



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2015/2016

TRABAJO FIN DE GRADO

Una Aproximación a la Empresa Social en Cantabria:

El Caso de AMICA

An Approach to the Social Enterprise in Cantabria:

The Case of AMICA

AUTORA: Blanca Cecilia Chicaiza Arcos

TUTORA: Ana Fernández Laviada

FECHA: Febrero 2016

*“Sólo triunfa en el mundo quien se levanta,
busca a las circunstancias
y las crea si no las encuentra”*

(George Bernard Shaw)

*Un Trabajo dedicado a mis maravillosos hijos: **Laura y Alejandro**.*

*Gracias a vuestro apoyo, ánimo y sacrificio, me dieron fuerzas
para seguir luchando y levantarme una y otra vez,
vencer adversidades, emprender en lo personal, familiar y profesional,
para ofrecer un futuro mejor.*

Siempre velaré y valoraré todas y cada una de vuestras palabras de aliento

“Mamá tú puedes, los tres siempre juntos”.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento por su valiosa colaboración a todos los profesionales y organizaciones de ámbito regional y nacional, por su constante apoyo e información a lo largo de todo el proceso de elaboración de este trabajo y darme su consentimiento expreso para su publicación. Y finalmente a mi tutora Ana por su implicación y aportación.

Entrevistas personales

- ✓ AGENCIA DE DESARROLLO DE SANTANDER / AUTOEMPLEO Y DESARROLLO EMPRESARIAL / Pilar Calderón Alagón. Coordinadora de promoción de empresas, 07/07/2015 (Santander)
- ✓ AGRUPACIÓN DE EMPRESAS LABORALES Y DE ECONOMÍA SOCIAL DE CANTABRIA (ACEL) / Miguel Ángel Gómez. Gerente, 14/07/2015 (Santander)
- ✓ GRUPO DELUZ / Lucía Zamora. Gerente del Grupo y socia del proyecto Depersonas cocinando con sentido, 20/08/2015 (Santander)
- ✓ ASOCIACIÓN AMICA / Francisca Gómez Gutiérrez. Responsable de calidad y comunicación, 22/10/2015 (Torrelavega)
- ✓ DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO DEL GOBIERNO DE CANTABRIA / Alberto Boronat Martín. Técnico de Economía Social, 09/11/2015 (Santander)
- ✓ UNIVERSIDAD DE CANTABRIA / Lucía Llano. Técnica del Área de Cooperación Internacional al Desarrollo, 11/11/2015 (Santander)
- ✓ CÁRITAS DIOCESANA SANTANDER / José Luis Arango. Director, 16/12/2015 (Santander)
- ✓ ECOLABORA CANTABRIA S.L. Gloria Ferrer. Coordinadora, 05/02/2016 (Santander)
- ✓ SOCIALEMPRENDE / Óscar Pérez Marcos. Co-fundador, 22/01/2016 (Santander)
- ✓ AYUNTAMIENTO DE SANTANDER / Noelia Espinosa. Concejala de Empleo y Desarrollo Empresarial, 02/02/2016 (Santander)
- ✓ ASOCIACIÓN DE CENTROS DE ECONOMÍA SOCIAL DE CANTABRIA (ACES) / Carlos Junquera Peláez. Presidente, 03/02/2016 (Santander)
- ✓ PROYECTO DÍNAMO / Beatriz Morán. Coordinadora, 08/02/2016 (Santander)

Conversaciones telefónicas y correos electrónicos

- ✓ ASHOKA ESPAÑA / Alfonso Basco. Responsable del Área Becas y Alianzas. Teléfono 914 489 962 y correo comunicacion@ashoka.org 31/08/2015 (Madrid)
- ✓ ASHOKA ESPAÑA / Tito Spinola. Responsable del Área de Educación y Jóvenes. Teléfono 914 489 962 y correo tspinola@ashoka.org 31/08/2015 (Madrid)
- ✓ CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE ECONOMÍA SOCIAL (CEPES). Teléfono 915 930 412 y correo info@cepes.es 16/09/2015 (Madrid)
- ✓ SOCIAL NEST / Margarita Albors Vives. Presidenta y fundadora. Teléfono 654120426 y correo hola@socialnest.org 14/10/2015 (Valencia)
- ✓ UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID / Ramón Fisac García. Doctor. Teléfono 913 364 264 y correo ramon.fisac@upm.es 13/10/2015 (Madrid)
- ✓ DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO / Ana Belén Álvarez Fernández. Directora, correo dgtrabajo@cantabria.es 11/12/2015 (Santander)
- ✓ OBRA SOCIAL LA CAIXA - CONSULTORA TANDEM SOCIAL / Andrea Farrás. Co-responsable de la oficina de coordinación de tutorías del Programa de Emprendimiento Social. Conversación telefónica y correo emprendimientosocialacaixa@tandemsocial.com 24/12/2015 (Barcelona)
- ✓ FUNDACIÓN BOTÍN / TALENTO SOLIDARIO / Larisa Álvarez-Borrás. Responsable del programa a nivel nacional. Teléfono 913 510 271 y correo talentosolidario@fundacionbotin.org 21/01/2016 (Madrid)
- ✓ SOCIALEMPRENDE / Braulio Pareja. Fundador. Conversación telefónica y correo electrónico info@socialemprende.org 27/01/2016 (Madrid)
- ✓ ASOCIACIÓN CÁNTABRA DE LUCHA CONTRA EL PARO / TALLERES JUVENILES BRUMAS / Mar Escudero Hernando. Técnica de Proyecto empresa de inserción. Teléfono 942 343 938, 01/02/2016 (Santander)
- ✓ ESADE / MOMENTUM PROJECT/ Laura Guindeo Aguerri. Coordinadora del programa. Teléfono 935 543 511, y correo laura.guindeo@esade.edu 02/02/2016 (Barcelona)
- ✓ ASOCIACIÓN CÁNTABRA EN FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL (AMPROS) / Roberto Álvarez Sánchez. Director. Teléfono 942 220 662 y correo ampros@ampros.org 17/02/2016 (Santander)

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	3
INTRODUCCIÓN	5
1. LA EMPRESA SOCIAL	6
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA SOCIAL	6
1.2 ASPECTOS DESTACABLES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LA EMPRESA SOCIAL	7
1.2.1 Economía social	7
1.2.2 Empresa social	8
1.3 RASGOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA SOCIAL	9
1.4 LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL	10
1.5 DEFINICIÓN DE EMPRESA SOCIAL	12
2. BREVES RASGOS DE LA EMPRESA SOCIAL EN CANTABRIA	12
3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	16
3.1 PRIMERA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	16
3.1.1 Lista de indicadores para el análisis de los principios de Empresa Social	17
3.1.2 Lista de indicadores relativos a los elementos de diseño de Empresa Social	17
3.2 SEGUNDA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO: LISTA DE INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE EMPRESA SOCIAL	18
3.3 AMICA “31 AÑOS DESCUBRIENDO CAPACIDADES”	19
3.3.1 Aplicación de la primera herramienta de diagnóstico	20
3.3.2 Aplicación de la segunda herramienta de diagnóstico	26
4. CONCLUSIONES	30
5. BIBLIOGRAFÍA	31

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	Definición de un marco de la Unión Europea favorable a la Economía Social y la Empresa Social	11
TABLA 2	Lista de indicadores de principios de Empresa Social para AMICA	21
TABLA 3	Indicadores relativos a la proposición de valor social de AMICA	22
TABLA 4	Indicadores relativos a la búsqueda del impacto social de AMICA	22
TABLA 5	Indicadores relativos a la cultura social de la organización de AMICA	23
TABLA 6	Indicadores relativos a la conexión con los beneficiarios de AMICA	24
TABLA 7	Indicadores relativos al liderazgo y los mecanismos de gobernanza de AMICA	24
TABLA 8	Indicadores relativos al ecosistema colaborativo de AMICA	25
TABLA 9	Indicadores relativos a la estrategia empresarial de AMICA	25
TABLA 10	Indicadores relativos a la orientación a la sostenibilidad económica de AMICA	26
TABLA 11	Proposición de valor social de AMICA	26
TABLA 12	Búsqueda de impacto social de AMICA	27
TABLA 13	Cultura social de la organización AMICA	27
TABLA 14	Conexión con el beneficiario de AMICA	28
TABLA 15	Liderazgo emprendedor y gobernanza de AMICA	28
TABLA 16	Ecosistema colaborador de AMICA	28
TABLA 17	Estrategia empresarial de AMICA	29
TABLA 18	Búsqueda de la sostenibilidad económica de AMICA	29
TABLA 19	Valoración del desempeño por el encuestado	30

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Premisas de la economía social	8
FIGURA 2	Relación entre el modelo y las herramientas	19

RESUMEN

La difícil situación económica actual está teniendo como consecuencia, una profunda transformación social.

El sector empresarial continúa con su enfoque claro orientado a la consecución de resultados, aunque existe la necesidad cada vez mayor de redirigir la orientación de las empresas a la aportación social, invirtiendo de forma activa a la mejora y evolución del bien común.

Con el fin de dar respuesta a voces incesantes de cambio y realidades cada vez más evidentes, surge la Empresa Social convirtiéndose en un modelo de empresa alternativa e innovadora.

Un perfil de empresa implicada en la aportación, a través de sus objetivos estratégicos enfocados en las necesidades sociales y medioambientales actuales y futuras; aplicando estrategias dirigidas a contribuir en aspectos como: desempleo, pobreza, infancia, atención a colectivos desfavorecidos, preservando el medioambiente y generando recursos económicos sostenibles.

Podemos considerar a la Empresa Social como pieza fundamental, para germinar una excelente fórmula de demostrar que “**TODOS NOS PODEMOS IMPLICAR**” de una manera u otra en pro de conseguir un beneficio en la sociedad y por ende su consecuente desarrollo.

Por ello, mi contribución se basará en primer lugar en intentar clarificar el concepto de Empresa Social, puesto que al ser relativamente nuevo y poco conocido, da lugar a diversas confusiones, debido a la falta de un consenso en cuanto a su definición.

En segundo lugar, mi aportación consistirá, en indagar mediante una investigación cualitativa, basada principalmente en entrevistas, a referentes de distintas entidades actoras, tanto a nivel nacional como regional, con el propósito de conocer si la Empresa Social está visibilizada en nuestra sociedad.

En tercer lugar, debido también a la carencia de estudios prácticos que evidencien su funcionamiento y viabilidad, analizaremos en detalle una empresa de la región de Cantabria AMICA que a priori podríamos considerar que es una Empresa Social.

Finalmente destacar que la Empresa Social está en auge precisamente por su misión y visión social, teniendo como requisito la sostenibilidad económica, enfocándose en sectores desamparados y respondiendo a necesidades sociales, detectándolas e intentando reducirlas, generando nuevas oportunidades.

Palabras clave: Empresa Social, valor social, bien común, sostenibilidad económica.

ABSTRACT

The difficult economic situation is currently resulting in a profound social transformation.

The business sector continues to have a clear focus geared towards achieving results, however there is a growing need to redirect the focus of companies towards social contributions, investing actively in the improvement and development of the common good.

In order to respond to incessant voices for change and realities that are becoming increasingly apparent, the Social Enterprise is arising as an alternative and innovative business model.

It is a company profile involved in contributing, through its strategic objectives focused on current and future social and environmental needs; it applies strategies aimed at contributing in areas such as: unemployment, poverty, children, care for disadvantaged groups, preserving the environment and creating sustainable economic resources.

