

## **La empresa social como modelo organizativo para la implicación de la universidad en iniciativas de cooperación al desarrollo**

**Ramón Fisac<sup>1</sup>, Ana Moreno<sup>1</sup>, Miguel Palacios<sup>2</sup>, Diego Pérez<sup>1</sup>, Diego Uribe<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles. <sup>2</sup> Grupo Investigación en Administración de Empresas. Dpto. de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid. Universidad Politécnica de Madrid. C/ José Gutiérrez Abascal, 2. 28006, Madrid. rfisac@etsii.upm.es, ana.moreno.romero@upm.es, mipalacios@etsii.upm.es, diego.perez.lopez@etsii.upm.es, ing.diegouribe@yahoo.com

**Línea temática:** La actividad universitaria como práctica de cooperación al desarrollo.

**Palabras clave:** empresa social, Yunus, exclusión, colaboración estratégica.

**Resumen** — *En la actualidad el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (GIOS) de la Universidad Politécnica de Madrid ha puesto en marcha una línea de investigación sobre empresa social como posible fórmula organizativa para la lucha contra la pobreza. La empresa social propuesta por Muhammad Yunus se define como una unidad productiva autosostenible cuyo objetivo es la optimización de beneficios sociales en la realización de una actividad orientada a posibilitar el desarrollo económico y humano de colectivos excluidos. Este modelo puede ayudar a resolver algunas problemáticas recurrentes de iniciativas de cooperación al desarrollo en países pobres y presenta un alto potencial de transformación económica y social. El artículo, a través de la caracterización del concepto y su aplicación a un caso concreto, muestra las oportunidades que ofrece este modelo para estimular la colaboración estratégica entre diferentes actores, incluida la universidad, en la que los primeros resultados alcanzados se están transfiriendo a la docencia.*

## 1. Introducción

En los últimos años se observa una corriente creciente de iniciativas, la mayoría proveniente de países pobres, que exploran modelos de empresa alternativos, que ponen en el centro de sus estrategias la mejora del nivel de vida de las personas más pobres y la generación de oportunidades para su desarrollo humano (Dees, 2009).

En este contexto, el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (GIOS) de la Universidad Politécnica de Madrid ha centrado una de sus líneas de investigación en el estudio de la empresa social propuesto por Muhammad Yunus, creador del banco Grameen de Bangladesh y premio Nobel de la Paz. Desde el GIOS se observa que este modelo, así como modelos similares, por ejemplo, los negocios inclusivos, los mercados de la base de la pirámide y la economía social, puede ayudar a resolver algunas problemáticas recurrentes de los programas de desarrollo humano en países pobres: la falta de implicación de la comunidad local, la discontinuidad temporal de las iniciativas y el insuficiente desarrollo del tejido productivo local (Seelos and Mair, 2005).

El objetivo de este artículo es doble:

- Por un lado, mostrar las oportunidades que ofrecen estos nuevos modelos de empresa, que llamaremos genéricamente “empresas sociales”, para estimular la colaboración estratégica entre diferentes actores, y en particular, la universidad, en iniciativas y procesos de desarrollo económico y productivo adaptados al contexto local en países pobres.
- Por otro lado, describir cómo la línea de investigación de empresa social que lleva a cabo el GIOS, tiene un impacto sobre no solamente en el campo investigador sino en las otras dos misiones de la universidad: la docencia y la extensión universitaria.

Para conseguir estos objetivos, en la primera parte del artículo se realiza un repaso al concepto de empresa social y se profundiza especialmente en su condición de estructura orientada a la creación de “ecosistemas de colaboración” para lograr sinergias de alto valor. Este hecho se debe a que en las empresas sociales suele tener lugar la participación de diferentes actores: empresas, comunidades locales, instituciones, organizaciones de la sociedad civil y particularmente, la universidad, que puede jugar un papel muy importante como formadora de profesionales y difusora de conocimiento y valores.

