

# Manifestacions de la iniciativa emprenedora

Natàlia Cugueró Escofet

PID\_00180740



# Índex

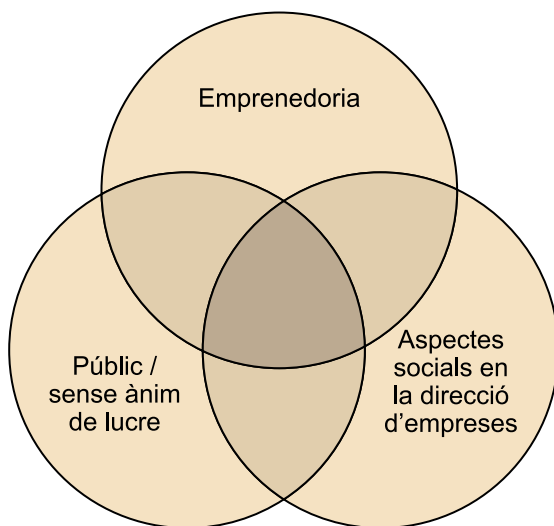
<b>1. L'emprenedoria social.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Manifestacions de l'emprenedoria social.....</b>	<b>9</b>
2.1. Sector públic .....	9
2.2. Organitzacions sense ànim de lucre .....	11
2.3. La iniciativa social en empreses consolidades .....	13
2.3.1. Polítiques de responsabilitat social corporativa (RSC) ...	14
2.3.2. Missions amb caràcter social .....	16
<b>3. Tensió entre els conceptes <i>amb ànim de lucre</i> i <i>sense ànim de lucre</i> en l'emprenedoria social.....</b>	<b>18</b>
<b>4. La iniciativa emprenedora en empreses consolidades (intraprenedoria o emprenedoria corporativa).....</b>	<b>23</b>



## 1. L'emprenedoria social

L'emprenedoria social (*social entrepreneurship*) té les arrels en tres fenòmens bàsics. En primer lloc, en l'emprenedoria (*entrepreneurship*) en general, que s'ha tractat en l'apartat anterior. En segon lloc, en tots els aspectes socials que a poc a poc han anat calant en el món de la direcció d'empreses. I, en tercer lloc, en tot el ventall d'iniciatives que ja s'han anat desenvolupant en el sector públic i en les iniciatives considerades sense ànim de lucre, que també fa molt temps que s'estan desenvolupant. En aquest sentit, totes les aproximacions adreçades a entendre l'emprenedoria social tenen la base, en menys o més intensitat, en conceptes originats en aquests tres àmbits (vegeu la figura 5).

Figura 5. Aspectes conceptuals de l'emprenedoria social



Font: simplificació de Short, Moss i Lumpkin (2009)

Així doncs l'emprenedoria social té un origen en el fenomen de l'emprenedoria. Una manera d'entendre l'emprenedoria social és veure com ha derivat de l'emprenedoria i en quins aspectes ha evolucionat per rebre aquest plus que li aporta el mot *social*. En principi, quan s'explica l'emprenedoria, una primera possible lectura és associar-la amb la creació d'organitzacions i institucions que proporcionin beneficis econòmics (com més elevats millor), als accionistes (els que aporten el capital per engegar l'activitat i sostenir-la).

No obstant això, cal esmentar que aquesta visió més econòmica de les empreses, en el cas dels emprenedors, ja presenta alguna variant. En molts casos, les persones que s'arrisquen a crear un negoci impregnen aquest negoci dels seus objectius personals, i per tant, encara que aportin una part del seu capital, els objectius que tenen no consisteixen només a treure'n un rendiment econòmic sinó a realitzar un somni personal. Quan l'emprenedor compromet el seu capital i l'afegeix a altres fonts de finançament, es pot donar el cas que els objectius perseguits per aquests inversors siguin econòmics i més o menys

exigents amb l'empresa que comença, o bé siguin d'una altra classe i, en tots dos casos, es barregin amb els objectius de l'emprenedor, que ja hem indicat que moltes vegades no són solament econòmics d'una manera estricta. Així, el fenomen d'emprenre ja té en si mateix algun component que s'escapa de la simple consideració de veure la nova empresa com a generadora de beneficis econòmics, exclusivament.

En les teories de les motivacions humanes, la motivació econòmica o material és una de les possibles, però no l'única. Diferents explicacions dels tipus de motivacions humanes apunten al fet que hi ha motivacions extrínseques, intrínseques, relacionals i morals; el benefici econòmic és una motivació que pertany al primer grup i la motivació de solucionar problemes socials, una motivació que s'escapa del que és purament extrínsec per a ser més propera a les motivacions relacional i moral.

Un exemple d'emprenedoria social molt estès que serveix per a veure els tres conceptes que es mostren en la figura 5 és el cas del Grameen Bank de Bangladesh.

#### **Grameen Bank de Bangladesh**

Fundat per l'economista Muhammad Yunus, el 1976, el Grameen Bank de Bangladesh ha atorgat més de 6.600 milions de dòlars en concepte de microcrèdits a ciutadans amb pocs recursos d'arreu del món i ha revolucionat així la banca tradicional. L'objectiu d'aquesta iniciativa és clarament social, ja que atén el desenvolupament econòmic mitjançant el finançament d'iniciatives emprenedores de les persones que tenen dificultats per a accedir al crèdit ofert per entitats més convencionals; aquestes entitats més convencionals requereixen moltes garanties, i estan tancades a aquests públics que no en disposen.

#### **Per saber-ne més**

Podeu trobar més informació a: <http://www.grameen-info.org>.

A continuació es mostren altres iniciatives socials, potser menys conegudes, que incorporen aspectes que es mostren en la figura 5:

- **Groupe SOS (França):** el 1984 Jean-Marc Borello va fundar el Groupe SOS, que s'ha convertit en un cas d'èxit d'emprenedoria social a escala mundial. És ja una organització de més de 130 empreses que promouen la inserció professional i eleva el llistó de la innovació del tercer sector. Aquesta empresa social pot facturar entorn de 250 milions l'any, donar ocupació a més de tres mil persones, oferint serveis de sanitat, educació i ocupació a col·lectius en risc d'exclusió, adreçats a més de 54.000 beneficiaris.
- **Better World Books (EUA):** aquesta empresa recull i ven llibres en línia per finançar iniciatives d'alfabetització arreu del món. Amb més de dos milions de títols nous i usats en estoc, creen valor social, econòmic i mediam-biental per a totes les parts interessades (*stakeholders*).
- **CleanFish (EUA):** aquesta empresa connecta proveïdors de peix de petita escala amb distribuïdors perquè arribi peix sostenible a les cuines de restaurants i als supermercats en un esforç per construir un mercat per a l'aqüicultura sostenible i la pesca que no perjudiqui el medi ambient.

- Fair trade sports (EUA): l'empresa va iniciar el seu camí com un fabricant de pilotes de bàsquet de comerç just per al mercat nord-americà. Les pilotes es fabriquen al Pakistan amb mà d'obra remunerada amb salaris justos i que pertany a sindicats.

Un exemple que afecta un públic més localitzat i proper seria la cooperativa La Fageda, situada a Catalunya. El seu promotor, Cristóbal Colon, ha millorat la qualitat de vida de persones amb malalties mentals o discapacitat intel·lectual.

