Otros (indicar cuales)					

17) Identifique el ámbito de actuación geográfica más frecuente en las empresas sociales

- | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Local | ☐ Provincial | ☐ Regional |
| ☐ Estatal | ☐ Europeo | ☐ Mundial |

18) Identifique el sector o sectores de actividad más frecuente de trabajo en las empresas sociales (respuesta múltiple)

- | | | |
|---|--|--|
| ☐ Agricultura | ☐ Construcción | ☐ Servicios |
| ☐ Industria | ☐ Mensajería | ☐ Fabricación muebles |
| ☐ Fabricación metálica | ☐ Fabricación textil | ☐ Reciclaje |
| ☐ Hostelería | ☐ Diseño gráfico y TICs | ☐ Otros (indicar) |

19) Identifique la dimensión más habitual de las empresas sociales atendiendo al número de empleados

- | | |
|---|---|
| ☐ Microempresa (< 10 trabajadores) | ☐ Pequeña (11-20 trabajadores) |
| ☐ Mediana (21-50 trabajadores) | ☐ Grande (51-250 trabajadores) |
| ☐ Muy grande (> 250 trabajadores) | |

20)Cuál es el perfil del emprendedor social, atendiendo a su edad al inicio de la actividad emprendedora y a su formación (respuesta múltiple)

- | | | |
|--|--|---|
| ☐ < 25 años | ☐ 26-35 años | ☐ 36-45 años |
| ☐ 46-55 años | ☐ >55 años | |
| ☐ Sin estudios | ☐ Educación primaria | ☐ Educación secundaria |
| ☐ Formación profesional | ☐ Formación universitaria | |

21) Compare el perfil (actividad laboral y de gestión), así como otras consideraciones, entre el emprendedor social y el resto de emprendedores-empresarios

	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor
Escala de valores sociales Responsabilidad social empresarial Vinculación emocional en las relaciones laborales Mayor satisfacción en el trabajo Mayor salario Posibilidad de una mejor carrera profesional Estilo de dirección más participativo Estructura organizativa horizontal Mayor sentido de pertenencia Valoración y estimación de la confianza					

22) En su opinión y atendiendo al perfil del emprendedor social se puede afirmar que

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Crea la empresa por lucro económico Crea la empresa para crear puestos de trabajo Crea la empresa por solidaridad y para cubrir necesidades de un colectivo determinado Crea la empresa por convicción con un proyecto económico y social Es un idealista de fuertes convicciones éticas, morales, religiosas... Es un hombre/mujer con formación universitaria en áreas sociales Es una persona responsable y perseverante					

23) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las necesidades formativas del emprendedor social en las siguientes materias

	1	2	3	4	5
Economía					
Empresa					
Temas jurídicos					
Temas sociales					
Recursos humanos					
Gestión de proyectos					
Informática					
Otros (indicar)					

24) Caracterice el actual *capital humano* de las empresas de inserción formadas por emprendedores sociales, señalando sus 2 ó 3 principales fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES

25) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital humano* de las empresas sociales, en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

(1-5) CAPITAL HUMANO Compromiso y pertenencia Automotivación Satisfacción en el trabajo Clima laboral Flexibilidad Creatividad Nivel educativo reglado	(1-5) Formación y aprendizaje Desarrollo al margen del trabajo Experiencia Colaboración y trabajo en equipo Comunicación Liderazgo
--	---

26) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico y financiero, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital relacional* de las empresas sociales según su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

- | | |
|-------|--|
| (1-5) | CAPITAL RELACIONAL |
| | Relaciones con clientes (de activo y de pasivo) |
| | Relaciones con proveedores de bienes y servicios |
| | Relaciones con accionistas e instituciones |
| | Alianzas |
| | Relaciones con competidores |
| | Relaciones con instituciones de mejora de la calidad |
| | Relaciones con las administraciones públicas |
| | Ejercicio de la responsabilidad social empresarial |
| | Acción social |
| | Reputación corporativa |

27) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico y financiero, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital estructural* de las empresas de inserción de la economía social en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

- | | |
|-------|--|
| (1-5) | CAPITAL ESTRUCTURAL |
| | Cultura organizativa |
| | Estructura y procesos de organización formal |
| | Aprendizaje organizativo |
| | Procesos hacia clientes y proveedores |
| | Esfuerzo y resultados en innovación |
| | Dotación tecnológica |
| | Propiedad intelectual e industrial |

Observaciones: (realice cuantas aclaraciones estime necesarias tanto sobre sus respuestas como sobre cualquiera de las preguntas formuladas).