Una vez realizada la revisión conceptual, la segunda parte del artículo revisa la manera en la que el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (GIOS) de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid ha incorporado este estudio sobre la empresa social en las tres misiones de la universidad: educación, investigación y extensión universitaria.

## **2. Revisión conceptual: la empresa social y las nuevas formas de negocios orientadas a la base de la pirámide**

En los últimos años, el modelo económico ha estado basado en un crecimiento rápido guiado por la generación de beneficios económicos a corto plazo. La delicada coyuntura económica que estamos atravesando ha dejado en evidencia la insostenibilidad del actual modelo económico, ya que no ha sido capaz de generar bienestar promoviendo un desarrollo sostenible en los ámbitos económico, social y ambiental.

En la búsqueda de un modelo de desarrollo responsable, comprometido con las personas, y respetuoso con el medio ambiente, Europa está en la actualidad volviendo la vista hacia modelos de empresa que han tenido tradicionalmente menor “visibilidad”, y que tienen una clara vocación social, compatible con el desarrollo de su actividad económica. No es necesario elaborar nuevas y complejas teorías de las organizaciones, sino centrar la atención en una manera de hacer centenaria en Europa que promueve estos valores y que, a nuestro juicio, no ha centrado todo el interés que merece. Se trata de las formas de la llamada economía social, que a pesar de no haber sido muy estudiadas por el mundo académico hasta hace pocos años (Defourny and Nyssens, 2008), en la actualidad está siendo muy debatidas en los países de la Unión Europea, en Estados Unidos y en algunos países de Asia (especialmente en Japón y Corea del Sur).

Complementariamente, en los países emergentes o en vías de desarrollo, donde esta tradición de economía social no existe o está mucho menos desarrollada, en los últimos años están empezando a surgir nuevos modelos que recogen unos valores y principios similares a los de la economía social europea, como, por ejemplo, anteponer a la persona al capital y hacer del trabajo una fuente de generación de oportunidades. Creemos que estos nuevos modelos pueden contener elementos valiosos que pueden enriquecer a las formas de economía social sobre las que los países europeos tienen una larga tradición, y viceversa.

### **2.1. El concepto de la economía social europea**

Aunque el término economía social tiene unas raíces históricas ya lejanas en el tiempo, este tipo de organizaciones tiene sus orígenes modernos en el último cuarto del siglo XX, cuando a partir de la crisis del Estado del Bienestar y de los sistemas de economía mixta, diferentes países europeos mostraron un interés por las formas de economía más responsables (CEPES, 2010).

La red europea EMES<sup>1</sup> dedicada al estudio de las empresas sociales, define empresa social como “organizaciones privadas sin ánimo de lucro que proveen bienes y servicio directamente

---

<sup>1</sup> EMES es el acrónimo en francés de un gran amplio proyecto de investigación llevado a cabo sobre la “Emergencia de las Empresas Sociales en Europa” (1996-1999). Originalmente se refería al grupo de investigadores que desarrollaron este proyecto para la Dirección General de Investigación de la Comunidad

relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad. Esta organización se apoya en dinámicas colectivas que incluyen diferentes tipos de grupos de interés en sus órganos de gobierno, tienen una fuerte autonomía y soportan riesgos económicos asociados a su actividad”.

A partir de esta definición amplia, cada país de la Unión Europea adopta su enfoque particular, orientando más o menos su desempeño a una actividad pura de mercado o a una actividad protegida de alguna manera por subvenciones o donaciones. El amplio espectro de enfoques se concreta en numerosas formas legales, propias de cada país, para responder a diferentes necesidades.

## 2.2. Nuevas propuestas desde el mundo en desarrollo

La búsqueda de nuevos modelos empresariales en el mundo en desarrollo está dando lugar a diferentes conceptos en la literatura especializada que se fundamentan en el convencimiento de que los colectivos que sufren exclusión social y económica pueden ser protagonistas de su propio desarrollo.