### **La Fageda**

La Fageda produeix i comercialitza iogurts i productes làctics d'alta qualitat i, actualment, té una plantilla de 160 persones. Per a Cristóbal Colon, la motivació és clarament social, proveir d'independència econòmica i una vida digna les persones que no són contractades per altres empreses. A més, el seu lema és que cap persona amb discapacitat a la zona d'influència de la Fageda no estarà desocupada (en aquest sentit, l'àmbit de millora social és local).

L'administració pública també dona suport institucional a l'emprenedoria social i es vehicula mitjançant programes i premis a la presentació de projectes. A continuació se'n mostren uns quants exemples d'àmbit nacional i supranacional:

- El projecte europeu **MED EMMA** (*Entrepreneurship methodology mediterranean assistance*) té com a objectiu la promoció de noves polítiques de suport a l'emprenedoria femenina als països de l'Europa mediterrània, potenciant així el creixement de l'empresariat femení. En aquest programa participen nou entitats de quatre països de l'Europa mediterrània.
- El **projecte Momentum** té com a missió contribuir al desenvolupament de l'emprenedoria social a l'Estat espanyol, implementant un programa i un ecosistema de suport perquè les emprenedories socials més prometedores es puguin consolidar, créixer i pugui escalar el seu impacte. Amb l'ajut de l'escola de negocis d'ESADE i l'empresa BBVA, el projecte Momentum ofereix un programa per a donar sortida a les idees dels emprenedors socials, per mitjà d'un pla de mentoria (*mentoring*) adaptat, consultoria i formació adaptada a cada projecte.
- **Premis joves emprenedors/ores socials**: la Universitat Europea de Madrid, en col·laboració amb la International Youth Foundation i la Sylvan/Laureate Foundation, és responsable a l'Estat espanyol de l'engegada i el desenvolupament d'aquests premis. Els deu guanyadors tindran un gran nombre d'avantatges, com ara premis en metàl·lic, col·laboració institucional i formació per a donar suport al desenvolupament dels seus projectes.
- **Programa del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya**, "Programa de suport a l'emprenedoria social a Catalunya 2010-2011", que s'ha marcat l'objectiu d'identificar persones que siguin emprenedors socials i intenta contribuir a l'impuls de les seves iniciatives. Una manera d'ajudar és mitjançant la creació d'un ecosistema per a la con-

solidació dels projectes d'aquests emprenedors i la difusió de bones pràctiques.



## 2. Manifestacions de l'emprenedoria social

### 2.1. Sector públic

Una altra dimensió que ha impulsat el fenomen de l'emprenedoria social és l'estudi de les organitzacions que pertanyen al sector públic i les iniciatives sense ànim de lucre. Allunyats del món privat de les empreses, aquestes iniciatives es creen sense la intenció principal de generar beneficis econòmics, ja a l'origen. Són iniciatives amb una vocació clara, des del començament, de millorar la societat on s'insereixen. I ho fan mitjançant el foment de millores en la qualitat de vida de determinats públics desfavorits, l'atenció als que es troben fora del sistema, la promoció d'un nivell d'accés a uns drets bàsics determinats, entre moltes altres possibilitats de crear una societat millor.

Hi ha dos grups d'objectius bàsics en aquest tipus d'organitzacions:

- 1) La cohesió social (la sensibilització i la promoció de valors, de la cultura, entre d'altres).
- 2) El proveïment de serveis assistencials (la cobertura dels serveis mínims i l'atenció als que no tenen les necessitats bàsiques cobertes).

Hi ha nombroses sinergies entre el sector públic i les iniciatives sense ànim de lucre, ja que, en molts casos, la iniciativa privada social complementa els serveis administratius públics i obté recursos públics per a poder-los dur a terme.

En el sector públic, les institucions no tenen com a objectiu principal l'ànim de lucre, i persegueixen proporcionar serveis i productes als ciutadans, és a dir, pretenen cobrir necessitats que els ciutadans tenen, i que s'han d'atendre amb independència del nivell de renda i, per tant, de la capacitat adquisitiva.

En aquest sentit, el sector públic té una motivació clarament social.

#### **Exemple d'organitzacions en el sector públic**

Un exemple d'organitzacions en el sector públic són els hospitals gestionats per l'Administració o amb fons obtinguts de l'erari públic. Presten serveis de caràcter universal als ciutadans i, per tant, s'ofereixen amb independència de la capacitat que tenen les persones per a pagar-los. Això implica que el servei s'ha de donar quan apareix la necessitat, i en principi no s'ha de diferenciar entre els ciutadans que aporten més pagant més impostos dels que no aporten res o gairebé res perquè, per exemple, són a l'atur.

## El sector públic

Es poden diferenciar les dimensions *públic* i *privat*, i *amb ànim de lucre* i *sense ànim de lucre*. Ara bé, a l'hora de parlar del fenomen d'emprenedoria social es considera que el sector públic en general no respon a criteris de consecució de beneficis econòmics, sinó de servei al ciutadà. I s'inclou en el terreny públic la dimensió *sense ànim de lucre*. La dimensió *amb ànim de lucre* es considera en la part corresponent a "aspectes socials en la direcció d'empreses" (hi cabrien totes les possibilitats de perseguir beneficis en més o menys intensitat, i amb més o menys vocació social).

Així, el sector públic és constituït per les organitzacions que proveeixen de serveis la població i que, en general, se sustenten amb ingressos que provenen d'impostos que l'Administració pública distribueix i administra amb la lògica de l'eficiència i l'eficàcia. El focus en les empreses del sector públic és crear serveis que s'ofereixen a tots els ciutadans i que la societat ha decidit que tots els ciutadans han de tenir, pel fet de trobar-se en un estat del benestar.

Els serveis o productes que s'ofereixen no segueixen la lògica de consum segons la qual qui més té més pot consumir, o qui més impostos paga més serveis pot consumir. El dret a ser atès sorgeix pel fet d'estar dins d'un sistema social que protegeix els seus membres, i l'assistència es basa en els principis de solidaritat entre aquests membres.

Els productes oferts pel sector públic tenen dues característiques principals:

- a) Són de caràcter universal; és a dir, tots els ciutadans hi tenen accés en les mateixes circumstàncies.
- b) En general es proporcionen seguint criteris d'idoneïtat (per exemple, els nens i nenes de sis a setze anys tenen ensenyament obligatori, com a dret per l'edat que tenen).

En general, la proporció del consum sovint atén criteris de necessitat (per exemple, en els serveis de salut i serveis socials). En alguns casos es poden posar condicions (per exemple, de nivell de renda) per accedir als serveis, per donar prioritat als que els necessiten més. Aquests criteris per a accedir als serveis s'imposen perquè els recursos són escassos i limitats, i no tots els ciutadans estan en les mateixes condicions de precarietat.

Les empreses de caràcter públic persegueixen un benestar comú i la millora del nivell de vida dels ciutadans. Per això, l'objectiu que volen assolir és clarament social. En principi, aquesta dimensió social s'esdevé pel fet que no es determina la creació del servei perquè hi ha un públic disposat a pagar, sinó pel fet que

socialment aquesta necessitat es considera un mínim que s'ha de cobrir per a tothom, sense que importi si l'usuari potencial pot pagar-ne el preu o no. En aquest sentit, l'emprenedoria social es pot entendre com la creació de serveis públics nous, que es creen sobre la base de noves demandes socials no cobertes i que ja estan considerades com un mínim que tots hem de gaudir.