We can consider the Social Enterprise as a fundamental example that demonstrates that “WE CAN ALL ENGAGE”, in one way or another in contributing towards a better society and its future development.

My contribution will be based primarily on trying to clarify the concept of Social Enterprise. Since it is a relatively new and little-known concept, and there is a lack of consensus on its definition, this can lead to various misunderstandings.

Secondly, my contribution consists of using qualitative research to investigate, based primarily on interviews and references from different entities involved, both at the national and regional levels in order to determine if the Social Enterprise is being made visible in our society.

Thirdly, also due to the lack of practical tests demonstrating their function and viability, we will analyze in detail a company in the region of Cantabria, AMICA, which initially could be considered as a Social Enterprise.

Finally, it should be noted that the Social Enterprise is booming precisely because of its social mission and vision, having economic sustainability as a main requirement, focusing on underprivileged sectors and responding to social needs, detecting and trying to reduce them and bringing about new opportunities.

Keywords: Social Enterprise, social value, common good, economic sustainability.

INTRODUCCIÓN

Durante las décadas de 1980 y 1990 países a nivel mundial sufrieron en diversa medida el decreciente apoyo por parte del sector público a múltiples programas sociales, que afectaban fundamentalmente a diversos colectivos vulnerables, lo cual reflejaba su limitada forma de mantener el estado de bienestar (AECA, 2015).

La crisis financiera desencadenada en el año 2007, que repercutió a la economía real a nivel global, volvió a poner de manifiesto muchas de las debilidades del actual sistema en todos sus ámbitos, económico, político y social, afectando de manera directa a la retirada de muchas subvenciones, y por ende la desaparición de un sinnúmero de proyectos, evidenciando la fragilidad de las entidades beneficiarias ante dichos recortes (Monzón Campos, et al., 2010).

Debido a estas limitaciones surge la Economía Social, identificada en algunos países europeos como el tercer sector, para dar respuesta a dichas problemáticas (Monzón & Chaves, 2012)

Por lo tanto, se hace necesario crear un eje central dentro del tercer sector, como es la Empresa Social, para mantener ese fin social, y a la vez obtener beneficios económicos que le permitan su sostenibilidad. Siendo el camino más idóneo para dar respuesta inmediata a peticiones sociales no cubiertas, a través de iniciativas innovadoras y que contemplen a todos los grupos de interés.

Un dato importante es que según consta en información proporcionada por el Ministerio de Trabajo, las empresas de economía social han soportado mejor la crisis. En torno al 80% de los trabajadores tienen contratos indefinidos y a jornada completa y se han destruido 8 puntos menos en empleo en comparación con el resto de empresas mercantiles por lo que es evidente que éste modelo empresarial es viable (Pascual, 2015).

Se hace necesario convertir a dicho modelo de empresa en un referente y por ende en un reto fundamental que dote de fortalezas el estado de bienestar, custodiando el beneficio de las personas e incentivarlo desde varias perspectivas.

Según expresa Alfonso Basco, responsable del área de alianzas de Ashoka, en conversación telefónica mantenida el 31 de agosto de 2015. Por un lado, promocionar el emprendimiento social y la Empresa Social a nivel empresarial, fomentando alianzas y cadenas de valor híbrido, amparado por un marco legal exclusivo para Empresas Sociales. Desde la Administración Pública, propuestas y mejoras de manera eficiente e innovadora, así como también promocionar su difusión, aprovechando el gran potencial de sinergias que ofrecen las redes de emprendedores sociales y Empresas Sociales a nivel mundial y nacional.

Por otro lado, a nivel educativo haciendo hincapié sobre todo en la aportación que podemos realizar, a través del Emprendimiento Social y de las Empresas Sociales. Según manifiesta Tito Spinola, responsable del área de educación y referente de la iniciativa denominada “Escuelas Changemaker” de Ashoka, en conversación telefónica el 31 de agosto de 2015. Dicha referencia se debería trabajar desde edades tempranas con el fin de desarrollar habilidades, competencias, generar valores, adaptándolas a la sociedad actual, llevándolas a cabo en escuelas, colegios, universidades e instituciones (charlas, actividades extraescolares, seminarios, cursos, etc.) constituyéndose en un cimiento importante dentro de la sociedad, y plasmarlo de manera práctica, con la ayuda de autoridades, docentes, padres, en los distintos centros y contextos: nacionales, regionales y locales.

Además de otras muchas iniciativas que vayan surgiendo, desde distintos ámbitos, considerando que el modelo de Empresa Social es adaptable a diferentes contextos y teniendo en cuenta que la problemática social puede variar de un sitio a otro (AECA, 2015).

En este trabajo se pretende plasmar, en un primer lugar, los antecedentes de la Empresa Social, a continuación veremos los aspectos fundamentales de la economía social y la Empresa Social, teniendo en cuenta la normativa legal en España, así como también su reciente ampliación con la ley en 2015, seguidamente describiremos algunos de sus rasgos fundamentales, para a continuación plasmar brevemente su evolución e intentar definirla.

En un segundo apartado describiremos unos breves rasgos referentes a la Empresa Social en la región de Cantabria.

En la tercera parte, centraremos el estudio de manera cualitativa en un caso real de Cantabria. La Asociación AMICA, mediante la aplicación de un modelo de análisis organizativo de Empresa Social. Finalizaremos con unas breves conclusiones.

1. LA EMPRESA SOCIAL

En España se crean empresas y organizaciones que formulan su misión principal priorizando ante todo aspectos relacionados con una finalidad social o medioambiental, y no dependiendo de la Administración Pública y por lo tanto se crea una “Empresa Social” (ES), permitiendo ampliar el horizonte para edificar una sociedad más justa basada en el bien común.

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA SOCIAL

El surgimiento de una serie de iniciativas y aportaciones realizadas a lo largo del tiempo ha permitido allanar el camino hacia el emprendimiento social y por ende a la ES. Cabe mencionar algunos de ellos.

- * En 1993 el Profesor **Muhammad Yunus** promovió un enfoque diferente a la empresa tradicional. Fundó “Grameen” un banco dedicado exclusivamente a proporcionar créditos pequeños a los colectivos más pobres de Bangladesh. Teniendo como principal objetivo la creación e implantación de un mecanismo pionero para promover una iniciativa diferente, fomentar el emprendimiento, y luchar contra la pobreza, premiando su iniciativa con el Nobel de la Paz en 2006 (Yunus, 2008).
- * **Ashoka** es un referente a nivel global, considerada como la mayor red de emprendedores sociales, impulsando el cambio social, mediante la construcción de un ecosistema de emprendimiento social eficiente para resolver problemas sociales.
- * **Social Nest**, según su fundadora Margarita Albors, en entrevista telefónica realizada el 14 de octubre de 2015, creó en 2010 la primera incubadora de Empresas Sociales en España, apoyando a personas que habían identificado y luchaban contra problemas sociales y medioambientales a través de la creación de una ES, económicamente autosuficiente. Desde fases tempranas, les proporcionan formación y acompañamiento, buscando generar un

ecosistema de apoyo al emprendimiento social y fomentando la visibilidad del modelo de ES.

- * **Momentum Project**, según nos manifiesta Laura Guindeo, coordinadora del programa, en conversación telefónica, el 2 de febrero de 2016, es un programa de apoyo a Empresas Sociales, nace en el año 2011, respaldado por ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas) perteneciente a la Universidad Ramón Llull y BBVA, las dos organizaciones querían participar en un programa que genere valor a la sociedad mediante un trabajo conjunto, aportando formación (ESADE), financiación (BBVA) y acompañamiento estratégico (mentores de las dos entidades), diseñando un programa anual, con un mínimo de requisitos, seleccionando de 10 a 15 empresas participantes, las cuales formulan un plan de crecimiento y sus necesidades de financiación, BBVA estudia la viabilidad y sostenibilidad y las finanzas.
- * **Socialemprende**, según nos informa su fundador Braulio Pareja en conversación telefónica el 27 de enero de 2016, fundaron en 2012, junto a Óscar Pérez y Sara Pizzolato, más un grupo de jóvenes en el entorno universitario, actualmente es una organización sin ánimo de lucro, cuya misión es impulsar a emprendedores sociales, difundir casos de éxito y promover el trabajo colaborativo y en red.

Además según nos manifiesta Óscar Pérez, co-fundador, en entrevista personal el 22 de enero de 2016, promueven el ecosistema del emprendimiento social, visibilizando la figura de los emprendedores como agentes de cambio, son un grupo de personas comprometidas que creen en el emprendimiento social como forma de transformar realidades y problemas sociales.

1.2 ASPECTOS DESTACABLES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y LA EMPRESA SOCIAL

1.2.1 Economía social

Conviene distinguir entre empresa de economía social y ES. Las empresas de economía social, están hoy muy acotadas gracias a la Ley española 5/2011, de 29 de marzo de economía social, pionera en el mundo, puesto que hasta entonces no existía legislación alguna, en ningún estado que definiera el término de economía social, según nos informa Alberto Boronat en entrevista personal el 9 de noviembre de 2015.

La Ley 5/2011, ha sido recientemente reformada y ampliada por la Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la economía social.

Define este modelo empresarial de forma literal “*al conjunto de actividades económicas y empresariales, que en ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios, recogidos en el Artículo 4º, de dicha Ley persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos*”.

Contemplando 4 principios orientativos para entender lo que es realmente una empresa de economía social:

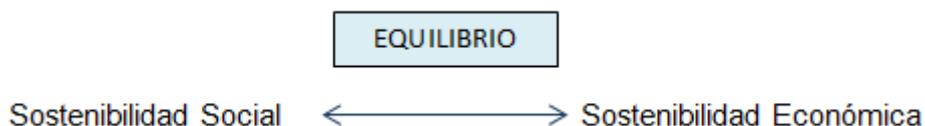
- a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital.

- b) Aplicación de los resultados de forma prioritaria en base al trabajo aportado y/o al fin social de la entidad.
- c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad favoreciendo el desarrollo local.
- d) Independencia respecto de los poderes públicos.

Por tanto, entre las características de las empresas de economía social destacamos su vinculación directa con la actividad económica, la creación de riqueza y la generación de empleo, combinando su doble objeto social y económico.

Lo que trata en definitiva la economía social es contemplar las siguientes premisas fundamentales:

Figura 1. Premisas de la economía social



Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 5/2011

Recogiendo además bajo el paraguas de economía social una serie de entidades que contempla unas formas jurídicas específicas, que por su forma de gobierno, principios y valores, ponen a las personas en el centro de la actividad económica.

Según la Ley 5/2011 (BOE, 2011), en su artículo 5 considera a las siguientes:

“Cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, centros especiales de empleo, empresas de inserción, cofradías de pescadores, asociaciones, fundaciones, sociedades agrarias de transformación, entidades singulares creadas en base a normas específicas de acuerdo a los principios fijados y entidades cuya actividad económica y empresarial esté regida por reglas de funcionamiento en concordancia con los principios regulados en dicha Ley”.