Para caracterizar y multiplicar este tipo de iniciativas, en los últimos años se han acuñado diferentes propuestas como, por ejemplo, “cadena híbrida de valor”<sup>2</sup> (Drayton, 2006), “negocio inclusivo”<sup>3</sup> (AVINA, 2008; SNV, 2008; SEKN, 2010), “mercados en la base de la pirámide”<sup>4</sup> (Prahalad, 2005) y “empresa social” (Yunus, 2008a). Creemos que lo importante no es la taxonomía y la caracterización precisa de cada uno de ellos, sino el potencial demostrador que pueden tener en la construcción de organizaciones empresariales y de mercados más responsables y comprometidos con la mejora de las condiciones de vida y el desarrollo humano.

Este modelo organizativo combina una serie de características que la hacen única:

- La empresa social está impulsada por la necesidad de construir una organización empresarial que contribuya a dar una respuesta innovadora a un problema social que no ha podido solucionarse mediante las organizaciones sociales o las administraciones

---

Europea. El nombre se mantuvo en los sucesivos proyectos y en la actualidad, la red EMES está compuesta por nueve centros de investigación especializados en estos temas así como otros investigadores particulares de toda Europa.

<sup>2</sup> Cadena híbrida de valor hace referencia a un modelo pionero de empresa social que se apoya en activos y capacidades de organizaciones del sector ciudadano para satisfacer las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos.

<sup>3</sup> Los negocios inclusivos son actividades empresariales que permiten la participación de colectivos pobres o en riesgo de exclusión en uno o varios puntos de la cadena de valor.

<sup>4</sup> La base de la pirámide se refiere a un conjunto de la población que está por debajo de un determinado nivel de ingresos económicos, generalmente de uno o dos dólares al día. Los mercados de la base de la pirámide son el conjunto de estrategias de lucha contra la pobreza que tratan de generar nuevas soluciones de mercado para proveer a los colectivos en riesgo de exclusión de bienes y servicios con el fin de ayudarles así a salir de la pobreza.

públicas (generación de oportunidades, integración psicológica y cultural en la sociedad a los colectivos que sufren algún tipo de exclusión, acceso a bienes básicos, etcétera).

- Orientación de la empresa “desde abajo hacia arriba” integrando íntimamente la empresa en la realidad espacial y cultural de su colectivo objetivo, de manera que se genere una “co-creación” de valor con diferentes grupos de interés y un reparto equitativo de éste.
- Configuración de soluciones de mercado autosostenibles mediante una estrategia y enfoque empresarial que se concreta en aspectos como la generación propia de ingresos, o la organización basada en criterios de eficiencia y competitividad.
- Las empresas sociales buscan un beneficio social y también un beneficio económico, pero éste no es más que un medio para lograr el primero, que destaca como objetivo último. Los destinatarios del beneficio social generado son colectivos en riesgo de exclusión y la empresa social debe reinvertir sus beneficios en la propia organización.
- La integración de la comunidad local (base de la pirámide) es un elemento clave de éxito de la empresa social ya que permite la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios, una vía de comunicación para detectar sus necesidades reales, la apertura de nuevos canales para desarrollar la actividad y el acceso a recursos locales de alto valor.
- Gestión independiente y autosostenible. Las empresas sociales no dependen de donaciones ni subvenciones, sino que generan los ingresos necesarios para desarrollar su actividad y permitir su crecimiento y mejora de manera autosostenible.

Además de estas características, Yunus propone que la empresa social se configure sobre la base de la colaboración estratégica con diferentes tipos de actores, es decir, que adopte una estructura orientada a la colaboración en red.

### **3. Aplicación de esta línea de investigación a las tres misiones de la universidad**

La investigación en el campo de la “Empresa y desarrollo” en el seno del Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (GIOS) de la Universidad Politécnica de Madrid tiene como consecuencia práctica que los conceptos y las enseñanzas extraídas de la investigación acaben perneando en la docencia y se acabe transmitiendo a los alumnos valores y conocimientos relativos a estos temas.

En esta parte del artículo se muestran las acciones que se llevan a cabo desde el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles de la Universidad Politécnica de Madrid alrededor de las nuevas formas organizativas responsables de empresa y cómo estos conocimientos son incorporados en diferentes actividades docentes, y de extensión universitaria.