Un exemple d'evolució de diferents demandes socials de prestació de nous serveis és l'aprovació de la nova llei de la dependència.

### **Llei de la dependència**

En aquesta llei es recullen les necessitats generades en les famílies per a atendre persones dependents. La societat ha evolucionat, s'ha generat una atomització de les famílies en les quals conviuen menys generacions i, a més, les persones viuen cada vegada més anys. Totes dues circumstàncies han produït un increment del nombre de persones dependents que necessiten cures externes en la vida diària. D'altra banda, les dones, cuidadores tradicionals de persones dependents, estan incorporades al mercat de treball i no volen perdre els drets que tenen com a treballadores (jubilació, entre d'altres); per tant, en general no tenen cura com abans dels familiars dependents. Per a solucionar el problema, es proporciona la possibilitat que aquesta tasca d'assistència estigui remunerada i pugui cotitzar a la seguretat social, fins i tot en el cas que la duguin a terme familiars de les persones dependents. És un clar intent d'emprenedoria social per mitjà del sector públic.

## **2.2. Organitzacions sense ànim de lucre**

Les organitzacions sense ànim de lucre es consideren en molts casos properes al sector públic, pel fet de rebre totalment o parcialment fons públics per a dur a terme les seves activitats. Encara que tinguin uns fons parcialment públics, es poden considerar una iniciativa privada si s'estudien respecte a la font que inicia l'activitat, que és clarament privada.

### **Organitzacions sense ànim de lucre**

Les organitzacions sense ànim de lucre s'entenen com a iniciatives que parteixen de la voluntat de persones d'associar-se i treballar en les propostes de solució de problemes de caràcter social, locals o internacionals. No es tracta de serveis públics, sinó d'iniciatives privades que cobreixen els aspectes als quals el sector públic no arriba (encara que hi pugui col·laborar parcialment amb recursos).

El benefici econòmic és del tot irrellevant. Aquestes organitzacions parteixen de la premissa que el focus està a solucionar necessitats de caràcter social, que actualment estan desateses. Per tant, el que es pugui generar es reinverteix completament per a poder continuar generant el servei proposat. Les persones creen aquest tipus d'organitzacions per promocionar causes i interessos comuns. Existeixen en forma d'associacions, de fundacions i d'organitzacions no governamentals (ONG), principalment. I, en general, hi pot haver tantes organitzacions com possibles finalitats que es volen assolir.

Una classificació d'aquest tipus d'organitzacions pot ser per tipus d'objectiu social que es vol aconseguir:

1) En un primer grup, trobem les organitzacions (normalment, fundacions i ONG) que atenen necessitats socials bàsiques i, per tant, tenen un caràcter assistencial.

2) En un segon grup, trobem les organitzacions que agrupen persones amb interessos afins i que volen aportar valor en temes culturals o socials, però no assistencials sinó orientats a la cohesió social (com ara associacions de veïns, amb finalitats culturals, de teatre, música, dansa, entre d'altres).

Els objectius socials assistencials dependran de si la necessitat és bàsica, o bé complementària (de foment de la salut, d'uns certs hàbits). En el cas de la cohesió social, l'interès està a fomentar una societat plural que tingui més riquesa cultural i, per tant, avanci cap a un món més ric socialment i culturalment. En una mateixa organització poden coexistir els dos tipus de motius.

Alguns exemples d'iniciatives sense ànim de lucre són els següents:

- Hi ha nombroses associacions de veïns que es poden dedicar a gestionar davant de les administracions problemes concrets que afectin la zona i que, en molts casos, persegueixen ser escoltats i que les seves demandes (nous equipaments, zones verdes, aparcaments...) siguin concedides. El president, amb caràcter voluntari, fa de representant i té una motivació de caràcter social (millora del barri on té sentit l'associació).
- Associacions amb finalitats culturals: moltes activitats de caràcter cultural *amateur* es duen a terme per mitjà d'entitats associatives sense ànim de lucre, com ara grups de teatre, de dansa, entre d'altres.
- <http://www.fundaciones.org/es/home> és una pàgina web que aporta informació a les fundacions espanyoles. Imparteix formació en recerca de subvencions mitjançant la captació de fons o captació de finançament (*fund-raising*). En un treball del 2007, considerava que a l'Estat espanyol hi havia un total de 8.500 fundacions.
- Associacions de comerciants: la dinamització comercial, i en molts casos social, de moltes poblacions i ciutats és a càrrec de la iniciativa d'associacions de comerciants que d'una manera voluntària es dediquen a això.

Aquestes iniciatives privades han de generar fons per a les seves activitats. La manera de generar aquests fons pot ser mitjançant la subvenció pública (perquè es consideren d'interès públic) o bé per mitjà d'aportacions privades d'empreses o particulars. També reben aportacions en forma de treball sense

remuneració (voluntariat) i, per tant, en molts casos es beneficien de la implicació personal dels que consideren important participar en la proposta de generació del servei.

Actualment hi ha una disciplina molt estesa que, precisament, s'orienta a intentar professionalitzar la funció de trobar finançament, que s'anomena *captació de fons*. Aquest sector, encara que inicialment i en comparació del sector privat convencional tenia una gestió menys professionalitzada, actualment ha incrementat el grau de professionalitat sense perdre l'objectiu de generar beneficis socials i no econòmics.

Per a ser justos amb les iniciatives privades sense ànim de lucre, cal destacar que fa molts anys que funcionen. Les persones sempre s'han associat per assolir finalitats comunes, en què la generació de beneficis no ha estat l'objectiu principal.

### **2.3. La iniciativa social en empreses consolidades**

Un tercer aspecte de l'emprenedoria social prové de la iniciativa privada, comprèn les empreses que ja existeixen i té una mentalitat d'assolir beneficis econòmics. Dins d'aquest grup ja s'ha comentat que la intensitat en la maximització del benefici varia; n'hi ha que persegueixen intensament generar el màxim benefici possible, mentre que d'altres només pretenen generar certs beneficis raonables per continuar amb la seva activitat. En tots dos casos hi pot haver un cert grau d'emprenedoria social, més o menys intens, depenent del compromís social de les empreses.

La intensitat en la generació de beneficis és un aspecte molt rellevant. D'acord amb això, podem distingir diferents empreses, atenent a la missió que especifiquen. Així, tenim les empreses amb missions clarament socials i les empreses amb una missió que no té un caràcter estrictament social explicitat, però que han anat incorporant en la seva gestió una consciència social cada vegada més gran.

El fet de considerar que l'emprenedoria social també es pot donar en organitzacions amb ànim de lucre n'ha descentrat l'estudi d'observar només les organitzacions sense ànim de lucre o el sector públic. Això s'ha produït bàsicament per dos aspectes fonamentals.

1) En primer lloc, perquè s'ha introduït la responsabilitat com a justificació per a donar suport a tots els grups d'interès i no solament als accionistes, incorporant **polítiques de responsabilitat social corporativa**.

2) En segon lloc, perquè s'han anat creant empreses amb **missions que tenen un alt contingut social**, però que no han renunciat a la creació de beneficis. És a dir, sense defugir a crear benefici, aquest ja no es maximitza sinó que es vincula amb la generació de productes o serveis que responguin a solucionar necessitats reals de públics no atesos (locals o d'altres països).