Añadiendo según la Ley 31/2015 (BOE, 2015) en éste artículo, un apartado de manera literal:

“Se declaran entidades prestadoras de servicios de interés económico general, los centros especiales de empleo y las empresas de inserción, constituidas y calificadas como tales según su normativa reguladora. Asimismo podrá extenderse esta declaración a otras entidades de la economía social que tengan por objeto igualmente la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión, conforme a lo que se establezca reglamentariamente”

1.2.2 Empresa Social

Por ES en cambio debemos entender a priori, aquellas empresas, independientemente de su forma jurídica, destacan por tener un claro objeto social, matizando más adelante, de manera detallada su definición.

Desde esta perspectiva algunas empresas de economía social serán Empresas Sociales y muchas Empresas Sociales podrán ser reconocidas como empresas de economía social, pero en ningún caso podremos identificarlas a todas como iguales.

Cabe señalar como aspecto importante plasmado en el Dictamen del CESE (2009) sobre “distintos tipos de empresa”, en el cual posiciona a las Empresas Sociales en el ámbito de la economía social.

Según información proporcionada por CEPES, el 16 de septiembre de 2015, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo y las cooperativas de iniciativa social son ejemplos claros de Empresas Sociales, ya que cumplen los requisitos que ha marcado Europa, descritos más adelante.

A nivel Europeo, la Red Europea de Investigación EMES considera a las Empresas Sociales como parte integrante de la Economía Social. Según Defourny & Nyssens (2012) manifiestan que éstas organizaciones se organizan en tres grupos, que aluden a criterios, económicos, sociales y de gobierno participativo.

Describiendo así a cada grupo:

1. El criterio económico, se refiere a actividades continuas, que producen bienes y / o servicios, con un nivel significativo de riesgo económico, y mínima cantidad de trabajo remunerado.
2. En lo referente a lo social, tienen un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad, una iniciativa lanzada y una distribución de beneficios limitada.
3. El tercer criterio alude al gobierno participativo, con un alto grado de autonomía, facultad de decisión no basada en la propiedad del capital implicando a varios grupos de interés.

Después de ver que la ES forma parte de la economía social, teniendo en cuenta todo lo mencionado, vamos a continuar describiendo sus rasgos principales.

1.3 RASGOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA SOCIAL

Es difícil definir en primera instancia lo que es una ES, puesto que como hemos dicho anteriormente, es un concepto reciente y no unificado, lo cual da lugar a múltiples opiniones, por lo tanto para comprenderlo mejor hay que diferenciar lo que no son consideradas Empresas Sociales.

Según la UNED (2015) no son consideradas Empresas Sociales:

1. **Organizaciones No Lucrativas:** No son capaces de generar ingresos propios o subsistir por sí mismas.
2. **Empresas Tradicionales:** Toman distintas formas.
 - Empresas que realizan prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, (RSC) entendida según Guerras y Navas (2007) como la “*actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad*”.
 - Empresas que donan parte de sus beneficios a causas sociales.
 - Empresas tradicionales con ausencia total de conciencia, tanto social como medioambiental.

Según AECA (2015) existen varios factores que obstaculizan el proporcionar un concepto homogéneo de ES:

- Por un lado, poseen características de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, sin pertenecer a ninguna de ellas específicamente.
- Es difícil determinar conceptualmente un nivel mínimo sobre el cual basarse para fijar qué parte es sostenible y qué parte es económica para poder ser encuadrada dentro de una ES.
- Reflejan características dependiendo del contexto político e institucional al que pertenecen cada uno de los distintos países. Como es el caso de Estados Unidos, Europa, Reino Unido y países en vías de desarrollo.
- Puede ser objeto de estudio desde diferentes disciplinas (ciencia, psicología, empresarial, etc.).
- Concepto muy reciente, por lo tanto, dificulta su conocimiento y por ende su divulgación.

Sin embargo, debido a sus características y por su capacidad de autofinanciarse, podrían ser consideradas Empresas Sociales.

Mediante el Dictamen del CESE (2012) sobre “Espíritu empresarial social y las Empresas Sociales”, propone una descripción basada en características comunes:

- Perseguir principalmente objetivos sociales en lugar de actuar con ánimo de lucro.
- Reinvierten sus excedentes.
- Acordes con múltiples formas jurídicas, en función de sus necesidades.
- Son agentes económicos productores de bienes y servicios (frecuentemente de interés general), a menudo con una importante faceta de innovación social.
- Actúan como entidades independientes, con una importante participación, gobernanza y democracia abierta.
- A menudo procedentes o asociadas con organizaciones de la sociedad civil.

Por último, la ES, según AECA (2015), tiene como principal característica la búsqueda de un objetivo social a través del desarrollo de una actividad económica, lo cual indica que se basa en enfoques de mercado ya que utilizan actividades comerciales como pueden ser la venta de productos y/o servicios y los canalizan a resolver problemas sociales.

1.4 LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL

Debido a la limitación de espacio, no vamos a realizar una revisión de todos los progresos surgidos, sino más bien, nos centraremos en la última década.

En 2011, a raíz de la Iniciativa surgida por la Comisión Europea mediante la comunicación titulada Iniciativa Social Empresarial (SBI), se pretendió sentar las bases en materia de apoyo e incentivo a Empresas Sociales en Europa, e implicarse en otros problemas como la cohesión de los territorios, la aplicación de procesos innovadores a problemas sociales, la inclusión social, el desarrollo sostenible y el desempleo juvenil.

La iniciativa contemplaba un plan de actuación, centrado en tres objetivos fundamentales (Bergamini, et al., 2014):

1. Facilitar el acceso a la financiación de Empresas Sociales.
2. Incrementar la visibilidad del emprendimiento social.

3. Mejorar el entorno legal, normalizando la legislación europea, minimizando la burocracia.

Estos objetivos estaban enlazados desde ese momento con la Estrategia Europa 2020 que define cinco objetivos, bajo un planteamiento inclusivo, destinados a mejorar (1) el empleo, (2) la investigación y el desarrollo, (3) conservación medioambiental (4) la educación, (5) la pobreza y exclusión social (Comisión Europea, 2015).

Para obtener una visión más clara de cómo han ido surgiendo progresos sobre economía social y ES, Gómez Urquijo (2014) los resume en la siguiente tabla:

Tabla 1: Definición de un Marco de la Unión Europea favorable para la Economía Social y la Empresa Social

INICIATIVA	Año	Principal aportación
Estrategia 2020	2010	Plantea objetivos sociales plantea un "crecimiento inclusivo"
Plataforma europea contra la pobreza y la exclusión social	2010	Se compromete con la promoción y la innovación social y el uso de la economía social como instrumento de inclusión
Reglamento de la UE nº 1176/2011	2011	Instaura el Semestre europeo como instrumento de coordinación y vigilancia de los Estados, hacia el logro de los objetivos 2020, incluyendo los sociales.
Acta del Mercado Único	2011	Propone iniciativas destinadas al desarrollo del sector de la economía social y de las empresas sociales
Iniciativas a favor del Emprendimiento Social y la Empresa Social	2011	Plantea la implementación de formas jurídicas que permitan a estas empresas actuar a nivel transnacional y aprovechar las ventajas del mercado interior
Comunicación sobre responsabilidad social de las empresas	2011	Propone la responsabilidad social corporativa como un poderoso instrumento para contribuir a los objetivos de la estrategia 2020
Agenda de nuevas cualificaciones y empleos	2011	Las empresas de economía social son denominadas como una fuente de soluciones innovadoras para responder a las demandas sociales.
Reglamento para el cambio y la innovación social	2011	Las empresas sociales son definidas como "la piedra angular de una economía social pluralista europea"
Paquete para la política de cohesión 2014-2020	2012	Canaliza las inversiones financieras derivadas de él hacia los objetivos sociales de la Estrategia 2020.
Acta del Mercado Único II	2012	Presenta al mercado interior como el elemento clave para lograr una economía social altamente competitiva
Acción para la Estabilidad, el Crecimiento y el Empleo	2012	Plantea a urgencia de las medidas del crecimiento, continuado con la ortodoxia financiera y protegiendo el gasto social
Comunicación Reforzar la dimensión social de la Unión Económica y Monetaria	2013	Requiere la medición de resultados de empleo y objetivos sociales
Comunicación para la inversión social	2013	El tercer sector es llamado a complementar los esfuerzos públicos para financiar las políticas sociales y, en especial, en la integración del mercado laboral y la inclusión social.

Fuente: Gómez Urquijo (2014)

Por último, cabe mencionar el evento organizado por la Comisión Europea en enero de 2014 en Estrasburgo, donde participaron 2000 emprendedores sociales y partidarios de Empresas Sociales, dando como resultado la Declaración de Estrasburgo poniendo énfasis en la contribución de la ES en Europa, así como también hicieron un llamamiento a la acción a los gobiernos para explotar el potencial en cuanto a innovación, crecimiento inclusivo y empleo, matizando en promocionar el ecosistema de las Empresas Sociales (EESC, 2014).

Después de tener una visión más amplia acerca de la ES, vamos a centrarnos en su definición.

1.5 DEFINICIÓN DE EMPRESA SOCIAL

Teniendo en cuenta sus factores, características y contextos, que dificultan el concepto de ES, pudiendo encontrar varias definiciones.

Por ello nos centraremos en la definición dada por la Comisión Europea (2011) describe literalmente a la ES como una empresa: *“cuyo objetivo principal es tener un impacto social antes que generar beneficios para los propietarios y accionistas, que aprovecha sus superávits fundamentalmente para alcanzar esos objetivos sociales, que es gestionada por empresarios sociales de forma responsable, transparente e innovadora, en especial mediante la implicación de los trabajadores, los clientes y todos aquellos a los que afecta su actividad”*. Teniendo como objetivo principal la generación de un impacto significativo en tres vertientes principales, la sociedad, el medioambiente y la comunidad local.

De acuerdo con lo mencionado, por la Comisión Europea, AECA y EMES, la definición de ES, se establecería tomando en consideración todos los parámetros mencionados.

De acuerdo a mi criterio, la ES ideal, sería la que contemple tres componentes fundamentales. El primero, ligado primordialmente a resolver uno o varios problemas sociales o medioambientales, el segundo componente necesario para fortalecer su independencia mediante la generación de resultados económicos y un tercer componente su contribución al desarrollo local

2. BREVES RASGOS DE LA EMPRESA SOCIAL EN CANTABRIA

Con el fin de intentar conocer si existe o no en nuestra región, la cultura de ES difundida, es necesario investigar en primer lugar y ver si las autoridades regionales, de alguna manera, están potenciando éste tipo de organización.

Según manifiesta Alberto Boronat, en entrevista realizada el 9 de noviembre de 2015, como punto destacable en la Comunidad Autónoma de Cantabria, las autoridades se están interesando e involucrando cada vez más, así desde la Dirección General de Trabajo, están poniendo especial énfasis en impulsar la economía social y por ende las empresas que la integran, incluyendo las Empresas Sociales, que estén bajo la forma jurídica específica de economía social. Prueba de ello es que en 2014 se crea una plaza exclusivamente para fomentar éste sector, contratando a un técnico de economía social para el período 2014-2015.

De acuerdo a información facilitada por la Dirección General de Trabajo el 11 de diciembre de 2015 están trabajando en varios frentes:

- Crearon registros administrativos, tanto de Centros Especiales de Empleo, como de Empresas de Inserción, de Cooperativas y de Sociedades Laborales, con el objeto de regular y reconocer la labor de este tipo de entidades.
- En el ámbito normativo se aprobó en la región, la primera Ley 6/2013, de 6 de noviembre de Cooperativas, ha supuesto un revulsivo en la creación de cooperativas en los dos últimos años (2014-2015).
- Desde 2014 se ha concentrado todas las políticas de fomento en éste sector.