Para una mayor claridad en la exposición, el apartado se dividirá en tres subapartados coincidentes con las misiones de la universidad: la educación para el desarrollo, la innovación en la investigación y la extensión universitaria.

### **3.1. La investigación.**

El Grupo de Investigación busca desarrollar nuevas soluciones de Ingeniería de Organización aplicadas al mundo de la Cooperación al desarrollo basadas en nuevos modelos de empresa. Desde hace unos años se han abierto líneas de investigación que tienen como objetivo estudiar las características de estos nuevos modelos y su eficacia en la aplicación en diferentes tipos de proyectos. Diferentes tesis doctorales, proyectos fin de carrera y trabajos fin de máster se desarrollan en temas de este campo.

Igualmente, se realizan proyectos de investigación-acción con diferentes organizaciones que buscan la elaboración de nuevos marcos de referencia y su contraste aplicado en el terreno. Así, los convenios de colaboración con Ingenieros sin Fronteras o las estancias con diferentes empresas del mundo en desarrollo (como Grameen Bank de Bangladesh o Manobi de Senegal) con ejemplos de esta investigación aplicada. El trabajo de estas experiencias son frecuentemente recogidas en materiales didácticos como estudios de caso que sirven para sistematizar y transmitir los aprendizajes de estos proyectos.

En el ámbito de la empresa social, cabe destacar un proyecto en colaboración con Energía Sin Fronteras y Aula de Solidaridad que tiene por objetivo diseñar aplicar e concepto de empresa social en proyectos de electrificación de zonas rurales aisladas en Latinoamérica.

Este proyecto nace como una colaboración entre Energía sin Fronteras, Aula de Solidaridad y el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles de la E.T.S.I. Industriales. El proyecto comenzó en septiembre de 2009 y varios de los autores firmantes de este artículo están implicados en el desarrollo de este proyecto, que todavía continua.

El proyecto tiene por objetivo analizar el papel que pueden jugar las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) en la electrificación de zonas rurales aisladas, entendiendo por ésta aquellas zonas que por su ubicación geográfica hacen técnica o económicamente inviable la conexión a las redes de distribución, pero que son susceptibles de obtener el suministro de energía mediante el uso de generación distribuida principalmente basada en las energías renovables. Igualmente, el proyecto se ha definido para desarrollar posibles modelos de APPD que faciliten la implantación de proyectos sostenibles de electrificación para zonas rurales aisladas en la región latinoamericana, en aquellos países en los que están presentes las empresas eléctricas españolas. Por tanto, el alcance del proyecto no se concreta en un país determinado, sino que se extiende a varios países de esta región.

Una de las actividades con las que cuenta este proyecto es el estudio y la propuesta de modelos innovadores para la creación de partenariados entre empresas locales, multinacionales españolas de la energía, organismos gubernamentales y ONG, con el objetivo de suministrar servicios energéticos sostenibles en un entorno rural aislado y de bajos ingresos. Es en este contexto que se ha considerado interesante estudiar cuál puede ser el papel de la empresa social definida por Muhammad Yunus para constituir una estructura organizativa sobre la que se cree un ecosistema de actores y ver qué valor añadido aporta sobre otros modelos organizativos.

La empresa social aporta una visión novedosa ya que es una solución diseñada para maximizar la utilidad para los beneficiarios del proyecto y para implicarlos en el proceso de toma de decisiones. Los proyectos de electrificación en zonas rurales aisladas llevan muchos años llevándose a cabo por todo el mundo y se han enfocado de diferentes maneras, no siempre satisfaciendo realmente las necesidades de los colectivos excluidos a los que se dirigía el proyecto. Este hecho nos ha permitido analizar las diferentes propuestas hechas anteriormente e identificar cuáles han sido sus claves de éxito o sus errores y sobre este conocimiento, desarrollar un modelo organizativo de la empresa social aplicado a la electrificación de zonas rurales aisladas.