### 2.3.1. Polítiques de responsabilitat social corporativa (RSC)

Per a empreses ja existents, molts directius i empresaris han anat incorporant altres grups d'interès (proveïdors, clients, empleats, la societat en general, entre d'altres), a part dels accionistes que ja hem comentat.

#### Grups d'interès

Els grups d'interès (anomenats *stakeholders* en la literatura especialitzada) corresponen a tots els grups amb els quals l'empresa té alguna responsabilitat, una responsabilitat que va més enllà de la que es deu als propietaris del capital o accionistes.

Es considera que tots els grups d'interès aporten alguna cosa a l'empresa i aquesta els correspon, a diferents nivells, de manera que juntament amb l'intercanvi econòmic hi ha una relació, i també un compromís. Aquests components de l'intercanvi generen responsabilitats recíproques.

Els accionistes són un grup d'interès molt rellevant, però, a més de la contribució que fan, és necessària la col·laboració d'altres grups sense els quals l'empresa no podria existir. Incorporar les demandes d'altres grups d'interès no és nou. En general, moltes organitzacions han considerat que els empleats i els clients estan en el focus de la seva estratègia i, per tant, han destinat recursos a la seva fidelització i compromís amb l'empresa. Aquesta visió de la importància dels empleats també s'ha introduït en avenços en la legislació, que ha anat incrementant la protecció dels seus drets. Moltes empreses han millorat la legislació i han donat un plus a aquests drets bàsics legals, per promoure relacions de confiança amb els empleats.

El fet de focalitzar-se en múltiples responsabilitats comporta qüestionar-se l'objectiu únic i predominant de maximització del benefici per als accionistes. Coexisteixen diferents grups que tenen objectius diferents i participen amb l'empresa per motius diversos; gestionar les responsabilitats que l'empresa té envers ells és equilibrar totes aquestes qüestions i no simplificar amb l'objectiu únic de generar riquesa de caràcter material per a l'accionista.

En situacions de crisi, moltes empreses han materialitzat aquesta consideració per la responsabilitat i han anat més enllà de tenir en compte només els accionistes. La societat també proveeix de recursos les empreses i les empreses han

de fer una aportació a la societat. Aquesta lògica és la que ha creat el concepte de *responsabilitat social corporativa* (RSC). I aquesta responsabilitat s'ha de fer tangible mitjançant la implementació d'accions concretes.

Les empreses han de generar valor i aquest valor, cada vegada més, ha de tenir un caràcter més ampli que la riquesa que prové dels beneficis, o, si més no, cal aplicar una part dels beneficis a finalitats que tinguin un contingut social (creació de valor social), i que no sigui solament el fet de generar ocupació (resultat social que històricament s'ha considerat associat a les empreses, com a única responsabilitat social).

Aquesta consideració en profunditat de la dimensió de la responsabilitat empresarial té unes conseqüències importants.

1) En primer lloc, cal mirar amb quins grups interacciona l'empresa, què els demana o què n'obté, i què els aporta.

2) En segon lloc, s'ha de realitzar una aposta per a explicar als accionistes que l'empresa no existiria sense la col·laboració de persones diferents dels accionistes, i al marge de les aportacions dineràries.

Aquest últim punt consisteix a explicar que la supervivència de l'empresa a llarg termini, i sobretot el sentit d'existir, no es pot basar en el benefici per a uns quants amb costos excessius per a la resta. I la resta serien els grups d'interès ja comentats, que sense pretensió de ser exhaustius serien els clients, els empleats, els proveïdors i la societat en general.

Moltes empreses i organitzacions apliquen la política d'RSC. Per exemple l'empresa de gran consum Henkel, que va publicar per primera vegada el seu informe anual de sostenibilitat el 1992, i que fa vint anys que duu a terme aquest tipus d'accions. Hi ha rànquings d'empreses sostenibles i empreses com Mercadona, Iberdrola i La Caixa han estat reconegudes com les més responsables en l'àmbit espanyol.

Encara que les polítiques d'RSC es van començar a desenvolupar en empreses grans, actualment s'han estès a empreses mitjanes i petites. Trobem un exemple en el cas de la cooperativa Abacus que té una memòria de sostenibilitat.

Un altre exemple de polítiques d'RSC és l'empresa ISS World España. Aquesta filial disposa d'un departament de responsabilitat social corporativa que intenta implicar els seus empleats en la responsabilitat social i fer-los participants de projectes en els quals puguin col·laborar, per mitjà de fundacions pròpies i amb col·laboracions amb altres fundacions que ja hi ha en funcionament.

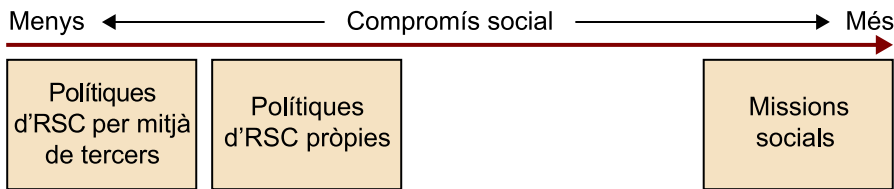
Així, aportar a la societat és un objectiu de les polítiques d'RSC que s'acostumen a institucionalitzar en les empreses. Aprofundint més en la manera d'emprendre aquest tipus de polítiques, cal considerar diferents graus de

**Dades de memòries de sostenibilitat**

El 2010, més de mil empreses a l'Estat espanyol van publicar memòries de sostenibilitat.

compromís social en l'execució d'aquestes polítiques. Finalment, en el màxim compromís social hi ha les empreses la missió mateixa de les quals ja és social, tal com es pot veure en la figura 6.

Figura 6. Gradació d'aspectes socials generant diferents emprendories socials



Font: elaboració pròpia

Entre les empreses que apliquen accions d'RSC hi ha les empreses tradicionals, que, quan decideixen apostar per l'increment de la seva responsabilitat social, opten per executar accions creant uns projectes socials, en general sense ànim que generin beneficis i, en molts casos, amb la necessitat de fons que no es recuperen. I hi ha les empreses que no emprenen projectes d'RSC implicant-se totalment en la seva creació sinó que aporten fons o col·laboren amb iniciatives ja existents que siguin properes a la seva missió. En general, les empreses comencen amb polítiques d'RSC menys compromeses, es fonamenten en projectes socials que ja existeixen (part esquerra de la figura 6) i poden anar avançant fins a crear polítiques d'RSC pròpies connectades amb la seva missió (cap a la dreta en la figura 6). De totes maneres, hi ha empreses que de bon començament ja estan preparades per a assumir polítiques d'RSC pròpies.

### 2.3.2. Missions amb caràcter social

Un segon enfocament, una mica allunyat de les polítiques d'RSC, aniria a l'arrel mateixa de la missió de les empreses. Hi ha empreses que duen a terme una proposta de valor clarament social, atenent a necessitats que actualment no estan cobertes. La raó d'existir d'aquestes empreses, de caràcter social, està molt vinculada amb el motiu que tenen per a generar operacions.