- Mantienen desde hace años el apoyo al empleo de personas con discapacidad en Centros Especiales de Empleo.
- Están potenciando los conciertos educativos con colegios cooperativos.

Además en la jornada realizada por ACEL (2015), en la cual participé, el presidente del Gobierno de Cantabria, manifestó su compromiso de impulsar la creación de una “Mesa de diálogo”, con el fin de facilitar y normalizar una interlocución directa con el sector de la economía social, y así tener un mayor conocimiento de la realidad y necesidades y articular de manera conjunta y consensuada las políticas de fomento hacia dicho sector.

Además otras iniciativas llevadas a cabo por el Ayuntamiento de Santander:

- De acuerdo a entrevista personal realizada a Pilar Calderón, coordinadora de promoción de empresas de la Agencia de Desarrollo de Santander, el 7 de julio de 2015, nos manifiesta que desde esa área no trabajan directamente con Empresas Sociales, sin embargo en 2015, han colaborado con Talleres Juveniles Brumas, asesorando a Mar Escudero en el proceso de desarrollo del proyecto de su empresa de inserción.
- Además según nos informa Noelia Espinosa, Concejala de empleo y desarrollo empresarial, en entrevista, el 2 de febrero de 2016, de acuerdo a la normativa europea y la estrategia 2020, Europa va a potenciar a Empresas Sociales y la economía social, mediante financiación a proyectos innovadores, éste año se van a poner en marcha: Acciones Innovadoras Urbanas, y el programa Interreg, orientados en cuatro grandes pilares: eliminación de la pobreza, migración y refugiados, empleo local, y transición energética. Desde el Ayuntamiento de Santander están trabajando en un proyecto que integre 3 de los cuatro pilares, excepto el de transición energética, centrándose en un barrio de la ciudad y si el proyecto resulta seleccionado, pueda ser replicable en otras ciudades.
- El 22 de enero de 2016, la Plataforma Valora Servicios en colaboración con la Agencia de Desarrollo de Santander organizó en la sede de autoempleo y desarrollo empresarial una jornada titulada “el dueño del tiempo: impulsando la responsabilidad y el emprendimiento social”, impartida por Óscar Pérez, fundador de Hola Ghana y co-fundador de Sociaemprende, en la cual participé, cuyo propósito era dar a conocer la importancia de ir más allá del marketing social y construir una responsabilidad social real, alineada a los fines de la empresa, además de ilustrar la posibilidad de crear una empresa con la finalidad principal de generar un impacto social.

Miguel Ángel Gómez, Gerente de la Agrupación de Empresas Laborales y de Economía social de Cantabria (ACEL) en entrevista realizada el 14 de julio de 2015, nos manifestó que, un vuelco importante en la comunidad, fue la aprobación de la Ley de Cooperativas en Cantabria, lo cual favorece muy positivamente a la región al dar a conocer más las Cooperativas, así como también incentivar un nuevo modelo de empresa. En Cantabria, ACEL es un referente, defendiendo, fomentando, apoyando y difundiendo el desarrollo de modelos empresariales pertenecientes a la economía social.

Además según entrevista a Carlos Junquera, presidente de la Asociación de Centros de Enseñanza de Economía Social de Cantabria (ACES), el 3 de febrero de 2016, nos manifiesta que actualmente con la nueva Ley de Cooperativas de Cantabria, están enmarcadas dentro de cooperativas de enseñanza, englobando su activo principal en la parte educativa, compuesto por 9 centros concertados, sin ánimo de lucro, ofrecen

educación y servicios, y los beneficios se reinvierten en la propia cooperativa. *“Lo que permite la cooperativa es la capacidad de gestionar tu empresa de una forma colectiva bastante eficiente”*.

Dentro de la Universidad de Cantabria se encuentra el Área de Cooperación Internacional para el Desarrollo, apoyan el comercio justo, cooperación para el desarrollo, voluntariado y compromiso social en sentido amplio desde 2012 y en 2016 tienen previsto impartir cursos de economía social en la Universidad, con el fin de que los alumnos sean conocedores de ésta realidad. Según Lucía Llano técnica de dicha área, en entrevista realizada el 11 de noviembre de 2015, expresa que llevaron a cabo el 8 y 9 de mayo de 2015 las primeras jornadas de economía solidaria y colaborativa en Cantabria (Torrelavega), contando con David Pino, un referente de economía social y cooperativismo de Andalucía, presentando varias ponencias y trasladando sus conocimientos a los participantes, dentro de los cuales hemos podido identificar a priori que algunos proyectos en marcha de nuestra región, poseen características de ES por la actividad que desarrollan, como son los siguientes:

Ecolabora Cantabria S.L.

Primera empresa de inserción laboral en Cantabria, constituida por Cáritas Diocesana Santander y Koopera (Red de Cooperativas del País Vasco, promovida por Cáritas Vizcaya) se crea en marzo de 2012, según nos manifiesta José Luis Arango, Director de Cáritas, en entrevista el 16 de diciembre de 2015. Se abrió en 2014 en Cantabria el primer registro de empresas de inserción, esa iniciativa fue promovida por Cáritas y contó con la ayuda del Gobierno de Cantabria y la Dirección General de Trabajo.

Además según expresa Gloria Ferrer, coordinadora de Ecolabora, en entrevista el 5 de febrero de 2016, se trata de una réplica de modelo de empresa, puesto que Koopera en Vizcaya lleva 25 años funcionando, ha generado 220 puestos de trabajo y trabajan en red (Asturias, Castellón, Valencia, Almería y Albacete) por ello con ésta iniciativa crean empleo. Los beneficios que obtienen se reinvierten totalmente en la propia empresa, actualmente son 10 trabajadores: 3 de estructura (coordinadora, educador y conductor) y 7 personas con contrato de inserción.

Proyecto Social Depersonas cocinando con sentido

Promovido por la Asociación Cántabra en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (AMPROS) y el Grupo Deluz, que colabora de manera altruista.

Es un ejemplo de cómo el tercer sector y la empresa privada se pueden implicar cada vez más, en proyectos sociales, conjugando así lo social y lo empresarial.

Según información facilitada por Roberto Álvarez, Director de AMPROS en conversación telefónica el 17 de febrero de 2016, AMPROS lleva a cabo la gestión del proyecto con un 75% de participación y el Grupo Deluz un 25% como socio tecnológico (gestión del conocimiento).

Se trata de un proyecto de economía social, pionero en Cantabria, creado en 2011, adoptando un enfoque distinto a los habituales, basado en un modelo de alianzas, (orientado a la generación de empleo de personas con discapacidad y por otro lado buscando la mejora social, en este caso desde la perspectiva de una alimentación saludable) enfocado en ayudar a colectivos (personas con discapacidad) e incorporando una manera innovadora de gestión en calidad y servicio de catering. Según expresa Lucía Zamora, Directora del Grupo Deluz y socia tecnológica del proyecto, en entrevista personal el 20 de agosto de 2015. El proyecto engloba tres ejes fundamentales:

1. Apoyar el acceso al trabajo de personas con discapacidad intelectual, creando medidas de apoyo positivas para generar empleo.
2. Fomentar la comida natural en diversos colectivos (guarderías, colegios, residencias), así como también evitar una futura discriminación, por los efectos negativos que puede acarrear una alimentación insana y comprando a proveedores locales.
3. Incentivar la generación de la ES, por todos los valores que aportan.

Proyecto Dínamo

Pertenece a la Asociación Ciudadana Cántabra Anti Sida (ACCAS), según nos informa Beatriz Morán, coordinadora del proyecto, en entrevista, el 8 de febrero de 2016, es un proyecto de inserción social y laboral, creado hace 18 años, entienden Dínamo como un “puente” que facilita el acceso a otros recursos a personas que por su historia personal no podían acceder a ellos. Imparten talleres, formación y elaboración de papel artesano a partir de material reciclado. Solicitaron en 2015 orientación a Cantabria Emprendedora para enfocar su proyecto. Contando con la visita a sus instalaciones de Alberto Boronat, técnico de economía social, informándoles de cómo acoplar su proyecto en base a una forma jurídica, como es la cooperativa de trabajo para la inclusión social. Están trabajando poco a poco para algún día llegar a ser una ES.

Para finalizar, de manera breve es importante tener en cuenta la financiación de una ES para poder llevar a cabo su actividad, por ello para incentivar éste modelo de entidad, surgen algunas iniciativas a nivel nacional y por ende a nivel regional. Vamos a mencionar dos concretamente: Obra Social la Caixa y Fundación Botín.

Según Andrea Farrás, consultora de Tandem Social y co-responsable de la oficina de coordinación de tutorías del Programa de Emprendimiento Social de la Obra Social la Caixa, en entrevista telefónica, el 24 de diciembre de 2015, expresa que dicho programa se creó precisamente porque se identifica que la ES es otra manera de hacer empresa, contemplando nuevas formas de hacer frente a las necesidades sociales, teniendo un planteamiento social, sostenible y económico. Fundación la Caixa en 2011 decide diseñar un programa exclusivo que vaya a la fase inicial del ciclo de vida del emprendedor social o la ES denominada “fase semilla” tanto de nueva creación, como también a Empresas Sociales jóvenes (con menos de tres años de antigüedad).

Las principales líneas de actuación de éste programa de la Caixa serían:

- Incrementar el impacto social e incentivar la consolidación de Empresas Sociales nuevas.
- Aumentar las probabilidades de éxito de nuevas iniciativas emprendedoras.
- Dar a conocer a la sociedad los nuevos emprendedores sociales y sensibilizar a la ciudadanía sobre la importancia de estas nuevas organizaciones.
- Favorecer la transformación de las entidades sociales en Empresas Sociales.

La ayuda consiste en 25.000 euros, no reembolsables, a cada proyecto seleccionado, con un total de 20 proyectos anuales a nivel nacional, además cuentan con un acompañamiento durante un año de un consultor que les ayuda en la definición de la estrategia y también tienen la oportunidad de asistir a unos módulos formativos en IESE Business School, una escuela de negocios con prestigio a nivel internacional.

Además destacar, según información facilitada por Andrea Farrás, que el porcentaje de proyectos de Cantabria presentados al programa de la Fundación la Caixa, es muy

bajo con respecto a otras comunidades, poniendo de manifiesto la falta de caldo de cultivo en la región para optar a dichas ayudas.

Puesto que se ha presentado a ésta edición únicamente el proyecto (empresa de inserción) de la Asociación Cántabra de Lucha contra el Paro de Talleres Juveniles Brumas, según confirma Mar Escudero técnica del proyecto, el 1 de febrero de 2016 en conversación telefónica.

Por otra parte, Larisa Álvarez-Borrás, responsable del programa Talento Solidario de Fundación Botín, nos manifiesta en conversación telefónica mantenida el 21 de enero de 2016, que el programa contempla ayudas de hasta 35.000 euros al año, para entidades bajo la denominación exclusiva de asociaciones, fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro, que tengan componente social. El importe se destina a sufragar los gastos de contratación de un profesional.

Cabe señalar que en la edición 2015 fueron seleccionadas las siguientes entidades de Cantabria: Cocina Económica y Fundación Cuin.