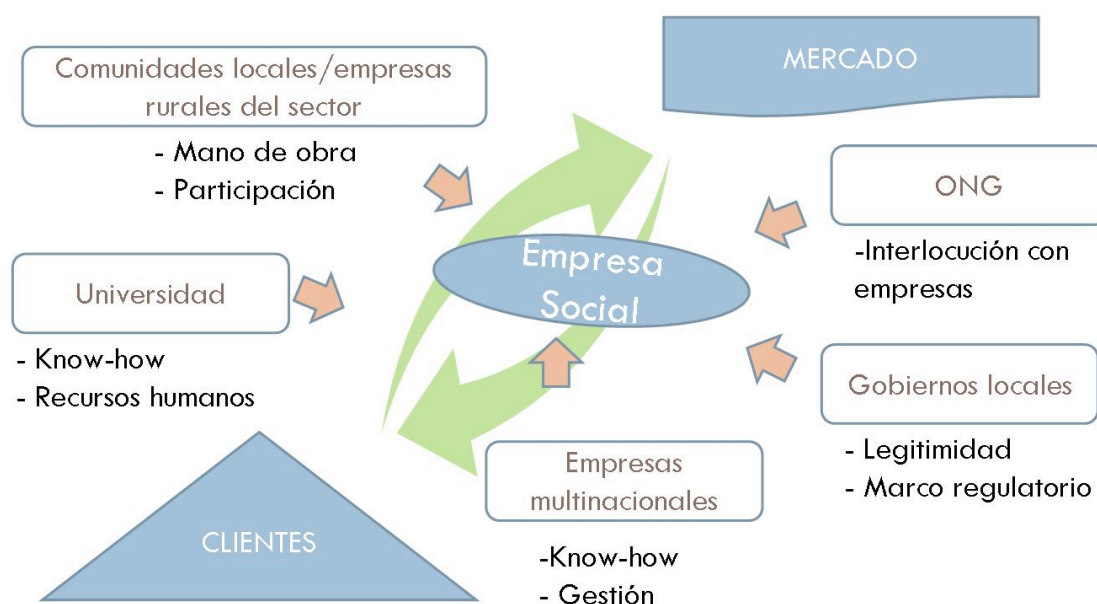
Aunque no es un aspecto fundamental de las empresas sociales, se ha detectado la importancia de la elaboración de un “ecosistema” de colaboración “multitipo” y “multistakeholder” entre diferentes actores de manera que se produzcan sinergias de alto potencial (Bornstein, 2004). Empresas, organizaciones de la sociedad civil, comunidades locales, universidades, administraciones y otros actores ponen en común diferentes capacidades estratégicas complementarias para mejorar la entrega de productos o servicios esenciales a poblaciones excluidas y favorecer así su inclusión social y económica (Austin, 2000).

En el caso del proyecto ApEL, el ecosistema organizativo es uno de los principios orientadores de la iniciativa y está siendo diseñado para contar con la colaboración de diferentes actores que aporten capacidades específicas al proyecto. Entre los distintos tipos de entidades que colaboran, podemos destacar:

- Empresas, tanto grandes multinacionales del sector eléctrico español como pequeñas empresas locales de suministros en los países destino. Las primeras aportarán un conocimiento técnico sobre la actividad central de la iniciativa y las segundas aportarán las estructuras organizativas que aseguren la sostenibilidad del proyecto mediante una gestión empresarial y la interlocución con los usuarios finales.
- Comunidades locales con bajos índices de desarrollo humano, integradas con diferentes roles: aguas arriba en el aprovisionamiento de materias primas (aparellaje eléctrico, metales, etcétera) y aguas abajo en la prestación de servicios como el mantenimiento y el cobro de servicios.

- Diferentes ONG que aseguren el acceso a la base de la pirámide, trabajen en la organización local, realicen la interlocución con las empresas y legitimen la iniciativa.
- Universidades como la Universidad Politécnica de Madrid y la Universidad de Comillas a través del ICAI, que colaboren en los estudios de viabilidad y planes de acción de las iniciativas y contribuyan a la formación de los colectivos locales para el buen desempeño de la empresa social: conocimientos técnicos, de gestión, contabilidad, etcétera. Igualmente aborda la medición del impacto de la iniciativa, la réplica y aumento de la escala, etcétera.