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO 3. MODELO ENCUESTA DELPHI SEGUNDA RONDA

CUESTIONARIO 2

Como sabe el objetivo de este estudio es efectuar un estudio de las empresas sociales cuya finalidad principal es la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión. Por favor, para una correcta interpretación de los datos aportados por el siguiente cuestionario, lea detenidamente las siguientes instrucciones.

Instrucciones generales: la respuesta a este segundo y último cuestionario consiste en volver a contestar a la mayoría de preguntas del primero, confirmando o modificando sus respuestas anteriores teniendo en cuenta la respuesta estadística del grupo. La forma de contestar es igual a la del primer cuestionario, pero recogiendo ahora las respuestas de este segundo cuestionario en la columna denominada como “**2ª ronda**”.

En el caso que su respuesta de la primera ronda se encuentre alejada de la respuesta de grupo, se la señalaremos resaltándola en negrita y sombreando la opción en color amarillo. Usted puede ahora modificar o mantener su respuesta. En el caso que decida mantener sus discrepancias le agradeceríamos justificar el porqué en las *observaciones*. Asimismo, cuando las respuestas sean especialmente divergentes aparecerán resaltadas en negrita y sombreando la opción en color rojo.

Si su respuesta anterior no aparece resaltada significará que es coherente con la respuesta de grupo y que –por lo tanto- no resulta necesario que la reconsidere (aunque también puede hacerlo si lo estima oportuno). A modo de ejemplo:

Ej.	Codificación	Significado	Observaciones
1	Sin resaltar	Contestación coherente con la respuesta de grupo. No resulta necesario reconsiderarla.	No resultan necesarias.
3	Resaltada en negrita y sombreada en amarillo	Contestación alejada de la respuesta de grupo. Resulta necesario reconsiderarla o justificar las razones.	Es muy interesante que presente observaciones
5	Resaltada en negrita y sombreada en rojo	Contestación muy divergente respecto a la respuesta de grupo. Resulta necesario reconsiderarla o justificar las razones.	Es muy interesante que presente observaciones

La heterogeneidad en el sector de las empresas sociales y solidarias, hace que en ocasiones el valor de las respuestas de grupo sea simplemente orientativo. Si el grado de consenso en la respuesta estadística de grupo fuera bajo se indica en los comentarios de la pregunta.

Este cuestionario presenta algunas diferencias con respecto al anterior puesto que se ha añadido alguna cuestión nueva o comentario, debido fundamentalmente a las sugerencias de algunos participantes. Las preguntas abiertas formuladas en el cuestionario inicial se han eliminado de este segundo dada la imposibilidad de tratamiento estadístico, aunque sí que aparecerán en el informe final, y también se han eliminado las que han alcanzado un grado suficiente de consenso.

Una vez cumplimentado, por favor envíenos este segundo cuestionario a la siguiente dirección electrónica: amparo.melian@umh.es **La fecha límite de envío se ha establecido en el próximo viernes 30 de abril.** Agradeciéndole de nuevo su inestimable colaboración le invitamos a iniciar el cuestionario.

PREGUNTAS

1) A partir del siguiente diagnóstico DAFO del sector de las empresas sociales y solidarias jerarquice los siguientes ítems en función de su importancia (1 el más importante - 5 el menos)

Comentarios: A continuación se muestra el resultado (primera columna) derivado de la respuesta estadística del grupo (basada en la mediana como medida de tendencia central). Junto a esta columna figura su valoración (segunda columna) realizada en el primer cuestionario. Utilice (si lo estima oportuno) la columna “**2ª Ronda**” (tercera columna) para reconsiderar su opinión inicial y justifique su respuesta cuando ésta no sea coherente con la respuesta del *grupo*. El nuevo DAFO incluye también aquellas aportaciones señaladas por más de un experto (últimas filas, sin ponderación con respuesta de grupo).

