



CONSORCIO DE ECONOMÍA
SOCIAL Y SOLIDARIA YORK
ST JOHN - ERASMUS

Consolidando estudios y prácticas de la economía social y solidaria

Manual de referencia

Meredith, M. & Quiroz Niño, C. (Coords.), Arando, S., Coelho, L.S.,
Silva, M.F. & Villafuerte Pezo, A.M.

Capítulo 3: Modus operandi



Con el apoyo del programa Erasmus
Mundus de la Unión Europea



Publicado por:
Consortio economía social y solidaria de York St John-Erasmus
1ra. Versión, Septiembre 2015

Este proyecto (EMA 3-372558) fue co-financiado por el programa Erasmus Mundus de la Unión Europea.

ISBN: 978-0-9934407-2-4 (Español e-handbook-PDF)

Consolidando los estudios y las prácticas de la economía social y solidaria por el Consorcio York St John-Erasmus de Economía Social y Solidaria, se edita bajo la Licencia Internacional 4.0 de Creative Commons – Reconocimiento de autoría -No comercial.



www.yorks.ac.uk/socialeconomy

Cómo referenciar este manual:

Meredith, M. & Quiroz Niño, C. (Coords.), Arando, S., Coelho, L.S., Silva, M.F. & Villafuerte Pezo, A.M.(2015) Enhancing studies and practice of the social and solidarity economy. York, York St John-Erasmus Social and Solidarity Economy Consortium.

Exoneración de responsabilidad:

Las opiniones vertidas no son necesariamente compartidas o aprobadas por el programa Erasmus Mundus de la Unión Europea y no deben por lo tanto considerarse como opiniones propias de esta institución. El programa Erasmus Mundus no garantiza la exactitud de la información contenida en el estudio y no acepta ninguna responsabilidad por ningún uso que pudiera hacerse del mismo.



CONSORCIO ECONOMÍA
SOCIAL Y SOLIDARIA YORK
ST JOHN-ERASMUS

ÍNDICE

1. Introducción

2. Revisión de literatura

2.1 Perspectivas europeas

2.2 Perspectivas latinoamericanas

2.3 Perspectivas africanas

3. Sección dialógica

4. Casos prácticos

4.1 Grupo Mondragón, España

4.2 Finca Cooperativa La Cabaña, Cuba

4.3 Fairphone, Países Bajos

4.4 Marapa, São Tomé y Príncipe

4.5 Grupo de autoayuda Sujali, Kenya

5. Actividad pedagógica

6. Competencias

1. INTRODUCCIÓN

La principal característica de las organizaciones de la economía social radica en que funcionan en base a unos valores y principios en torno a la dignidad humana, solidaridad, reciprocidad, sostenibilidad ecológica, justicia social, participación democrática y transparencia.

Es importante afirmar a la vez, que contar con unos valores y principios establecidos no garantiza un modus operandi diferente, pero sí el actuar en base a éstos es lo que marca la diferencia entre las organizaciones de los sistemas económicos privado, público y social. Así mismo se reconoce que no resulta sencillo actuar de forma coherente con los valores y principios que definen la identidad y perfil de las organizaciones.

El desafío es, conseguir el equilibrio entre actuar dentro de la realidad económica y social, sin perder de vista aquello que los distingue.

Las organizaciones de la economía social y solidaria responden a unos rasgos identitarios que han sido descritos en el capítulo anterior del manual. Estos rasgos diferenciales hacen que el modus operandi de las organizaciones de economía social y solidaria sean diferentes del resto de las organizaciones. No obstante, esta diferente forma de actuar depende de que se den ciertos factores externos a las organizaciones (ej. legislación favorable) y otros factores internos (ej. conciencia sobre los valores y principios de las organizaciones de la economía social).

La elección del modelo de gestión económica a seguir no es tarea fácil para las organizaciones sociales. Estos modelos pueden condicionar y limitar el alcance de los valores a los cuales se suscribieron desde un inicio. Este es el mayor reto del campo que nos ocupa, generar modelos de gestión que permitan vincular los valores y principios de la economía social y solidaria en la práctica y a su vez que éstos marquen las pautas de las políticas públicas necesarias para fomentar modelos inclusivos, participativos, generadores de equidad intra e intergeneracional.

PREGUNTAS CLAVE DEL CAPÍTULO

- ¿Qué factores externos e internos a las organizaciones de economía social y solidaria influyen en el modus operandi de las mismas?
- ¿Cuál es la forma de actuar de las organizaciones sociales y qué las diferencia de otras en el campo de: la financiación, la internacionalización, y el marketing?
- ¿Cómo el modus operandi de estas organizaciones se vincula con sus valores y principios y cuáles son sus desafíos?

Glosario

Banca ética: es el conjunto de entidades financieras cuyos productos no están condicionados exclusivamente al criterio del máximo beneficio y la especulación. Estos bancos actúan aplicando unos principios y criterios positivos, en cuanto que aluden a identificar el origen del dinero, su destino, su uso, y su misión está vinculada al bien común (Federación Europea de Banca Ética y Alternativa, FEBEA, según sus siglas en francés, s.f.).

Microcréditos: son pequeños préstamos concedidos a personas con escasos recursos financieros.

Fondo de Inversión Social: es un fondo de inversión que busca invertir en instituciones sociales con necesidad de financiamiento para crecer y alcanzar autosustentabilidad operativa.

Crowdfunding: la cooperación colectiva entre personas que crean una red para conseguir dinero u otros recursos.

Estrategia de multilocalización: es una estrategia de internacionalización que conlleva la apertura de nueva actividad en el extranjero que no implica el cierre de ninguna actividad preexistente.

Gestión sistémica: es un enfoque que implica desarrollar una mayor conciencia, sensibilidad y

comprensión de cómo las partes y dinámicas que constituyen un todo (fenómenos físicos y sociales), se interrelacionan y son interdependientes para actuar de forma unificada.

Modelo de Gestión: es un marco de referencia donde se refleja la lógica a través de la cual una organización concibe la forma de funcionamiento interno en clave de reglas, política, procesos de toma de decisión, distribución de tareas y responsabilidades.

Procedimientos: modos, formas, estrategias que se eligen libremente para la consecución de unos objetivos, mediante unas actividades y contando con unos recursos.

Proceso: término que hace referencia a la necesidad de implementar acciones duraderas de cambio de una determinada comunidad y/o sociedad incluyendo en él el concepto de globalidad, interdependencia entre los diferentes factores y participación de las personas y grupos de interés que llevan a cabo el cambio y la transformación de su realidad. Igualmente, se hace referencia a él al hablar de la sucesión de etapas de un fenómeno.

Sistemática: característica que considera cada uno de los elementos que componen el proceso.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 PERSPECTIVAS EUROPEAS

Los principios y valores identificados por las organizaciones de la economía social y solidaria pueden variar de unas a otras, consecuentemente, el modus operandi de unas y otras también variará. No resulta sencillo resumir todos los aspectos en los que las organizaciones de economía social y solidaria deben actuar de forma diferente. En este capítulo se han seleccionado algunas de las más importantes: la financiación, la internacionalización, el marketing, y los modelos de gestión.

No obstante, no sólo son los aspectos internos a las organizaciones los que caracterizan el modus operandi específico para estas organizaciones, existen factores externos que también resultan claves para que este modus operandi sea realidad. Por ejemplo, el desarrollo de la legislación de las organizaciones de la economía social y solidaria para poder tener un desarrollo óptimo y poder internacionalizarse bajo

las mismas formas jurídicas, el desarrollo de mercados financieros alternativos en los que la búsqueda de la financiación resulte más adecuada para las organizaciones de economía social y solidaria. Sin el desarrollo de estos factores resultaría imposible que las organizaciones de la economía social y solidaria desarrollaran un modus operandi diferente.

Factores externos que influyen en el modus operandi de las organizaciones de economía social y solidaria (ESS)

Se tratarán los siguientes factores externos:

- a. Legislación
- b. Política y programas de impulso

a. La legislación sobre organizaciones de economía social y solidaria

El marco institucional es un factor fundamental para el tamaño y la visibilidad de la economía social y solidaria, ya que un marco institucional bien desarrollado ofrece reconocimiento al sector en tres ámbitos diferentes (Chaves & Monzón 2001):

- Reconocimiento explícito por parte de las autoridades públicas de las diferentes características de estas organizaciones y de la necesidad de un trato especial hacia las mismas.
- Reconocimiento de la capacidad y la libertad de actuación de estas organizaciones en cualquier ámbito de la actividad social y económica.
- Reconocimiento de su papel negociador como institución en el proceso de elaboración y aplicación de políticas públicas.

La legislación sobre la economía social y solidaria es muy divergente entre las distintas zonas del mundo y en los distintos países de cada zona, lo que ha llevado a que el desarrollo de la economía social y solidaria en cada uno de los países varíe considerablemente. Es más, en un mismo país cada una de las familias de la economía social y solidaria puede haberse desarrollado de forma diferente debido al mayor o menor desarrollo del marco legislativo para esa familia concreta. Por ejemplo, en el caso del País Vasco la existencia desde 1978 de una ley propia de cooperativas ha propiciado un mayor desarrollo de la forma cooperativa respecto a otras formas jurídicas.



Son muchos los países que en estos últimos años han optado por desarrollar marcos normativos para el desarrollo de las organizaciones de economía social y solidaria, como son: Brasil, Corea del Sur, España o Grecia. En estos países las organizaciones de economía social y solidaria han conseguido un reconocimiento por parte del marco institucional lo que se espera se traduzca en un mayor desarrollo del sector. No obstante, todavía en la actualidad sigue siendo un reto para la economía social y solidaria conseguir un contexto jurídico favorable que garantice la creación y crecimiento de sus organizaciones. Es el caso, por ejemplo, de las cooperativas. La Alianza Cooperativa Internacional en su Plan para una década cooperativa identificó como uno de los retos estratégicos el garantizar marcos jurídicos que apoyen el crecimiento cooperativo.

La existencia de un marco regulador desarrollado en los diferentes países no sólo contribuye a la expansión del sector de la economía social y solidaria en ese país, si no que abre opciones para que las organizaciones de otros países puedan internacionalizarse bajo las mismas personalidades jurídicas de las organizaciones matrices y ubicarse en otros países.

b. Políticas y programas de promoción de la ESS

Otro factor clave en el desarrollo del sector de la economía social y solidaria es la existencia de políticas y programas públicos que fomenten la economía social. La existencia de una estrategia diseñada a largo plazo que se materializa en políticas y programas concretos a medio y corto plazo es garantía de un buen desarrollo para el sector de la economía social.

En este caso también se observan diferencias importantes entre las diferentes zonas y países del planeta (Chaves y Monzón, 2000), pero en general las políticas se clasifican en cuatro tipos:

- **Políticas sectoriales:** son las políticas dirigidas a un sector en concreto. Por ejemplo, las políticas activas de empleo que hacen referencia a las distintas familias de la economía social.
- **Políticas específicas:** son las políticas que están exclusivamente dirigidas al sector de la economía social y solidaria y que excluyen al resto de las organizaciones
- **Políticas generales:** son las políticas que se dirigen a cualquier tipo de organización, incluyendo las de la economía social.

- **Políticas excluyentes:** son las políticas dirigidas al sector privado y que excluyen a las organizaciones de la economía social. Por ejemplo, en España, la política energética excluía a las cooperativas de la posibilidad de ser distribuidoras de energía.

Al mismo tiempo, resulta clave que por ejemplo, existan políticas dirigidas al desarrollo de otros ámbitos de la economía, como puede ser el sistema financiero. El desarrollo de un sistema financiero alternativo y la creación y legislación de productos financieros innovadores puede facilitar la financiación de las organizaciones de la economía social y solidaria de forma muy favorable.

Factores internos que influyen en el modus operandi de las organizaciones de economía social y solidaria

Los factores externos son claves para un adecuado desarrollo del sector de la ESS, pero son los factores internos lo que realmente contribuyen a diferenciar el modus operandi de las organizaciones de la economía social y solidaria y el resto de las organizaciones. Se tratarán los siguientes factores internos:

- a. Financiación
- b. Internacionalización y multilocalización
- c. Marketing
- d. La gobernanza y los sistemas de participación

a. La financiación

Si la búsqueda de financiación es un reto para cualquier organización, aún es un reto mayor en el caso de las organizaciones de la economía social. La falta de conocimiento real y legitimidad que sufren estas organizaciones hace que les resulte más complicado conseguir la financiación necesaria para abordar sus proyectos. Es más, no todas las fuentes de financiación a disposición de las organizaciones hoy en día están alineadas con los principios y valores promulgados por las organizaciones de la economía social, lo que complica más la financiación para aquellas organizaciones que buscan la coherencia entre los valores y su actividad diaria. Además, las organizaciones de la economía social y solidaria se encuentran muy lejos de los planteamientos de las entidades financieras tradicionales y como consecuencia su capacidad de actuación económica



y social disminuye (Sajardo y Ribeiro, 2014); a todo esto se le adiciona, que uno de los financiadores clásicos de este sector, las cajas de ahorros, haya desaparecido como consecuencia de la reestructuración del sector financiero.

Las organizaciones de la ESS han sido muy dependientes de la financiación pública, llegando a representar un 70% de su presupuesto en el año 2011 (Fundación de PwC, 2014). Sin embargo, la crisis ha obligado a reducir los presupuestos para fines sociales y esto ha generado la necesidad de acceder a otro tipo de fuentes de financiación de carácter privado.

Si bien el sector de la economía social y solidaria es muy diverso en cuanto a tamaño de organizaciones, alcance económico de sus actividades y concepción del modelo de negocio, todas las formas de la economía social y solidaria comparten la dificultad de acceder a la financiación. Sin embargo, la solución para cada uno de los casos debe ser diferente, ya que el problema o la dificultad también son diferentes. Por ejemplo, una asociación que emplea a un grupo de agricultores y comercializa frutas, podría solventar su problema de financiación a través de la implantación de microcréditos, mientras que una cooperativa multilocalizada con su sede matriz en un país desarrollado necesita buscar acceso a grandes fondos de inversión para poder llevar a cabo su modelo de expansión. Por ello, en este apartado analizaremos fuentes de financiación “alternativas” que den respuesta a necesidades diferentes y a las que las organizaciones de la economía social y solidaria pueden acceder con mayor facilidad y su funcionamiento está de acuerdo al marco ético de estas entidades. A pesar de que se propongan fuentes de financiación adaptadas a las necesidades específicas de las organizaciones de economía social, esto no supone que estas organizaciones no puedan acceder a fuentes de financiación tradicionales a disposición de cualquier organización.

Estos son algunos ejemplos de fuentes de financiación privada adecuadas a la realidad de las organizaciones de economía social y solidaria:

Banca ética: es un tipo de entidad financiera que permite obtener beneficios sociales y medioambientales, además de obtener los beneficios económicos de las entidades financieras convencionales. Suelen ser entidades financieras basadas en principios como la cooperación, la sostenibilidad, la responsabilidad. Los proyectos

de banca ética suelen ser proyectos basados en la participación y en gestión transparente que fomentan la economía social, el cuidado medioambiental, el comercio justo y la ayuda social. Uno de los pilares básicos de la banca ética radica en que sus inversiones se realizan siguiendo rigurosos criterios éticos y sólo conceden créditos bancarios a entidades o particulares que cumplan estos criterios de sostenibilidad, beneficio social y medioambiental de forma rigurosa (Cotón & Castro (2011).

Triodos Bank fue creado en 1980 en Holanda y es uno de los principales bancos éticos europeos. Tiene un modelo de banca con valores y utiliza el dinero de sus ahorradores e inversores para prestarlo a empresas y proyectos de economía real, de sectores sociales, culturales y medioambientales.

Los principales proyectos de banca ética de España, además de Triodos Bank mencionado anteriormente son los siguientes:

Fiare: es uno de los proyectos con mayor desarrollo en el territorio Español. En el año 2003, 52 organizaciones sociales vascas de diferentes ámbitos (inserción social, cooperación al desarrollo, comercio justo, agroecología, educación en valores, cooperativismo, etc.) constituyen la fundación Fiare con el fin de dar inicio a un proceso de constitución de banca ética (Santos, 2012). Finalmente, Fiare Banca Ética nace de la unión de dos proyectos, por un lado, el banco cooperativo de Italia Banca Popolare Ética y Fiare que trabaja en España desde el año 2005. Financia proyectos de economía social y solidaria.

Coop57: es una cooperativa creada en el año 1996 en Cataluña dedicada a dar préstamos a proyectos de economía social que fomenten la ocupación, cooperativismo, asociacionismo y solidaridad, promoviendo principios éticos y solidarios.

Oikocredit: originalmente denominada Sociedad Cooperativa Ecuménica de Desarrollo- se fundó en el año 1975 en los Países Bajos por el Consejo Mundial de Iglesias. Actualmente, es una cooperativa financiera internacional de finanzas éticas que utiliza los ahorros de personas y empresas de países desarrollados para financiar proyectos empresariales con contenido social en países en vías de desarrollo.

Federación Europea de Banca Ética y Alternativa (FEBEA en sus siglas en Francés): es una organización que aglutina a un número importante de Banca ética



Cuenta con socios de más de 10 países europeos. En su estatuto y misión hacen referencia a criterios con los que identifican a la banca ética conociendo a fondo el origen, uso y destino del dinero que gestionan, tanto dentro como fuera de su propia organización.

Microcréditos: el microcrédito se enmarca dentro de las microfinanzas, cuyo objetivo es universalizar los servicios financieros básicos (créditos, cuentas de ahorro y previsión, servicios bancarios de cobros y pagos, etc.), acercándolos a aquellas personas y colectivos excluidos, financiera y socialmente (Cuesta, 2007). Aunque existían diferentes experiencias similares a los microcréditos desde tiempos atrás, Muhammad Yunus (Premio Nobel de la Paz en el año 2006) y el Grameen Bank son considerados los pioneros del microcrédito moderno. La finalidad de este banco es otorgar préstamos a las personas desfavorecidas con el objetivo de que estas personas salgan de la situación de pobreza (Gutiérrez, 2005), aunque no siempre tienen por objetivo reducir la pobreza, sino que desde una perspectiva más general se considera que atienden a nichos desatendidos.

Los microcréditos tuvieron un crecimiento importante en los países en vías de desarrollo en las últimas décadas del siglo XX, pero a posteriori, también se han expandido en países desarrollados, como elemento de inclusión financiera (Cuesta, 2007).

Para las entidades de economía social, principalmente, para las que pertenecen a la economía social de no-mercado, el microcrédito es una fuente de financiación atractiva, porque en muchos casos trabajan con nichos de población similares (nichos desatendidos por la economía en general), buscan objetivos similares (reducción de la pobreza y las desigualdades sociales...) y trabajan bajo principios y valores alineados.

El microcrédito surge en España en el año 1990 de la mano de algunas organizaciones y asociaciones no gubernamentales. Cuando las cajas de ahorros comienzan a participar mediante la Obra Social, siendo las entidades pioneras Caixa Catalunya y Caja Granada. Con la reestructuración del sistema financiero y la desaparición de las Cajas de Ahorro, en la actualidad siguen existiendo iniciativas de microcrédito en España: Microbank, Fundación ICO, Entidades Sociales de Apoyo al Microcrédito, Programas de la UE (Instrumento Europeo de Microfinanciación PROGRESS).

Fondos de Inversión social

En España se ha creado el mayor fondo de inversión social de Europa, Vivergi. Es un fondo de capital riesgo de impacto social que tiene como objetivo acelerar el éxito de las empresas sociales que resuelvan retos sociales y medioambientales. Cuenta con un tamaño de fondo de 50 millones de euros y está gestionado por Ambar Capital y con la colaboración de ICO, Gala Capital y también con inversores privados y está registrado en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Creación de una institución financiera propia

Aunque no sea tarea sencilla, existen experiencias en el ámbito de la economía social que han optado por crear una institución financiera propia para acceder a la financiación necesaria para el desarrollo de su actividad. El caso más conocido es el de Caja Laboral Popular (actualmente Laboral Kutxa) que fue creado en 1959 dentro de la experiencia cooperativa de Mondragon. El objetivo de crear Caja Laboral, además de cooperativizar el ahorro, era intermediar en la captación de recursos, administrar y aplicar esos recursos en la promoción comunitaria a través del modelo cooperativo (Altuna et al. 2008). Actualmente, se reconoce que uno de los factores del éxito del modelo de Mondragón fue la creación de Caja Laboral Popular.

El crowdfunding o micromecenazgo es un mecanismo de financiación colectiva de carácter social. Consiste en reunir recursos para financiar un proyecto concreto mediante la colaboración en red de las personas (Sajardo et al. 2014) ya sea en forma de donación o a cambio de algún tipo de recompensa y/o derechos de voto con el fin de apoyar iniciativas para fines específicos. Una de las primeras campañas de crowdfunding surgió en 1997 desde la industria musical con el grupo de rock británico Marillion, quienes financiaron su gira por Estados Unidos mediante pequeñas donaciones de sus seguidores, llegando a recaudar 60.000 US\$. Como consecuencia de la crisis económica y financiera que comienza en el año 2007, se genera una sequedad crediticia que complica aún más el acceso al crédito y es en este momento cuando el crowdfunding empieza a adquirir gran importancia.