En la figura número 1 se puede observar gráficamente un esquema del ecosistema colaborativo y las labores que puede desempeñar cada actor en la conformación de la empresa social, que actúa de nexo entre clientes y mercado:



**Figura 1: La empresa social como ecosistema colaborativo. Fuente: elaboración propia.**

Aunque la colaboración entre los actores de las alianzas puede estar basada sobre diferentes grados de compromiso entre los actores (según la cantidad de recursos aportada, el nivel de interacción, el nivel de confianza y el valor estratégico), las alianzas con mayor impacto serán aquellas que no se limitan a una simple transferencia de fondos, sino aquellas en las que se despliegan capacidades estratégicas de cada actor: conocimiento, modelos de gestión, etcétera. Estas sinergias son únicas y de alto valor, ya que no serían posibles sin la interacción de las partes o con aportes meramente monetarios (Austin, 2000) y en ellas tiene un papel fundamental la universidad como mediador y transmisor de conocimiento.



### **3.2. La docencia.**

Complementariamente a la investigación, otra de las misiones de la universidad es la docencia. En nuestra escuela de ingeniería, esta labor tiene por objetivo formar buenos profesionales en el ámbito técnico y humano. Se cree necesario aportar unos sólidos conocimientos técnicos para el desempeño de labores de ingeniería con una también sólida base deontológica de cara al desempeño de su actividad profesional. La universidad puede jugar un papel muy importante como formadora de profesionales y como difusora de conocimiento y valores.

Para alcanzar estas metas de transmisión de valores se imparten en la Escuela diferentes asignaturas enfocadas al desarrollo de competencias y conocimientos relacionados. Las asignaturas de “Responsabilidad Social Corporativa” y de “Cooperación al Desarrollo” son buenos ejemplos de materias no habituales en las carreras de ingeniería pero que se han introducido en los últimos años para potenciar esta educación para el desarrollo. Igualmente, se están incluyendo contenidos de corte social en asignaturas como “Creación de empresas”, en los que se incluye una parte de emprendimiento social.

Merece la pena destacar en esta línea, que la Universidad Politécnica de Madrid ha lanzado este año el Master en Tecnología para el Desarrollo Humano, que busca formar profesionales expertos en la identificación y aplicación de enfoques y soluciones de orientación mixta, técnica y social, a problemas del desarrollo y la cooperación internacional.

### **3.3. La extensión universitaria.**

La tercera misión de la universidad consiste en apoyar y promover experiencias que pongan en contacto a los alumnos con otros actores para promover iniciativas emprendedoras de actuaciones de desarrollo humano y sostenibilidad.

Dentro de esta línea, el GIOS promueve experiencias multistakeholder como la organización de ciclos de conferencias y seminarios con expertos del mundo de la cooperación al desarrollo, el emprendimiento social, etcétera. Este año han tenido lugar diferentes conferencias con invitados como Leda Stott, emprendedores sociales de Ashoka, como Rodrigo Baggio y Pau Llop, organizaciones no gubernamentales como Energía Sin Fronteras, Ingenieros sin Fronteras, etcétera.

Igualmente, en el marco de la clase de “Creación de empresas” tienen lugar concursos con alumnos en los que se generan tormentas de ideas sobre soluciones innovadoras a problemas sociales y de desarrollo humano.

Complementariamente, el GIOS realiza acciones para incorporar en la Escuela de Ingenieros Industriales programas de colaboración con otras universidades que incorporan programas similares. En los últimos años se han desarrollado diferentes redes de organismos para la promoción de iniciativas de desarrollo, como la red Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) de la que forman parte la Harvard Business School, la escuela de negocios ESADE y diferentes universidades de Latinoamérica y que tiene por objetivo generar capital intelectual sobre emprendimientos sociales.