Y hasta el momento ya se encuentran inmersas varias organizaciones de la región de Cantabria de ediciones pasadas como: Fundación Síndrome de Down, Asociación Española Contra el Cáncer, Asociación el Arenal, Cocenfe-Cantabria, Asociación de Lucha contra el Paro Brumas. Con éste programa intentan consolidar en España una red de peso dentro del tercer sector.

Finalmente se puede comprobar que en la región escasamente se promueve el modelo de ES, contando con pocos centros dedicados a éste fin. Por lo tanto Cantabria está muy lejos de este nuevo paradigma.

3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Debido al escaso estudio práctico de Empresas Sociales, planteamos el análisis cualitativo de una empresa en la región de Cantabria.

AMICA entidad sin ánimo de lucro “31 años descubriendo capacidades” en personas con discapacidad.

El desarrollo práctico se hará a través de la aplicación de un modelo de análisis organizativo, diseñado por Fisac (2014) en su tesis doctoral, con el fin de establecer los aspectos organizativos más destacables de la ES a través de dos herramientas de diagnóstico.

El modelo de análisis organizativo se aplica con el propósito de realizar un análisis global, tanto externo como interno, apoyándonos en información publicada en su página web, documentación facilitada por la empresa, y entrevista personal, con el objeto de conocer los principales aspectos organizativos, así como también los factores primordiales de su desempeño, permitiendo comprender mejor su funcionamiento y ver hasta qué punto se ajusta a dicho modelo (Fisac, 2014).

El modelo se basa en dos herramientas que pasamos a comentar brevemente.

3.1 PRIMERA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

Se basa en los criterios que el investigador puede ver desde fuera. A través de la recopilación de información sobre la organización (documentos, memorias,

información secundaria, entrevista, etc.). A continuación se lleva a cabo una valoración para comprobar en qué grado cumplen esos criterios.

La primera herramienta contiene una lista de indicadores dividida en dos magnitudes:

- Cuatro principios de la ES y
- Ocho elementos de diseño de la ES

A continuación se describen cada una de las listas de indicadores.

3.1.1 Lista de indicadores para el análisis de los principios de Empresa Social

Contiene cuatro principios que permiten evidenciar hasta qué nivel las entidades estudiadas, coinciden con los criterios de ES, estos principios son los siguientes:

- La misión principal de la organización es de carácter social.
- La organización persigue su misión a través de la generación de ingresos por la provisión de productos y/o servicios en un mercado.
- La organización tiene vocación de sostenibilidad y autonomía y no depende únicamente de aportes externos de recursos económicos (subvenciones o donaciones) y humanos (trabajadores voluntarios).
- Los excedentes y la riqueza generada están destinados en una parte significativa a la generación de valor social de acuerdo a la misión de la organización.

Además en éste apartado, contempla varios indicadores que sirven de soporte con el propósito de reconocer si la organización se acopla a dichos principios.

Por lo tanto, después de obtener información objetiva, se lleva a cabo una evaluación de manera subjetiva, valorando y completando la tabla referente al primer apartado. De acuerdo al resultado se podrá ver si reúne el eje principal de ES.

3.1.2 Lista de indicadores relativos a los elementos de diseño de Empresa Social

Consiste en analizar aspectos principales, para ver cómo funciona la entidad objeto de estudio, conociendo sus aspectos más destacables, con el propósito de evidenciar si las decisiones llevadas a cabo en su diseño son acordes al entorno en el que la organización realiza su actividad.

Contempla ocho elementos de diseño, con el objeto de saber cómo se organizan, enmarcados en tres dimensiones: objetivos, personas y operaciones. Además cuenta con una serie de indicadores, permitiendo un análisis más completo.

A continuación se describen cada uno de los elementos del modelo (Fisac-García, et al., 2015).

Elementos referentes a los objetivos

1.- Proposición de valor.- Son los beneficios que la ES genera, para combatir problemáticas sociales.

2.- Búsqueda del impacto social.- Compromiso de permanencia con la comunidad, orientada a lograr un impacto en la sociedad, con un propósito a largo plazo.

Elementos referentes a las personas.

3.- Cultura social de la organización.- Compartir valores, creencias, actitudes, participación, plasmando y reflejando su misión y visión social.

4.- Conexión con los beneficiarios.- Utilización de diferentes vías para conectar con la población, siendo conscientes de la problemática social a resolver.

5.- Liderazgo y mecanismo de gobernanza.- La ES está liderada por una sola persona y también mediante liderato compartido, enfocado a dirigir a la entidad, y gestión de actividades, promoviendo la motivación de la plantilla para lograr los objetivos.

Elementos referentes a las operaciones.

6.- Ecosistema colaborativo.- La ES, cuenta con el apoyo de colaboradores, voluntarios, alianzas, organismos públicos, entidades privadas, entre otros.

7.- Estrategia empresarial.- La ES tienen inmerso en su funcionamiento diversas estrategias de empresa, reforzando su presencia y permanencia en el mercado, puesto que ofrecen productos y/o servicios.

8.- Orientación a la sostenibilidad económica.- La ES, deben ser capaz de alcanzar un rendimiento económico viable.

Una vez realizado el análisis y evaluación de la primera herramienta, obtenemos un primer "diagnóstico" sobre si es o no una ES.

3.2 SEGUNDA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO: LISTA DE INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE EMPRESA SOCIAL

Se basa en un cuestionario, con la finalidad de medir las percepciones de personas internas a la organización en estudio, analizando los aspectos principales y el desempeño de la entidad.

Con ello se pretende verificar la información obtenida con la primera herramienta y explorar la relación entre el desempeño y los ocho elementos organizativos de las ES.

Por un lado, se lleva a cabo un cuestionario que consiste en 36 preguntas, referentes a los ocho elementos organizativos del modelo.

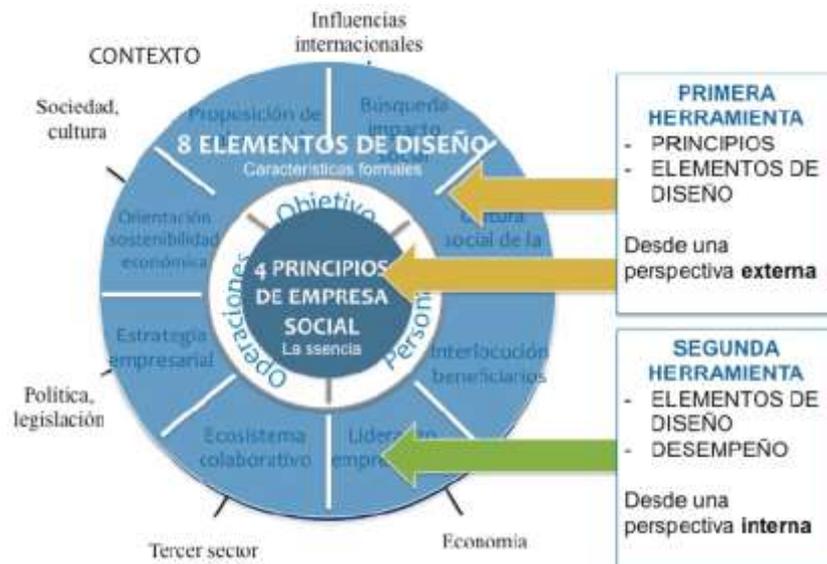
Por otro lado, se pide una valoración en lo referente al desempeño de la entidad, en cuatro magnitudes:

- Desempeño económico
- Desempeño social
- Satisfacción de los clientes beneficiarios
- Satisfacción de empleados y voluntarios

Las preguntas se pueden valorar en una escala de 1 a 5 tipo Likert, por lo que no es necesario aportar ningún indicador, únicamente la percepción de la persona encuestada. La persona encuestada preferiblemente debería ser alguien que conoce a fondo la organización.

En la figura 2 se puede apreciar la relación de las herramientas con el modelo de análisis de ES.

Figura 2. Relación entre el modelo y las herramientas



Fuente: Fisac (2014)

Justificación del caso

AMICA se seleccionó como un caso relevante en la región de Cantabria, por su trayectoria y modelo de gestión, que a priori teóricamente podría encajar con el perfil de ES.

3.3 AMICA “31 AÑOS DESCUBRIENDO CAPACIDADES”

AMICA surge en pro de contribuir al beneficio común, orientado a la persona, y sobre todo de colectivos vulnerables como son las personas con discapacidad, apoyándolas y promoviendo su desarrollo personal y profesional, fomentando su autonomía.

El estudio del caso de AMICA se basa en el análisis de diversa documentación: como la memoria EFQM 2015, el informe de auditoría de cuentas 2014, el plan estratégico 2013-2016, los boletines de mayo y septiembre 2015, estatutos, página web, así como también entrevista personal en la sede social de AMICA a Francisca Gómez, responsable de calidad y comunicación.

Descripción de la Organización

AMICA se constituyó en 1984, con el fin de crear centros y servicios que dieran respuesta a las necesidades que plantea la discapacidad.

Es una Asociación sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública por el Consejo de Ministros en 1993, cuya misión es descubrir las capacidades que hay en cada persona

y apoyarles en sus limitaciones, fomentando la mayor autonomía posible, el disfrute de sus derechos de ciudadanía y la participación con responsabilidades en la comunidad.

En un principio empezaron 4 profesionales y 16 familias, desde sus inicios implantando ideas innovadoras.

Pusieron en marcha el primer centro de día de personas con discapacidad, pionero en España, con idea de que las personas con graves discapacidades pudieran permanecer en sus hogares, evitando el internamiento en centros residenciales y familias. Desde el inicio desarrollaron programas de atención temprana y apoyo a la infancia y sus familias.

AMICA con el objetivo de promover el acceso al mundo laboral de personas con discapacidad, creó dos Centros Especiales de Empleo: SOEMCA Empleo S.L. y SAEMA Empleo S.L. Facilitando así el apoyo y seguimiento necesario para el mantenimiento del puesto de trabajo y la promoción a la empresa ordinaria. A continuación se describen a cada uno de ellos.

SOEMCA Empleo S.L.: Lavandería, confección industrial y alquiler de ropa, se trata de un sistema de aprovechamiento de recursos, donde mayoritariamente se lava toda la ropa de todos los hospitales de Cantabria (mutuas, centros de salud y residencias), también hoteles, restaurantes, etc. Además llevan a cabo la confección de toda la ropa que utiliza un hospital, que luego la lavandería alquila.

SAEMA Empleo S.L.: Dedicada básicamente a gestión medioambiental. Lo que hacen en la planta es recuperar todos los contenedores amarillos del entorno de la Bahía de Santander, así como también llevan a cabo la divulgación ambiental en centros escolares (2500 escolares aproximadamente al año pasan por la planta). Además una parte complementaria es recuperación paisajística de entornos degradados.

Su ámbito de actuación se desarrolla principalmente en la región de Cantabria. Donde cuenta con centros propios. Abarca desde atención domiciliaria, cuatro centros de atención de día (La Barca, Sotileza, La Vega y El Buciero), cuatro centros de alojamiento (Casa Helios, Casa Coll, Casa Matías y viviendas de vida independiente) y centros de formación y empleo (Horizon, Entorno y Marisma). Un centro de recursos donde se encuentra la sede social, los programas de atención a la infancia, una unidad pre laboral y además un centro de autonomía personal.

3.3.1 Aplicación de la primera herramienta de diagnóstico

AMICA es una organización diseñada desde sus inicios con un perfil que cumple criterios de ES, lo cual se hace evidente por su elevado nivel de cumplimiento de los cuatro principios de ES, citados anteriormente.