Según la Asociación Española de Crowdfunding (2014) teniendo en cuenta el fin del intercambio, existen cuatro tipos de crowdfunding:

- **Donación:** algunos donantes aportan dinero para proyectos solidarios en concepto de donación, sin ninguna contrapartida.
- **Recompensa:** se hace una aportación para un proyecto creativo a cambio de una recompensa en especie.
- **Inversión:** el inversor aporta una cantidad de dinero y recibe una acción o la participación en el capital de la empresa como contraprestación.
- **Préstamo:** se aporta el dinero en forma de préstamo con un tipo de interés previamente establecido como contraprestación.

Sin embargo, en el caso de las organizaciones de la economía social, los tipos de crowdfunding que tienen cabida por su coherencia entre los valores y su actividad diaria son los basados en donaciones y recompensas. Para lanzar una campaña de crowdfunding de este tipo, tienen tres opciones (Mata, 2014):

- Crear una plataforma propia
- Utilizar una plataforma existente que no esté especializada en proyectos de economía social.
- Utilizar una plataforma especializada en proyectos de carácter social. En España, existen 19 plataformas basadas en donaciones o recompensas.

Algunos países de la Unión Europea entre los que se encuentran Reino Unido, Holanda, Alemania, Francia, Italia, Finlandia, Austria y Grecia ya han regulado el crowdfunding (Comisión Nacional del Mercado de Valores, s.f.).

En el año 2015 se ha aprobado la Ley 5/2015, de 27 de abril, de Fomento de la Financiación Empresarial (BOE, 2015) que regula por primera vez en España las nuevas formas de financiación mediante las plataformas de crowdfunding o financiación participativa de inversión o préstamo, aunque deja fuera el Crowdfunding basado en donaciones, compraventas o recompensas.

Algunos ejemplos de plataformas solidarias en Europa son: (Mata, 2014; REconomy Project, 2015; Crowdfunding Week, 2015):

- **Miaportación.org:** cubre las necesidades de personas en situación socio-económica desfavorable con pequeñas aportaciones para

necesidades de comida, económica, materiales y tiempo (voluntarios).

- **Hazloposible y Migranodearena.org:** financian proyectos de ONGs de España.
- **Trustparency:** es la primera plataforma española de storytelling para organizaciones no gubernamentales y que permite a los donantes seguir la evolución de los proyectos sociales.
- **Worldcoo:** financian proyectos de ONGs de alto impacto social.
- **Flipover:** comunidad de apoyo a proyectos sociales que trabajan para conseguir tiempo, financiación e ideas colaborativas.
- **Goteo:** a diferencia de otras plataformas, enfatizan el carácter abierto de los proyectos y en el retorno colectivo. Es una de las 15 plataformas seleccionadas en el ranking europeo Crowdsourcing Week.
- **Buzzbnk:** es la primera plataforma de crowdfunding británica. Desde su inicio apostó por ofrecer préstamos, inversiones y recompensas a través de este mecanismo. La plataforma pertenece a ONGs y fundaciones.

b. Internacionalización y multilocalización

En el actual contexto económico globalizado, muchas organizaciones han identificado la internacionalización de sus actividades como una fuente de ventaja competitiva (Bastida, 2007; McKenna y Richardson, 2007). Las organizaciones de la economía social y solidaria no están fuera de esta realidad, si bien es verdad que para éstas en general la internacionalización sigue siendo un reto a superar.

La internacionalización no es un proceso sencillo de abordar (Collings y Scullion, 2012): hacen falta fondos financieros importantes de las que muchas organizaciones de la economía social y solidaria carecen, la gestión en organizaciones internacionalizadas se complica y el traslado de la cultura organizativa fundamentada en unos principios y valores característicos de esta economía hace que sea extremadamente complejo (Monzón, 2012). Es más, incluso en algunos países no está permitido la creación de ciertas organizaciones de economía social y solidaria como es el caso de las cooperativas.

Sin embargo, en esta economía globalizada las entidades de economía social y solidaria deben



reflexionar sobre cuál es su ámbito de acción: en muchos casos, la organización trabajará centrada en una única comunidad, como puede ser el caso de muchas asociaciones o empresas sociales. En estos casos la internacionalización no es fuente de competitividad para estas organizaciones y ceñirse a su ámbito natural de trabajo será la mejor alternativa. En otros casos, como en el caso de algunos grupos cooperativos de gran tamaño, la internacionalización puede ser una fuente importante de competitividad que contribuya a la supervivencia de la organización. En estos casos, la internacionalización deja de ser una opción y se convierte en una necesidad (Errasti, Elgoibar, Heras y Begiristain, 2002) y las organizaciones se enfrentan a un nuevo reto: el desafío de acometer el proceso de internacionalización bajo una forma de hacer empresa diferente (Radrigán y Barría, 2007).

Frente al reto de crear un modelo basado en el paradigma cooperativo desde el enfoque teórico se podrían visualizar dos estrategias diferentes: la primera basada en la intercooperación internacional y la segunda basada en la constitución de filiales extranjeras (Errasti et al., 2002). La primera opción basada en la constitución de acuerdos de colaboración estables entre cooperativas de distintos países presenta limitaciones importantes, ya que el sector cooperativo a nivel mundial resulta limitado y la concepción del paradigma cooperativo varía considerablemente entre las diferentes regiones del mundo. La segunda opción, basada en la constitución de filiales extranjeras también presenta limitaciones importantes principalmente debido a que el modelo cooperativo no siempre resulta extrapolable a otros contextos. La realidad demuestra que esta última ha sido la estrategia más aplicada por las empresas cooperativas (ej. Grupo Mondragon), aunque admitiendo que desde el paradigma cooperativo puro presenta sus contradicciones (Sarasua, 2010).

La estrategia de multilocalización del Grupo Mondragon: una propuesta para la internacionalización de cooperativas.

La decisión de internacionalizarse raramente es una decisión impulsiva, sino que normalmente responde a una reflexión consciente y se plantea como un proceso paulatino en el que las diferentes decisiones que se adoptan aumentan su nivel de complejidad y compromiso por parte de la organización. Así ocurrió en el caso del Grupo Mondragón.

En los primeros pasos del movimiento cooperativo vasco, las organizaciones prácticamente se dirigían al mercado regional y estatal, pero poco a poco, a raíz de (a) la incorporación de España al mercado europeo, (b) impulsado por el proceso de globalización de la economía en general y (c) siguiendo las tendencias marcadas por el sector a los que pertenecían las cooperativas (principalmente pertenecen al sector industrial), las organizaciones del grupo Mondragón optaron por dar pasos importantes en la estrategia de Internacionalización. De hecho, en la actualidad Mondragón cuenta con más de 120 plantas productivas en el exterior.

Las cooperativas Mondragón han optado por diseñar un modelo de internacionalización propio adaptado a su identidad, aunque no sin contradicciones según Sarasua (2010) y que está basado en una estrategia de multilocalización, con la finalidad de evitar una deslocalización productiva que destruya el empleo en las matrices (Luzarraga, 2012). En este sentido, los estudios realizados para las cooperativas del Grupo Mondragón demuestran que aquellas cooperativas internacionalizadas han obtenido mejores resultados que las que no lo han hecho (Luzarraga e Irizar, 2012).

El estudio realizado por Arizkuren y Arnaez (2014) divide el proceso de internacionalización llevado a cabo por el Grupo Mondragón en tres fases diferentes: la fase I que contempla el período del 1956 hasta 1970, la fase II que incluye el período 1971-1990 y la fase III que comienza en el año 1991 y termina en el 2011.

La primera fase estuvo centrada principalmente en atender al mercado regional y estatal y hasta el año 1966 no se registró la primera actividad de corte internacional (Arizkuren y Arnaez, 2014). Los primeros pasos del proceso de internacionalización se caracterizaron por humildes exportaciones a países europeos (v.g. Francia, Alemania, Italia) aprovechando la ventaja en precios con la que contaban las organizaciones españolas y con el objetivo de conocer mercados más exigentes que el estatal. Paralelamente, se dieron los primeros pasos en la captación de nueva tecnología con el objetivo de poder ofrecer productos de mayor calidad.

La segunda fase estuvo caracterizada por un incremento de las exportaciones y la apertura de delegaciones comerciales, primero en Europa y a continuación en Asia. Fue en esta fase cuando comenzaron la primeras implantaciones de filiales



productivas en el extranjero. La primera experiencia fue la implantación de una filial en Tailandia de una cooperativa que se dedicaba al sector electrónico. Los precios en el sector eran cada vez más exigentes y si la cooperativa quería seguir con su actividad no tenía otra opción que trasladar parte de su producción a un país de menor coste, tal y como lo estaban haciendo sus competidores e incluso sus clientes. La segunda implantación productiva se realizó en Méjico, provocada por la desfavorable evolución de la tasa de cambio de la moneda local respecto al dólar estadounidense.

La tercera fase fue la más intensa desde la perspectiva de la internacionalización. Tal y como describen Arizkuren y Arnaez (2014), en este período se intensificaron las implantaciones productivas alcanzando la cifra de 93 subsidiarias a su término. Al mismo tiempo, la corporación adquirió una actitud proactiva y se abrieron 9 delegaciones corporativas en puntos estratégicos del planeta. Por último, se comenzaron a construir varios parques industriales en China e India.

Toda esta estrategia de internacionalización es fácilmente entendible desde una perspectiva pura de mercado, si bien desde la perspectiva cooperativa puede presentar contradicciones. En verdad, la estrategia de multilocalización no permite siempre que las organizaciones que pertenecen al grupo Mondragon se creen bajo la forma jurídica cooperativa y este hecho puede generar disonancias desde la óptica del cooperativismo puro. No obstante, para cooperativas que compiten en el mercado junto con otras organizaciones capitalistas la internacionalización no ha sido una opción, sino la única forma de garantizar la supervivencia. La integración de las organizaciones ubicadas en el extranjero al modelo cooperativo es uno de los retos pendientes y más complicados de la experiencia de Mondragon, ya que no depende en su totalidad de la voluntad y el bien hacer de las cooperativas.

c. Marketing

Marketing en cooperativas

Whyatt and Rebut (2014) desarrollaron el enfoque llamado *Marketing co-operativo, nuestra ventaja* (MOCA en sus siglas en inglés); el mismo que permite

hablar sobre ciertas ventajas y estrategias de marketing para las cooperativas.

Estos autores sostienen que una clara comprensión de las características claves de la ventaja de ser co-operativas puede conducir hacia una buena e informada estrategia de marketing. Algunas de estas ventajas son:

- Se ven bajo una luz positiva, a través de sus prestaciones sociales: ejemplo, empoderamiento, apoyo a la comunidad
- Son consideradas como dignas de confianza y es improbable que se las relacione con casos de explotación.
- Son capaces de ofrecer capital social como ventaja (citando a Spear, 2000).

Para adoptar el enfoque MOCA, estos autores sostienen que es importante que todos los miembros de la cooperativa, desde el equipo directivo a los operarios o auxiliares, entiendan el elemento diferenciador de su organización en relación a otras; que se den cuenta de la *ventaja cooperativa* y cómo ésta se manifiesta en sus productos o servicios. Esto debe ser entendido y visto como auténtico por sus clientes, que los valores propugnados son genuinos y pueden ser claramente visibles dentro de la organización.

La Co-operative Food, una cooperativa minorista de alimentos del Reino Unido, es uno de los mejores ejemplos de compromiso con el comercio justo (citando a Nicholls, 2002); y esto ha representado un elemento clave al aplicar el enfoque MOCA (p.264). La experiencia en el abastecimiento efectivo de insumos de comercio justo y la importancia en las relaciones con los proveedores de comercio justo han unificado las dimensiones económicas y sociales de la agenda cooperativa. En el caso de “Co-operative Food” el éxito de esta estrategia se basa en el enfoque de un modelo de negocio basado en valores y sus competencias en la relación ética de marketing (p.266, citando a Doherty et al, 2008).

En tiempos de crisis y de indignación pública, la confianza y reputación construida a través del tiempo por las cooperativas puede atraer a nuevos clientes. Este fue el caso en la ruptura de confianza entre los clientes y *los grandes bancos* tras la exposición de los comportamientos ilícitos de los bancos, como el escándalo Libor en 2012. Esto condujo a un importante aumento en las consultas a mutuales, cooperativas y



al Banco Cooperativo del Reino Unido (p.265). La Caja Laboral Popular, actualmente Laboral Kutxa, también optó por visualizar su ventaja cooperativa en la última crisis económica y financiera. De hecho, en el año 2012 apostó por una campaña de marketing centrada en la idea de *hay otra forma* de hacer banca.

Video de la campaña disponible en recursos en línea: <https://youtu.be/UoMMix9KM-E>

MOCA representa una cultura basada en valores de confianza, sinceridad, promesa en la palabra dada y colaboración (citando Gebhardt et al, 2006). Estos valores deben convertirse en hábitos que a su vez han de integrarse en la organización. Muchos de los minoristas comprenden el valor de *la comunidad* y procuran asumir esto como parte de una imagen de marca y ventaja competitiva (citando Miller, 1999); en el caso de las librerías y bancos lo hacen instalando sofás y cafeterías en sus tiendas. Las cooperativas tienen una vasta experiencia en la comprensión de lo que implica ser y actuar en *comunidad*, ya que es más habitual que éstas se identifiquen con el tipo de culturas y comportamientos vinculados a una comunidad.

El marketing en empresas sociales

Una investigación realizada en el Reino Unido por Powell (2015) estudió el marketing de las empresas sociales que funcionan como centros de día. Estas tienen como misión principal proporcionar formación y desarrollo de habilidades para adultos con discapacidades físicas, mentales o de aprendizaje.

Los resultados indican que los gerentes de las empresas entendían, definían y, en algunos casos, habían recibido capacitación en marketing donde predominaba la venta del producto desde el enfoque de la industria. Esto daba cuenta que la venta del producto y las transacciones individuales se concebían como algo externo y asociado a la manipulación. Este enfoque va fundamentalmente en contra de los objetivos sociales de las empresas. La autora argumenta que un enfoque de servicio, en el que la empresa utiliza el proceso de creación de valor para un cliente, es el más apropiado. Este enfoque aboga por construir relaciones duraderas con los actores claves del servicio (citando Osborne et al., 2013), centrando la atención en las promesas y propuestas de valor (citando Grönroos y Raval, 2011). Al considerarse la estrategia de marketing desde el enfoque de los servicios que se ofrecen; se concibe

que todas las personas que laboran dentro de la empresa tengan que ver con la difusión del servicio (citando Grönroos, 1980), asumiendo un rol activo en el marketing a tiempo parcial.

La importancia de construir relaciones es otra vez reforzada por Berlín Technologie-Netzwerk (2009, p.60): las empresas comerciales tienden a trabajar con un mercado anónimo y por lo tanto, es necesario gastar dinero en publicidad. Las empresas sociales pueden ganar más al centrarse en establecer relaciones con las partes interesadas. Según Cholette y Kleinrichert, et al. (2014, p.61), esto podría significar organizar o asistir a eventos donde se les dé información sobre el servicio y /o producto; sea a través de historias sobre su desarrollo y cuestiones sociales o ambientales que deseen abordar. Señalan que aunque la empresa no persiga importantes ventas directas al consumidor, puede todavía crear conciencia y construir lealtad de marca hablando de forma directa a sus consumidores. Además sugieren que ofrecer una calidad superior y un producto claramente diferenciado es importante. Esta diferencia podría centrarse en el hecho de que sea local, orgánico, o puede proporcionar una promesa inequívoca para otorgar los beneficios a una causa reconocida. El contacto directo con el consumidor aparece también como un factor de éxito importante.

d. La gobernanza y los sistemas de participación

Dada la naturaleza de las entidades de la economía social y solidaria, la gobernanza de éstas difiere de la de las demás organizaciones. El marco de actuación definido por los principios y valores de las organizaciones deben cultivar una gobernanza basada en la solidaridad y la democracia (Juliá, 2004) y por lo tanto, las entidades de economía social y solidaria además de definir políticas para conseguir una gestión eficiente tal y como ocurre en el resto de las organizaciones deben de realizarlo bajo los principios de responsabilidad y transparencia (Muñoz y Briones, 2011).

En los últimos años la literatura científica ha puesto interés en el estudio de la gobernanza de las entidades de economía social, principalmente, en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, ya que son organizaciones de propiedad colectiva y gestión democrática que buscan promover la solidaridad, la



participación y la responsabilidad (Marcuello y Saz, 2008).

Tal y como propone Chaves (2004) en las cooperativas de trabajo asociado la gobernanza se practica desde dos vertientes: la política y la de gestión. La vertiente política es la que permite que los socios trabajadores tomen las decisiones que posteriormente serán ejecutadas por la vertiente de la gestión. La vertiente política se visualiza a través de los órganos institucionales (asamblea general, consejo rector, consejo social y auditores internos), en los cuales las personas trabajadoras son las principales protagonistas y las decisiones son tomadas de forma democrática (Muñoz y Briones, 2011). Las decisiones tomadas por la vertiente política son ejecutadas por la estructura de gestión de la cooperativa.

La vertiente de la gestión se tangibiliza a través de la participación de los trabajadores en la gestión de la organización. La participación en la gestión se puede dar a tres niveles (Eurofound, s.f.): la participación en el puesto de trabajo, la participación en el departamento y la participación en las decisiones estratégicas de la organización.

El derecho y la oportunidad que los trabajadores tienen para participar tanto a nivel de gestión como a nivel político es lo que realmente marca la diferencia del modus operandi de las organizaciones de la economía social y solidaria en relación a otras.

En el apartado de recursos pedagógicos encontrarán un documento detallado sobre la gobernanza de las cooperativas del Grupo Mondragon, haciendo hincapié en las funciones de cada uno de los órganos institucionales de la cooperativa.

Gestión del capital humano

La gestión del capital humano asume dos enfoques diferentes sobre las personas según Doherty et al., (2009, p.91-97, citando a Storey 2007): el enfoque estratégico rígido considera al personal como un costo que debe ser minimizado; y el otro enfoque flexible que considera al personal como activo y capital social; el mismo que está llamado a contribuir con la organización. Los autores creen que las empresas sociales pueden, en realidad, utilizar una combinación de ambos. El enfoque flexible también considera el bienestar individual y social como resultado de una estrategia coherente de administración del capital humano. De esta forma, la gestión del capital

humano se vincularía directamente a las aspiraciones societarias de muchas empresas sociales. Citando investigaciones realizadas en asociaciones de vivienda del Reino Unido, los autores advierten sobre la superposición de los objetivos de la empresa antes que las consideraciones sobre el capital social, y como tal, enfatizando más un comportamiento de propietarios privados.

La posición comercial y de financiación de las empresas sociales puede llevar a una inseguridad laboral. Las organizaciones tienen como desafío prevenir el daño que causaría a la relación de la organización y el personal. Una estrategia que refleja cómo es valorado el personal tanto asalariado como voluntario por igual, es la flexibilidad en el trabajo; Ésta a menudo responde a los requisitos de la organización y a la necesidad de una conciliación de la vida familiar y laboral (Doherty et al., p.98).

Modelos económicos de gestión

El modelo de gestión refleja la lógica a través de la cual una organización concibe la forma de funcionamiento interno en clave de reglas, procesos, procedimientos, toma de decisión, distribución de tareas y responsabilidades, es decir, es el modelo que define el modus operandi de la organización. Normalmente, el modelo de gestión se expresa de forma gráfica con el objetivo de que resulte más sencillo de interpretar. Aunque el modelo de gestión de cada una de las organizaciones sea diferente en el caso de las organizaciones de la economía social es habitual que estén basados en sus principios y valores y que den centralidad a las personas.

Igualmente los modelos de gestión dentro de esta economía requieren de un enfoque sistémico y holístico, por la complejidad de recursos y actores que gestionan al estar comprometidos a trabajar y a tener un impacto positivo dentro de los ámbitos social, económico y ambiental.

A continuación presentamos dos modelos de gestión con las características antes indicadas y que reflejan la importancia de articular los valores y principios de las organizaciones a las funciones claves de la organización.