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	DEBILIDADES	Observaciones
1	1		Baja profesionalización de la gestión	
2	2		Escasa formación de personal	
3	5		Empresas relativamente jóvenes	
4	4		Ausencia de ánimo de lucro y búsqueda de fines sociales	
			Dependencia financiera externa	
			Escasa dimensión y poca presencia en los medios	

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	AMENAZAS	Observaciones
1	2		Dependencia de la administración pública (ingresos, subvenciones)	
2	1		Entorno micro y macroeconómico	
3	3		Competencia creciente	
4	4		Mercado financiero complejo y exigente	

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	FORTALEZAS	Observaciones
1	1		Proyecto empresarial viable social y financiero	
2	4		Fuerte compromiso con la comunidad local donde actúan y de la que nacen	
3	2		Participación activa de los agentes implicados en la empresa	
4	5		Vinculación con los colectivos sociales más desfavorecidos Compromiso social y alianzas estratégicas que posibilitan la implantación en mercados adecuados	

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	OPORTUNIDADES	Observaciones
1	1		Prevención de la exclusión laboral de personas desfavorecidas	
2	3		Legislación actual en materia de empresas de inserción	
3	1		Existencia de plataformas o redes de apoyo a las empresas de inserción (Federaciones, etc.)	
4	3		Ayudas y subvenciones públicas	
5	2		Mayor vinculación de clientes (como socios) Capacidad para generar empleo	

2) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) la forma jurídica más apropiada para una empresa social

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Empresa	Observaciones
1	1		Cooperativa	
2	1		Sociedad laboral	
3	1		Fundación	
4	3		Sociedad Limitada	
5	1		Asociación	

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

3) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) los principales motivos que justifican la creación de una empresa social

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Motivos creación empresa social
1	1		Inserción sociolaboral
2	1		Cubrir necesidades de colectivos sociales
3	2		Crear puestos de trabajo
4	5		Lucro económico
			Fomento economía solidaria
			Añadir valor a la economía de un territorio

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

4) Jerarquice (1 la más importante y 6 la menos) los principales obstáculos que se plantean en la creación de una empresa social

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Principales obstáculos creación
1	1		Escasez de recursos financieros
2	2		Falta de experiencia
3	3		Falta de formación empresarial
4	5		Riesgo elevado
5	4		Falta de información
6	6		Cargas fiscales excesivas

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

5) Jerarquice (1 la más importante y 5 la menos) la importancia de los siguientes aspectos necesarios para la creación de una empresa social

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia
1	1		Viabilidad económica
2	3		Ayudas y subvenciones
3	3		Ventajas fiscales
4	3		Elección forma jurídica
5			Trámites administrativos

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

6) Qué importancia le da a la financiación a través de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales

Importancia financiación vía subvenciones	Muy importante	Bastante importante	Poco importante	Observaciones
Grupo		X		
Su respuesta		X		
2ª Ronda				

7) Qué porcentaje sobre el total de recursos debería proceder de subvenciones para el mantenimiento y estabilidad de las empresas sociales

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	% sobre recursos que debe proceder vía subvenciones	Observaciones
1	X		Entre el 25 y el 50%	
2			Menos del 25%	
3			Entre el 50 y el 75%	

8) Qué importancia le da al reconocimiento y apoyo de las políticas públicas para el mantenimiento y estabilidad de estas empresas

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia apoyo y reconocimiento AAPP	Observaciones
1	X		Muy importante	
2			Bastante importante	

9) Valore en una escala de 1 (muy importante) a 5 (poco importante), hacia qué áreas deberían centrarse las políticas públicas de apoyo y mantenimiento de las empresas sociales