La tabla 2 detalla la aplicación de dichos principios de ES para el caso de AMICA.

Tabla 2: Lista de indicadores de principios de Empresa Social para AMICA

Principio	Indicadores	Valores	Cumplimiento de criterio
La misión principal de la organización es de carácter social.	Razón de ser de la organización	Social, descubrir capacidades en las personas con discapacidad, apoyar en sus limitaciones, fomentar la mayor autonomía posible, el disfrute de sus derechos de ciudadanía y la participación con responsabilidades en la comunidad.	Alto
	Prioridad de la misión	Principal Asociación sin ánimo de lucro	
	Existencia de un problema social que motiva la empresa social	Sí, dar respuesta a las necesidades que plantea la discapacidad. Apoyándoles, en cada etapa de su vida.	
La organización persigue su misión a través de la generación de ingresos por la provisión de productos y/o servicios en un mercado.	Existencia de productos/servicios vendidos	Sí, Cifra de ventas Global como Grupo AMICA más de 10 millones anuales aproximadamente. AMICA 2.933.361,59 SAEMA 1.329.000 SOEMCA 5.520.000	Alto
	Prioridad de la actividad comercial en la organización	Secundaria, puesto que la misión prima.	
	Existencia de un mercado competitivo	No actualmente, pero hay que señalar que la empresa privada, empieza a prestar servicios de atención directa en Cantabria.	
La organización tiene vocación de sostenibilidad y autonomía y no depende únicamente de aportes externos de recursos económicos (subvenciones o donaciones) y humanos (trabajadores voluntarios)	Dependencia de fuentes externas de recursos económicos	Media, ya que provienen de fondos públicos, convenios, subvenciones estatales, y de la Administración Pública y sus convenios comerciales son más del 60% con la Administración Pública. Y el resto de financiación proviene de convenios con entidades privadas, cuotas, socios, y otras prestaciones de servicios.	Medio
	Dependencia de fuentes externas de recursos humanos	525 trabajadores en total contratados. Aproximadamente 400 en los centros especiales de empleo	
	Objetivo de autosuficiencia	Sí, porque prestan servicios que están relacionados con el sector público	
	Progresión hacia la autosuficiencia	Sí, 31 años les avalan	
Los excedentes y la riqueza generada están destinados en una parte significativa a la generación de valor social de acuerdo a la misión de la organización.	Objetivo de aplicación de excedentes a misión social	Sí, Los beneficios obtenidos se reinvierten en las propias iniciativas empresariales o en proyectos sociales desarrollados por AMICA	Alto
	Aplicación pasada de excedentes a misión social	Sí, totalmente, no hay reparto de beneficios, por lo que se destinan exclusivamente al cumplimiento de sus fines.	

Seguidamente se analiza de manera detallada, cómo se adecuaron los ocho elementos de diseño del modelo de análisis organizativo de ES y también los respectivos indicadores referentes a dichos elementos.

Proposición de valor social

El elemento clave de la proposición de valor de AMICA es prestar apoyo a personas con discapacidad. Llevando a cabo un itinerario individualizado, ajustado a sus

intereses, necesidades y capacidades con el objetivo de favorecer su promoción personal y participación social. En definitiva tratan de darles todas aquellas oportunidades para poner en marcha sus capacidades.

Tabla 3: Indicadores relativos a la proposición de valor social de AMICA

Indicador	Valor del Indicador	Coherencia con el entorno
El tipo de actividad	Iniciativa social que apoya a personas con discapacidad, en cualquier edad y de cualquier tipo	Proposición de valor adecuada: 1. Las personas con discapacidad son las que tienen mayor tasa de paro en España, actualmente son 1.450.000 personas con discapacidad en edad de trabajar. 2. Proporcionar a dicho colectivo una oportunidad de acceder al mercado laboral. 3. Capacitar a las personas con discapacidad para insertarlos en el mercado ordinario. 4. Acompañamiento y apoyo global e individual, 5. Apuesta importante por la innovación, para que personas con discapacidad puedan realizar la actividad. Sofisticación adecuada en los procesos de lavado, obteniendo un premio de innovación en lavandería, controlado a través de chips, permitiendo ver la trazabilidad de la prenda, además utilizan maquinaria de última generación (corte por láser). En cuanto a medio ambiente, están implantando un sistema de gestión de reciclado de control del producto final optimizándolo al máximo. 6. Alta adaptación a los beneficiarios, apoyándoles en todas las etapas de su vida y cubriendo sus necesidades. 7. La actividad de AMICA es prioritariamente social y es su razón de ser.
Grado de innovación	Alta, en el modelo de gestión Alta, en el modelo de apoyo a las personas Alta, en el proceso incorporando lecturas de prendas por chips	
La adaptación de la proposición de valor a los beneficiarios	Alta, orientada a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad en cada etapa, promoviendo el desarrollo integral, autonomía, independencia, igualdad de oportunidades y derechos.	
Colectivo beneficiario / Grado de interés público	Colectivo específico, personas con discapacidad Apoyarles en todas las etapas de su vida.	

Orientación al impacto social

Todas las actividades que lleva a cabo AMICA van dirigidas exclusivamente a favorecer a personas con discapacidad y/o en situación o riesgo de exclusión social, en Cantabria.

El objetivo es favorecer su participación en la sociedad, generando un impacto positivo en cuanto a calidad de vida y oportunidades.

Cabe mencionar que uno de los indicadores de reconocimiento social es el gran número de personas derivadas de otras organizaciones del ámbito de la discapacidad y/o exclusión social, exactamente un 64% del total de personas atendidas en 2014.

Tabla 4: Indicadores relativos a la búsqueda del impacto social de AMICA

Indicador	Valor del Indicador	Coherencia con el entorno
Naturaleza del impacto buscado	Apoyo a personas con discapacidad, mejora de la calidad de vida 1406 personas atendidas en 2014	1. Búsqueda del impacto a todos los niveles: Corto plazo, mantenimiento de todo lo que existe Medio plazo, mejorar la innovación Largo plazo, contemplado en su plan estratégico 2013-2016 mantener los niveles de apoyo a las personas. 2. Cuenta con un plan de actuación para apoyar a personas en situaciones sociales graves. 3. Cuenta con proveedores homologados y contempla un plan de responsabilidad social, considerando acciones para la reducción del consumo en beneficio del medio ambiente 4. Problema extendido a nivel global: 5. La naturaleza del problema es global puesto que la discapacidad es un problema mundial. 6. Su modelo de gestión y trabajo se pueden replicar en otras regiones y en otros países.
Horizonte temporal del impacto buscado	Corto, medio y largo plazo	
Alcance territorial del impacto buscado	Regional principalmente	
Orientación a la réplica y escala	Alta	

Cultura social de la organización

AMICA respeta y valora la diversidad, contando en su plantilla con personas de diferentes capacidades, sexo, edad, etnias, nacionalidades y creencias. Fortaleciendo a la organización mediante la implantación de “La cultura hacia la excelencia”.

Cuenta con planes de formación interno, plan de igualdad, promociona la implicación y participación en los distintos procesos de manera individual y en equipo.

La Asociación proporciona información transparente de su sistema de gestión visible en intranet y en su página web, merecedora de un reconocimiento de buenas prácticas y transparencia por la Fundación Lealtad, siendo la primera entidad en Cantabria con ésta distinción.

Tabla 5: Indicadores relativos a la cultura social de la organización de AMICA

Indicador	Valor del Indicador	Coherencia con el entorno
Motivación (origen) de la iniciativa	-Privada Dar respuesta a una necesidad de las personas por buscar recursos innovadores ya que no existía y no estaba cubierta.	Presencia de cultura organizativa: 1. Valores de la Asociación AMICA acordes con la misión. 2. Estabilidad laboral en su plantilla. 3. El 75% de su plantilla en los centros especiales de empleo son personas con discapacidad, según normativa legal.
Visión y valores compartidos	Sí	4. Tiene definidos sus propios estatutos. 5. Dispone de un código de buenas prácticas. 6. Servicio propio de prevención de riesgos laborales
Mecanismos para difundir la cultura de empresa	Sí	7. Trabajan en gestión por procesos, existe un proceso de gestión asociativa, es compartida con todos los clientes internos, tanto en planificación, estratégica anual, ética, etcétera.
Mecanismos de selección de recursos humanos	Sí	8. Procedimientos de selección de personal aprobado y descrito, desarrollo profesional y evaluación y reconocimiento, SOEMCA ha conseguido el sello de igualdad en la empresa, a nivel nacional. 9. Existe un grupo de promoción de derechos. 10. Realiza cuestionarios periódicos de satisfacción laboral y cuenta con un buzón de sugerencias.

Conexión con los beneficiarios

Teniendo en cuenta que los principales grupos de clientes de AMICA son las personas con discapacidad, están identificados en la comunidad, existiendo medios para la captación de sus necesidades y expectativas.

Debido a su amplia trayectoria la sociedad conoce a la Asociación y la labor que realiza. Sin embargo los servicios se promocionan mediante acciones de marketing, gestionado por un departamento de comunicación, programa semanal en Radio Nacional, boletín trimestral, redes sociales, publicidad, página web, folletos informativos, jornadas puertas abiertas, etc.

Tabla 6: Indicadores relativos a la conexión con los beneficiarios de AMICA

Indicador	Valor del Indicador	Coherencia con el entorno
Grado de conocimiento de la problemática social y del colectivo objeto de ayuda	Alto	Alta conexión con la comunidad: 1. Reconocida en la sociedad y en la comunidad cuya implicación está siendo muy positiva. 2. Conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. 3. Indicadores de resultados de las personas apoyadas y familiares mediante cuestionarios de satisfacción. 4. Organización con una afianzada trayectoria 5. Apoyo de las entidades públicas, ayuntamientos, gobierno de Cantabria, Administración Pública, gobierno estatal, Administración Central. Además de alianzas, mediante plataformas, foros o grupos de trabajo. 6. Reuniones grupos de interés externos: entidades públicas, fundaciones, obras sociales, empresas, asociaciones locales y nacionales pertenecientes al sector.
Grado de conocimiento del contexto económico, político y cultural	Alto	
Eficacia de los canales de comunicación	Alta, personalizada	
Proximidad física a la comunidad	Alto, trabajan en ella	
Legitimidad, licencia para operar	Sí	
Existencia de mecanismos de inclusión	Sí, es su razón de ser	

Liderazgo y mecanismos de gobernanza

La Asociación representa un modelo de gestión mixta, y compartida con los grupos de interés, puesto que está conformada por familiares, personas con discapacidad usuarias y profesionales, participando en la toma de decisiones estratégicas, evaluación y gestión.

Los órganos de gobierno y representación de la Asociación son respectivamente la Asamblea de Socios y la Junta Directiva. El equipo de profesionales tiene un órgano de gobierno, que es el Claustro. La dirección-gerencia elegida en Claustro, coordina el funcionamiento del Claustro con la Junta Directiva.