Diagrama 3.1

El modelo de gestión de Mondragon



Fuente: Modelo de Gestión Corporativo de Mondragon

a. El modelo de gestión del Grupo Mondragón

Referirse al caso práctico 4.1: *El Modelo de Gestión Corporativo del Grupo Mondragón* para conocer cómo se generó y la descripción de los elementos que lo componen.

b. Modelo de gestión basado en la economía integral

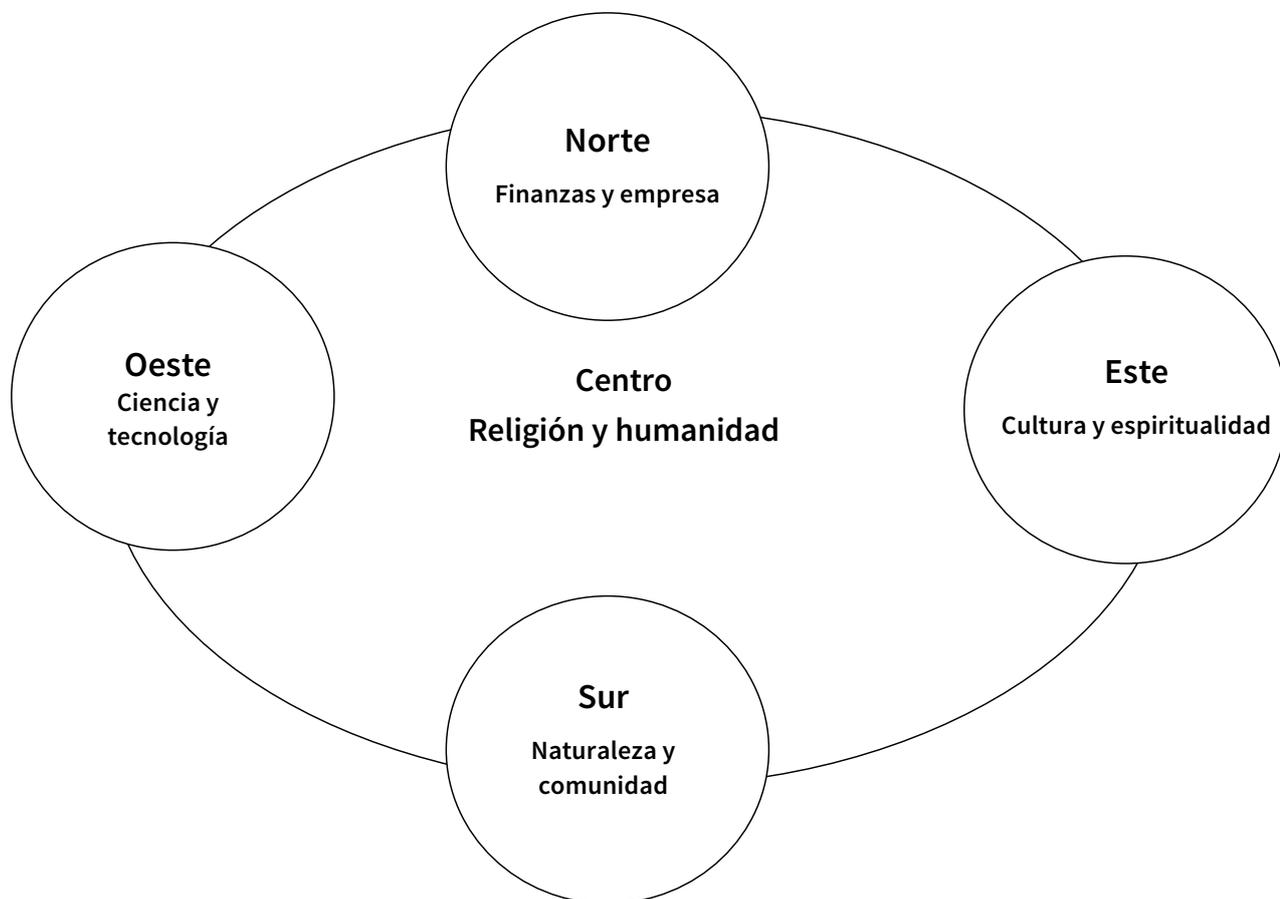
Los autores Lessen y Schieffer (2010) allanan el camino hacia un enfoque sostenible de la economía, partiendo de la riqueza de interacción de varios enfoques económicos.

Su contribución a la economía social y solidaria consiste en dar a conocer un proceso continuo de configuración de diferentes modelos económicos basados en la interacción e interdependencia del conocimiento, la experiencia, los saberes, la cultura, el medio ambiente y la religión de diversas sociedades plasmados en cuatro puntos cardinales.

Afirman que, para lograr una economía integral y sostenible, todo sistema social necesita encontrar un equilibrio e interdependencia dinámica entre las esferas que representan los puntos cardinales; los cuales han de reforzarse entre sí siendo a su vez, equidistantes con el punto de origen, el centro.



Diagrama 3.2
Modelo de economía integral



Fuente: Lessem, R., Schieffer, A., (2010).

Enfatizan que una sociedad integral sostenible debería tener como misión encontrar un equilibrio dinámico entre la esfera ambiental o animada (sur), que abarca la naturaleza y la comunidad; la esfera cívica (este), que abarca la cultura y la espiritualidad; la esfera pública (norte) que abarca la ciencia y la tecnología; la esfera privada, que abarca las finanzas y la empresa

siempre en relación a la economía moral (centro), que abarca la religión y la humanidad.

En el siguiente cuadro (3.1) se detalla el modelo que basa su desarrollo en la interconexión continua de tres dominios integrales: la visión del mundo, lo empresarial y lo económico:



Cuadro 3.1

HACIA UN MODELO DE ECONOMÍA INTEGRAL			
Marco integral:	Visión del mundo integral:	Empresa integral:	Economía integral:
El centro y cuatro puntos cardinales con sus elementos.	El centro y sus cuatro puntos cardinales	El centro y cuatro funciones transformadas	Cuatro modelos económicos y el centro
Centro: filosofía y moral Religión y humanidad	El camino de la inspiración a la acción transformadora	Renovación estratégica	Economía moral
Sur: humanismo, Naturaleza y comunidad	El camino relacional	Desarrollo comunitario	Economías de auto-subsistencia
Este: integridad Cultura y espiritualidad	El camino de renovación	Evolución consciente	Economía del desarrollo
Norte: racionalidad Ciencia y tecnología	El camino de la razón	Creación de conocimiento	Economía social
Oeste: pragmatismo Finanzas y empresas	El camino de la realización	Desarrollo sostenible	Economía de vida

Fuente: Lessem, R., Schieffer, A., (2010).

Todos las etapas del proceso se integran bajo el modelo de una economía integral procesual llamada “GEN-E-UIS” (Grounding, emerging, navigation, effecting, synergy, inspiration, universal truth: GEN-E-UIS por sus siglas en inglés). Todos estos pasos son necesarios de acuerdo a los autores para que se dé un ciclo de transformación completo. El modelo responde a cuatro procesos cíclicos complementados por uno al inicio y otro al final. Todos estos procesos toman su inspiración de la economía moral vinculada a la religión y humanidad; siendo a su vez los que alientan los siguientes procesos:

- a. De anclaje (G), que se interpreta como la orientación económica que la comunidad desarrolla por su propia naturaleza y donde se encuentra inserta.
- b. De surgimiento (E) de la fusión de lo local y lo global, el emerger de nuevas relaciones, una evolución particular donde la economía y sociedad se vigorizan entre sí.
- c. La navegación (N), que consiste en la fusión de los dos primeros procesos: anclaje y surgimiento que promueven un nuevo marco y estructura económica. Todo ello encaminado al cuarto proceso.
- d. Puesta en práctica (E); donde interactúan lo micro y lo macro dentro del marco económico generado

(SIU): Todos los procesos anteriores se retroalimentan con la sinergia (S), la inspiración (I) y la verdad universal (U) de los valores morales.



Este marco de la economía integral supone un continuo que se detalla en el siguiente cuadro (3.2)

Cuadro 3.2

LA VISIÓN DE UNA ECONOMÍA INTEGRAL				
	Sur	Este	Norte	Oeste
GENE-IUS	Economía basada en comunidades de autosuficiencia	Economía basada en una cultura de desarrollo	Economía basada en la sociedad del conocimiento	Economía basada en la vida
E	Empresas sociales	Empresas de desarrollo	Empresas cooperativas	Empresas sostenibles
	De la ganancia individual a la ganancia societaria	De la supervivencia a la co-evolución	De la empresa a la empresa democrática	Del crecimiento a la sostenibilidad
N	Economía de subsistencia	Economía asociativa	Economía abierta	Economía del bien-común
	De la eficiencia a la suficiencia	De la competencia al asociacionismo	Del mercado libre a una sociedad del aprendizaje	Del bienestar al buen-vivir
E	Economía de comunidades de base	Economía consciente	Economía de trabajo en red	Economía real
	De un único universo a un pluri-universo	De la energía a una conciencia mayor	De lo jerárquico al trabajo en red	De la dominación a las alianzas
G	Economía de los comunes	Economía co-evolucionaria	Economía del bien común	Nueva economía
	De lo individual a lo comunitario	De la economía desarrollista a un mosaico de economías	De la economía individualista a al servicio de la sociedad	De lo económico a las eco-culturas
IUS	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Naturaleza y comunidad</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Cultura y espiritualidad</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Ciencia y tecnología</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Finanzas y empresas</div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 20px; display: inline-block;"> Núcleo moral del modelo económico Humanidad y Religión </div> </div>			

Fuente: Lessem, R., Schieffer, A., (2010).

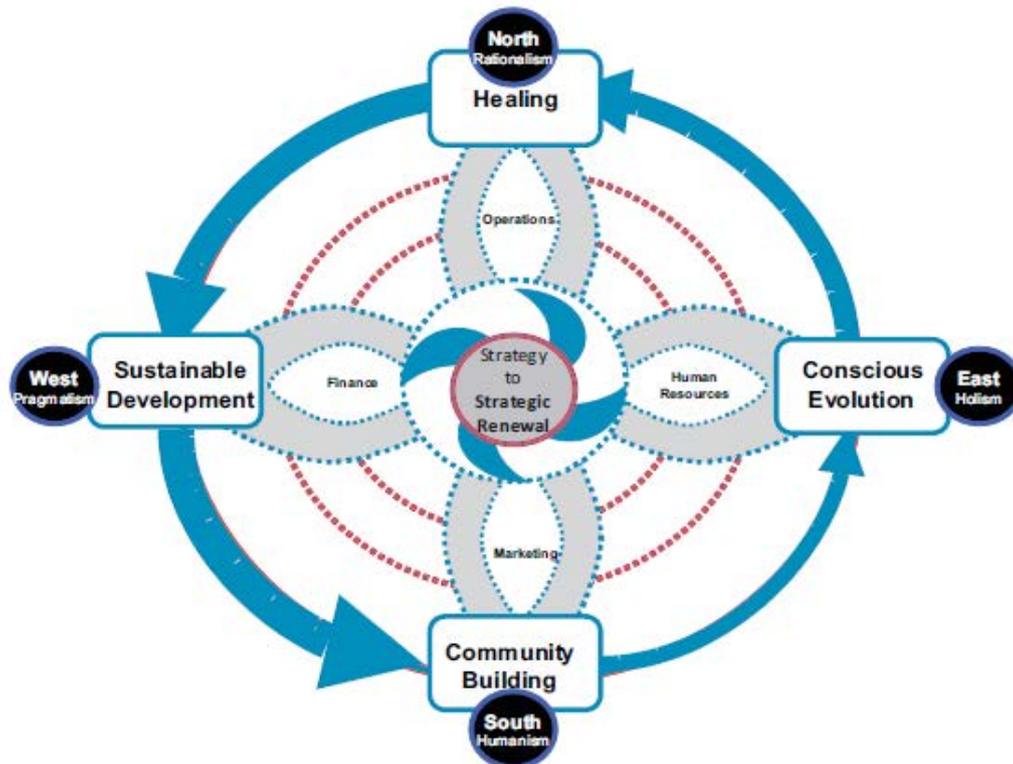
El modelo de economía integral en la práctica

El siguiente gráfico representa la aplicación de este modelo integral a las funciones clave de gestión de una organización de salud mental que atiende a niños,

niñas, jóvenes y adultos con problemas de desarrollo psico-motriz e intelectual en la India.

Diagrama 3.3

APLICACIÓN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN ECONOMÍA INTEGRAL EN OM CREATION, EMPRESA SOCIAL



El modelo sirvió para crear las bases hacia una organización integral, para lo cual fue preciso entender primero el por qué de su existencia, a través del diálogo y reflexión sobre los valores morales que regirían el modelo de gestión económica de su empresa social. El mismo nombre elegido respondía a valores morales y culturales del país. AUM (casi siempre traducido a Om) en la tradición hindú, es un sonido original del cual se originó la existencia del universo. “A” significa aceleración o productividad, esto significa que las habilidades diferenciadas de los beneficiarios de la organización se optimizan de tal manera que se sientan valorados por la capacidad creativa que desarrollan. La “U” significa unidad, entendida ésta como el proceso de creación que se inicia desde concebir la idea, su utilidad, la producción del mismo de principio a fin por el mismo equipo de trabajo. La “M” representa la gestión, métodos innovadores y recursos económicos y financieros que los fundadores y personal están dispuestos a

implementar. OM Creation ha apostado por tener un equipo dedicado a las funciones claves de la empresa social, identificadas como: de creación/producción, marketing, capital humano y finanzas. Diversos talleres fueron programados con los directivos y con el personal, usuarios- beneficiarios en la medida de sus posibilidades para definir las funciones claves que requerían atención. Haciendo referencia a los puntos cardinales del modelo de economía integral, las personas identificaron cuatro elementos que deseaban reconfigurar y organizar de manera diferente para conseguir un mayor impacto tanto dentro de la organización y en su comunidad: producción/ creación, marketing, capital humano y finanzas.

a) Norte: se identificó la sanación como el servicio que ofrecen a la comunidad; pero a su vez hubo un reconocimiento de la importancia de considerar el servicio que ofrecen de manera bidireccional. Es decir, no sólo se realizaba un servicio a favor del usuario,



sino que la persona que lo ofrecía, con la calidad y cuidado respectivo, trabajaba a su vez para dinamizar el buen vivir dentro de su equipo de trabajo y de la organización.

b) Sur: el marketing se definió como desarrollo comunitario y en especial a nivel de sensibilización y concientización del público en general sobre el nivel y garantía de calidad de productos creados y elaborados por personas con limitaciones psico-físicas.

c) Este: la gestión del capital humano se vinculó al desarrollo espiritual de la entidad, haciendo énfasis en la importancia de considerarse una comunidad de aprendizaje tanto para los directivos como para las personas que trabajan en ella.

d) Oeste: se consideró importante no sólo la gestión, los métodos y las finanzas, sino también quiénes debían participar en la toma de decisiones que correspondían a estas tareas. Respondiendo al valor de inclusividad y co-responsabilidad de los integrantes de OM Creation.

Para una amplia descripción del trabajo realizado encontrarán en la página de recursos en línea el informe *Más allá de la cuenta de resultados. Perspectivas de una exitosa empresa integral*, escrito por Rishabh Khanna quien estuvo a cargo de la aplicación del modelo integral de gestión dentro de la empresa social Om Creation.

2. PERSPECTIVAS LATINOAMERICANAS

Acerca del funcionamiento o modus operandi de la economía social y solidaria

La racionalidad de la teoría microeconómica tradicional es distinta a la racionalidad que subyace a los emprendimientos de la economía social y solidaria. La primera asume al hombre como el *homo economicus* como un individuo racional, egoísta y que siempre prefiere más a menos y que se mueve en el campo de los deseos; a diferencia de la segunda que asume al hombre como un sujeto que coopera, cuya lógica de funcionamiento se basa en la “acción

*comunicativa*¹, generadora de vínculos eficaces para construir consensos.

Así, la acción comunicativa, en contraposición con la acción estratégica, presenta características especiales impuestas por un lenguaje intersubjetivamente compartido, que permite a los actores salir de la lógica egocéntrica. En vez de explicar los casos a partir de intereses individuales y del cálculo de utilidad de sujetos que se interfieren unos con otros, los actores implicados procuran sintonizar cooperativamente sus acciones en un mundo compartido en el cual hacen primar las interpretaciones comunes. (Elgüe 2004, p. 1)

Elgüe sostiene que en la actividad comunicativa, la fuerza del entendimiento lingüístico se vuelve más adecuada para coordinar la acción. Desde esta perspectiva, *de hablantes y de oyentes*, se facilitan los acuerdos y se coartan las posibilidades de que una parte se imponga sobre la otra. La confluencia interpretativa de los participantes en la comunicación se sustenta en la cultura, a través de la cual emerge el acervo de saberes y valores.

Esto es lo que sucede por ejemplo en comunidades campesinas, donde los acuerdos importantes como grupo o colectivo se toman siempre en la asamblea comunal, respetando códigos de ética –reglas de juego– establecidos, muchos de ellos definidos “*todavía por los abuelos*”. En estas comunidades se respeta al individuo y su propiedad, así como su derecho a agenciarse su propia vida, pero al mismo tiempo se vive en comunidad y se practican los valores de reciprocidad, de ayuda mutua y la búsqueda del bien común². Sin embargo, es preciso aclarar que no porque sea comunidad campesina todo es perfecto, porque también enfrentan conflictos de poder e intereses.

1 La acción comunicativa se refiere a la acción social del lenguaje. Se refiere a una interacción en la que los sujetos capaces de lenguaje y acción entablan una relación interpersonal con medios verbales y no verbales. La idea central es la interpretación referida a la negociación de situaciones susceptibles de consenso. Los significados se establecen con argumentos. Para mayor información revisar la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas.

2 Por ejemplo en las comunidades altoandinas del Perú, muchas de ellas muy articuladas al mercado a través de su producción agropecuaria, cada cual agencia su propia vida, pero todos juntos trabajan por mantener los recursos que les permiten agenciar su vida como el agua. Por ello el mantenimiento de los canales de riego es una tarea comunal obligatoria; quien cumple tiene el beneficio de acceder a ella en el turno pre establecido; quien no lo hace merece una sanción, pierde el derecho a su turno. El cumplimiento de las reglas de juego establecidas responde a un sistema de cooperación y al mismo tiempo de incentivos y sanciones.



Los valores de reciprocidad y ayuda mutua, internalizados en el imaginario colectivo de los migrantes rurales³ hacia las ciudades, los siguen practicando con sus pares (otros migrantes de su mismo pueblo) y dada su situación de precariedad, su necesidad los agencia y los potencia. Probablemente, ese enfrentarse a tener que sobrevivir sea una de las causas que explique el “espíritu emprendedor” en el Perú, el mismo que precisamente surge en las épocas de mayor crisis económica.

Por eso, se puede afirmar que la mayor parte de la economía social y solidaria en América Latina nace de situaciones de pobreza en ámbitos desfavorecidos y se arraiga y reproduce a partir de la acción colectiva emprendida por grupos y colectivos cohesionados socialmente y dispuestos a enfrentar de manera conjunta su subsistencia y sus problemas, anteponiendo la satisfacción de las necesidades a la generación de utilidades.

De acuerdo a Max Neef (1986, pp.27-41) Las necesidades humanas fundamentales son atributos esenciales que se relacionan con la evolución, los satisfactores con las estructuras; y los bienes económicos son objetos que se relacionan con las coyunturas. De ahí que los satisfactores son los que definen la modalidad dominante que una cultura o una sociedad imprimen a las necesidades; por eso el “cambio cultural es -entre otras cosas- consecuencia de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos”

Max Neef señala que cuando la forma de la producción y el consumo de bienes conduce a erigir los bienes en fines en sí mismos, entonces la presunta satisfacción de una necesidad empaña las potencialidades de vivirla en toda su amplitud, quedando abonado el terreno para la confirmación de una sociedad alienada que se embarca en una carrera productivista sin sentido porque la vida se pone, entonces, al servicio de los artefactos en vez de los artefactos al servicio de la vida.

Pero, no todos los emprendimientos solidarios se quedan en el campo de la autosubsistencia, muchos trascienden al campo de las iniciativas empresariales

³ Se ha observado que las personas o familias que migran son aquellas las que tienen los recursos suficientes para el cambio (por ejemplo estudiantes cuyos padres campesinos los mantienen en la ciudad para que asistan al colegio secundario o a la universidad); o los más pobres, cuyas opciones se han cerrado en su lugar de origen y por tanto, ya casi no tienen que perder probando nuevas opciones.

solidarias, basadas en la lógica de la cooperación. Aquí surge una nueva lógica económica, donde se combinan la cooperación y la eficiencia, el espíritu solidario y el espíritu empresarial. “La cooperación funciona como vector de la lógica económica, produciendo efectos tangibles y ventajas reales, comparados con los de la acción individual.” (Gaiger 1999: 199)

El término empresarial en la economía social y solidaria, además de contemplar como condiciones necesarias la calificación técnica, la productividad y la estrategia de mercado; incorpora la cooperación y la solidaridad, potenciando el trabajo conjunto, en beneficio de los propios productores. La solidaridad a este nivel trasciende la solidaridad comunitaria, que carece de los elementos necesarios para su inserción y desempeño económico en la sociedad actual.

Tradicionalmente los factores de producción eran tierra, trabajo y capital. Ahora se habla además del factor empresarial y el capital no solo se refiere al monetario, financiero o físico (sino también al capital humano y al capital social, entendidos como recursos que tienden a acumularse a medida que más se usan). Cuando se habla de economía social y solidaria el factor de producción detonante, movilizador es aquel que Razeto denomina el **Factor C**; que permite llevar a cabo acciones que, contando únicamente con los factores de producción tradicionales, sería imposible.

Por tanto el modus operandi o funcionamiento de la economía social y solidaria está basado sobre todo en la cooperación y la solidaridad además de los otros factores productivos. Bajo una lógica de este tipo, casi por definición la búsqueda del interés personal y del lucro cede el paso a la búsqueda del bien común.

La economía social y solidaria en América Latina opera en todos los sectores de la economía, desde la agricultura hasta el financiero. El mayor arraigo de ésta se encuentra en el sector agrario y financiero.

La otra parte de la economía social y solidaria en América Latina nace de quienes no se han enfrentado a la pobreza, por el contrario han nacido en familias que les han permitido tener acceso a todas las oportunidades sociales y económicas, pero que voluntariamente han decidido emprender caminos de solidaridad con los más desfavorecidos en una relación de pares. Es el caso de muchos jóvenes peruanos que voluntariamente han decidido renunciar a sus trabajos, vida cómoda y de éxito profesional y



han iniciado procesos de emprendimiento social, convocando cada vez a más jóvenes (ver la experiencia en los estudios de caso referidos a América Latina de este capítulo).

Estetipo de comportamientos nos lleva a preguntarnos si definitivamente estamos transitando hacia una nueva ética, que se viene cristalizando a partir de formas sui géneris que los jóvenes vienen adoptando para la construcción de un mundo mejor.