Aquestes empreses parteixen d'iniciatives que ja des de l'inici, amb la proposta de missió, busquen millores per a la societat en conjunt i s'interessen a cobrir necessitats per als membres de la societat més desfavorits, unes necessitats que actualment no estan cobertes. Pot ser que aquestes necessitats no estiguin cobertes pels operadors actuals perquè poden no considerar atractiu aquest tipus de clients que en general tenen menys poder adquisitiu. És clar que aquests clients han de rebre propostes que solucionin els seus problemes, però no qual-sevol proposta. Els preus que es proposin han de ser tals que aquests públics realment puguin accedir als serveis o productes.



Aquest grup d'empreses socials es distancien de les empreses sense ànim de lucre perquè volen generar beneficis i, com que tenen un alt contingut social en la missió que pretenen, que impregna l'organització, mereixen una consideració addicional.

Per bé que aquestes empreses no són amb ànim de lucre, requereixen una lògica diferent de la de perseguir beneficis. De "guanyar el màxim nombre de diners possible amb la inversió aportada" es desplaça a "proporcionar el màxim servei possible o assistència al màxim nombre de persones possible, amb els recursos disponibles, en què la generació de beneficis és el que aporta sostenibilitat del projecte". Això no implica menysprear els resultats com una cosa que no s'hagi de controlar. Ben al contrari, el resultat dona informació rellevant sobre la bona marxa de l'empresa. Això sí, els resultats es consideren una cosa més àmplia que pondera altres qüestions i, per tant, es mesura d'una manera diferent de com es mesuraria aquest resultat si el benefici econòmic fos l'únic aspecte rellevant.

Ja s'ha comentat que, en molts casos, les empreses convencionals no cobreixen unes necessitats determinades pel fet que no són atractives per a generar beneficis i el capital buscarà maximitzar les rendes de la inversió de maneres més rendibles. Tindrà sentit per a empreses que vulguin ser en el grup d'emprenedoria social, afrontar aquestes necessitats i esforçar-se a fer-ho per poder crear productes i serveis que puguin ser pagats i, al seu torn, generar prou beneficis per a continuar amb l'activitat i tenir un cert marge.

Per poder entendre la gradació en el compromís social de les empreses amb ànim de lucre, ja hem proposat la figura 6 en l'apartat anterior. S'hi s'observa que la missió social és la més compromesa perquè pretén aportar una millora social per mitjà de la proposta de l'empresa (considerada en la seva missió).

### **3. Tensió entre els conceptes *amb ànim de lucre i sense ànim de lucre* en l'emprenedoria social**

Una vegada explicats els diversos aspectes que influeixen en l'emprenedoria social, hem vist que hi ha una tensió clara en dos dels extrems estudiats: iniciatives amb ànim de lucre i missió social, i iniciatives sense ànim de lucre i missió social.

En el primer grup, l'opció de l'emprenedor és emprendre d'una manera social per mitjà d'una empresa privada, amb fons privats i mitjançant una missió de caràcter social. Es persegueix aconseguir generar productes i serveis amb valor social, per a públics desfavorits i desatsos, i fer-ho mitjançant la generació de beneficis, sense maximitzar-los, i sense utilitzar fons públics. Aquestes empreses aconseguixen fons per mitjà dels clients i, per tant, per mitjà de la pròpia activitat, generant un benefici suficient per a garantir el seu manteniment i operacions futures.

En el segon grup hi ha els emprenedors que escullen directament la creació d'una organització sense ànim de lucre. En aquest cas, hi ha una combinació de fons privats i públics, que es gestionen de la manera més eficient possible per a generar el màxim nombre de serveis que es pugui. En aquest cas, els usuaris dels serveis no paguen, en general, el cost corresponent (aquí no parlem de l'objectiu social de cohesió, que trobaríem en moltes organitzacions sense ànim de lucre no assistencials, com ara associacions culturals, entre d'altres). Els fons de caràcter privat poden provenir d'empreses o particulars, que estan compromesos amb l'organització i la seva missió.

L'emprenedoria social, que té l'origen en els termes *emprenedoria* i *social*, pot tenir dues tendències: l'emprenedoria social vista com un subgrup d'emprenedoria empresarial, que particularment incideix a generar solucions a problemes socials –en aquest sentit, els fons s'han de generar amb la pròpia activitat econòmica, per tant, s'ha de fer pagar un cert preu a l'usuari o client– i l'emprenedoria social vista des del vessant social, situant l'èmfasi en l'aspecte social, i no en l'emprenedoria –i, per tant, considerant socials les iniciatives que no generin beneficis, i que no facin pagar a l'*usuari* (terme més adequat que *client*) cap preu pel que rep.

Així, el cas més controvertit estaria a distingir les missions socials sense ànim de lucre amb les quals operen privadament i persegueixen un cert grau de benefici. Es pot indicar de manera clara i unívoca quin tipus d'iniciativa té més compromís social? Quin tipus d'iniciativa és veritablement emprenedora?

Aquesta controvèrsia es mostra en la figura 7 i no té una resposta fàcil ni directa. En primer lloc, cal observar que hi ha moltes semblances en tots dos casos, però també diferències rellevants.

Figura 7. Semblances i diferències entre els conceptes *sense ànim de lucre* i *amb ànim de lucre*

Semblances	Diferències
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missió social</li> <li>• Fons privats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilitat social corporativa en diferents graus de compromís social</li> <li>• Origen en fons privats</li> <li>• Accés a fons públics</li> <li>• Forma jurídica (requisits legals)</li> <li>• Intensitat de la necessitat que s'ha de cobrir</li> <li>• Professionalitat de la gestió</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

La figura 7 pretén aprofundir més en aquesta controvèrsia i aportar semblances i diferències entre els dos casos d'emprenedoria social. S'hi observa que hi ha vincles més que rellevants entre iniciatives socials amb i sense ànim de lucre, i que el component social es pot trobar en els dos tipus d'iniciatives, i el concepte d'emprenedir també. En aquesta figura es mostren les semblances i les diferències entre els dos tipus d'iniciatives, i el fet que és clau la figura de l'emprenedor social, com a nexa d'unió i motor de les dues iniciatives.

Entre les semblances principals hi ha el fet de tenir una **missió de caràcter social** i el fet de tenir en tots dos casos **fons privats**. Hi pot haver algun cas d'empresa sense ànim de lucre que estigui totalment basada en fons públics, però no és el que sol passar. En totes aquestes empreses s'intenten buscar suports privats en forma d'associats, donacions, entre d'altres (i també treball voluntari, que no és una aportació monetària directa, però sí un estalvi de mà d'obra).

Entre les diferències més importants destaca l'**origen divers dels fons privats**, el fet de **poder accedir o no a fons públics** i la **forma legal o jurídica** i els requisits que comporten.

En el cas de les iniciatives privades, pel fet de poder aconseguir beneficis per als seus accionistes (encara que d'una manera potencial, més que no pas real, en molts casos es reinverteix la major part dels beneficis en la mateixa empresa), això fa que, en general, legalment no tinguin accés a fons públics, cosa que estaria també vinculada amb la forma jurídica. En molts casos, per a poder accedir a fons públics es requereix tenir una forma jurídica determinada: una ONG, una associació o una fundació. Per això, en general, disposar de fons públics només es pot donar en les organitzacions que específicament no puguin generar beneficis. Crear un tipus d'organització o un altre també dependrà de la necessitat de fons públics o no.