Comentario: Se han completado las áreas como consecuencia de las aportaciones de algunos expertos.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Áreas políticas públicas
2	5		Profesionalización de la gestión
2	4		Creación de empleo
2	5		Formación
3	4		Acceso a subvenciones
3	4		Defensa derechos sociales
3	3		Ventajas fiscales
3,5	4		Desarrollo de actividades empresariales complementarias
			Mejoras en la calidad de procesos y servicios de estas empresas
			Profesionales de apoyo, trabajadores, acompañantes, educadores, orientadores

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

10) Considera que la dependencia económica de la Administración Pública es un obstáculo para una gestión eficiente, o debería mantenerse

Comentario: En esta pregunta se ha observado una polarización de los expertos (aunque una de ellas ha sido más aceptada y es la que se presenta como respuesta grupal). Incluso, algunos expertos mantienen que ambas respuestas son compatibles. Por favor si no expresó su opinión en las observaciones al primer cuestionario indíquelas ahora.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Observaciones
Es un obstáculo	Es un obstáculo		

11) Valore en una escala de 1 (mayor valor) a 5 (menor valor) los principales colectivos que se benefician con las empresas sociales

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Colectivos beneficiados	Observaciones
1	1		Desempleados	
2	1		Jóvenes	
3	1		Inmigrantes	
4	1		Discapacitados	
5	2		Mujeres	

12) Valore en una escala de 1 (mayor valor) a 5 (menor valor) el carácter que deberían tener las empresas sociales

Comentario: En esta pregunta se ha observado una polarización entre los expertos formando dos subgrupos. Ambas respuestas presentan la misma medida de tendencia central, pero la dispersión es elevada. Por favor si no expresó su opinión en las observaciones al primer cuestionario indíquelas ahora.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Carácter empresa	Observaciones
2			En transición	
2	X		Finalista	

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

13) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de los siguientes instrumentos para la gestión de las empresas sociales

Comentario: La pregunta incorpora un nuevo ítem propuesto por los expertos.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia acciones estratégicas
1	2		Plan Estratégico
1	1		Plan de Gestión anual
2	1		Plan de Formación
2	2		Plan de Marketing
2	1		Procesos de Innovación de productos/servicios
3	1		Protocolos de Calidad
3	2		Organigrama formal
			Plan de inversión financiación

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

14) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las siguientes acciones estratégicas en las empresas sociales

Comentario: Se han incorporado dos nuevos ítems propuestos por los expertos.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia acciones estratégicas
1	1		Alianzas entre empresas sociales
1	1		Pertenencia a una red o plataforma común (Federación, etc.)
2	1		Alianzas con otras empresas no sociales
3	3		Fusiones/adquisiciones entre empresas sociales
4	4		Fusiones/ adquisiciones con otras empresas no sociales
			Alianzas con las AAPP y generación mercado social
			Diversificar sus servicios

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

15) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las siguientes capacidades para el desempeño eficiente en las empresas sociales

Comentario: La pregunta incorpora un nuevo ítem a propuesta de los expertos.

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia capacidades
1	1		Capacidad de Ejecución
1	1		Capacidad de Resolución de conflictos
2	1		Capacidad de Decisión
2	1		Capacidad de gestionar información
2	3		Capacidad de Negociación
2	2		Capacidad de Comunicación
2	1		Capacidad de Visión global
2	2		Capacidad de Análisis y síntesis
2	3		Capacidad de Imaginación y creatividad
			Capacidad de emprendimiento de nuevos proyectos

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

16) Identifique el ámbito de actuación geográfica más frecuente en las empresas sociales

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Ámbito	Observaciones
1	X		Local	
2			Provincial	
3			Regional	

17) Identifique la dimensión más habitual de las empresas sociales atendiendo al número de empleados

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Dimensión	Observaciones
1	X		Microempresa (< 10 trabajadores)	
2	X		Pequeña (10-20 trabaj.)	