Leyes que institucionalizan la economía social y el cooperativismo en la región

La práctica de la economía social y solidaria en los pueblos de América Latina ha precedido a la práctica política (legislación). La historia de la economía solidaria en la región data de la época precolombina, y tiene sus primeras evidencias en las formas de trabajo colectivo que se dieron en las diversas culturas, en muchos casos conocidas como la “minka” y el “ayni”. Sin embargo su institucionalización a partir de la legislación de cada país en la región empieza recién en la última década del SXX (a excepción de Honduras, 1985). La práctica ha precedido a la legislación.

El cooperativismo, en cambio, aparece en las diferentes legislaciones más temprano, hubo experiencias en la primera mitad del siglo XX como por ejemplo en Venezuela (Ley de Cooperativas de 1910), Chile (Ley de Cooperativas de 1924), Argentina (Ley 11.388 sobre el Régimen Legal de las Sociedades Cooperativas de 1926) y Perú (Decreto Supremo 236 de 1944). La mayoría de países da sus primeras leyes sobre el tema en las décadas del 50 y 60.

El avance de la institucionalización de la economía social y solidaria, y el cooperativismo es heterogéneo; responde al énfasis que le ha dado cada gobierno de acuerdo a sus propios fines y objetivos. Sin embargo se observa una fuerte tendencia a la introducción de prácticas solidarias y asociativismo desde el estado en toda la región. El estado a partir del principio de subsidiaridad⁴ –sobre el cual descansa la democracia participativa- ha delegado parte de sus funciones a la población promoviendo procesos de asociatividad

4 El principio de subsidiaridad reconoce la autonomía de cada colectivo para establecer sus objetivos y decidir los procesos para lograrlos. Este principio al mismo tiempo implica el diálogo y la participación de todos los miembros (individuales y colectivos) de la sociedad para la definición, seguimiento y evaluación de los objetivos globales como país.

para la autogestión y participación de las poblaciones pobres, propiciando concursos y emprendimientos en dichas regiones. Esta práctica coincide con los procesos de apertura e implementación de políticas neoliberales a través de las cuales la participación del estado se reduce en la economía. Habría que señalar además, que la región en la década del 80 enfrentaba una profunda crisis económica, generada en parte por la aplicación de políticas de corte populista y una burocracia grande e improductiva.

En este contexto la política social se orientó hacia el apoyo y promoción de la autogestión, de la acción colectiva de los pobres para enfrentar situaciones que de manera individual no era posible y para cuya solución el Estado carecía de suficientes recursos. Política a la que se sumaron las ONG`s, la cooperación internacional y la iglesia católica así como la evangélica.

2.3. PERSPECTIVAS AFRICANAS

En el continente africano, como ya hemos visto, el concepto de economía social y solidaria tiene fronteras más flexibles, intentando combinar una visión heredada internacionalmente con prácticas ya existentes a nivel local. Para ello, según Borzaga y Galera (2014), más que hacer un abordaje legalista, es importante observar dos elementos claves en las organizaciones o grupos informales que analicemos: el hecho de que surjan como respuesta a una determinada necesidad de una comunidad y el hecho de que tengan una naturaleza o identidad colectiva.

Según el documento “La Visión Africana de la Economía Social y Solidaria”, documento redactado en un encuentro inter-africano que tuvo lugar en Bamako, Mali, en el año 2005, y que fue publicado en la página de la Red Nacional de Apoyo a la Promoción de la Economía Social y Solidaria (RENAPESS), red constituida en ese mismo país. La economía social y solidaria supone una respuesta “a la mundialización de los mercados y al mantenimiento de los países del Sur en una dinámica de explotación y expropiación” (p. 1). La economía social y solidaria permitiría, así, la construcción de los países del continente africano basada en los valores endógenos y esencialmente:



- En la producción, en la transformación y en la comercialización de productos locales en un enfoque de soberanía alimentaria;
- En la lógica de la integración económica desde la base: transformar e intercambiar primero localmente;
- En el rechazo de políticas impuestas por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y en el rechazo de los intentos de imponer productos transgénicos reforzando, simultáneamente, la protección de la producción agrícola local;
- En la creación de espacios de cooperación y asociaciones Sur- Sur.” (RENAPESS, 2005, p.1)

Factores externos que influyen en el modus operandi de las organizaciones de ESS

Las organizaciones de economía social y solidaria están influenciadas por una serie de factores externos, especialmente geográficos e históricos, que explican su diversidad.

Borzaga y Galera, en el informe que elaboraron para la Unión Europea, *The Potential of the Social Economy for local development in Africa*, nos muestran que, en su análisis, quedo claro que los modelos de la ESS “no pueden ser artificialmente trasplantados de un contexto a otro” (2014, p. 19) y que tienen de ser adaptados a diferentes ambientes, adoptando, en África, muchas formas distintas (África es un continente inmenso con contextos muy diversos).

Apuntan, no obstante, algunas recomendaciones e indicaciones que consideran esenciales:

- la necesidad de la creación de un marco legal que sea, por un lado, suficientemente claro para definir y tratar cada tipo de organización según su naturaleza pero, por otro lado, lo suficientemente flexible para permitir la aparición de organizaciones que respondan a las necesidades locales, pero sin imponer su surgimiento en sectores específicos, instrumentalizando políticamente este sector;
- el refuerzo del papel de los actores externos, incluyendo al Estado y las agencias públicas, no sólo como financiadores sino también como soporte al aumento de las organizaciones de economía social, que surgen ya con un papel importante en los programas de desarrollo;

- la importancia de tener gestores y estructuras de gobierno competentes, adaptadas a las organizaciones de economía social que, como hemos visto, se rigen por valores y principios específicos. En este sentido, se recomienda que las políticas de desarrollo apuesten por la investigación y por programas de formación sobre prácticas de gestión y modelos de gobernanza (Borzaga y Galera, 2014, p.8).

Para estos autores, el contexto africano tiene la especificidad de mantener, en grupos informales, una cultura social muy fuerte y potenciar esta característica supone un desafío para la economía social, haciendo que los sistemas de ayuda mutua sean más eficientes y amplios, a fin de conseguir mayor alcance y sostenibilidad, pero valorizando siempre su carácter endógeno. El éxito de este desafío, apuntan, será el de establecer asociaciones entre diversos actores, ya sean formales, informales, públicos o privados.

No obstante, como ya se ha referido, debe prestarse una atención permanente a la importación de modelos que no sean compatibles con la cultura y las tradiciones locales (muchas veces incompatibles con posibilidades de logro, que pueden ser incluso indeseables). Esto supone, además, una preocupación que también está presente en la biografía sobre África. La Red Intercontinental de Promoción para la Economía Social y Solidaria (RIPESS), en el documento *Visión global de la economía social solidaria*, afirma la necesidad de “políticas públicas que posibiliten y apoyen la ESS y no políticas que la dirijan” (RIPESS, 2015, p. 9), sosteniendo que sólo es posible construir la ESS (su investigación, las políticas públicas, etc.) a partir de las prácticas de los actores de base y de conceptos como el desarrollo autónomo, la autoayuda y la subsidiariedad.

Políticas y programas para la promoción de la economía social y solidaria

Presentamos algunos ejemplos de cómo la existencia de políticas y programas puede ser positiva para el desarrollo del sector.

En Santo Tomé y Príncipe (archipiélago situado en el Golfo de Guinea), por ejemplo, existe, desde los últimos 15 años, un programa de desarrollo de la economía solidaria basado en el sector agrícola, que se funda en la distribución de tierras y en el fomento de iniciativas que las hagan rentables, de forma que



puedan proporcionar algunas ganancias a las familias. Los programas de apoyo a este sector, así como los de apoyo a los recursos pesqueros, propiciaron la generación de beneficios, que tuvieron un efecto multiplicador en las comunidades y en el país. El modelo cooperativo fue, habitualmente, el escogido para la institucionalización de estas iniciativas privadas, familiares o comunitarias. Detrás de estos programas están, muchas veces, empresas privadas europeas del área del comercio justo, u otras, que apoyan la certificación y comercialización de los productos (Ferreira Luis, 2015).

La economía social y solidaria desempeña un papel fundamental en el desarrollo de Mali. El Gobierno de Mali ha adoptado varias medidas para promover el desarrollo de la ESS, especialmente a través del fortalecimiento de su marco institucional. Entre las medidas adoptadas, cabe destacar la creación de la Dirección Nacional de Protección Social y Economía Solidaria (DNPSÉS) dentro del Ministerio de Desarrollo Social, Solidaridad y de la Tercera Edad. La Política Nacional de Mali para la ESS está dirigida, principalmente, a mejorar el marco institucional, legislativo y reglamentario, para desarrollar el emprendimiento social, reforzando la coordinación y los mecanismos de seguimiento y evaluación de empresas sociales y promover el acceso a los bienes y servicios producidos por los actores de la economía social. En octubre de 2014, fue adoptada la Política Nacional de Apoyo a la Economía Social y Solidaria (RIPESS, 2015). Por su parte, los actores de la sociedad civil crearon, en el año 2003, la Red Nacional de Apoyo a Promoción de la Economía Social y Solidaria, la RENAPESS (Harvey, 2011).

La pregunta que se plantea es si, de hecho, estos procesos de institucionalización están permitiendo y potenciando el desarrollo de la economía social y solidaria, respetando las culturas sociales tradicionales o si están implantando modelos importados, desajustados a las realidades locales, acabando por, con su institucionalización, romper los lazos informales preexistentes y no creando algo duradero y sostenible por ser demasiado exógeno y dependiente del apoyo de actores externos.

Cultura

La Cultura supone, como ya hemos visto, un elemento a tener en cuenta cuando nos referimos a los factores

que condicionan la ESS, ya que tiene una importancia fundamental en las decisiones que se toman y en la práctica de *racionalidades* económicas que regulan la vida de miles de personas en el mundo, diferentes de las propugnadas por la economía capitalista.

Abdou Salam Fall y Cheikh Guèye (2009), investigadores senegaleses, nos presentan un caso que puede ilustrar la relevancia de los condicionantes culturales, ya sean religiosos, étnicos o de otro tipo. “Un panadero instalado en la ciudad religiosa de Touba⁵ (Senegal) decidió que ningún marabu⁶ necesitaría comprar pan. Creó una lista y, todas las mañanas, éstos venían a abastecerse. La panadería enseguida empezó a tener pérdidas que se acumulaban progresivamente. Cuando su familia le pidió que se retirase de la gestión, dada su avanzada edad, él les respondió: ‘Vosotros pensáis en la productividad y en la recompensa, sin embargo yo pienso en la acción social. Yo quiero ayudar a los demás y aunque no tengo recompensa, tendré la recompensa divina. Me habéis hecho una buena propuesta pero no puedo aplicarla en Touba. Esperad a que tenga una panadería en Thiès, en Kaolack o en Dakar. Yo no he venido a Touba para ganar dinero” (p. 9). En esta historia, difícil de comprender con la racionalidad occidental, se encuentra una justificación diferente al lucro y la acumulación de riqueza, se encuentra una justificación basada en el servicio prestado y en la expectativa de una recompensa no visible en este mundo.

Otro caso que puede ilustrar estas formas diferentes de racionalidad es el de los ritos funerarios. En la etnia Pepel de Guinea-Bisáu, por ejemplo, las ceremonias relacionadas con la muerte son bastante complejas y dependen, entre otros factores, de la importancia social del difunto. María Clara Saraiva (2004) describe que en la “ceremonia fúnebre de una persona de renombre, por ser *omi garandi*” o un dignatario religioso, hay una gran participación. Se sacrifican varias decenas de animales, vacas – los más valiosos, desde el punto de vista económico y simbólico – cerdos, cabras y aves” (P.115) y nos ofrecen un ejemplo concreto, el de los ritos funerarios de Ossi Nanque, un

5 Ciudad religiosa del Islam (nota del traductor).

6 Jefe religioso, líder espiritual (nota del traductor).

7 Literalmente quiere decir “hombre grande”, que, en la tradición guineana se refiere a una persona de gran importancia social en su comunidad. Esta importancia no le es atribuida por la riqueza acumulada sino, en la mayoría de los casos, por haber pasado por los distintos ritos de su etnia.



hombre importante, a los que la autora asistió en 1998 y donde “fueron sacrificadas 27 vacas, 34 cerdos, 15 cabras y decenas de aves, gallos y gallinas” (p.115). También la utilización de telas, algunas con un valor elevado en el mercado, para envolver al muerto o a la muerta, puede ascender a más de una decena. Es importante comprender por qué se decide consumir estos bienes en estas situaciones (podríamos dar ejemplos de rituales de boda o del final de las cosechas, entre otros), bienes que podían haber sido vendidos y generar un lucro financiero significativo para los ingresos medios de las familias. La respuesta parece encontrarse en un sistema de donaciones y contra-donaciones, que María Clara Saraiva denomina *reciprocidad desequilibrada* (2004): quien recibe un regalo debe retribuir “ofreciendo un bien más valioso y de más prestigio que aquel que recibió – por ejemplo, si obtuvo un cerdo debe intentar corresponder con una vaca” (p. 121 y 122). Esta reciprocidad “alimenta de este modo un circuito sin fin de donaciones y contra-donaciones, esencial [...] para el mantenimiento de las relaciones sociales vitales para la supervivencia de la comunidad” (Saraiva, 2004, p.121). Dicha reciprocidad supone un valor esencial en la definición de lo que es y de lo que no es Economía Solidaria. Puede parecer extraña en la definición occidental de racionalidad económica, pero permite, al menos en el caso presentado, el fortalecimiento de la cohesión social y de la supervivencia de la comunidad.

Factores internos que influyen en el modus operandi de las organizaciones de la ESS

Además de los factores externos, en las organizaciones de economía social y solidaria también influyen factores internos, que orientan su toma de decisiones y determinan su forma de funcionamiento.

Abordaremos, sintéticamente, los factores de la internacionalización, de la financiación, del marketing y del modo de gobernanza, y los principales desafíos que estos presentan a las organizaciones en el continente africano.

¿Internacionalización o creación de redes internacionales?

Hablar de internacionalización en el sector de la economía social y solidaria, especialmente en el continente que aquí estamos tratando, puede plantear

algunas preguntas – gran parte de las iniciativas de este sector son de ámbito familiar, comunitario y local; por ello, podría parecer que este tema (todavía) no tenga mucho sentido y que sería más pertinente concentrarse en la importancia de la creación de redes. Sólo si pensamos en el sector más institucionalizado (ONGD, por ejemplo), donde los modelos adoptados son casi todos importados de otras zonas geográficas (de ONGD que se internacionalizaron), el tema de la internacionalización adquiere mayor relevancia.

La constitución de redes, de asociaciones, de defensa y apoyo (*advocacy*) y otras es considerada fundamental en el área de la economía social y solidaria. Esta “otra” economía puede sustituir al concepto más capitalista de internacionalización (que en realidad podrá apenas tener sentido en cooperativas de gran dimensión). En el continente africano existe, desde el año 2010, la Red Africana de Economía Social y Solidaria (RAESS), constituida, sobre todo, por redes de países africanos francófonos⁸. Esta red fue creada como un espacio de diálogo, intercambio y difusión de información sobre la economía social y solidaria en África. Desempeña también una función de abogacía junto a los gobiernos y organizaciones africanas e internacionales. Esta red forma parte de la Red Intercontinental de Economía Social y Solidaria (RIPESS) que, desde 1997, organiza, cada cuatro años, Foros Mundiales sobre la ESS, con el objetivo de crear oportunidades de aprendizaje, intercambio de información y colaboración. En la página web de la RIPESS podemos encontrar el documento *Visión global de la economía social solidaria: convergencias y contrastes en los conceptos, definiciones y marcos conceptuales*, que define algunas estrategias para el futuro del sector. En uno de los puntos de esta estrategia, puede leerse: “Es necesario reforzar las redes locales, nacionales, continentales e internacionales de la ESS. Estas redes son importantes para apoyar las prácticas de las bases con herramientas de investigación, de desarrollo de políticas públicas y de promoción. Es necesario un liderazgo activo para reunir las iniciativas de varios territorios en torno a los valores de la ESS” (RIPESS, 2015, p. 9).

Jacinto Abreu Santos (2015), investigador caboverdiano, destaca la importancia de la creación de redes para que el movimiento de economía social

⁸ Benín, Burkina Faso, Camerún, República Democrática del Congo, Costa de Marfil, Gabón, Mauricio, Mali, Níger, Senegal, Togo, Túnez, Argelia, Marruecos.



y solidaria pueda tener poder para influir en políticas públicas a un nivel local e internacional, y para que se pueda garantizar el acceso de las empresas sociales y de las organizaciones de economía social y solidaria a la cadena de distribución global de bienes y servicios.

Estas redes, prosigue Santos, han desempeñado un papel importante en la innovación y en la creación de asociaciones entre países en vías de desarrollo, implicando a estados y empresas privadas, con una repercusión directa en la vida de las poblaciones más vulnerables, entre las cuales se encuentran las mujeres y los jóvenes, facilitándoles el acceso a los recursos, alimentación, información, conocimientos, educación y mercado, entre otros.

Estas organizaciones, constituyéndose en red, también podrán fortalecerse para diseminar con más facilidad su *modus operandi* propio, basado en la incorporación de factores económicos, sociales, culturales y ambientales como un todo coherente, que influyan y contaminen los modelos *mainstream*.

La necesidad de ampliación, apuntada como esencial por muchos autores, como Borzaga y Galera (2014), puede encontrar en la creación de redes de socios su fórmula más eficaz, permitiendo que las organizaciones mantengan su reducida dimensión y las ventajas de ser “pequeñas” y que puedan acceder a beneficios que sólo las grandes organizaciones consiguen gracias a su escala.

Es necesario, no obstante, tener en cuenta la cultura africana en estos procesos, no pudiendo pasar por alto un contacto próximo y personal, pues ésta se caracteriza por el contacto presencial, como testimonia Moussa Konaté, encargado de proyectos de desarrollo local en Mali, citando a un sabio de su aldea: “Verse una vez vale más que enviar mil mensajes” (GESQ, 2001, p. 60).

Financiación

Los temas de financiación son fundamentales en el sector de la economía social y solidaria, especialmente porque gran parte de las iniciativas surgen debido a las necesidades de la población que no se encuentra comprendida en los aspectos inclusivos de la economía de mercado.

Podemos analizar el tema de la financiación en tres niveles: el nivel de las experiencias comunitarias, el

de las organizaciones de economía social y el de los programas internacionales.

Como en el continente africano una gran parte de las iniciativas de economía social y solidaria parten de la movilización espontánea de las comunidades, es importante mencionar las estrategias de financiación de los grupos informales, en los cuales son los propios miembros de la comunidad quienes buscan soluciones a la falta de dinero. A este nivel, la financiación depende, sobre todo, de la creatividad de los grupos para encontrar soluciones a través de mecanismos de autoayuda y de su red de contactos local, nacional e incluso de organizaciones internacionales que operan localmente. La existencia de grupos de ahorro y crédito rotativos (a los cuales nos referiremos con más detalle en el capítulo 6) son un ejemplo de la solución encontrada por varios grupos para hacer frente a las dificultades financieras de su vida cotidiana.

En lo que respecta a las organizaciones de economía social y solidaria, la gran misión de este tipo de organizaciones es la producción y distribución de bienes y servicios al alcance de las necesidades de la población que intentan servir, ocupando un espacio no cubierto por las empresas privadas ni por el Estado. En la concretización de su propósito, resulta improbable que estas organizaciones generen excedentes, lo que las coloca en una lucha continua por la sostenibilidad.

Según Borzaga y Galera (2014) las principales formas de remediar estas situaciones son atraer trabajo voluntario, realizar campañas de recaudación de fondos y adoptar políticas de discriminación de precio (presentar precios diferentes en función del poder adquisitivo del usuario). Estas organizaciones, debido a las necesidades financieras se ven, muchas veces, enfrentadas a decisiones éticas difíciles: i) mantener su misión o adaptarse en función de los intereses de potenciales donantes (p.ej. dedicarse al apoyo de los ancianos cuando la financiación está dirigida a los niños); ii) aceptar o no apoyos de otras organizaciones o empresas cuyos valores y principios no están alineados con la visión de la economía social y solidaria y que pueden dar lugar a dudas éticas (p.ej. aceptar donativos de multinacionales que operan en el área de explotación de los recursos petrolíferos sabiendo las consecuencias que dicha actividad implica para la población y para el medio ambiente).

En un tercer nivel, el de los programas y proyectos internacionales, hay que mencionar que los países



africanos presentan, desde los períodos de la descolonización, una gran dependencia de la ayuda internacional. Para Borzaga y Galera (2014), los programas de desarrollo internacional, financiados por instituciones financieras internacionales (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, etc.), se han basado principalmente en dos premisas – la creación de mercados competitivos (según el modelo capitalista occidental) y la consolidación del sistema democrático, a través de la formación de una sociedad civil educada. Esto significa que las políticas públicas nacionales de gran parte de los países africanos han estado subordinadas a las condiciones establecidas por los actores de la financiación internacional.

Las ONGD han desempeñado un papel fundamental en la aplicación de estos programas, pues los grandes programas de ayuda internacional se llevan a cabo a través de ellas, a través de su acceso a la financiación y de su intervención en las comunidades locales.

Marketing

Uno de los desafíos de la economía social y solidaria es aumentar su visibilidad. Siendo desconocido por gran parte de la población, al menos como sector organizado con soporte teórico y práctico, este sector necesita de un programa de divulgación que permita un mayor conocimiento y compromiso con el mismo.