Tabla 7: Indicadores relativos al liderazgo y los mecanismos de gobernanza de AMICA

Indicador	Valor del Indicador	Coherencia con el entorno
Tipo de liderazgo	Compartido	Participación compartida, por los grupos de interés internos 1.150 personas participan en la redacción y definición de misión, visión, y estrategia 2. AMICA contempla tres niveles de liderazgo: 3. Líderes estratégicos, encargados de velar por objetivos estratégicos y cumplimiento de la misión 4. Líderes funcionales, lideran equipos de trabajo y centros 5. Líderes de interés interno, compuesto por representantes de familiares y personas usuarias, trasladan expectativas y necesidades, fomentan la participación de familiares y usuarios, proponen actuaciones y mejora continua
Grado de participación de los beneficiarios en la toma de decisiones	Alto, participan familiares, personas con discapacidad usuarios y profesionales.	
Tipo y mecanismo de propiedad	Inversores sociales (socios participativos), comunidad y beneficiarios, es todo el conjunto, su base es social No existe propietarios	
Mecanismos de salvaguarda de la misión social	Sí, estatutos, protocolos de actuación, plan estratégico, toda la documentación legal pertinente	
Forma jurídica	Asociación sin ánimo de lucro	

Ecosistema de colaboración

La Asociación cuenta con un afianzado ecosistema colaborativo con entidades sociales, formativas, instituciones públicas y empresas privadas entre otros.

Por su modelo, tanto de gestión como de trabajo despliega acciones de formación, asistencia técnica e investigación a nivel nacional y realizan proyectos de cooperación internacional en América latina, exactamente en Argentina, Bolivia y Colombia. Intentando transferir sus conocimientos y experiencias a nivel de organización y de funcionamiento de sistemas de gestión.

Tabla 8: Indicadores relativos al ecosistema colaborativo de AMICA

Indicador	Valor del Indicador	Coherencia con el entorno
Red de entidades donantes de recursos económicos y físicos	Muy amplia	Existe un amplio ecosistema colaborativo. 1. Están en todos los consejos consultivos de Cantabria, desde Ayuntamientos, Gobierno de Cantabria, Cámara de Comercio, CEOE, entidades privadas, sociales, como la Confederación Española de personas con Discapacidad Física y Orgánica (Cocenfe) Cantabria, así como también forma parte de plataformas, foros y grupos de trabajo, a nivel regional, nacional e internacional. 2. Forma parte de la red Europea de lucha contra la pobreza y exclusión social de Cantabria. Red de empresas cántabras en el Pacto Mundial. Colaboran y mantienen alianzas con otras entidades y Universidades (prácticas), en diversas comunidades autónomas (Navarra, Madrileña, Cantabria, Valenciana, etc.).
Red de voluntarios y mentores	Limitada, 10 voluntarios comprometidos	
Grado de participación en redes sectoriales "intensidad en la red"	Muy alto	
Visibilidad y comunicación hacia la sociedad	Amplia, debido a su trayectoria y manera de gestión y la labor social que lleva a cabo se ha hecho merecedora del reconocimiento social.	

Estrategia empresarial

AMICA se afianza en un plan estratégico cuatrienal, 2013-2016, que consta de ocho líneas estratégicas, centrado en "Desarrollar el proceso de apoyo de las personas en su entorno", y cuenta con un modelo de sistema de gestión de calidad EFQM de excelencia, logrando el sello Nivel +400.

La organización con el propósito de gestionar de manera eficaz las necesidades y expectativas de los clientes, establece el funcionamiento por procesos: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo.

Ha obtenido muchos premios, certificaciones, reconocimientos y sus puntos fuertes evidencian su modelo de gestión.

Tabla 9: Indicadores relativos a la estrategia empresarial de AMICA

Indicador	Valor del Indicador	Coherencia con el entorno
Autonomía gerencial respecto a otras entidades	Amplia	Estrategia empresarial muy definida 1. Plan estratégico 2. Ventaja en el sector 3. Toda la fuerza laboral contratada 4. Alto nivel de eficiencia alcanzado modelo EFQM de excelencia reconocido con sello Nivel +400 compartiendo misión, visión y valores y estrategia estando por encima de la media 5. Los indicadores de encuestas de satisfacción arrojan resultados muy positivos 6. Utiliza benchmarking, para el análisis interno evaluando el desarrollo de actividades.
Tamaño de la fuerza laboral contratada	Amplia 525 personas contratadas	

Orientación a la sostenibilidad económica

AMICA en sus 31 años de permanencia, se ha logrado mantener pese a la crisis financiera vivida, lo cual demuestra su solidez y sostenibilidad.

Mantienen convenios y contratos comerciales con el sector público y privado, además de más de 1200 socios.

Tabla 10: Indicadores relativos a la orientación a la sostenibilidad económica de AMICA

Indicador	Valor del Indicador	Coherencia con el entorno
Variedad de canales generadores de ingresos	Amplia, Hay una persona dedicada exclusivamente a buscar fondos, rastrea convocatorias y proyectos a los que puede optar AMICA	1. Su cash flow está dentro de los ratios económicos aconsejables. 2. Dependen más de conciertos y contratos comerciales. 3. No participan en mercados de capital.
Grado de dependencia de donaciones y subvenciones	Bajo	
La participación en mercados de capitales	Nula	

3.3.2 Aplicación de la segunda herramienta de diagnóstico

Las preguntas fueron respondidas por un referente importante en la organización, Francisca Gómez, Responsable de Calidad y Comunicación de AMICA, una de las personas que promovió la iniciativa e impulsó la creación de la Asociación.

Mediante entrevista personal en la sede social (Torrelavega), el 22 de octubre de 2015, proporcionando el siguiente resultado.

A continuación se muestra en cada tabla, cada una de las puntuaciones de los ocho elementos del diseño.

Tabla 11: Proposición de valor social de AMICA

Bloque	Nº	Pregunta	Puntuación
1.Proposición de valor social	1	Los productos o servicios que mi organización ofrece contribuyen a resolver un problema social o proveer acceso a un bien básico	5
	2	Mi organización ofrece productos o servicios adaptados a la comunidad a la que se dirige	5
	3	Nuestros productos y/o servicios ofrecidos son innovadores	4
	4	La solución que proponemos podría ser replicada en otros contextos y lugares diferentes	5
	5	La solución que proponemos es compatible y complementaria con los esfuerzos hechos hasta ahora para solucionar el problema social	5
Proposición de valor social			4,8

En cuanto a la proposición de valor social, cuatro de ellos son valorados con el máximo nivel y sólo el referente al grado de innovación en los servicios ofrecidos valorado en 4, puesto que considera que se puede seguir implantando más sistemas de gestión en innovación.

Intentan hacer actividades que generen calidad de vida al ciudadano, procurando que el trabajo que realizan las personas con discapacidad tenga un valor social elevado, no solamente resolver un problema social, sino también reducir el coste social del estado, generando riqueza proveyendo de un bien básico.

Basándose en sistemas de gestión, en lavandería y en medio ambiente.

Tabla 12: Búsqueda de impacto social de AMICA

2. Búsqueda de impacto social	6	La organización tiene unos objetivos sociales concretos y explícitamente definidos	5
	7	La organización se dedica de manera exclusiva (o prioritaria a resolver el problema social	5
	8	La entidad está comprometida con el cambio social a largo plazo	5
	9	La organización realiza actividades periódicas de evaluación de impacto social para asegurar que su actuación es efectiva.	5
Búsqueda del impacto social			5

Todos los campos en éste apartado han sido valorados con el máximo nivel, lo que demuestra que su finalidad va encaminada a crear un efecto totalmente positivo en pro del beneficio de la sociedad.

Por lo tanto, debido a los resultados obtenidos, se ve claramente que la organización define su misión, visión, objetivos orientados al beneficio de las personas, y sobre todo del colectivo con discapacidad.

Existen indicadores de progreso de todos los procesos y se hacen encuestas de satisfacción en todos los procesos y a todas las personas implicadas en la organización tanto externa como interna.

Tabla 13: Cultura social de la organización AMICA

3. Cultura social de la organización	10	Existen formas de vigilar que la misión social de la organización es prioritaria a la economía	5
	11	Si existe, la distribución de beneficios económicos en la organización es limitada	NA
	12	Existen unos valores sociales compartidos que dan forma a la empresa	5
	13	Existen documentos o herramientas que aseguran el comportamiento ético de la organización en su conjunto y de sus integrantes	5
	14	Existen mecanismos por los que los empleados y beneficiarios pueden influir en la gestión o participar en la propiedad de la organización	5
Cultura de Empresa Social			5

En cuanto a la cultura de la organización presenta niveles altos en todos ellos. En lo referente a distribución de beneficios, no existe tal reparto, puesto que los beneficios son reinvertidos en sus proyectos sociales, ya que su propósito es explícitamente social no económico.

Existe un procedimiento de selección de personal. Contempla encuestas de satisfacción laboral S20 de la Universidad de Valencia. Disponen de un código de conducta ética, con un comité de seguimiento trimestral, se realizan auditorías externas, reconocido con una certificación de transparencia y buenas prácticas de

gestión de la Fundación Lealtad, cuya institución concede ese distintivo a las organizaciones que cumplen con sus criterios marcados, es decir sus nueve principios, agrupados en 40 indicadores, además contrastando otros criterios en cuanto a la gestión, misión, funcionamiento, sostenibilidad, otorgándole el sello de “ONG Acreditada”.

Tabla 14: Conexión con el beneficiario de AMICA

4. Conexión con el beneficiario	15	La organización ofrece facilidad de acceso por su horario y localización	4,5
	16	La entidad se comunica de manera efectiva con la comunidad beneficiaria	4
	17	La organización tiene buen conocimiento del contexto y la cultura local	4
	18	La entidad está legitimada y es reconocida por la población	5
Interlocución con los beneficiarios			4,38

Los resultados ofrecidos presentan un alto grado de conexión con las personas beneficiarias siendo merecedora del reconocimiento de la población.

Proporcionan transporte adaptado para las personas que no pueden acceder por sus medios, cuentan con boletines cuatrimestrales (enero, mayo y septiembre), tienen un convenio con el Diario Montañés de publicidad gratuita semanal y un programa mensual en Radio Nacional. Identificados totalmente con la comunidad desde sus inicios.

Tabla 15: Liderazgo emprendedor y gobernanza de AMICA

5. Liderazgo emprendedor y gobernanza	19	La organización tiene un líder o equipo de líderes que guía la iniciativa	5
	20	La visión del líder (o equipo de líderes) es comunicada y compartida por todos los miembros	5
	21	El líder (o equipo de líderes) tiene total dedicación y compromiso a la iniciativa y está comprometido con la resolución del problema social	5
	22	Los empleados están comprometidos con el problema social	4
Liderazgo emprendedor			4,75

Los líderes y profesionales están totalmente implicados con la iniciativa social, con una capacidad de emprendimiento, innovación, gestión, administración, por ello los resultados reflejan valores elevados.

Tabla 16: Ecosistema colaborativo de AMICA

6. Ecosistema colaborativo	23	Existen acuerdos y colaboraciones habituales con individuos y entidades externas como fuente de recurso o de valor	4
	24	Se utilizan prioritariamente recursos locales (tanto humanos como físicos) para el funcionamiento de la organización	5
	25	Si existen, colabora con entidades similares que trabajan para resolver el mismo problema social	5
	26	Las actividades colaborativas (o intercambios no monetarios) tienen un papel importante para poder cumplir los objetivos de la organización	4
Ecosistema colaborativo			4,5

Los valores obtenidos en éste apartado presentan niveles altos. Mantienen alianzas y colaboraciones con otras entidades e instituciones a nivel regional, nacional e internacional. Además cuentan con una plantilla local.