L'origen dels fons privats també és molt diferent. En general, les empreses amb ànim de lucre generen fons per mitjà dels seus usuaris o clients; és a dir, per mitjà de les operacions que duen a terme. També és cert que si es tracta d'empreses de caràcter assistencial, pot donar-se el cas que qui és el client i paga no és qui usa el producte (per exemple, en el cas d'un govern que compra els productes per poder donar assistència a ciutadans que no paguen per aquests productes).

Per a les empreses sense ànim de lucre, l'origen dels fons s'aconsegueix mitjançant el procés de captació de fons. Aquest procés pretén aconseguir donacions d'empreses i particulars, per a poder mantenir els serveis. En general, no es preveu que l'usuari pagui el servei, però tampoc no és necessari que no pugui passar (per exemple, hi ha fundacions que ofereixen el servei a diferents usuaris, a alguns dels quals els fan pagar una part del cost en proporció amb el poder adquisitiu que tenen, i no és obligatori que els serveis no s'hagin de pagar si els subministra una fundació).

Una altra diferència és la forma jurídica. Ja s'ha comentat que té implicacions en l'accés a fons públics, però fins i tot pot tenir més implicacions en el moment en què es pretengui oferir assistència a escala internacional. En molts casos, per a poder donar assistència internacional hi pot haver requisits d'accés, que només permetin a les ONG donar aquests serveis assistencials. Les lleis i les exigències legals per a les formes empresarials amb ànim de lucre són més rellevants. En general, es considera un nivell de professionalitat en la gestió superior, i hi ha molts més controls en tots els nivells. Aquest fet ha influït en la legitimitat de les iniciatives d'emprenedoria social que aposten per una gestió privada, ja que, en molts casos, el fet de perseguir beneficis s'ha considerat incompatible amb el fet de tenir un interès i una missió social autèntics. En certa manera, es considera que l'interès social genuí requereix una gestió que no persegueixi generar fons sinó proporcionar assistència, sense tenir l'opció al fet que ningú no es lucra (ni realment ni potencialment).

En una altra categoria es consideren els aspectes que poden diferir o no, però que no són diferències clares i permanents. En primer lloc tenim tot el que està relacionat amb la figura de l'emprenedor social i les motivacions que té en l'elecció d'un tipus d'organització o un altre. En molts casos, l'emprenedor decideix crear una empresa convencional perquè li permet molta més independència i agilitat, com també fer-ne una gestió més professionalitzada.

Però també és cert que l'emprenedor social que crea una empresa jurídicament convencional podrà no tenir accés als fons públics ni a poder oferir uns serveis determinats sense cost per a l'usuari; per tant, si té un compromís social elevat, intentarà trobar una opció que li permeti agilitar la gestió i, al seu torn, accedir a solucionar problemes als usuaris dels seus productes. En cas que l'emprenedor pretengui agilitar la gestió i tenir independència per a poder realitzar la missió de l'empresa, el motiu és ser eficient, no generar beneficis; per tant, el seu compromís social pot ser tan elevat com el de qui decideix crear

una fundació o una ONG. La decisió de crear un tipus d'organització o un altre serà determinat per límits legals que li impedeixin operar en una organització convencional, i l'"obliguin" a crear una empresa sense ànim de lucre.

La motivació que hi ha al darrere la creació d'una ONG pot ser accedir a determinats fons públics, legitimar-se dins del sector d'empreses socials, poder atendre a escala internacional si la legislació ho requereix, entre d'altres. Aquestes motivacions tenen un alt compromís social. També hi pot haver la motivació de no retre comptes als aportadors de capital, i no tenir la necessitat de tanta exigència legal ni professionalitat; o el fet de tenir perjudicis contra el món empresarial en general i associar-lo directament al lucre i l'ambició, de manera que l'emprenedor es vol distanciar d'aquestes etiquetes.

Hi ha altres diferències potencials per als dos casos d'emprenedoria social. El diferent grau de professionalitat, encara que actualment i sobretot en el cas de les ONG i les fundacions, ha evolucionat fins al punt que en molts casos aquestes diferències en la professionalitat en un tipus o en l'altre ja són pràcticament inexistents. Moltes organitzacions sense ànim de lucre fa anys que funcionen i estan estructurades i professionalitzades en la gestió que duen a terme.

En un segon ordre de coses hi ha la intensitat de la necessitat. Històricament, les organitzacions que han atès necessitats més urgents són les que no han perseguit el lucre. Les empreses convencionals s'han dedicat a atendre necessitats que, per bé que són bàsiques, tenen un preu, i en molts casos la totalitat de la població no s'ha pogut beneficiar dels seus productes amb el consum. Generar un benestar social mínim i poder donar accés universal a certs serveis no ha estat fins ara l'objectiu principal del món empresarial. Aquest aspecte està evolucionant darrerament, per la qual cosa sembla que cada vegada més les empreses es van encaminant a cobrir necessitats dels que són en la part baixa de la piràmide (*bottom of the pyramide*, en el terme anglosaxó).

Tal com diu Prahalad a *The fortune at the bottom of the pyramid* (2004), en aquesta part de la piràmide hi ha la possibilitat de promoure serveis i productes a preus que els més desfavorits puguin pagar i amb generació de beneficis que no siguin els màxims possibles, però suficients per a continuar amb les operacions i poder optar a innovar amb altres serveis adreçats a crear capital social.

Sembla que hi ha recorregut per a millorar les associacions i empreses sense ànim de lucre actuals en termes d'eficiència en la gestió, i en aquest sentit aquestes millores han provingut de la gestió que ja s'ha aplicat a les empreses que busquen benefici.

La iniciativa emprendedora social ha estat una activitat que s'ha vinculat originàriament a empreses *non-for-profit*, que traduït de l'anglès original significa que 'no busquen beneficis' directament (o 'sense ànim de lucre'). Però no s'ha de considerar que l'emprenedoria social s'ha de reduir a aquest tipus

d'institucions. Hi pot haver empreses que busquin beneficis amb una missió social. En altres casos hi ha empreses convencionals que tenen una part dels beneficis destinats a activitats de filantropia generades per ells o aportant fons a tercers.

De la mateixa manera, s'ha considerat que l'emprenedoria només existeix en casos en què es busca un benefici. Però ja hem comentat que es pot emprendre des d'una empresa que no pretén un benefici econòmic. Perseguir un benefici social també requereix empenedoria. En aquest cas, l'emprenedoria es pot vincular a empreses sense ànim de lucre.

I, en aquest sentit, caldria considerar que el sector públic pot desenvolupar empenedoria social. Els organismes públics han de vetllar per subministrar serveis bàsics que no depenguin de les rendes, i permetin construir societats més equitatives (els ingressos tenen una certa proporció amb les rendes i es garanteixen uns serveis que intenten ser eficients en l'ús d'aquests recursos).

Però la definició més àmplia inclou tota l'organització que es crea amb un objectiu de caràcter social, que s'inclou en la seva missió i dona vida a la iniciativa. En aquest sentit, tenim les empreses que en un grau més alt o més baix intenten generar valor social, amb les activitats directes que duen a terme i seguint beneficis o no, o amb activitats complementàries, en projectes d'emprenedoria a part.

Hi ha el repte de fugir de visions dogmàtiques que vinculen el caràcter social de les empreses sense ànim de lucre o l'emprenedoria amb les empreses convencionals. Així, una possible via per considerar la iniciativa empresarial com a legítima i portadora de valor social és veure-la des del prisma d'empreses que tenen missions vinculades amb aquesta creació de valor social i que no estan obsessionades a maximitzar el benefici per a l'accionista.