18) Cuál es el perfil del emprendedor social, atendiendo a su edad al inicio de la actividad emprendedora y a su formación (respuesta múltiple)

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Edad inicio actividad	Observaciones
1	X		26-35 años	
1			36-45 años	

19) Cuál es el perfil del emprendedor social, atendiendo a su formación al inicio de la actividad emprendedora y a su formación (respuesta múltiple)

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Formación inicio actividad emprendedora	Observaciones
1			Formación universitaria	
2	X		Educación secundaria	
3	X		Formación profesional	

20) Compare el perfil (actividad laboral y de gestión), así como otras consideraciones, entre el emprendedor social y el resto de emprendedores-empresarios

Escala de valores sociales	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Responsabilidad social empresarial	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Vinculación emocional en las relaciones laborales	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Mayor satisfacción en el trabajo	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Mayor salario trabajo	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X	X			

Posibilidad de una mejor carrera profesional	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda			X X			

Estilo de dirección más participativo	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Estructura organizativa horizontal	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X X		

Mayor sentido de pertenencia	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X		X		

Valoración y estimación de la confianza	Mucho menor	Menor	Similar	Mayor	Mucho mayor	Observaciones
Grupo Su respuesta 2ª Ronda			X	X		

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

21) En su opinión y atendiendo al perfil del emprendedor social se puede afirmar que

Crea la empresa por lucro económico	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda				X	X

Crea la empresa para crear puestos de trabajo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Crea la empresa por solidaridad y para cubrir necesidades de un colectivo determinado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Crea la empresa por convicción con un proyecto económico y social	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Es un idealista de fuertes convicciones éticas, morales, religiosas...	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Es un hombre/mujer con formación universitaria en áreas sociales	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda			X	X	

Es una persona responsable y perseverante	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Grupo Su respuesta 2ª Ronda		X X			

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

22) Valore en una escala de 1 (valor máximo) a 5 (valor mínimo) la importancia de las necesidades formativas del emprendedor social en las siguientes materias

Comentario: La pregunta incorpora un nuevo ítem

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Importancia necesidades formativas
1	1		Empresa
1	1		Gestión de proyectos
2	1		Temas sociales
2	1		Recursos humanos
3	1		Temas jurídicos
3	2		Informática
3	2		Economía
			Marketing y finanzas

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

23) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital humano* de las empresas sociales, en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo:

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Capital humano
1	1		Compromiso y pertenencia
2	1		Automotivación
2	1		Formación y aprendizaje
2	1		Comunicación
2	1		Creatividad
2	1		Satisfacción en el trabajo
2	1		Colaboración y trabajo en equipo
2	2		Liderazgo
3	2		Clima laboral
3	1		Experiencia
3	2		Nivel educativo reglado
3	2		Flexibilidad
3	3		Desarrollo al margen del trabajo

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

24) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico y financiero, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital relacional* de las empresas sociales según su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Capital relacional
1	2		Relaciones con clientes
1	1		Alianzas
1,5	1		Acción social
2	2		Reputación corporativa
2	2		Relaciones con proveedores de bienes y servicios
2	1		Relaciones con las administraciones públicas
2	1		Ejercicio de la responsabilidad social empresarial
2,5	1		Relaciones con instituciones de mejora de la calidad
3	1		Relaciones con competidores
3	3		Relaciones con accionistas, socios e instituciones

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

25) Teniendo en cuenta la creciente competencia en el mercado económico y financiero, puntúe de 1 (muy importante) a 5 (poco importante) los siguientes intangibles de *capital estructural* de las empresas de inserción de la economía social en función de su capacidad para generar ventajas competitivas a medio y largo plazo

Grupo	Su respuesta	2ª Ronda	Capital estructural
2	1		Aprendizaje organizativo
2	1		Cultura organizativa
2	3		Procesos hacia clientes y proveedores
2	1		Esfuerzo y resultados en innovación
2	3		Estructura y procesos de organización formal
2,5	1		Dotación tecnológica
3	2		Propiedad intelectual e industrial

Observaciones (en el caso de mantener una opinión no coherente con la respuesta del grupo).

Observaciones generales al segundo cuestionario (realice cuantas aclaraciones estime necesarias tanto sobre sus respuestas como sobre cualquiera de las preguntas formuladas),

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
FIN DEL CUESTIONARIO Y DEL PROCESO DEL DELPHI