Las organizaciones de economía social, por ser constantemente dependientes de financiaciones exteriores a la institución, tienen que prestar gran atención al marketing organizacional con el fin de transmitir a los posibles donantes una imagen de credibilidad y confianza que sólo se puede crear mediante la transparencia en los procesos y la creación de relaciones de asociaciones duraderas.

Borzaga y Galera (2014) mencionan la importancia de la constitución de redes de organizaciones de economía social, especialmente en el sector de las cooperativas, que permitan aunar esfuerzos para crear estrategias de marketing uniforme dentro de una misma red, que transmitan una imagen de credibilidad y funcionen como una certificación del trabajo de las mismas.

En el documento elaborado por la RIPESS (2015, p.9), fueron identificados los públicos y las estrategias consideradas centrales para una mayor divulgación de la ESS. Como grupos destinatarios de mayor atención se mencionan el público general, los potenciales aliados y los participantes en iniciativas de ESS que

no se identifiquen (o, añadimos, desconozcan) este modelo de economía. En relación a las estrategias, dos fueron consideradas fundamentales: la educación y la comunicación. La educación, entendida como multiplicación de talleres, foros, formaciones, cursos, seminarios, etc., pero que no se limite al ámbito académico y llegue realmente a las comunidades, que son los elementos centrales constitutivos del sector. En esta estrategia se destaca también la importancia de la educación popular, ya que comparte con la ESS “los valores de la transformación social, de la democracia y de la igualdad” (RIPESS, 2015, p. 9). En lo referente a la comunicación, el documento destaca la importancia de utilizar varios instrumentos para la divulgación del sector: la publicación de artículos y libros, compartir vídeos, la comunicación a través de los medios de comunicación y redes sociales, etc. En definitiva, una comunicación que no sea tan sólo un medio de divulgación de las organizaciones, sino que, además, tenga un carácter formativo. En este contexto, es presentado el ejemplo de la *Socioeco* (<http://www.socioeco.org>), una biblioteca virtual que reúne diferentes tipos de recursos y que está en permanente actualización.

El modelo de gobernanza y gestión participativa

La autogestión y la propiedad colectiva son conceptos centrales y generales en la ESS (RIPESS, 2015). Estos factores se evidencian en prácticas como, por ejemplo, “las cooperativas (de trabajadores, de productores, de consumidores, cooperativas de crédito y de vivienda, etc.), las empresas sociales colectivas, la gestión participativa de los bienes comunes” (RIPESS, 2015, p. 6). Se acepta, sin embargo, que el reconocimiento legal de estas prácticas no sea esencial para que sean consideradas como ESS.

Este tipo de organización del trabajo se basa en principios y valores de cooperación, colaboración y participación, siendo éstos fundamentales para conseguir un ambiente de gobernanza democrática, donde los colaboradores se sientan escuchados y respetados, donde sientan que forman parte de una misión mayor y, por lo tanto, se sientan realizados profesional y personalmente. Como nos dicen Fall y Guèye: “La confianza es un principio orientador de la economía social y solidaria. [...] La convivencia sigue siendo la antesala de la confianza” (Fall y Guèye, 2009, p. 9). En esta perspectiva, prosiguen los autores, la dependencia, en una transacción comercial dentro de



los modelos de la ESS, no supone necesariamente una fragilidad. Además, es precisamente el interés común de los intervinientes lo que garantiza la activación de lazos sociales, en el seno de los cuales están enraizados los lazos económicos. Esta creación de un sentimiento de pertenencia es fundamental para congregarse los esfuerzos colectivos, especialmente considerando que no siempre están asegurados los cargos remunerados dentro de las iniciativas de ESS, estando el retorno muy vinculado a recompensas intangibles como la satisfacción y la realización personal.

El desarrollo de un modelo participativo de gestión, además de consecuencias organizacionales, tiene también consecuencias en las comunidades. Las organizaciones de ESS deben ser actores relevantes en la potenciación del espíritu crítico y del compromiso de las comunidades en las que operan. Esto puede dar lugar, por ejemplo, a una mayor participación de los actores locales en la toma de decisión sobre la utilización de los recursos, lo que acaba teniendo como consecuencia una mayor defensa de los intereses de la comunidad. Esta implicación genera, a su vez, un auto-reconocimiento del poder de la comunidad como cuerpo colectivo que identifica los problemas y promueve soluciones - como participante indispensable en la transformación social.

Un tema central en el modelo de la ESS, con bastante visibilidad en el continente africano, es la importancia del trabajo y de los intercambios no monetizados (RIPESS, 2015). El trabajo, remunerado o no, debe ser respetado, tanto por los bienes y servicios que produce, como por la satisfacción que le reporta al trabajador. La ESS incluye en su concepto de trabajo todas aquellas actividades infravaloradas por el concepto de "productividad" mercantil, visión reductora que considera al individuo solamente como un factor de producción. Los temas referentes a la inclusión son, por lo tanto, otro factor que tiene en cuenta la ESS. La valorización de las mujeres, de los niños, de los jóvenes, de los ancianos, de los migrantes, de los desplazados, de las personas con deficiencias, y de otros grupos víctimas de discriminación, como individuos dotados de valor intrínseco, es una constante en estos modelos diferentes de economía. Esta perspectiva, aunque presentada de forma general (para todos los continentes), es muy importante en el continente

africano donde precisamente gran parte del trabajo es invisible - incluso en su contabilización para el cálculo del PIB - y es realizado por mujeres y niños.

Coordinar una organización o un grupo de ESS supone, por lo tanto, un desafío. Además de las competencias profesionales son necesarias una serie de competencias específicas para el sector (basadas en conocimientos técnicos, valores y *soft skills*), de forma que se cree una cultura específica de gestión, enraizada en un conocimiento profundo de las necesidades locales y de la diversidad de soluciones existentes dentro de la ESS, que puedan dar respuesta a las necesidades presentadas que se han producido. En ese sentido, Borzaga y Galera (2014) recomiendan, para el continente africano, la importancia del refuerzo de los estudios en las áreas de las prácticas de gestión y de modelos de gobernanza, con la creación de formaciones específicas para el desarrollo de estas competencias.

La reducida existencia de competencias en las áreas de gestión y de gobernanza es habitual en muchos países africanos y eso en parte explica: la no creación de modelos de desarrollo sostenible en las comunidades, manteniéndolas dependientes de financiaciones exteriores, síntoma muy visible en muchos países africanos, sobre todo subsaharianos; la excesiva valorización de la institucionalización de las iniciativas, pudiendo, de esa forma, excluir y descartar formas de organización más genuinas, de base comunitaria; la dificultad de cooperación entre organizaciones de la ESS, imposibilitando la creación de redes más fuertes; la desconfianza en la relación con los socios estatales; la incoherencia entre el discurso participativo y la dominación real de las elites locales; la falta de sentimiento de pertenencia entre los miembros; y, por último, la pérdida de la identidad social y solidaria, con el trascurso de los años (Borzaga y Galera, 2014).

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones de las organizaciones de ESS, Borzaga y Galera destacan el papel tan relevante que las mismas desempeñan, dado que las interacciones de las organizaciones de ESS con los sectores público y privado hacen que se vaya produciendo una transformación en el sistema económico que beneficia a la comunidad en su conjunto (2014, p. 22).



Referencias: Perspectivas europeas

- Altuna, L. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Ed. Mondragon Unibertsitatea.
- Arizkuren, A. and Arnaez, N. (2014) *Mondragon: La gestión internacional de RRHH en las cooperativas*. McGraw-Hill.
- Asociación Española de Crowdfunding (2014): Informe de la encuesta de la asociación española de crowdfunding sobre las plataformas españolas de crowdfunding [Internet]. Available <http://web.spaincrowdfunding.org/wp-content/uploads/2014/06/INFORME-DE-LA-ENCUESTA-DE-LA-ASOCIACION-C3%93N-ESPA%3%91OLA-DE-CROWDFUNDING.pdf> [Accessed 4th June 2015].
- Bastida, M. (2007) *El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva*. Boletín Económico de ICE 2917, pp. 59-73
- Boletín Oficial del Estado (2015) : <http://www.boe.es/boe/dias/2015/04/28/pdfs/BOE-A-2015-4607.pdf>
- Chaves, R. & Monzón, J. L. (2001) *Economía social y sector no lucrativo. Actualidad científica y perspectivas*. CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa, 37, pp. 7-23.
- Chaves, R., & Soler, F. (2004) *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*. CIRIEC-España
- Cholette, S., Kleinrichert, D., Roeder, T. & Sugiyama, K. (2014) Emerging social entrepreneurial CSR initiatives in supply chains: Exploratory case studies of four agriculturally based entrepreneurs. *The Journal of Corporate Citizenship*, 55, pp. 40-72.
- Collings, D. & Scullion, H. (2012) Global staffing. In: *Handbook of research in international human resource management*, 2nd ed., Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Limited, pp. 142-161.
- Cotón, M. C., & Castro, N. R. (2011) Cooperativas de crédito y banca ética ¿un camino por explorar? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, pp.262-300.
- Cuesta González, M. (2007) Finanzas socialmente responsables y microfinanzas: razón de ser, instrumentos y contribución al desarrollo sostenible. In *Anales de la Universidad Metropolitana* 7 (2), p.15-50.
- Doherty, B., Foster, G., Mason, C., Meehan, J. Meehan, K. Rotheroe, N. & Royce, M. (2009) *Management of social enterprise*. London, Sage.
- Errasti Amozarrain, A. M., Elgoibar Larrañaga, P., Heras Saizarbitoria, I. & Begiristain, M. (2002). La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social. *Revista de Dirección y Administración de Empresas = Enpresen Zuzendaritza eta Administrazio Aldizkaria*, 10, pp.119-145. Eurofund (s.f) <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/employers-organisations-in-europe>
- Fundación PwC (2014) *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de la crisis*. [Internet]. Available http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Convocatorias/informe_tercer_sector_2013.pdf [Accessed 1st June 2015]
- Gutierrez, B. (2005) Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuales. *CIRIEC-España*, 51, pp.25-50.
- Juliá, J. F. (2004). La economía social y el cooperativismo, la democracia en la economía. A modo de introducción. In: Julia, J.F. *Economía Social: la actividad económica al servicio de las personas*, pp.10-14 [Internet]. Available <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/6/6-66.pdf> [Accessed 1st August 2015].
- Luzarraga, J. M., & Irizar, I. (2012) La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz*, 79(01), pp.115-146.
- Marcuello, C. & Saz, M. I. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (94), pp.59-79.
- Mata, J. (2014): *Las campañas de Crowdfunding: su eficacia en proyectos lucrativos y causas sociales*. Tesis Doctoral. Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna. Universitat Ramon Llull. [Internet]. Available http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/279390/Tesis%20Judith%20Mata_part%201.pdf?sequence=1 [Accessed 20th June 2015].
- McKenna, S. & Richardson, J (2007): The increasing complexity of the internationally mobile professional: Issues for research and practice. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(4), pp.307-322.



- Max-Neef, M., Elizalde, A., Hopenhayn, M. (1986). “Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro”, CEPAUR y Fundación Dag Hammarskjöld. Suecia.
- Monzon, J. L., & Chaves Ávila, R. (2012). La economía social en la Unión Europea.
- Muñoz, M. D. & Briones, J. (2011) Good governance in the entities of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (73), pp.171-191.
- Powell, M. (2015) *Social Enterprise in Adult Day Care: Marketing and Sustainability*. Doctoral thesis. York Management School.
- Radrigán, M. & Barría, C. (2007) Cooperativismo y Globalización ¿Amenazas u oportunidades? *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Editado por IRECUS–Faculté d’administration Université de Sherbrooke (Québec) Canadá, UniRcoop, pp.5-14.
- Sajardo, Antonia and Ribeiro, Daniela (2014): La nueva financiación del bienestar: economía social y Crowdfunding. La era de la sociedad mecenazas?. *Anales de Economía Aplicada* 2014 pp. 829-845.
- <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2014/anales-2014.pdf>
- Santos, P. M. S. (2012). La Banca Ética en Europa: el enfoque del crédito como criterio de configuración de un espacio de alternativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 276-299.
- Sarasua, J. (2008) *Mondragón en un nuevo siglo: síntesis reflexiva de la experiencia cooperativa*. Lanki.
- Technologie-Netzwerk Berlin (2009) *Local social economy learning package: A European curriculum for social Enterprise practitioners and supporters*. CEST Transfer project.
- Whyatt, G. and Reboud, S. (2014) Marketing our co-operative advantage (MOCA): the challenges of implementation. In T. Mazzarol, S. Reboud, Mamouni, E. and Clark, D. (Eds) (2014) *Research handbook on sustainable co-operative enterprise: case studies of organisational resilience in the co-operative business model*. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, (pp.254 – 269).

Referencias: Perspectivas latinoamericanas

- Elgue, Mario César. “El sentido del desarrollo y la economía social” en Revista del CLAD *Reforma y Democracia*, N° 28. Febrero 2004. Caracas.
- Gaiger, Luiz Inácio. “La solidaridad como una alternativa económica para los pobres”. En CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 31, junio 1999, pp. 187-205
- Legislación consultada: [fecha de acceso del 1 al 15 de Julio 2015]
- Argentina. Proyecto de Ley General Básica de Economía Solidaria 2014. Disponible en: <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/wp-content/uploads/2014/12/proyecto-ley-parte-1.pdf> <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/wp-content/uploads/2014/12/proyecto-ley-parte-2.pdf>
- Bolivia. Constitución Política del Estado. 2007. Disponible en: <http://www.transparencialegislativa.org/wp-content/uploads/2013/04/Constitucion%CC%81n-Bolivia.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para vivir bien. Lineamientos estratégicos 2006 – 2011”. DS 29272, 2007. Disponible en: http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/uploads/boliviaplan_desarrollo_nac_ds_29272.pdf
- Brasil. Proyecto de ley de la economía solidaria. 2010. Disponible en: http://www.ungs.edu.ar/foro_economia/wp-content/uploads/2012/05/2010_Brasil_Anteproyecto-Politica-Nacional-de-Econom%C3%ADa-Solidaria.pdf
- Chile. Ley general de cooperativas.2003. Disponible en: <http://www.decoop.cl/LinkClick.spx?fileticket=gCn1xl3d%2bho%3d&tabid=115&mid=467>
- Ecuador. “Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario”. 2011. Disponible en: http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ley_ecuador.pdf
- Honduras. Ley del sector social de la economía. Decreto Nro. 193-85. 1985. Disponible en: http://www.iberius.org/iberius-theme/docs/IB_LEGISLACION/000/0000/00000463/Ley%20del%20Sector%20Social%20de%20la%20Econom%C3%ADa_1.0.0.pdf



- Colombia. Ley 454 de 1998. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- México. Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Séptimo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo Referente al Sector Social de la Economía. 2012. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS.pdf>
- Perú. Ley General de Cooperativas. 1990. <http://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/Legislative-Decree-No.-85-General-Law-on-Cooperatives.pdf>
- República Dominicana. Proyecto de Ley del Sector de la Economía Solidaria. 2011. http://www.ungs.edu.ar/foro_economia/wp-content/uploads/2012/05/2011_Rep%C3%BAblica-Dominicana_Anteproyecto-Ley-Econom%C3%ADa-Solidaria.pdf
- Uruguay. Ley General de Cooperativas 18407. 2008/Decreto Reglamentario 2012. http://www.caf.org.uy/IMG/pdf/Decreto_Reglamentario_Ley_18.407.pdf
- Venezuela. Ley para el fomento y desarrollo de la economía popular. 2008. http://www.ungs.edu.ar/foro_economia/wp-content/uploads/2012/05/2008_Venezuela_Ley-Economia-Popular.pdf

Referencias: Perspectivas africanas

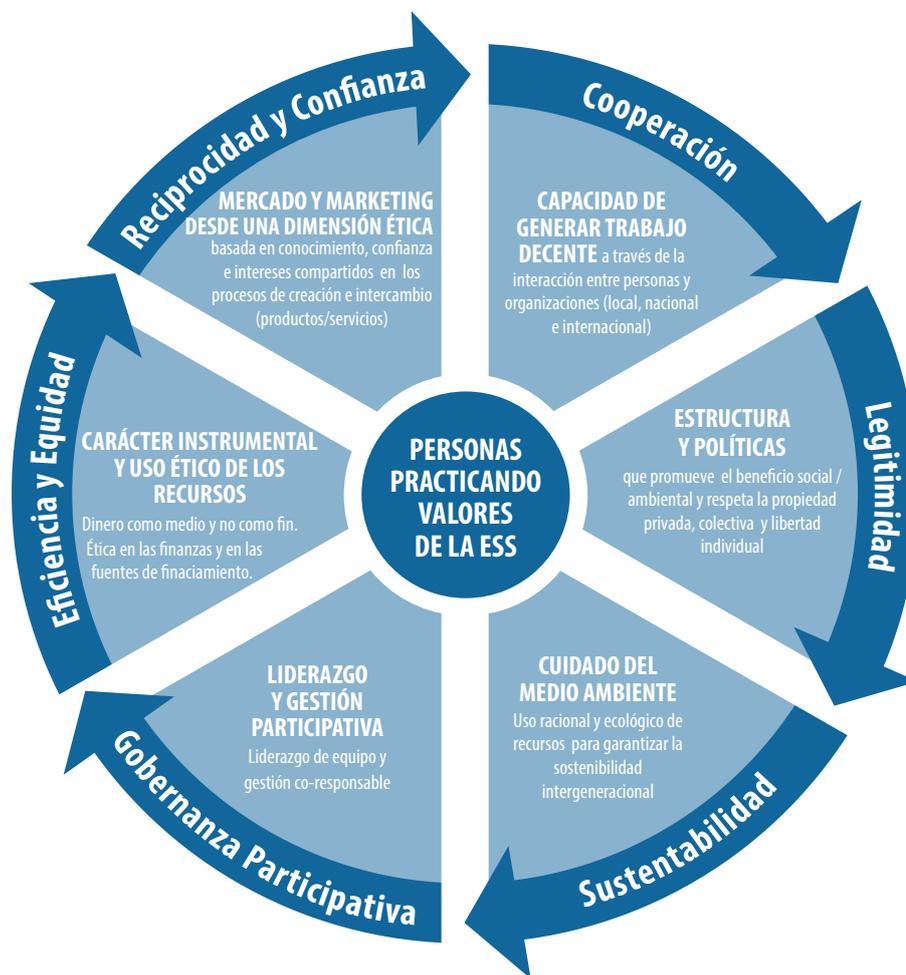
- Abreu Santos, J. (2015) Triangular Cooperation and Solidarity Economy. In: Amorim, A., Dale, A. y Fakhri-Kairouz C. (ed.) *Social Solidarity and South-South Cooperation: A compilation of short South-South Cooperation articles for the Academy of Social Solidarity Economy: Social Innovation in the World of Work* Johannesburg. SSTC scholars, pp. 3-4. [Internet] disponible en http://www.ilo.org/pardev/south-south/WCMS_383794/lang--en/index.htm [Fecha de acceso] 25 de julio de 2015]
- Borzaga, C. y Galera, G (2014) *The potencial of the social economy for local development in Africa: an exploratory report* [Internet]. European Union, Policy Department DG External Policies. [Internet] disponible en <http://www.euricse.eu/publications/the-potential-of-the-social-economy-for-local-development-in-africa-an-exploratory-report/> [Fecha de acceso 31 de julio de 2015]
- Fall, A. S. y Guèye, C. (2009) Derem ak ngerem. Le franc, la grâce et la reconnaissance Les ressorts d’une économie sociale et solidaire. *Le Centre tricontinental* [Internet] Disponible en <http://www.cetri.be/Les-ressorts-d-une-economie?lang=fr> [Fecha de acceso 3 de agosto 2015]
- Ferreira Luís, A. (2015) Solidarity economy in São Tomé and Príncipe. In: Amorim, A., Dale, A. y Fakhri-Kairouz C. (ed.) *Social Solidarity and South-South Cooperation: A compilation of short South-South Cooperation articles for the Academy of Social Solidarity Economy: Social Innovation in the World of Work* [Internet]. Johannesburg, 2015. SSTC scholars, pp. 18-19. Consultado el 25 de julio de 2015 http://www.ilo.org/pardev/south-south/WCMS_383794/lang--en/index.htm
- Groupe d’économie solidaire du Quebec (GESQ) (2001) *Sínteses e Conclusões. A Economia Social e Solidária: Uma Perspectiva Norte-Sul*. Segundo Encuentro Internacional sobre la Globalización de la Solidariedad [Internet]. Quebec. Consultado el 5 junio de 2015 http://base.socioeco.org/docs/cahier_gesq_01-_sintese.pdf
- Harvey, R. (2011) Mali, Bolivie et Espagne. Nouvelles perspectives pour l’économie sociale. Développement Social, *Le dialogue entre économie sociale et solidaire et politiques publiques Objectif: transformation sociale* [Internet]. Vol12, N° 2. Québec, pp. 18-19. Consultado el 3 de agosto de 2015 <http://www.mediak.ca/mali-bolivie-et-espagne-nouvelles-perspectives-pour-leconomie-sociale.aspx>
- RENAPESS (2005) *La vision africaine de l’économie sociale et solidaire* [Internet]. Consultado el 24 de julio de 2015 https://renapess.files.wordpress.com/2015/02/vision_africaine_economie_sociale.pdf
- RPESS (2015) *Visión global de la economía social solidaria: convergencias y contrastes en los conceptos, definiciones y marcos conceptuales* [Internet]. Consultado a 30 de julio de 2015 http://www.ripess.org/wp-content/uploads/2015/02/RPESS_Vision-Global_ESP1.pdf
- Saraiva, M. C. (2004) Rituais funerários e concepções da morte na etnia Papel da Guiné-Bissau-Parte II, *Soronda, Revista de estudos Guineenses*, 8 [nova série], pp. 109-133.