Tabla 17: Estrategia empresarial de AMICA

7.Estrategia empresarial	27	La principal fuente de ingresos de la organización es la venta de productos y servicios	5
	28	Existe una estructura organizativa formal	5
	29	Una parte significativa de los recursos humanos de la entidad está contratada (es decir, no son voluntarios sino asalariados)	5
	30	La organización compete en el mercado por las ventas y la inversión	5
	31	La organización cuenta con empleados con capacidades de gestión que la dirijan	5
Estrategia empresarial			5

Los valores reflejan el máximo grado de estrategia empresarial.

Tabla 18: Búsqueda de la sostenibilidad económica de AMICA

8.Búsqueda de la sostenibilidad económica	32	La venta de productos y servicios de la empresa producen unos ingresos suficientes para cubrir los costes operativos	4
	33	La organización tiene una dependencia de limitada de fuentes de ayuda externas: subvenciones, donaciones, etcétera.	3,5
	34	La entidad adapta su oferta de producto y servicios al poder adquisitivo de los usuarios	5
	35	La iniciativa se encuentra en un ambiente de sostenibilidad social y política	5
	36	La organización tiene acceso a fuentes de aprovisionamiento (financiero y de otros recursos) en el mercado	5
Orientación a la sostenibilidad económica			4,5

La mayoría de los datos reflejan que la organización posee actividades que proporcionan buenos resultados, manteniendo su sostenibilidad económica.

AMICA no depende de subvenciones ni donaciones. Pero cabe señalar que hay una serie de incentivos fiscales y deducciones, que hacen que la entidad sea más viable.

Mantienen relaciones comerciales con diez entidades bancarias, de las cuales obtienen la financiación necesaria, para cumplir con su plan estratégico y de actividades.

De acuerdo a los valores obtenidos, se muestra la percepción de la entrevistada, proporcionando valores altos, lo que evidencia que están presentes todos los elementos que componen el modelo de ES.

Resultado de AMICA en cuanto al desempeño

La siguiente tabla muestra la percepción de la entrevistada en lo referente al desempeño de AMICA.

Tabla 19: Valoración del desempeño por el encuestado

Tipo de desempeño	Puntuación
Desempeño social	5
Desempeño económico	4
Satisfacción de los beneficiarios	4,5
Satisfacción de los empleados y voluntarios	4,5
TOTAL	4,5

De acuerdo a los resultados obtenidos (primera herramienta), desde una perspectiva externa, podemos decir, que la esencia de AMICA proporciona un alto grado de cumplimiento de todos los principios enmarcados en el modelo de análisis de ES, además los indicadores utilizados en el estudio y los ocho elementos de diseño evidencian la excelente gestión llevada a cabo por la organización, puesto que es una entidad reconocida por la sociedad por su preciada labor, generando un modelo de negocio propio que le permite cumplir con sus líneas de acción social.

En cuanto a los resultados obtenidos a nivel interno (segunda herramienta), también nos han proporcionado valores altos, tanto los ocho elementos de diseño y el desempeño, reflejan la total implicación y consecución principalmente de objetivos sociales, poniendo a su servicio los resultados económicos generados, contando además con un modelo de gestión de mejora continua, enfocado claramente en las personas.

Para finalizar, después de aplicar el modelo de análisis, se puede corroborar que AMICA es un claro ejemplo de ES.

4. CONCLUSIONES

Actualmente no se ha identificado una definición exacta claramente reconocida y universalizada del término de ES, por lo que con este trabajo pretendemos clarificar el concepto en base al ofrecido por la Comisión Europea, aportando además una visión más clara de ES, dando pautas de algunas formas jurídicas, su evolución, rasgos característicos facilitando su conocimiento y comprensión.

Para el desarrollo del trabajo, nos hemos basado en investigación cualitativa con la implicación y aportación de 24 referentes de entidades y organizaciones de ámbito nacional y regional, que llevan a cabo actividades relacionadas con la ES.

Además con el fin de realizar una aportación práctica, hemos analizado en profundidad un caso en la región de Cantabria, en base al modelo de análisis de ES diseñado por Fisac (2014) basado en dos herramientas de diagnóstico, analizando a la organización tanto externamente como internamente.

Con el objetivo de verificar el grado de cumplimiento de los criterios esenciales del modelo de ES, de acuerdo a la perspectiva externa, hemos evidenciado, según la lista de indicadores para el análisis de los principios de ES (cuatro principios) y los ocho elementos de diseño, que AMICA es una organización con una clara misión social orientada a generar rentabilidad a través de la explotación de servicios en un mercado, con vocación de sostenibilidad y autonomía, siendo capaz de producir recursos económicos propios y reinvertiendo sus excedentes en la generación de valor social alineados con su misión social.

Del análisis realizado, en base a una perspectiva interna, de acuerdo a los ocho elementos de diseño de ES, teniendo en cuenta todos y cada uno de los criterios inmersos, en la segunda herramienta de diagnóstico, queremos destacar el alto grado de cumplimiento de los aspectos analizados así como resaltar el alto nivel de desempeño.

En base al análisis realizado, consideramos que el caso AMICA, sí cumple los criterios y mantiene la esencia de ES, siendo ejemplo referente de este modelo de empresa en Cantabria.

Respecto a la implantación del modelo de ES en Cantabria, destacar que actualmente aun cuando existen evidencias de la implicación y proactividad de diversas entidades, así como también de la Administración Pública, tanto de ámbito nacional y regional, hemos detectado que en Cantabria existe un bajo grado de conocimiento e implantación tanto del modelo, como del concepto de ES, por lo que se identifica la necesidad de desarrollar acciones concretas enfocadas a promoverlo, potenciarlo y visibilizarlo en la sociedad, contando con la implicación y capacidad de actuación de distintos entes.

5. BIBLIOGRAFÍA

AECA, 2015. *La empresa social: marco conceptual, contexto e información. Documento Nº 9 de la serie de Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). ISBN:978-84-16286-09-6.

Alfonso Sánchez, R., Arana Landín, S., Arcas Lario, N. & Bahía Almansa, B., 2010. *Economía Social y Economía Sostenible*. Primera ed. Navarra: Aranzadi, SA.

AMICA, [2015?]. *Descubriendo capacidades [folleto]*. Torrelavega: AMICA.

AMICA, 2015. Avanzando para que cada persona tenga un futuro. Superando retos. *El Boletín*, Volumen 80-81.

AMICA, 2015. *Memoria EFQM 2015 [documento facilitado por la empresa]*. Torrelavega: s.n.

AMICA, s.f. *Cuarto Plan Estratégico 2013-2016*. AMICA ed. Torrelavega: s.n.

Bergamini, T. P., Navarro, C. L.-C. & López, Á. R., 2014. "Análisis del marco económico-jurídico específico para los emprendedores sociales. Un estudio comparado entre diversos países". *CIRIEC- España, Economía Social Pública Social y Cooperativa.*, Issue 80, pp. 5-28.

BOE, 2011. *ESPAÑA Boletín Oficial del Estado. Ley5/2011, de 29 de marzo de Economía Social*. Sec. I. Pág. 33023. [En línea] Available at: <https://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf> [Último acceso: 23 Julio 2015].

BOE, 2015. *ESPAÑA Boletín Oficial del Estado Ley 31/2015, de 9 de septiembre, modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y Economía Social*. Sec. I. Pág. 79824. [En línea]

Available at: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9735.pdf>
[Último acceso: 23 diciembre 2015].

Comisión Europea, 2014. *La Iniciativa de Emprendimiento Social de la Comisión Europea*. [En línea]

Available at: http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_es.pdf

[Último acceso: 28 agosto 2015].

Comisión Europea, 2015. *Objetivos Europa 2020*. [En línea]

Available at: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_es.htm

[Último acceso: 30 Agosto 2015].

Comité Económico y Social Europeo, (2009). *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema "Distintos tipos de empresa" (Dictamen de iniciativa)2009/C 318/05. Final Bruselas*. [En línea]

Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:OJ.C .2009.318.01.0022.01.SPA>

[Último acceso: 18 octubre 2015].

Comité Económico y Social Europeo, (2011). *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre "Espíritu empresarial social y las empresas sociales" (Dictamen exploratorio)2012/C 24/01. Final Bruselas*. [En línea]

Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1456303863486&uri=CELEX:52011AE1584>

[Último acceso: 27 Octubre 2015].

Defourny, J. & Nyssens, M., 2012. "El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada". *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Issue 75, pp. 7-34.

EESC, 2014. *Declaración de Estrasburgo. European Economic and Social Committee (Comité Económico Social Europeo). Bruselas*. [En línea]

Available at: http://ec.europa.eu/internal_market/conferences/2014/0116-social-entrepreneurs/docs/strasbourg-declaration_es.pdf

[Último acceso: 31 Agosto 2015].

Fisac-García, R., Moreno-Romero, A., Acevedo-Ruiz, M. & Juan-Ruiz, J., 2015. Identificación de los elementos organizativos clave en el desempeño de las empresas sociales. El caso de los telecentros en Latinoamérica. *Dirección y organización*, Volumen 56, pp. 43-56.

Fisac, R., 2014. *Modelo de análisis organizativo para la mejora del desempeño de empresas sociales. Tesis doctoral presentada en la Universidad Politécnica de Madrid*. Madrid: s.n.

Gómez Urquijo, L., 2014. "El encaje de la economía social en la nueva gobernanza económica y social de la UE". *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Issue 82, pp. 233-252.

Guerras Martín, L. & Navas López, J., 2007. *La Dirección Estratégica de La Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Cuarta Edición ed. Navarra: Aranzadi, S.A..

Jornada ACEL, 2015. "*Sociedades Laborales, personas y empresa que crean riqueza*". Santander. Palacio de la Magdalena: s.n.

Monzón Campos, J. L., Antuñanu Maruri, I. & Marco Serrano, F., 2010. *Fundación EOI 2010: Sectores de nueva economía 20+20: Economía Social*. [En línea]

Available at:

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45642/componente49084.pdf

[Último acceso: 5 septiembre 2015].

Monzón, J., 2013. Empresas Sociales y Economía Social: "Perímetro y propuestas metodológicas para la medición de su impacto socioeconómico en la U.E.". *CIRIEC-España*, 35(ISSN :1576-0162), pp. 21-43.

Monzón, J. & Chaves, R., 2012. *La economía social en la Unión Europea*. Comité Económico y Social Europeo pag. 35-36. [En línea]

Available at: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf>

[Último acceso: ,28 agosto 2015].

Pascual, C., 2015. Entrevista. Eduardo Bra de la Rosa, presidente de la Agrupación Cantabria de Empresas de Economía Social. *La Gaceta del Empresista*, Junio, Issue 15, pp. 22-23.

UNED COMA, 2015. *Emprendimiento e innovación social (3ª ed)*. Curso Plataforma On-line. [En línea]

Available at: <https://coma.uned.es/course/emprendimiento-e-innovacion-social-ii-3/>

Yunus, M., 2008. *El banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*. Barcelona: Paidós.

WEBGRAFÍA

Asociación AMICA <http://www.amica.es/>

Ashoka España <http://spain.ashoka.org/ashoka-espana>

Fundación Obra Social La Caixa

http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/convocatorias/emprendimientosocial_es.html

SOEMCA EMPLEO S.L. <http://www.soemca.com/>

SAEMA EMPLEO S.L. <http://www.saema.es/>