Com a conclusió, l'emprenedoria social incorpora d'una manera àmplia qualsevol iniciativa que generi possibles solucions a problemes socials, que per tant puguin generar una societat millor. Actualment es poden trobar originades des de l'emprenedoria tradicional amb ànim de lucre fins a l'emprenedoria del sector públic, o des de qualsevol iniciativa privada que no persegueixi beneficis. Sempre que es busquin millores socials amb processos de creativitat i innovació que es pretenguin implementar es tractarà d'emprenedoria social.

## **4. La iniciativa emprendedora en empreses consolidades (intraprenedoria o emprendedoria corporativa)**

En general, el fet d'emprendre s'ha associat a la creació de noves empreses des de zero. En aquest sentit, l'emprenedor decideix crear alguna cosa que no existeix i ho fa constituint una societat amb capital propi o complementat amb inversions, i a més desvinculat de qualsevol altra institució que ja existeix.

La desvinculació de l'emprenedoria de les empreses ja creades s'ha produït pel fet de considerar el fenomen emprenedor una cosa creativa que no es pot donar en empreses estructurades, que en general confien en sistemes de planificació poc propensos a la flexibilitat. Si bé això és cert en els casos d'empreses industrials tradicionals en què es perseguia l'eficiència i la generació d'economies d'escala, l'evolució de les organitzacions ha portat a altres escenaris en què s'ha canviat el focus. De la fiabilitat i la planificació inicials s'ha passat a la necessitat d'innovar i evolucionar més ràpidament, per a adaptar-se a circumstàncies imprevisibles i canviants.

Molts factors han afavorit aquest canvi d'escenari, entre els quals, l'evolució del sector serveis i el declivi del sector industrial tradicional. Aquest fet s'ha associat amb el tipus d'empreses, grans empreses d'antany amb empreses de grandària mitjana o petites.

Així doncs els canvis tecnològics i la intensitat competitiva han portat a la necessitat de proporcionar mecanismes que permetin adaptar-se més fàcilment i afrontar amb èxit les oportunitats de l'entorn a més de proporcionar solucions per a les amenaces que es puguin preveure. Aquestes últimes s'han de detectar i tractar tan de pressa com sigui possible per a no posar les organitzacions en un compromís.

Per a poder aportar aquest tipus de solucions a les empreses s'ha considerat que els comportaments associats al caràcter emprenedor són del tot necessaris. Però, com que la paraula *emprenedoria* s'ha associat amb la creació d'empreses, s'ha considerat necessari utilitzar un altre concepte, l'*emprenedoria interna*, o també *emprenedoria corporativa* (*corporate entrepreneurship*) o *intraprenedoria* (*intrapreneurship*).

## La intraprenedoria

La intraprenedoria (*intrapreneurship*) està associada als comportaments de caràcter emprenedor que es desenvolupen en el si d'una organització que ja existeix.

Aquests tipus de fenòmens han estat encara més importants en moments de crisi, en què les empreses tendeixen a disminuir l'estructura i la grandària i, a més, han de promoure que unitats estratègiques portin el pes de generar opcions de futur.

Ja hem vist que l'emprenedoria està molt vinculada amb la innovació i la creativitat. Això no és cap excepció per al cas de l'emprenedoria dins de les empreses. De fet, aquesta emprenedoria es fomenta perquè està molt associada amb la idea de generar innovació. El talent emprenedor és un autèntic motor per a la innovació.

### Exemples d'intraprenedoria

- Apple, per mitjà de la implantació d'un programa d'intraprenedoria, va aconseguir desenvolupar el famós iPod.
- Google, amb aquest tipus d'emprenedoria, va crear el Google News.
- Intel, després d'aplicar programes d'intraprenedoria, ha passat de generar 400 idees i motoritzar-ne una mica més de deu a reunir cinc mil idees i tirar-ne endavant prop de 300.
- El cas de Sony, amb Ken Kutaragi, enginyer en plantilla de Sony, que va veure una oportunitat de mercat en el negoci dels sistemes de jocs d'ordinador. Amb el seu esperit intraempresarial, Ken va haver de pressionar molt per convèncer Sony Corporation que entrés en el negoci dels jocs electrònics. Finalment, va ajudar Sony a desenvolupar un sistema de joc propi, que es va convertir en el producte PlayStation.

Les empreses convencionals promouen l'emprenedoria per dues raons.

1) La primera, per a innovar i lluitar contra el fet de quedar obsolets en un mercat que avança ràpidament. Això s'aconsegueix generant noves empreses en el si de l'empresa principal.

2) La segona, per a incrementar el rendiment per mitjà d'innovacions que sorgeixin de modificar productes o serveis ja existents i millorar els processos actuals. El caràcter emprenedor està molt vinculat amb la creativitat i la innovació aplicades en tots dos casos. Clarament, les empreses el necessiten per a poder avançar.



Però les empreses convencionals tenen inèrcies bastant considerables. Encara que es poden flexibilitzar, els entorns estan polititzats i requereixen molta burocràcia i procediments, que poden esgotar el caràcter emprendedor. Atreure de manera permanent els emprendadors no és una tasca simple, per a empreses on les polítiques funcionen en la direcció oposada als interessos que tenen.

Per a això, les empreses que vulguin gestionar l'emprenedoria en el si de l'empresa han de ser conscients que han de promoure que el talent emprendedor es pugui desenvolupar efectivament. Juntament amb l'emprenedoria, s'ha d'afavorir que els vicis i els costums existents no actuïn com a frens i dissuadeixin els veritables emprendadors de generar idees creatives i propiciar-ne l'execució.

Una manera de promoure l'emprenedoria interna és allunyar aquestes incubadores d'emprenedoria lluny de la matriu, on puguin fugir de les rutines establertes i operar com a veritables emprendadors. En aquest sentit, l'entorn que s'ha d'afavorir és aquell en què el fenomen emprendedor es pugui desplegar. Una vegada la idea estigui en una fase més avançada en què es consideri que genera innovació i pot ser gestionada a part, es pot considerar la seva publicitat envers la matriu i independitzar-la d'aquesta, de manera que es gestioni com una empresa a part.

Una visió comparativa de l'emprenedoria i l'emprenedoria interior és considerar el primer concepte com a desenvolupador de noves idees de negoci; en canvi, el segon concepte, l'*emprenedoria interior*, està més a prop de la idea de restaurar el que s'ha perdut per les inèrcies que s'han creat pel pas del temps. En un sentit ampli, sembla que hi ha semblances entre els que emprenen a partir de zero i els que emprenen a partir de recursos existents. Però també hi ha diferències, i pot ser que un emprendedor interior hagi de ser una mica més conservador.

En el cas de l'emprenedoria *ex novo*, el risc per a l'emprenedor és molt més gran (la mateixa sustentació econòmica, en molts casos); en el cas de l'emprenedoria interna, el risc està associat al projecte, però se circumscriu en un marc molt més segur (el mateix lloc de treball està garantit). Sembla lògic que un emprendedor en una empresa no ha de ser tan arriscat, i pot tenir un grau determinat d'aversion al risc. No seria el cas de l'emprenedor convencional, que pot tenir menys por al risc que el primer, i pot voler assumir-lo amb decisions que moltes vegades l'empresa tendirà a frenar.