3. SECCIÓN DIALÓGICA

Diagrama 3.4

PRINCIPIOS DEL MODUS OPERANDI EN LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA



Los principios que rigen el modus operandi de las organizaciones de la economía social y solidaria son:

Mercado y Marketing desde una dimensión ética

Este principio está basado en el conocimiento, la confianza y los intereses compartidos en los procesos de creación e intercambio de bienes y servicios.

El mercado, entendido como sistema que aproxima oferta y demanda traducido en intercambios monetarios y no monetarios, dentro de la economía social y solidaria representa un medio para hacer visible el valor de lo creado, sea en conocimiento, experiencia, productos o servicios que se orientan a la búsqueda de una mejora en la vida de las personas, tanto vendedores como compradores. El mercado a su vez es el espacio donde se recrea una cultura, un

espacio vivo que refleja la idiosincrasia de un pueblo, una región o un país.

La diversificación y variedad de productos que el mercado acoge se convierte en un mecanismo de seguridad alimentaria, para lo cual son necesarias políticas comerciales orientadas a la protección de la diversidad así como al aumento de los niveles de producción doméstica de alimentos nativos dentro de las distintas zonas geográficas. Se reconoce la importancia de las producciones locales y la necesidad de mejorar su calidad y competitividad. Por ejemplo, a nivel rural la biodiversidad intra e inter-especie que manejan los campesinos como una estrategia de sobrevivencia para garantizar su seguridad alimentaria se constituye en un mecanismo de conservación de la biodiversidad *in situ* que el mercado tiene que valorar y reconocer en el ámbito rural.



El marketing dentro de la economía social y solidaria se define como la capacidad de la organización y comunidades para crear vínculos de mutuo beneficio a largo plazo, así como para hacer del proceso, su servicio. Su finalidad no es vender, sino conocer profundamente los bienes y servicios que la personas demandan, por tanto el vender es el resultado y no el objetivo. El cliente/comprador del producto o servicio no se percibe como una persona extraña o remota del contexto, sino una persona que entiende y desea identificarse con la misión social y/o medio ambiental de la organización y/o emprendimiento social.

La característica de los mensajes que se dirigen a través del marketing, se tornan complejos al combinar su objeto social con lo económico y lo ecológico; éstos buscan la identificación de sus clientes con la misión de la organización. Vemos la importancia de un vínculo que va más allá del simple concepto de “cliente” para convertirse en una suerte de *cómplice* para generar un cambio en beneficio de todos.

Un marketing efectivo para las organizaciones de economía social y solidaria pasa por crear una diferenciación clara en relación al producto o servicio que se ofrece en relación al mercado convencional, creando un nicho concreto y específico. En este sentido, la certificación que garantice que la producción ha sido realizada bajo determinados parámetros es fundamental (comercialización ética, producción orgánica, etc.). Por ejemplo, la certificación de Comercio Justo, Asociación de la Tierra (*Soil Association*). De esta manera los productos se posicionan y cotizan dentro del mercado con ventajas singulares.

Los valores presentes en esta dimensión son la *reciprocidad* y la *confianza*. Reciprocidad en el sentido del intercambio que se produce en el mercado con un beneficio mutuo entre compradores y vendedores, independientemente de que los cambios sean monetarios o no monetarios; y confianza en el sentido de la ética en el intercambio. Un aspecto crucial en la economía social es la ética, el respeto a la voluntad del cliente y la veracidad en la información brindada.

Si hiciéramos una re-lectura de lo que se entiende por marketing en la economía social y solidaria podríamos decir que está orientado a los satisfactores y no a los bienes en sí mismos. Los bienes son los objetos y artefactos que permiten afectar -incrementar o mermar- la eficiencia de un satisfactor, alterando así el umbral

de actualización de una necesidad, ya sea en sentido positivo o negativo. Los satisfactores son formas de ser, tener, hacer y estar, -de carácter individual y colectivo- que conducen a la actualización y a la realización de las necesidades humanas. Un satisfactor es el modo por el cual se expresa una necesidad, los bienes son el medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para vivir sus necesidades.

La interrelación entre necesidades, satisfactores y bienes económicos es permanente y dinámica. Entre ellos se desencadena una dialéctica histórica. Si por una parte, los bienes económicos tienen la capacidad de afectar la eficiencia de los satisfactores, éstos, por otra parte, serán determinantes en la generación y creación de aquellos. A través de esta causación recíproca se convierten, a la vez, en parte y en definición de una cultura, y en determinantes de los estilos de desarrollo.

Capacidad para generar trabajo decente

A través de la interacción entre personas y organizaciones (locales, nacionales, internacionales).

Uno de los principios más relevantes de las organizaciones de la economía social y solidaria es la generación de trabajo decente dentro de la comunidad, por tanto el proceso de generación de bienes y servicios es un medio para lograrlo y la rentabilidad que se pueda obtener es también otro medio para garantizar la sostenibilidad de la actividad.

Las organizaciones de la economía social y solidaria están abiertas a interactuar con el sector público y privado, no son excluyentes en la construcción de opciones que puedan coadyuvar al bienestar de la gente. La interacción entre personas y organizaciones a distintos niveles está mediada por la *cooperación*.

Estructuras y políticas que promueven el beneficio social y ambiental y respetan la propiedad privada, colectiva y la libertad individual

El modus operandi de las organizaciones de la economía social y solidaria en este siglo es sui géneris, no responde a estrategias asistencialistas o de caridad, no reparte dividendos. Es importante que sean solventes y auto-sostenibles, re-invirtiéndolos sus excedentes para su misión social. En este mundo globalizado -del que no podemos abstraernos- las organizaciones de la economía social y solidaria



asumen el desafío de enfrentar la pobreza y la falta de trabajo –principal causa de la pobreza- de manera creativa y proactiva. Apelan a la capacidad de autogestión, talento y espíritu emprendedor de sus integrantes.

En las organizaciones de la economía social y solidaria, la propiedad es colectiva y las ganancias generadas se reinvierten en busca de mayores beneficios sociales para el colectivo y para el territorio donde están ubicadas.

Se respeta el derecho a la libertad –en todo sentido- de cada socio en tanto persona humana y sujeto, siempre y cuando este derecho no conculque el derecho de los otros. Derecho que va desde la opción ideológica hasta al derecho a la propiedad privada o de escoger la tipología de propiedad pertinente.

La *legitimidad* dentro de la organización es la que permite su continuidad en el sentido de que cada miembro se identifica con su organización y se siente parte de ella. Al mismo tiempo hay una aceptación voluntaria y consciente de la estructura legal de la organización; así como el respeto y cumplimiento de las normas que de ella emanan.

Cuidado del medio ambiente

Cualquier actividad impacta en el medio ambiente. Estos impactos tradicionalmente han sido considerados por las empresas como externalidades y por tanto no las interiorizaron en sus costos. Pero debido a las consecuencias del deterioro ambiental como el cambio climático y a las restricciones que el medio ambiente empieza a imponer a la producción se están tomando acciones a nivel nacional e internacional.

A diferencia de las empresas tradicionales, las organizaciones de la economía social y solidaria – por definición- cuidan que sus actividades no dañen el medio ambiente. Por tanto están basadas en el principio de *sustentabilidad*. Esto implica el **uso de los recursos a un ritmo que no exceda la capacidad de carga del ecosistema y la generación de residuos que sea compatible con la capacidad asimilación del ecosistema.**

Liderazgo facilitador y gestión participativa

En la toma de decisiones hay una co-responsabilidad de todos los miembros. Las decisiones se priorizan en

función de las personas, sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la organización.

La gestión es participativa. Se apuesta por un mayor uso del consenso y la horizontalidad, lo cual coadyuva a que los socios se involucren fuertemente con la misión. El resultado es un mayor compromiso que redundará en una mayor calidad del producto o servicio de la organización. El principio bajo el cual este tipo de gestión toma sentido es el de gobernanza participativa.

Se considera un nuevo concepto de liderazgo: liderazgo facilitador; el mismo se identifica con el arte de crear y facilitar procesos de interacción, comunicación desde la consideración y respeto de las diferencias. Como también facilitar procesos y relaciones participativas con la finalidad de crear un sentido de pertenencia y empoderamiento de cada integrante de las organizaciones.

Se busca a través del liderazgo y gestión participativa una gestión de calidad de la participación individual y colectiva; que promueve una cultura de consenso, donde prime el trabajo en equipo, la co-responsabilidad del mismo, la igualdad de oportunidades y equidad intra e inter generacional. Desde este paradigma se asume y se valora la sabiduría y decisión-acción del equipo, en base a su capacidad dialógica, un consenso práctico, sostenible e integrador.

Carácter instrumental y uso ético de los recursos – Dinero como medio y no como fin

En las organizaciones de la economía social y solidaria el dinero tiene un carácter instrumental en tanto sirve de medio de cambio para facilitar las transacciones, de ahí que sea considerado como un medio y no como un fin.

El uso ético de los recursos está vinculado -por un lado- a la eficiencia para no desperdiciarlos y -por otro lado- a la equidad. Esta última entendida como la utilización de los recursos en el presente de tal manera que no se afecte el derecho de las generaciones futuras y la utilización cada vez menos asimétrica de éstos y la reducción de las brechas entre pobres y ricos. Por tanto los principios son eficiencia y equidad.

A manera de ejemplo, lo ético se está entendiendo como comercio justo o pagar el precio justo por los bienes y servicios comprados.



4. CASOS PRÁCTICOS

4.1 EL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO DEL GRUPO MONDRAGON

Objetivos racionales

- Conocer en más detalle el modelo de gestión cooperativo del Grupo Mondragon.
- Reconocer la filosofía de base del funcionamiento del Modelo de Gestión.
- Considerar los modelos de gestión como herramientas dinámicas.

Objetivos experienciales

- Valorar los modelos de gobernabilidad y gestión como ejes claves del funcionamiento del GM
- Reconocer la importancia de los modelos organizacionales y de gestión para cohesionar una visión, misión y objetivos de las organizaciones.

Contexto

Tal como se ha descrito en el capítulo 1, dentro del Grupo Mondragon, entonces denominado Mondragon Corporación Cooperativa, se inició al principio de los años 2000 un intenso debate sobre el sentido de la experiencia de Mondragon. El Grupo Mondragon estaba entonces conociendo una expansión importante al nivel internacional. Este intenso debate denominado Macro Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia (M.P.R.S.E.) desembocó sobre la elaboración del primer modelo de gestión corporativo propio al Grupo Mondragon en el centro del cuál ubicaron los 10 principios cooperativos propios a la Experiencia de Mondragon (de una cierta manera, una adaptación de los 7 de Rochdale al caso del Grupo Mondragon).

Contenido

El Modelo de gestión corporativo

Este Modelo de Gestión Corporativo (MGC) quiere aportar algunas orientaciones a las cooperativas del Grupo Mondragon (GM) acerca del modo de desarrollar su gestión empresarial cotidiana de un modo eficaz y coherente con la cultura corporativa del GM.



El MGC⁹ está dirigido hacia las personas conformando las cooperativas integradas en el GM y está concebido para poder ser aplicable a diferentes niveles organizativos y fórmulas jurídicas: División, Grupo de Interés Mutuo, Cooperativa, Unidad de Negocio, Plantas, Participadas, etc.

Los líderes cooperativistas deben propiciar su implantación y el Consejo Rector de las cooperativas hace suyo los contenidos, aprueba su adaptación a la cooperativa si se produce, y garantiza su puesta en práctica. El MGC, tras su adecuación, debe contar con la asunción e implicación de las personas integrantes de las cooperativas.

La propia misión del GM (aprobada por el VII Congreso celebrado el 26 de mayo de 1999 y aún vigente) recoge como uno de sus elementos diferenciadores el hecho de aplicar un MGC propio.

El enmarque general

- El año 1996, el primer Modelo de Gestión Corporativo era un intento de traducir al contexto cooperativo las dinámicas de excelencia en la gestión imperantes en aquel momento. Los modelos de Calidad Total y concretamente el de EFQM fueron un referente importante. Luego fueron acompañados por el desarrollo de un buen número de herramientas corporativas con metodologías específicas:

⁹ Ver los detalles del MGC en el siguiente sitio web: <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>.

Nos apoyamos en gran parte sobre este documento para presentar el MGC del GM.

medición de satisfacción de cliente, medición de satisfacción de las personas, procesos, despliegue de objetivos, panel de mando, autoevaluación EFQM, etc.

- En el año 2002, se procedió a una actualización de este primero MGC y se sustituyeron las herramientas corporativas por el lanzamiento de un proceso de identificación, validación y difusión de Buenas Prácticas de aplicación de aspectos concretos del Modelo en las Cooperativas.
- En el año 2003, se eliminaron del Modelo aspectos cuya aplicación fuera de uso exclusivo en entornos cooperativos.

El MGC de 2007 es el fruto de una participación elevada de personas y de las aportaciones de las cooperativas en fase de diseño. Si el modelo EFQM ponía en su centro la calidad, el primer MGC propio al GM pone en su centro los 10 principios cooperativos y pone a su disposición una herramienta de evaluación propia.

- Los Principios Básicos Cooperativos (PBC) están considerados como el punto de partida, por entender que el conjunto de los mismos define las particularidades de la cultura corporativa del GM.
- Contando con un referente compartido a nivel corporativo, el GM puede propiciar una mayor sintonía en los estilos de gestión, sin pretender homogeneizarlos. Esta sintonía de estilos facilitará la capacidad de comunicación entre personas de diferentes cooperativas e incrementará la capacidad para identificar y desarrollar las sinergias existentes.

Con el MGC, el GM y sus cooperativas deben de tener claro que:

- No es una Norma Congresual aprobada, ni una herramienta detallada que va a decir las acciones concretas a desarrollar. Cada cooperativa deberá interpretar, traducir a su entorno y aportar su propio enfoque de aplicación.
- Si bien la puesta en práctica del MGC ayudará a incrementar la competitividad de las cooperativas, no es una garantía de la consecución del éxito continuado del proyecto, pues éste depende de múltiples factores, difícilmente predecibles desde la generalidad.
- Cada cuatro años el GM emite una Política Socio-empresarial que aporta criterios para definir el posicionamiento estratégico de cada cooperativa

en sintonía con el conjunto del GM. El MGC tiene un carácter más atemporal y aporta algunas orientaciones acerca del modo de tener en cuenta esta referencia para realizar el planteamiento estratégico.

- El MGC no cuestiona los Principios Básicos Cooperativos, sino que los toma como punto de partida y desarrolla el modo de ponerlos en práctica en la gestión cotidiana.

La filosofía general de funcionamiento del MGC: unas dimensiones profundamente interrelacionadas

La representación gráfica¹⁰ del MGC es un círculo girando permanentemente, que pretende transmitir la interrelación de los diferentes conceptos que aglutina y el dinamismo que requiere su puesta en práctica y adaptación continua. En el centro del gráfico, y como punto de partida, se sitúan los *Principios Básicos Cooperativos*, que aportan pautas de comportamiento a las *Personas en Cooperación* para poner en práctica los valores de la cooperativa. Son estas personas quienes construyen un *Proyecto Compartido* y se dotan de una *Organización Participativa* para llevarlo a la práctica.

Pero este proyecto se lleva a cabo en un contexto de producto mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc., en el mismo entorno en el que se desarrollan sus competidores. Si bien el propio hecho cooperativo proporciona al GM claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión del momento, es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una *Empresa Excelente*.

Los resultados obtenidos constituyen el principal punto de control de la eficacia de la aplicación del MGC. No existen empresas excelentes con resultados deficientes. Es por lo tanto fundamental dotarse de un panel de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que el GM y sus cooperativas están obteniendo buenos *Resultados Socioempresariales*.

¹⁰ Ver el gráfico del MGC en el documento precitado: <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>.

Preguntas para el diálogo y propuesta de acción

- ¿Qué tipo de líderes deberían conducir la implantación de este MGC? ¿Qué características deberían de tener?
- ¿Cuándo se considerará que la aplicación del MGC es exitosa? Explicar su respuesta.
- ¿Qué papel tiene en la aplicación del MGC la obtención de resultados económicos beneficiarios? ¿Qué es lo más importante? ¿Cumplir primero los 10 principios cooperativos? ¿Asegurar primero la rentabilidad de la empresa cooperativa? ¿O estos dos elementos son indisolubles?
- ¿Se puede considerar el MGC como innovador?
- ¿Qué incluirías en el modelo de gestión de su organización? y justifícelo
- Elabora un modelo y logo de gestión con su filosofía y principios operativos. Envíela a socialeconomy@yorks.ac.uk



4.2. CADENA ECOLÓGICA Y ORGÁNICA - FINCA COOPERATIVA LA CABAÑA, CUBA

Objetivos racionales

- Conocer la cadena integral de producción, procesamiento, conservación, distribución, comercialización y venta a cargo de una finca agroecológica de frutales.
- Identificar los elementos de un sistema y gestión agroecológico y que hace sostenible la agricultura familiar.
- Conocer datos relevantes de un proyecto de innovación local, asumido por la Universidad Pinar del Río, Cuba.

Objetivos experienciales

- Valorar la resiliencia de las personas que viven, sustentan y dinamizan la agricultura familiar en Cuba.
- Reconocer el papel de la universidad en la estrategia de acompañamiento a proyectos innovadores locales.

Contexto

Cuba es uno de los líderes en el área de la generalización y adaptación de técnicas agroecológicas a favor del ambiente en América Latina.. Cualquier acercamiento a los/as protagonistas y promotores (as) involucrados (as) en la promoción, el mejoramiento racional, sostenible y productivo en el contexto agrícola nacional y a nivel de finca productiva constituye un aporte a la obra realizada a raíz de la crisis económica enfrentada por el país en la última década del siglo XX. Las experiencias son múltiples y su inicio data desde los años 1999- 2000 hasta la actualidad, caracterizadas por el empleo mínimo de agroquímicos como sistema convencional de mejora genética en plantas con limitadas capacidades para cubrir las demandas de los agricultores y agricultoras; asumiendo el Fitomejoramiento Participativo como un método flexible generador para fomentar el desarrollo de los sistemas locales de producción de semillas tomadas en equipos, a diferencia del método clásico, donde las decisiones provienen de los científicos. El Proyecto de Innovación Local (PIAL) tiene como objetivo fortalecer

el desarrollo de comunidades agrícolas a nivel local, siendo el área objeto de estudio para este caso práctico.

A pesar del esfuerzo que ha realizado el gobierno cubano y diferentes instituciones en generalizar técnicas agroecológicas y obtener producciones sanas, limpias de productos químicos, que permitan satisfacer la cantidad y calidad de los alimentos que necesita la población cubana aún es insuficiente la cantidad de productores que asumen estas técnicas en sus labores diarias en el campo cubano.

Demostrar cómo a través del ciclo cerrado en la producción de frutales desde la siembra en posturas hasta que el producto final llega a manos del hombre a través de un jugo natural utilizando técnicas agroecológicas incorporadas paulatinamente en el conocimiento y accionar de los campesinos (as) es el objetivo del presente trabajo con varios resultados en la finca “La Cabaña” en el municipio Pinar del Río, Cuba.

La comunidad La Cabaña

Se encuentra ubicada a un kilómetro de la ciudad de Pinar del Río con acceso principal desde el camino al Hoyo del Guamá. Cuenta con 268 viviendas en total y 656 habitantes, de ellos 128 niños y 290 mujeres. Los campesinos se dedican a la siembra y cosecha de diferentes cultivos, destacándose el **Zea mays** (maíz), **Phaseolus vulgaris** (frijol común), **Ipomoea batatas** (boniato) y de frutales, principalmente la **Psidium guajava spp** (guayaba).

La finca agroecológica “La Cabaña”, de igual nombre que su comunidad, pertenece a la Cooperativa de Créditos y Servicios “José María Pérez”. Está ubicada a 2,5 km al Noroeste de la ciudad de Pinar del Río y ocupa un área de 9 ha dedicadas al cultivo diversificado de frutales, con el máximo de aprovechamiento de sus áreas productivas. En ellas se desarrollan prácticas de agricultura familiar sostenible, específicamente de agricultura orgánica mediante un sistema de gestión agroecológica, en el cual se cierra un ciclo iniciándose desde el semillero y vivero con la producción de

su propio material de propagación, para la gestión posterior de la actividad productiva de fomento y desarrollo de las plantaciones. Se emplean materiales y componentes orgánicos generados en la propia finca con el máximo aprovechamiento de sus producciones y residuales. La cosecha sistemática de diversos frutos en todas las épocas del año, así como su beneficio y procesamiento en la mini industria fomentada con recursos propios, culmina con la comercialización de los productos elaborados en forma de jugos en la Juguera, ubicada en el Hospital Provincial "Abel Santamaría" de la capital de Pinar del Río con horario de servicio de 24 horas.