#### **4. Conclusiones**

El Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (GIOS) ha venido desarrollando su investigación en empresa social durante los últimos años y en el camino ha podido llegar a algunas conclusiones sobre la empresa social en sí misma, sobre la manera en que está siendo investigada a día de hoy y sobre la presencia de la universidad en las alianzas para conformar empresas sociales.

En primer lugar, existe en la actualidad una masa crítica de personas que están trabajando por la resolución de los problemas más acuciantes del mundo: emprendedores sociales, organismos multinacionales, empresas, movimientos ciudadanos, etc. En particular, se está produciendo un auge del sector ciudadano que ha venido observándose desde los años 80 donde diferentes entidades y causas han irrumpido en la sociedad. Las iniciativas propuestas por emprendedores sociales no se conforman con cambios menores del sistema inicial, sino que busca un nuevo enfoque para atacar el problema y busca una solución con voluntad de permanencia duradera, de encontrar un cambio sistémico.

En segundo lugar, la empresa social presenta un alto potencial de transformación económico y social en la búsqueda de la integración de colectivos desfavorecidos y la lucha contra la pobreza. Además, permite resolver algunas problemáticas comunes en iniciativas de desarrollo humano, como el canal de acceso efectivo a la base de la pirámide o la implicación de la comunidad local. Se observa una corriente creciente de iniciativas, la mayoría proveniente de países pobres, que exploran modelos alternativos de empresa más responsable y orientada a un beneficio social pero basada en la venta de productos y servicios bajo los principios empresariales de eficiencia y competitividad. Para caracterizar y multiplicar este tipo de iniciativas, en la actualidad se están acuñando diferentes conceptos en la literatura como “negocio inclusivo”, “mercados en la base de la pirámide” y “empresa social”. Estos modelos pueden tener un gran potencial demostrador en la construcción de organizaciones y de mercados más responsables y comprometidos con la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores con el desarrollo humano.

En tercer lugar, la empresa social presenta las características para ser un modelo que permita un ambiente de colaboración entre diferentes entidades y que permita conectar con la base de la pirámide mediante su participación en las actividades y control de la empresa. Cobra especial relevancia en estas alianzas la implicación de la empresa privada en esta alianza por

la cantidad de recursos que es capaz de movilizar. Las empresas tradicionales están empezando a proponer respuestas ante problemas sociales, pues se han dado cuenta que incluir a otros grupos de interés en sus tomas de decisiones aumenta su beneficio económico. Además, la interacción con sus grupos de interés, que constituyen una fuente de innovación y una ventaja competitiva para su desempeño futuro. Sin embargo, la implicación de las empresas tradicionales necesita un cambio de paradigma para trabajar en mercados de bajos ingresos y un mayor conocimiento de estos mercados.

En cuarto lugar, se ha constatado una escasez de literatura académica sobre el tema. La revisión bibliográfica sobre este campo ha revelado que no existe un gran número de documentos académicos sobre la empresa social y otras formas de emprendimientos sociales. Este campo es un terreno eminentemente práctico y se encuentra en su etapa incipiente de desarrollo. Por tanto, muchas de las bases teóricas de los modelos organizativos se fundamentan en casos concretos, prácticas de diferentes entidades, visiones de líderes, etcétera. Sin embargo, la tendencia está cambiando en la actualidad y comienza a ser discutido en los países de la Unión Europea, en Estados Unidos y en algunos países de Asia (especialmente en Japón y Corea del Sur).