Una altra característica clara és el context, que influeix clarament a l'hora de limitar la creativitat de l'emprenedor. En el cas d'un emprendedor dins d'una empresa, encara que se li doni total llibertat de creació, sempre tindrà el límit imposat per la mateixa organització que es deu a un mercat original, que evidentment pot evolucionar, però que comporta un estat inicial des del qual s'inicia

l'emprenedoria. En el cas de l'emprenedor convencional, l'acceptació de límits aportats per l'organització pot ser més rellevant a l'hora de comprometre'l amb el procés, i que al final se'n desvinculi.

Sense pretendre ser exhaustius, hi ha una sèrie de característiques que es requereixen per a promoure l'emprenedoria dins de les organitzacions (Hisrich i Peters, 1995):

- Les empreses han d'operar en el límit de l'última tecnologia dins del seu camp de coneixement.
- Les noves idees sempre són ben rebudes encara que estiguin allunyades dels beneficis a curt termini.
- Es fomenta l'experimentació per mitjà del mètode de prova i error.
- No es penalitzen els errors en la carrera professional dins de l'empresa.
- Es promou sense massa límits la creativitat.
- Se subministren recursos en temps i diners.
- Els procediments per a aconseguir recursos són ràpids.
- Es fomenten equips amb diferents competències i d'orígens multidisciplinaris.
- S'estableixen horitzons a llarg termini per a avaluar l'èxit.
- Ser emprenedor en el si de l'organització es considera de caràcter voluntari.
- S'ofereixen incentius atractius (participació en la nova empresa, per exemple).
- Es promocionen accions de mentoria dins de l'organització.
- L'equip directiu dóna suport explícit a aquest tipus d'activitats.

Promoure aquesta classe d'emprenedoria s'ha de realitzar dins d'uns límits. La tensió entre la llibertat total i certes limitacions és crucial. Sense espai per a noves iniciatives i l'acceptació d'un cert marge d'error, l'emprenedoria es bloqueja. Ara bé, sense uns límits concrets, és a dir, sense unes regles del joc clares, es pot donar el cas de no trobar-se dins del que vol l'organització per a la seva missió a llarg termini, o encara pitjor, l'organització pot tenir problemes legals seriosos (per exemple, el cas de la crisi financera recent, en què un excés d'innovació en productes, però sense uns límits clars, va fer que s'assumissin riscos que després van crear molts problemes per a les empreses).

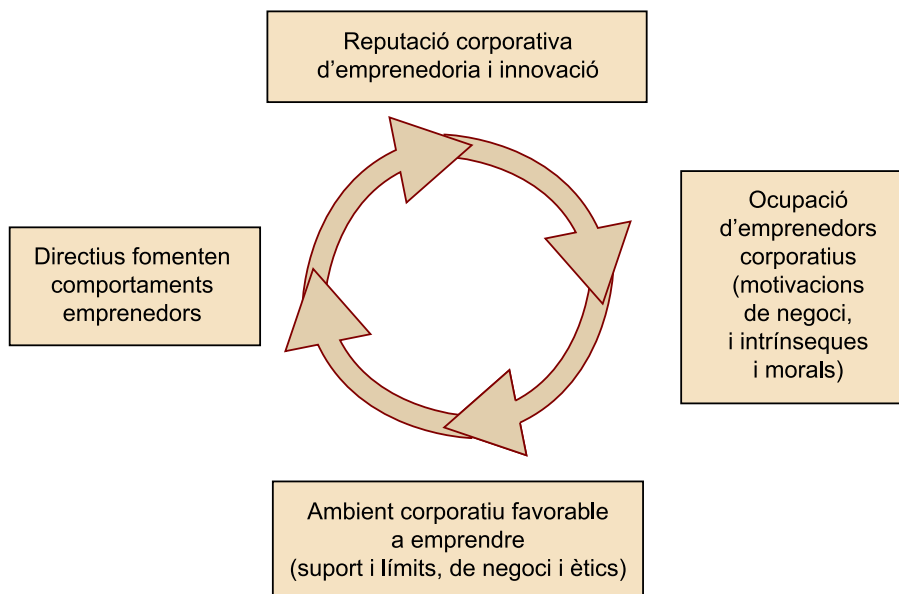
Precisament, l'existència d'aquesta tensió fa que emprendre dins de les organitzacions no sigui trivial. Per a això, i recentment, s'han intentat donar models de bones pràctiques (cercles virtuoses) per a aquesta emprenedoria dins de les empreses. En general, el problema no és generat per l'emprenedoria en si mateixa sinó per com es desenvolupa aquesta emprenedoria, és a dir, el context que es desplega i l'emprenedor que es recluta com a responsable.

Ja s'ha comentat que hi ha d'haver uns límits corporatius. És a dir, que donin informació dels objectius que persegueix l'empresa a llarg termini. Encara que s'innovi, sempre s'ha de tenir clara la visió i la missió a llarg termini, i s'ha de fer justificar a l'emprenedor perquè se n'allunya. Però, a banda dels límits

corresponents al negoci, hi ha els límits la superació dels quals afectaria la reputació de l'empresa, és a dir, que la portaria per camins no acceptables en termes morals i ètics.

El cercle virtuós de l'emprenedoria corporativa es dibuixa en la figura 8.

Figura 8. Cercle virtuós de l'emprenedoria corporativa



Font: elaboració pròpia, amb l'adaptació de Wilson, Stokes i Athayad (2009)

En aquest dibuix es veu clarament que els límits en el "com" s'han de fonamentar en un bon enteniment de la reputació empresarial com a activitat d'emprenedoria i innovadora. En general, aportant un ambient que fomenti l'emprenedoria, dins d'uns límits de negoci i ètics, es genera una organització que atreu talent emprenedor i que promou comportaments emprenedors al llarg de l'organització en tots els estaments d'aquesta, arribant a tenir una reputació com a empresa innovadora i emprenedora, i, tancant el cercle, això continua atraient el talent emprenedor i promou millores en l'ambient emprenedor de l'empresa (millorant el suport i refinant els límits per a l'emprenedoria, que esdevenen més clars). Aquest cercle es realimenta a si mateix.

L'emprenedoria dins d'empreses en funcionament té l'origen en l'emprenedoria general. En estudiar en profunditat les particularitats de la creativitat i la innovació associats a l'activitat emprenedora, s'ha vist que tenen unes bones qualitats i poden ser molt útils per a empreses que necessitin superar estadis d'inèrcia, i avançar-se a possibles situacions adverses a mitjà termini. A més, d'experiències concretes de determinades empreses (com el cas de Sony amb PlayStation o de 3M amb Post-it), molts treballadors tenen un potencial que no està explotat i, per tant, es troba en estat latent sense que l'empresa ni el treballador no en treguin rendiment. Això dona opció a plantejar processos d'emprenedoria que restaurin agilitat a les empreses i els donin opcions de futur, però a més permeten crear entorns de treball més rics per als treballadors, que donin sentit a la seva tasca i opcions de futur més interessants. Com a avantatge per als treballadors, aquests no han d'arriscar la

seva subsistència, ja que tenen l'organització empresarial com a suport per a desenvolupar aquestes noves iniciatives, amb la qual cosa assumeix els riscos qui té més capacitat per a això, és a dir, l'empresa.