Contenido

La producción de jugos naturales sanos y nutritivos con el empleo de técnicas agroecológicas

Los inicios

El trabajo en esta finca se inició en el año 2003 a través del método de Participación-Acción, en el cultivo de la guayaba, intensificándose posteriormente la diversificación de frutales como el *Mangifera indica* (mango), *Platanus sp* (plátano), *Ananas comosu* (piña), *Pouteria sapota* (mamey), *Tamarindus indica* (tamarindo), entre otros y la capacitación a 10 productores en temas relacionados con la producción de posturas en la propia finca mediante técnicas agroecológicas, el fomento de un vivero semi protegido del cultivo de la guayaba y demás frutales para la producción de posturas, control fitosanitario mediante trampas y técnicas agroecológicas. El riego del área se realiza por gravedad sin gastos de energía y se llevan a cabo atenciones culturales de forma manual.

Capacitación de campesinos (as)

Se promovió a su vez la capacitación de los campesinos (as) a través de talleres, días de campo y visitas técnicas, facilitando el aprendizaje y el intercambio de saberes teóricos y prácticos dentro y fuera de la comunidad. Es a partir de ese instante que se comienzan a sumar campesinos (as), observando desde lejos lo que hacían estos hombres y sus familias con esas semillas. Así se despertó la curiosidad y el

interés de los demás campesinos (as) por el desarrollo de este trabajo.

La inyección de una diversidad de frutales (aunque ínfima) por sí sola, no constituyó la clave del éxito; sino el manejo y aprovechamiento de las técnicas agroecológicas utilizadas en la finca. Esta curiosidad se fundamentó en la cantidad de variedades que tenían de un mismo cultivo y de varios cultivos, referidas a 126 variedades entregadas de conjunto con el Instituto Nacional de Ciencias Agrícola de La Habana (INCA).

El uso de biofertilizantes constituyó una de las vías empleadas para mejorar la fertilidad del suelo y lograr estimular la nutrición de las plantas incrementando la población de microorganismos que ayuden en este proceso, partiendo de su inoculación a las plantas, las semillas y el suelo. Se utilizaron extensamente los biopreparados a base de *Azotobacter chroococcum* (*Azotobacter*) por la amplia gama de cultivos que se pueden beneficiar de esta bacteria.

Por lo tanto, se considera que el uso de diversas técnicas agroecológicas tiene que avanzar, así como la divulgación y capacitación, tanto de los profesionales como de los agricultores a nivel de fincas.

Beneficio-procesamiento, comercialización e impacto social



En el componente de beneficio- procesamiento y comercialización se fueron creando más capacidades para procesar volúmenes superiores a los que se producían en la propia finca con la opción de asimilar producciones de otras fincas de frutales aledañas, a partir de la demanda sistemática que se generó por la necesidad de sostener el servicio de venta durante las

24 horas en la Juguera del Hospital provincial.

Son múltiples los reconocimientos que avalan la sostenibilidad del sistema referido y ratifican la factibilidad de apostar por su fortalecimiento. La finca ostenta la condición (sello) de finca agroecológica, le fue otorgada la Triple Corona por el Sistema Nacional de la Agricultura Urbana y Suburbana y está optando por la Cuarta Corona, máxima condición que otorga dicho sistema. Más que los reconocimientos, resulta más importante la producción y procesamiento en la mini industria de 1375 toneladas de productos agroecológicos elaborados y comercializados durante más de 236 000 horas consecutivas de servicios ininterrumpidos de venta en la Juguera, aumentando así los ingresos de la familia y el beneficio social tanto en la comunidad como en el centro hospitalario Abel Santamaría.

Otros resultados importantes a destacar como resultado del trabajo están la producción en la mini industria para la extracción, procesamiento y

conservas de pulpas utilizando la energía renovable a través del biogás, la entrega gratuita de agua fría a la población, las donaciones voluntarias a niños sin amparo filial, la entrega gratuita de 300 jugos diarios al hospital, la creación de 11 empleos de trabajo, con la participación activa de la mujer, la estabilidad en la oferta y la presencia de 21 variedades de jugos diarios, además del conocimiento sobre la producción y el beneficio saludable de productos sanos y agroecológicos.

De acuerdo a todo lo anterior, como consideraciones finales podemos decir:

- Es posible producir alimentos sanos y nutritivos con el empleo de técnicas que no afecten el ambiente y permitan combinar su adaptación agroecológica y el conocimiento de los productores (as).
- El impacto social generado es elevado considerando el cierre del ciclo desde la siembra de la semilla en el vivero hasta el procesamiento de la fruta, su conservación y venta a la población.

Preguntas para el diálogo y propuesta de acción

- ¿Qué factores se señalan como estratégicos e importantes para que el proyecto de innovación local sea reconocido como efectivo?
- Utiliza el diagrama de la sección dialógica para analizar este caso práctico e identificar los factores facilitadores e inhibidores para la réplica de esta experiencia en tu país.
- ¿Cómo evaluarías las evidencias que se dan sobre el impacto social del proyecto?
- ¿Qué ejemplos parecidos existen dentro de tu comunidad? Elabora un caso práctico y envíalo a la siguiente dirección de correo electrónico: socialeconomy@yorks.ac.uk
- ¿Qué otras preguntas le harías al autor de este caso práctico? Envíalas a la siguiente dirección de correo electrónico: socialeconomy@yorks.ac.uk

Autoría de Yoan Suarez T., Universidad de Pinar del Río, Cuba en colaboración con el Consorcio Erasmus YSJ

4.3 FAIRPHONE, PAÍSES BAJOS

Objetivos Racionales:

- Identificar el impacto social y económico de las decisiones realizadas para la producción de bienes.
- Analizar las decisiones y ventajas comparativas o relativas realizados por una compañía cuyo objetivo es la producción de teléfonos “justos”.

Objetivos Experienciales:

- Ser conscientes de la cadena de suministros a lo largo del proceso productivo y de su impacto social y económico.
- Valorar cuán ética y sostenible puede ser la cadena de valor de un producto que se vende dentro de la universidad.

Contexto



Fairphone empezó con un movimiento de personas que tomaron la iniciativa de lanzar una campaña en el año 2010, para crear conciencia acerca de los minerales utilizados en los artículos electrónicos de consumo y cómo estos materiales estaban alimentando las guerras en la República Democrática del Congo.

El movimiento lo integraban personas de tres organizaciones: la Fundación Sociedad Waag, que tiene como objetivo fomentar experimentos e innovaciones en el área de nuevas tecnologías, arte y cultura; la ONG Ayuda en Acción; y Schrijf-Schrijf, una empresa especializada en la comunicación escrita.

En el 2013, Fairphone se convierte en una empresa social. Mediante la creación de un teléfono inteligente, comenzó utilizando estrategias comerciales para maximizar su impacto social en cada etapa de la cadena de valor, desde el abastecimiento y producción hasta la distribución y el reciclaje.

El propósito de Fairphone es el de realizar un impacto positivo en toda la cadena de valor en la minería, el diseño, la fabricación y el ciclo de vida, mientras expande el mercado de los productos que ponen en primer lugar los valores éticos.

La empresa social cuenta con un personal de 34 miembros y su sede se encuentra en Amsterdam, Países Bajos; y tiene una oficina en Londres. Han logrado colocar en el mercado competitivo de telefonía móvil sus primeros 60,000 Fairphones, y han previsto el lanzamiento de su Fairphone2 para Septiembre del 2015. Su financiación es 100% independiente, sin recibir donaciones ni capital de riesgo “para preservar nuestros valores sociales”.

Contenido

Fairphone ha experimentado la transición de ser un movimiento de defensa y apoyo (*advocacy*) y organización sin fines de lucro a ser una empresa social para llevar soluciones a los problemas ambientales y sociales originados por la cadena de suministro en los artículos electrónicos de consumo. Tessa Wernink, directora de comunicaciones de Fairphone, nos dice: *“queremos crear una ganancia mutua – ‘un valor positivo neto’ – para todas las personas involucradas”* en el proceso de producción. En la creación de los teléfonos inteligentes tienen que trabajar con los desafíos cotidianos de sostener económicamente la empresa mientras se encuentran soluciones a los desafíos sociales y ambientales de la industria, *“como una empresa, en lugar de como un jugador externo. A veces hay ventajas y desventajas comparativas (trade-offs), pero éstas lo hacen más real en el intento de averiguar cómo funciona la industria”*.

Se decidió dentro de Fairphone que el teléfono móvil sería el producto principal para comercializar, dado que utilizan una cadena de suministro global. Fairphone pretende crear un impacto social positivo a lo largo de esta cadena: producción, fabricación, ensamblaje, comercialización, distribución, diseño. A continuación se explica cómo lo están realizando:

La minería: Fairphone compra la materia prima siempre pensando en apoyar economías locales y que no estén vinculadas a las milicias armadas. Los minerales que utilizan para la fabricación provienen de áreas libres de conflicto de la República Democrática del Congo.

Diseño: el diseño del producto busca alargar la vida útil del mismo, con la funcionalidad de poder ser



reparado; dando a los compradores un mayor control sobre el mismo.

Fabricación: Fairphone apuesta por condiciones de seguridad laboral, salarios justos y una representación de los trabajadores dentro de la mesa directiva de la empresa. Fairphone trabaja con los fabricantes que desean invertir en el bienestar de sus empleados.

Ciclo de vida: la empresa aborda toda la vida útil de los teléfonos móviles, incluyendo su uso, reutilización y reciclaje seguro.

Empresa social: Fairphone está trabajando para crear una nueva economía con un enfoque en los valores sociales. Un aspecto importante de su trabajo, es compartir la historia de Fairphone para ayudar a que los clientes tomen decisiones informadas acerca de lo que compran.

Fairphone explica en su página web que sus teléfonos están todavía lejos de ser “justos” en todos los siguientes aspectos: Se encuentran en un camino de “paso a paso” para hacer frente a los numerosos problemas sociales y ambientales dentro de la cadena de suministro. En su sitio web y a través de las redes sociales explica sus logros y es transparente sobre aquellas áreas donde el ritmo de desarrollo es lento. La apertura y la transparencia son parte del compromiso de la compañía para exponer la complejidad subyacente en las cadenas de valor. También promueven su objetivo de crear el debate necesario sobre la equidad en la producción de bienes de consumo. Tessa explica que uno de los valores de la empresa es el *“positivismo - un montón de problemas deben ser abordados de manera positiva, paso a paso. No reflexionamos sobre lo que estamos haciendo bien para hacer quedar mal a los demás”*.

Cadena de suministro de Fairphone

Materia prima

El tungsteno es un ingrediente esencial en los teléfonos inteligentes. Junto con el tantalio, estaño y oro, el tungsteno de la República Democrática del Congo y de los alrededores de los Grandes Lagos de la región están calificados como minerales de conflicto por la ley Dodd-Frank, ya que se conoce que las ganancias de las minas sirven para financiar a grupos rebeldes. Esta designación ha generado que muchas empresas eviten el abastecimiento de tungsteno de esta difícil

región, recurriendo en su lugar a zonas como China. Como consecuencia, la cantidad de tungsteno proveniente de la región de Los Grandes Lagos ha disminuido a una cifra cerca a cero.

La reducción de la demanda del tungsteno de la región de los Grandes Lagos ha tenido un impacto negativo en las minas, incluyendo a aquellas que son gestionadas profesionalmente y que se encuentran validadas como zonas libres de conflictos. En lugar de ir a cualquier otra parte, Fairphone está apoyando un abastecimiento ético de la región de los Grandes Lagos para estimular la economía local y establecer una cadena de suministro de tungsteno transparente. Está trabajando con socios regionales e internacionales para reabrir el comercio de tungsteno en la región de los Grandes Lagos, empezando por las minas situadas en Ruanda.

Fabricación

Fairphone pretende crear relaciones de largo plazo con otras empresas en las que el negocio genere un valor mutuo. Como un standard mínimo, Fairphone se asegura que sus socios en la producción de teléfono estén alineados con el Código de Conducta de la Iniciativa Ética Comercial. Se ha asociado con TAOS, una organización en China dedicada a lograr la responsabilidad social y cumplimiento social sostenible en el sector manufacturero, y llevó a cabo una auditoría de sus fábricas. Esto condujo a la realización de mejoras en la fábrica antes de que comenzara la producción, incluyendo mejores medidas de seguridad contra incendios y almuerzo gratis para los empleados. TAOS realiza visitas de seguimiento periódicas, no anunciadas a las fábricas que trabajan con Fairphone con el objetivo de obtener una comprensión más profunda de las cuestiones sociales y ambientales subyacentes y trabajar para realizar mejoras. Uno de los problemas prevalentes en toda la industria electrónica de China es el excesivo tiempo extra y el alto porcentaje de la fuerza laboral contratada por agencias. Fairphone no tiene una respuesta inmediata a estos problemas, pero se compromete a trabajar con TAOS, los directivos de las fábricas y los empleados a lo largo de su relación con ellos para identificar las acciones que puedan producir resultados sostenibles.

Fairphone ha venido cooperando con un socio de producción en China para crear el Fondo de Bienestar del Trabajador. Por cada Fairphone producido; 2,50

dólares son invertidos en el Fondo por Fairphone y otros \$2.50 por el socio de producción. El dinero se invierte en proyectos que benefician a los trabajadores, tales como la seguridad y mejoras en la calidad del entorno laboral, en proporcionar capacitación y desarrollo de habilidades, en mejorar los niveles de salarios y organizar actividades de ocio. Un comité de representantes de los trabajadores es elegido por el personal para diseñar y ejecutar los proyectos donde se invertirán los fondos disponibles.

Reciclaje seguro de los residuos digitales

Los teléfonos son uno de los dispositivos más utilizados en todo el mundo. Su disposición genera toneladas de basura electrónica cada año, muchos de los cuales terminan en los países en desarrollo, donde se realizan prácticas inseguras de reciclaje que tienen efectos devastadores sobre el medio ambiente local y la salud de la población.

Residuos de tecnología digital

Fairphone pretende abordar el tema de los residuos de tecnología digital antes de que los propios Fairphones requieran ser reciclados. Para ello, se ha asociado con Closing the Loop, una organización sin fines de lucro holandesa, para ayudar a proveer de soluciones a este problema en países que no tienen un sector de reciclaje de tecnología digital formal. Para iniciar esto, ha puesto en marcha una campaña de sensibilización de residuos de tecnología digital en Ghana, que recoge los teléfonos desechados allí y los envían a Europa para realizar un reciclaje seguro. Esta iniciativa ha sido financiada con la venta del primer Fairphone. El objetivo a largo plazo es el de reutilizar directamente los metales obtenidos de los teléfonos de desecho en las generaciones futuras de Fairphone. Como explica Tessa, Fairphone *“mira el verdadero impacto de toda la cadena productiva; desde el origen hasta el final de la vida útil y hace una economía circular... y también que los beneficios son reciclados hacia algo que crea valor”*.

Preguntas para el diálogo y propuesta de acción

- ¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de hacer la transición de ser un grupo de campaña a una empresa social que opera en el mundo comercial?
- Evalúa la decisión de Fairphone de seguir trabajando en áreas que se consideran problemáticas desde una perspectiva ética, como China y la región de los Grandes Lagos de África.
- ¿Qué cuestiones éticas y decisiones ponderas en los bienes y servicios que compras?
- Elabora un listado de páginas web que permitan rastrear la cadena productiva o de valor de productos. Luego rastrea la cadena de valor de un producto que se comercializa dentro de tu universidad. Presenta el trabajo analizando cuán ético y sostenible es la cadena de valor estudiada y propón las mejoras que correspondan.

Más información: <https://www.fairphone.com/>



4.4 MARAPA – SANTO TOMÉ Y PRÍNCIPE

Objetivos racionales:

- Identificar los valores que diferencian a la organización.
- Analizar el papel que desempeña la organización dentro de la economía local.
- Conocer el modo de funcionamiento de la organización enfatizando sus particularidades.
- Reflexionar sobre el impacto de esta organización en su comunidad.

Objetivo experiencial:

- Considerar los valores de otros modelos económicos y ser conscientes de su impacto a nivel organizacional.

Contexto

www.marapa.org



Marapa es una organización no gubernamental (ONG) de la República Democrática de Santo Tomé y Príncipe, un pequeño archipiélago del Golfo de Guinea constituido por islas e islotes de origen volcánico. Sus especificidades (aislamiento y origen geológico) le confieren una gran biodiversidad marina y terrestre, en la que destacan las especies endémicas de la isla.

La pesca artesanal es un sector de gran peso socioeconómico para el país: es una de las actividades principales y genera otras actividades relacionadas, como la transformación y la comercialización. Cabe destacar que, además, supone la aportación de $\frac{3}{4}$ del consumo de proteínas de los habitantes del archipiélago.

Santo Tomé y Príncipe se enfrenta a la falta de medios y de peso político a nivel internacional que viabilice los instrumentos y procesos existentes en lo que respecta a la protección de los ecosistemas marinos.

Además, a las actividades de sobreexplotación llevadas a cabo por el Hombre en estos ecosistemas frágiles – extracción de materiales de los litorales, uso de técnicas de pescas no sostenible –, con déficit de regulación, se suma el deficiente estudio y conocimiento sobre la realidad y la riqueza de los ecosistemas de estas islas.

En este contexto, las actividades de Marapa van al encuentro de necesidades reales: la protección de los ecosistemas marinos y costeros del territorio, la cogestión de los recursos haliéuticos y el apoyo a las personas dedicadas al sector de la pesca; el desarrollo sostenible de la pesca artesanal; la sensibilización y educación de la sociedad civil.

Contenido

El equipo de Marapa está formado por 19 trabajadores remunerados y por 16 miembros. Manuel Jorge Carvalho do Rio, Presidente del Consejo de Dirección, en 2013, refiere que “una gran parte de nuestros socios están trabajando en la dirección general de pescas y pagan cuota”.

Marapa lleva a cabo acciones que abarcan varios sectores, tales como:

- la gestión de la pesca y los equipamientos/ infraestructuras comunitarios asociados- máquinas de conservación del pescado, producción de hielo, etc. “Promovemos una cooperativa de productos derivados del pescado de gran calidad, la cooperativa “COPA FRESCO”, que opera en Santo Tomé y Príncipe” (Manuel do Rio);
- la educación ambiental y el área de la salud;
- el ecoturismo, especialmente centrado en las tortugas marinas y los cetáceos;
- la gestión de residuos y de recursos hídricos –“en nuestros trabajos apelamos a la sensibilización y conservación del agua, así como a su buena utilización - su ahorro” (Manuel do Rio).

Marapa apoya el dominio de la pesca artesanal en Santo Tomé y Príncipe en toda la cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización, pasando por la transformación. Su intervención tiene



un gran carácter de sostenibilidad y responsabilidad social, integrando y estando atenta a todos los **stakeholders**, “contribuyendo a la organización de los pescadores y “palaiés” (intermediarios entre pescadores y consumidores) y a la mejora de sus condiciones de trabajo, pero también de **lobby**, junto a los responsables políticos, a modo de lucha por el desarrollo sostenible de la gestión de los recursos naturales.”

Marapa trabaja con adultos y niños dependiendo del área y de los objetivos de la intervención, siendo la educación/sensibilización orientada a los niños, por el poder multiplicador que estos tienen: “Los adultos ya tienen esa mentalidad y no están habituados; los niños [después de haber sido sensibilizados], cuando llegan a casa observan las prácticas de los mayores y las critican, corrigen y orientan las acciones de los padres” (Manuel do Rio). La relación con los adultos, por lo tanto, se enfoca en apoyos más técnicos

Modo de funcionamiento

El Presidente del Consejo de Dirección destaca que todos los procesos de decisión son participativos - “Todo nuestro sistema es colectivo”. “Es una práctica habitual de Marapa. Quincenalmente, los lunes, nos reunimos con todo el personal y hacemos reuniones sobre lo que está haciendo cada uno, sobre sus problemas, y la dirección también participa. Si se celebran reuniones en las que hay distintas perspectivas, esas cuestiones son aclaradas. Las personas sugieren, el trabajo es colectivo. Esto supone una gran plusvalía para la organización porque todos pasan a saber lo que está haciendo cada uno.” A esta característica diferenciadora y relevante de la **participación**, se alían otros ingredientes fundamentales para el éxito de la organización: su **flexibilidad** - “nosotros en asamblea podemos discutir y aprobar, porque los estatutos son flexibles” - y la **pasión** con la que se realiza todo el trabajo - “Marapa trabaja con agentes de formación que sienten amor por el mar y sus recursos”.

La organización está gestionada por un consejo ejecutivo constituido por “3 elementos, todos de género masculino”. Una vez al año, por lo menos, se reúne la asamblea general, en la que el consejo de administración presenta las cuentas y el presupuesto a sus miembros. Este consejo, según Manuel do Rio, “tiene poderes para opinar, gestionar e, incluso, a

veces, decidir sobre determinadas cuestiones, siempre y cuando sean temas relacionados con el desarrollo de las actividades normales. (...) Sin embargo, en lo que concierne a decisiones relacionadas con la identidad, el modo de organización y reglamentos todo debe ir a asamblea. (...) La misión de Marapa tiene que ser abordada en asamblea general.”

En esta organización es evidente la importancia que se le concede a la profesionalización y al



conocimiento que los recursos humanos necesitan para intervenir con calidad y distinción. “Tenemos una misión de servicio. Por ello, debemos contar siempre con personas con dominio y determinadas capacidades para orientar los proyectos”. A este perfil, caracterizado por el dominio técnico de la costa y del mar, se suma un “mayor conocimiento del medio y de la población.” Son estas, según Manuel do Rio, las características distintivas que dan gran ventaja a Marapa.