En quinto lugar, la Universidad es un actor fundamental dentro del modelo colaborativo de empresa social, ya que aporta activos muy importantes:

- Un ambiente propicio para la incubación y desarrollo de nuevas propuestas y avances en cooperación al desarrollo.
- Un papel de mediador entre las partes, por su condición de entidad orientada a la transmisión de conocimiento y al progreso. La universidad se puede calificar como un actor “desinteresado” que alinea los objetivos de los demás actores de manera armoniosa. En concreto, es un nexo imprescindible para la implicación del mundo empresarial.
- La transmisión de conocimientos dentro de las alianzas en un doble sentido: know-how para desarrollar la actividad objeto del proyecto (la electrificación) y know-how para la gestión, tanto en el sentido de la organización de la iniciativa.
- Un vector inmejorable de difusión de las nuevas propuestas para los futuros profesionales. El caso del GIOS demuestra que la investigación en “empresa y desarrollo”, y en particular de empresa social, tiene como consecuencia práctica que los conceptos, valores y aprendizajes extraídos acaban permeando en la docencia y son transmitidos a los alumnos. Este hecho es fundamental para promover iniciativas emprendedoras de desarrollo humano y sostenibilidad, acercando el concepto de empresa social a los alumnos.

## 5. Referencias

Acevedo, M. (2009). "Hacia un nuevo Instituto de Desarrollo y Cooperación: evaluación de la actividad de la UPM en el ámbito de la Cooperación Universitaria al Desarrollo". Universidad Politécnica de Madrid – ENRED Consultores.

Ashoka (2010). Ashoka Official Website. [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org). Página consultada en junio de 2010.

Austin, J. (2000). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. Nueva York.

AVINA (2008). *Negocios inclusivos y Mercados inclusivos. Definición y marco conceptual para el trabajo de AVINA*. Disponible en: [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs\\_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf)

Bornstein, D. (2004). *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Editorial Debate. Barcelona.

CEPES (2010). *La economía social en España 2009-2010*. Confederación Empresarial Española de Economía Social. Madrid. Disponible en: [http://www.cepes.es/media/docs/Anuario\\_CEPES\\_2010.pdf](http://www.cepes.es/media/docs/Anuario_CEPES_2010.pdf)

Dees, J. G. (1998). *The meaning of "Social Entrepreneurship"*. Fuqua School of Business. Duke's University. Disponible en: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf). Consultado el 15 de septiembre de 2010.

Dees, J. G. (2009). *Social Ventures as learning laboratories*. *Innovations*, special edition for the world Economic Forum Annual Meeting 2009. MIT Press Journal. Pages: 11-15.

Defourny, J. and Nyssens, M. (2008). *Social Enterprise in Europe: recent trends and developments*. EMES European Research Network working paper. Bruselas.

Drayton, W. (2006). *Everyone a changemaker. Social entrepreneurship's ultimate goal*. *Innovations*. Winter 2006. MIT Press with Harvard University and George Mason University. Boston, Massachusetts.

Fisac, R, Moreno, J, Moreno, A, Mataix, C. (2010). *Modelo organizativo de la empresa social y su aplicación al contexto español*. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. San Sebastian.

London, T., Hart, S. (2004). *Reinventing Strategies for Emerging Markets: beyond the transnational model*. *Journal of international Business Studies*. Vol 35. Issue: 5. Pages: 350-370.

Moreno, A, Uriarte, L, M, Topa, G (2010). *La responsabilidad social empresarial*. Editorial Pirámide. Madrid

PNUD (1990). *Informe sobre Desarrollo Humano*. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Nueva York. Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh1990/>

Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing. Upper Saddle River. New Jersey.

Seelos, C. and Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*. Vol. 48. Pages: 241-246.

SEKN (2010). *Socially inclusive business. Engaging the poor through market initiatives in iberoamerica*. Social Enterprise Knowledge Network. Harvard University Publishing, Cambridge, Massachusetts.

SNV (2008). *Negocios inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo*. Alianza para los negocios inclusivos. World Business Council for Sustainable Development. Disponible en: <http://www.snvla.org/mm/file/PDFs/Publications/Negocios%20Inclusivos%20ESP.pdf>

Yunus, M. (2008a). *Un mundo sin pobreza*. Editorial Paidós. Barcelona

Yunus, M. (2008b): *Social business for new global economic architecture*, Adam Smith Lecture, Universidad de Glasgow, 1 de diciembre.

Vernis, A. (2009). *Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. *Revista del Tercer Sector*. Madrid.