Para su misión de “servir en un ambiente saludable”, el trabajo en red y las asociaciones tienen una importancia fundamental, interactuando, por un lado, con organismos públicos – como la Dirección de Pesca, la Dirección/Secretaría General de Medio Ambiente o la Dirección de Conservación de la Naturaleza -, y, por otro lado, con empresas privadas, cuando es necesario o resulta útil.

Una particularidad interesante de esta organización es que los miembros de la administración cambian de función con alguna regularidad. Son decisiones tomadas en asamblea, sobre todo, están relacionadas con la necesidad de integrar a los más jóvenes para minimizar posibles riesgos en el futuro, pues “estamos intentando preparar a los muy jóvenes” y preparando los futuros asesores y dirigentes, asegura Manuel Rio.

Sostenibilidad económica y negocio social

La sostenibilidad económica de Marapa está asegurada, sobre todo, por los proyectos que desarrolla y las cuotas que recibe de sus socios.



No obstante, también reciben donativos y ya han recurrido a préstamos bancarios.

Pensando en el futuro y en la sostenibilidad, se prevé la creación de “filiales en Santo Tomé; varias Marapas, por ejemplo Marapa Construcción Naval”, que tengan un estatuto diferente al de la actual organización, con objeto de “generar algún beneficio económico para mantener después a la organización”. La visión de la organización se basa en la autonomía y crecimiento, como refiere Manuel do Rio: “Tenemos un compromiso (...) para hacer crecer el negocio, para poder ser, poco a poco, más autónomos.” La diversificación de las fuentes de financiación, para no depender apenas de un financiador o de un socio, supone también una preocupación para Manuel do Rio: “No podemos limitarnos a un solo socio, debemos contar con varios socios porque cada uno de ellos tiene su propia filosofía, cada uno tiene su momento, su oportunidad”.

Manuel do Rio confía en que algunas de las características especiales de la organización – la

aproximación a las necesidades en el terreno, la visibilidad e imagen de buen desempeño junto a las poblaciones y la pasión por hacer siempre más y mejor – podrán ser la base para su continuidad y crecimiento. Manuel do Rio pone el ejemplo de un diagnóstico reciente: “Tenemos un gran problema en el país. Aquí no existe una casa comercial que represente a la pesca. Estamos pensando crear una Tienda del Mar, donde se harán motores, donde habrá anzuelos con gran calidad... Sabemos que va a ser difícil porque los pescadores comprarán más barato en grandes cantidades, pero les vamos a explicar que lo más barato no siempre es lo mejor (...). El objetivo de este negocio pasa por reinvertir en trabajos sociales junto a los pescadores”.

La lógica del negocio social, en el que el lucro es utilizado para reinvertir en la comunidad, ya es visible, por ejemplo, en el préstamo de embarcaciones que Marapa hace a los pescadores que no disponen de medios para tener su propia embarcación.

Preguntas para el diálogo y propuesta de acción

- Identifica 3 puntos de inspiración en este caso práctico. Justifícalos.
- Reflexiona sobre los aspectos más importantes en el funcionamiento de una organización de economía social y sobre los desafíos de su modus operandi.
- ¿Cuáles son los puntos clave del funcionamiento de una organización? Identifica y desarrolla algunos en este caso práctico con un sentido crítico constructivo.

Más información:

- <http://www.emb-saotomeprincipe.pt/>
- unstp.org

Autoría del Consorcio Economía Social y Solidaria York St. John-Erasmus en colaboración con Inés Cardoso , Pari Passu y ATEs – UPC

4.5 MICRO-FINANCIACIÓN - GRUPO DE AUTOAYUDA SUJALI, NAIROBI, KENYA

Objetivos racionales

- Identificar los factores que permiten que este esquema de micro-financiación funcione.
- Considerar cómo este esquema podría mantenerse y ampliarse.

Objetivo experiencial

- Ser conscientes de la dimensión afectiva para generar la motivación y la cohesión social del grupo de micro-finanzas.

Antecedentes

¿Qué es la micro-financiación?

La micro-financiación es un término general usado para describir un servicio bancario que se ofrece a los grupos de bajos ingresos o a las personas que de otro modo no podrían calificar para un préstamo bancario o beneficiarse de una amplia gama de servicios tales como seguros, cuentas de ahorro o transferencias de dinero. El producto principal es el microcrédito, un pequeño préstamo para la compra de activos productivos que permite la devolución del mismo en un corto período de tiempo sin requerir la garantía de un garante.

Contexto

El Grupo de Autoayuda Sujali se inició en junio de 2013 como resultado de una conversación casual con Mary Kuguru, colega de la Universidad Metodista de Kenia, sobre un grupo conformado por once mujeres que recaudaban dinero por medio de una 'ronda' mensualmente. Una de las integrantes del grupo recibía el dinero recaudado fruto de la contribución de todas. Durante la conversación, un *inversor* ofreció una pequeña suma de dinero (500 libras) a Mary Kuguru, como un incentivo para que las mujeres emprendedoras mejoraran sus negocios y, por ende sus vidas. María conoce bien a las mujeres - una de las cuales es su madre. Al mes junio de 2015, el capital ronda ya las 3000 libras y hay ocho mujeres prestamistas activas.

Contenido

Las mujeres viven en la misma zona geográfica de la ciudad y la mayoría se conocía bien desde el principio. Cuatro mujeres tomaron prestado alrededor de 150 libras al inicio. El dinero fue pagado puntualmente en su totalidad en cinco meses a un tipo de interés bajo. Las mujeres estaban ansiosas por cancelar su deuda a tiempo, con el fin de asegurarse la obtención de préstamos mayores. Se invirtió más dinero para permitir préstamos mayores y con la perspectiva de aumentar el número de prestamistas. En un principio, las cuatro mujeres estuvieron reacias a aumentar el tamaño del grupo, prefiriendo ganar experiencia y, luego, permitir que se unieran nuevas integrantes a quienes podrían guiar. En una segunda oportunidad, las mujeres decidieron pedir prestado 250 libras cada una, y querían que el plazo de su préstamo fuera ampliado a siete meses. Estos términos fueron acordados por todas las partes interesada. El tercer préstamo les permitió sacar hasta 400 libras por persona. Además, el grupo decidió tener un plan de ahorro (iniciando con 3.50 libras al mes aumentándolo a 7,00 libras por mes) y ofrecer sobregiros a las integrantes del grupo.

El grupo se reúne mensualmente y el dinero se entrega en esas reuniones, donde además comparten sus experiencias. El *padrino inversor* visita a las mujeres varias veces al año y está deseoso de saber cómo le va al grupo y visitar sus negocios pero no interfiere con el funcionamiento del grupo (aparte de ponerle nombre a las vacas) delegándole toda la responsabilidad financiera a Mary Kiguru. El grupo es bien disciplinado. Han introducido un buen sistema de multas para aquellas personas que no son puntuales o no asisten a la reunión y por cualquier rezago en el pago. El grupo también ha logrado constituir un sistema de transferencia de dinero electrónico (M-pesa) lo que facilita la transferencia de dinero. El grupo ha establecido su propia tasa de interés (10%). Esto es más alto de lo que habría deseado el padrino inversor (quien hubiera preferido tener un tasa de interés cero para desalentar cualquier tendencia a considerar las transacciones similares a aquellas que se dan en

el sector comercial). El grupo, curiosamente, quería una mayor tasa de interés para aumentar su capital y ser más independientes en caso de que el padrino inversor retirara los fondos (lo cual no está planificado para nada). El grupo también quiere registrarse con el fin de evitar ciertas obligaciones fiscales.

Los desafíos del grupo son, en primer lugar, no sobre diversificarse, y no sobre comprometerse. Están impacientes por cambiar sus vidas, pero no tienen un sentido claro de la gestión del riesgo.

El esquema no protege, sin embargo, contra riesgos de salud, daño a la propiedad, robo, catástrofes naturales o problemas relacionados con el clima. Un micro seguro podría ser la solución a este tema. También tienen la dificultad de ver por momentos qué dinero viene de qué fuente de ingresos y deben asegurarse de que sus finanzas personales no se mezclen con las de sus empresas. Reconocen el hecho que algunas de ellas no tienen conocimientos contables y otras habilidades que necesitan a fin de gestionar su dinero.

Para satisfacer estas necesidades, dos estudiantes universitarios (una de los cuales cuenta ya con su propio negocio) están deseosos de aconsejarles y para ello han planificado un encuentro una vez al mes.

El grupo ha aumentado de tamaño lentamente y las nuevas integrantes tienen que formar parte del grupo durante un mes antes de poder solicitar un préstamo de dinero. Durante ese tiempo, pueden ser investigadas de manera informal con el fin de asegurarse de que no vayan a fallar o que se extralimiten al pedir préstamos en otro lugar, o que hagan que un préstamo vaya a pagar otro.

Las mujeres tienen diversos emprendimientos incluyendo peluquería, comercio, confección, cría de aves de corral, cafeterías y tiendas, horticultura, elaboración de pasteles y clases de cocina.

El impacto ha sido bastante impresionante para algunas de las integrantes. Todas han sido beneficiadas pero existen varios casos destacados que nos servirán como ejemplos. Una mujer llamada, Alice, ha incrementado su crianza de pollos por lo menos en seis veces y está teniendo dificultad para

cubrir la demanda de sus huevos; ha comprado cabras y ahora también cuenta con un minibus. Otra mujer, Jacinta, ha comprado una vaca que ha parido recientemente y tiene una tienda-cafetería que sirve a la comunidad local desde la mañana hasta entrada la noche; empleando a su esposo a tiempo completo. Una tercera, Rispa, está dispuesta a dejar atrás sus desplazamientos al trabajo, y su trabajo en una empresa de seguros en la ciudad para convertirse en las micro-finanzas está marcando una diferencia significativa en las vidas de las mujeres y la de sus familias.

Las mujeres hablan de tener una confianza mayor, un orgullo por sus logros y, un mayor ingreso que beneficia a sus familias. Las mujeres parecen haber disfrutado de la cobertura en el blog de economía social de la Universidad que celebra sus logros. Son mujeres claramente capaces y trabajadoras que han tenido la oportunidad de transformar sus circunstancias. También ellas se ayudan mutuamente, ya sea mediante la compra de los productos de otras u ofreciendo asesoramiento. Los préstamos continuos permiten que las mujeres demuestren su capacidad de compromiso y de negocios y que sean dignas de confianza. El control social es ejercido por el grupo y el no cumplimiento se aborda a través del pago de multas.

Las iniciativas de micro-finanzas tienen un índice muy alto de devolución del préstamo; y este esquema tiene un índice de 100% en la actualidad. Se reconoce que las mujeres son más confiables que los hombres en cuanto a la devolución de préstamos y en la inversión de ese dinero en sus familias.

En la actualidad, no hay planes de ampliar el esquema y el enfoque se centra en ayudar al grupo a prosperar y aprender de sus experiencias. Lo ideal, sería involucrar directamente a la universidad de Kenya y alentar al personal y a los estudiantes a invertir en el esquema de micro-financiamiento; así como aprender de éste y otros que están siendo reconocidos como una parte cada vez más importante de la formación empresarial. A pesar de reconocer que se trata de una experiencia a escala muy pequeña en su alcance e impacto, no cabe duda de que ha hecho una diferencia que justifica el esfuerzo y la inversión.

Preguntas para el diálogo y propuesta de acción

- ¿Qué razones pueden haber para el éxito del esquema hasta la fecha?
- ¿Cómo puede el esquema de micro-finanzas avanzar a corto y mediano plazo?
- ¿Cómo podría mejorarse?
- ¿Cuáles son los problemas asociados con la ampliación de la inversión y el aumento de personas dentro del grupo?
- ¿Cómo el esquema se presta para apoyar el capital social del grupo y la comunidad?
- Inicia un esquema de micro-finanzas con los estudiantes y analiza los factores que hacen que sea exitoso y/o problemático o desafiante. e informa qué hace que funcione y qué tipo de actitudes y factores hace que no sea exitoso.

Más información: <http://blog.yorks.ac.uk/socialeconomy/category/microcredits/>

Autoría por Mary Kiguru, Kenya Methodist University, Nairobi y Mike Calvert, York St John, Reino Unido, en colaboración con el Consorcio Economía Social y Solidaria YSJ-Erasmus

5. ACTIVIDAD PEDAGÓGICA

CAPÍTULO 3 ACTIVIDAD PEDAGÓGICA EL LIENZO PARA UN PLAN DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL	
Título	Creando el plan del emprendimiento social en base al lienzo Social Lean
Tema	Modelo de emprendimiento social
Tamaño de grupo	Individual o en grupos de 3 o 4
Tiempo	1 mes
Objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Comprender los 14 elementos que conforman el modelo operativo de un emprendimiento social. Conocer a fondo cómo se relacionan los 14 elementos entre sí. Analizar la importancia e impacto a corto, mediano y largo plazo que tiene cada uno de ellos a lo largo de la vida del emprendimiento.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de identificar los elementos que diferencian un lienzo Social Lean de los que utilizan otros sectores económicos. Reconocer la importancia de la interrelación de los elementos para crear un plan equilibrado y sostenido.
Palabras claves	Social lean canvas, impacto, ventaja diferencial, indicadores clave
Material	El lienzo del modelo social para ser cumplimentado.
Instrucciones	<p>1er paso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elegir la idea del emprendimiento social para cumplimentar el lienzo Social Lean . Desarrollar cada uno de los 14 elementos que conforman el lienzo: <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Claramente definido en términos de impacto social y/o ambiental que se pretenda conseguir. Este necesita estar situado antes de empezar el resto del lienzo como complemento de principios guía para el desarrollo del modelo operativo del emprendimiento. <p>Segmento de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿A quién necesitas movilizar para que el modelo del emprendimiento funcione? Clientes, usuarios, inversores, voluntarios, etc. <p>Clientes pioneros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes serán las primeras personas a contactar? <p>Problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo defines el problema? Se ha de tener en cuenta que hay problemas específicos a los que se enfrentan los clientes (en segmentos de clientes) que no son los problemas generales que se apuntan en la sección objetivo. <p>Alternativas existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se resuelven actualmente estos problemas? ¿Cómo lo hacen? <p>Propuesta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué propuesta de valor único o múltiple elimina los problemas a los que se enfrentan los diferentes segmentos de clientes? <p>Concepto de alto nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿ En qué se diferencia tu solución de otras o cómo se presenta como innovación? <p>Solución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué solución va a llevar la propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes? <p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo vamos a llegar a los clientes de una manera escalable? <p>Sostenibilidad financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo tradicional de ingresos: ingresos continuos, como pago de los clientes por los productos o servicios, donaciones, etc. Modelo de financiación: personas u organizaciones que aportan el capital inicial (incluye la estructura de socios propuesta para la empresa) <p>Estructura de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuánto costará llevar la solución a los clientes? <p>Indicadores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué indicadores nos señalan el éxito del emprendimiento? <p>Ventaja diferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué hará que este emprendimiento tenga éxito?

Instrucciones	<p>Impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué impacto social o medioambiental resultará y quiénes son los beneficiarios? Incluye los indicadores definidos o seleccionados. <p>Luego en plenario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparte tu Lienzo Social Lean y explica cómo has llegado a definir cada uno de ellos. • Identifica los factores positivos y negativos que incidirán en el desarrollo del modelo elaborado y qué planes tienes para potenciarlos o contrarestarlos. <p>2do paso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenta tu lienzo Social Lean por lo menos a tres emprendedores sociales que trabajen dentro del sector donde piensas desarrollar tu idea, para su evaluación y retroalimentación. Lo puedes hacer por etapas, conforme vayas avanzando el modelo. <p>3er paso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora una presentación audiovisual sobre tu idea en base al lienzo Social Lean, para presentarlo a potenciales inversores sociales. El video no debe superar los 3 minutos.
Referencias	Lienzo español Social Lean - www.socialleancanvas.com
Notas	Ponte en contacto con el Consorcio YSJ-Erasmus Economía Social en caso elabores un nuevo modelo para difundirlo dentro de la red.
Persona de contacto	Guillermo Montero, Sevilla, España – Proinca Consulting



6. COMPETENCIAS PROFESIONALES - CAPÍTULO 3 (1 DE 2)

NIVEL 1	CAMPO DE COMPETENCIA	Explicación de competencias y descriptores: CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN SISTÉMICA PARA UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL	ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN
Desarrollo de habilidades de gestión sistémica	Gestión sistémica del emprendimiento social	<p>Conocer y entender una gestión desde un enfoque sistémico, integral y ético de las organizaciones de la economía social y solidaria</p> <p>Misión social</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifico el cambio social necesario junto a las personas afectadas, en base a sus necesidades y derechos. Exploro a fondo la raíz y complejidad del problema y el cambio a trabajar junto con las personas afectadas Describo mi misión en base a un compromiso ético y social para generar el cambio social requerido. <p>Visión integral y sistémica del cambio social</p> <ul style="list-style-type: none"> Decido junto con otros cómo visualizamos el cambio que queremos lograr. Identifico con otros los cambios en base a acciones específicas para diferentes niveles y ámbitos. Determino junto a otros los indicadores de impacto para guiar las acciones. <p>Prácticas de emprendimiento sustentable</p> <ul style="list-style-type: none"> Vínculo las soluciones para el cambio a los 10 principios del programa Global Compact Contrasto las actividades de mi plan utilizando una herramienta validada internacionalmente: http://www.globalcompactselfassessment.org/es/ Evalúo los riesgos sociales y ambientales de la solución, sea en producto y/o servicio, cadena de producción, residuos, etc. <p>Diversos clientes y/o beneficiarios</p> <p>Grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifico las expectativas de los grupos de interés y los incorporo a lo que el emprendimiento ofrezca. Me intereso por conocer bien a las personas con las que trabajaré o colaboraré. Planifico con los integrantes de los grupos de interés cómo desean involucrarse en el emprendimiento. <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conozco lo que esperan del producto, servicio o idea que ofrezco. Determino el tipo de relación con el cliente <p>Proposición de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Explico de manera convincente el valor que crea el producto y/o servicio que ofrezco. Hago visible y tangible de diversas maneras los beneficios de los productos, servicios e ideas que ofrezco. Identifico junto a mi cliente o grupo de interés cómo variará o cambiará su vida luego de recibir los servicios o comprar los productos que ofrecemos. 	<ul style="list-style-type: none"> Creo un plan sistémico para la creación de un emprendimiento social; utilizando cada uno de los apartados de la columna de la izquierda. Inicio un foro o grupo para ir desarrollando el plan junto a los grupos de interés y/o cliente. Visito la sección de videos del capítulo 3 en la página web. Busco y exploro el programa Babele: es una página virtual colaborativa para el diseño de proyectos y emprendimientos sociales. Reviso la sustentabilidad de las actividades del plan contrastándolas con la herramienta dentro de la siguiente página web: http://www.globalcompactselfassessment.org/es Comparo un canvas de una empresa y otro de una empresa social. Identifico y escribo en qué se diferencian y qué representan las diferencias en el día a día del emprendimiento. Comparo el plan de gestión de mi emprendimiento con otro dentro de mi comunidad.



COMPETENCIAS PROFESIONALES - CAPÍTULO 3 (2 DE 2)

NIVEL 1	CAMPO COMPETENCIA	Explicación de competencias y descriptores: CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN SISTÉMICA PARA UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL	ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN
Desarrollo de habilidades de gestión sistémica	Gestión sistémica del emprendimiento social	<p>Mercado y marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifico otros emprendedores sociales para complementar los servicios, productos e ideas que ofrezco. Exploro las certificaciones de productos, servicios e ideas que ofrezco para tener acceso al mercado. Considero los precios óptimos y adecuados para garantizar una sostenibilidad a corto y medio plazo. <p>Marca ética</p> <ul style="list-style-type: none"> Me informo sobre los estándares de salud, seguridad, trabajo, medio ambiental a cumplir. Compruebo que los recursos que empleo reúnen condiciones y estándares éticos de producción. Conozco la importancia de la sostenibilidad dentro de la cadena de producción. <p>Captación de fondos y crowdfunding</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboro argumentos firmes y sustentables para captar fondos y conseguir potenciales inversores. Conozco el historial de la persona u organización que desea invertir en el emprendimiento social y actúo en consecuencia. Me relaciono con otros emprendimiento sociales para conseguir mejores precios como grupo. <p>Modelo de inversión e ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Conozco las ventajas y desventajas de diversos tipos de inversión. Soy consciente de los riesgos que la inversión implica. Diversifico mi fuente de ingresos complementando mis servicios, producto e ideas con otras. <p>Jurídico y legal</p> <ul style="list-style-type: none"> Exploro las diversas medidas fiscales y tributarias que debo de cumplir. Conozco el tipo de licencias bajo las cuales debo funcionar. Identifico el tipo de patente y propiedad intelectual para los servicios, productos e ideas creadas en consonancia con los valores de mi organización. <p>Equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> Confío en el equipo con el que lanzo la idea como proyecto y emprendimiento. Conozco los puntos fuertes y débiles de mi equipo y hablo sobre ello de forma abierta con el fin de compensar las habilidades que sean necesarias. Identifico las habilidades y formación que el equipo requerirá para crear, desarrollar e innovar el servicio, producto y proyecto. <p>Estructura de costos y re-inversión</p> <ul style="list-style-type: none"> Tengo definido el punto inicial de inversión y gastos para activar el emprendimiento. Identifico los gastos fijos y variables de la actividad que he de desarrollar. Determino el precio por unidad del producto o servicio a ofrecer y el margen de ganancia. Consensuo con el equipo dónde se re-invertirá las ganancias de emprendimiento social. 	Actividades descritas en el cuadro anterior.

