

CASO 9

LA FUNDACIÓN EL SEMBRADOR: ANÁLISIS DE SU MODELO DE NEGOCIO COMO ECOSISTEMA DE INTEGRACIÓN SOCIO LABORAL A TRAVÉS DE EMPRESAS DE INSERCIÓN

María Inmaculada Carrasco Monteagudo

Universidad de Castilla-La Mancha

Inmaculada.Carrasco@uclm.es

Miguel Ángel Gómez Borja

Universidad de Castilla-La Mancha

Miguelangel.gborja@uclm.es

Daniel Molina Duarte

Consultor estratégico en CONSIDERA

dani19962014.dm@gmail.com

RESUMEN

La relevancia social y económica de los diferentes modelos de Economía Social basados en modelos de negocio de empresas de inserción ha desembocado en una presencia creciente de estas empresas en el ecosistema de la Economía Social tanto desde una perspectiva cualitativa como de su participación relativa. El caso recoge un análisis integrado de este fenómeno socioeconómico, desde la ubicación en el marco de la Economía Social hasta su definición, fundamentalmente basada en criterios legales, dentro del marco más general de las empresas sociales. Como parte final se plantea y desarrolla el caso concreto de la Fundación El Sembrador, un ejemplo de éxito de diseño y desarrollo de un modelo de negocio integrado que incluye formación e inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión social. El caso plantea una descripción de la situación actual de la estructura de negocio, así como las principales claves de su funcionamiento que determinan su éxito.

ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Los enfoques de la economía social: mercado o no mercado**
- 3. Las empresas sociales**
- 4. Las empresas de inserción**
- 5. La fundación El Sembrador como caso de economía social basada en empresas de inserción**
- 6. Las claves y los modelos de negocio en las empresas de inserción de la fundación El Sembrador**
- 7. Conclusiones y recomendaciones**
- 8. Bibliografía**

1. INTRODUCCIÓN

La *Carta de la Economía Social* (Social Economy Europe, 2002, con revisión en 2015) es un documento en el que se reconocen los principios comunes que asociaciones e instituciones deben de cumplir para formar parte del entramado que se conoce como Economía Social o Tercer Sector.

La complejidad, y la variedad de asociaciones que han generado criterios de producción capaces de crear un valor social mediante la participación democrática de la sociedad civil ha hecho necesario que la literatura encuentre dentro del término "Tercer Sector" un marco común en el que aglutinar distintas definiciones, sin que esto, pueda suponer un "cajón de sastre" en el que introducir varias definiciones sin orden alguno (Monzón y Chaves, 2016).

El origen histórico y geográfico del fenómeno (Chaves, Juliá y Monzón, 2019; Monzón y Chaves, 2016; Barea y Pulido, 2001; Calderón, 2004) ha dado lugar a diferentes enfoques: en el mundo anglosajón predomina el enfoque denominado non-profit mientras que en la Europa continental lo hace el enfoque Economía Social. A los efectos de este análisis, seguiremos el enfoque de Economía Social.

Existen iniciativas pertenecientes a la Economía Social desde la Edad Media, época de hambrunas frecuentes, cuyo contexto social y económico favorecía la concentración de los medios de producción en pocas manos. Las iniciativas de Economía Social, permitieron a la clase trabajadora y a los miembros de los gremios acceder a los medios de producción (Herrero, 2015; Gawell, 2012).

La evolución de este enfoque ha estado estrechamente relacionada con el auge del Estado del Bienestar, ya que, en la mayoría de los momentos históricos, la Economía Social ha permitido a la sociedad civil organizarse de manera democrática, mientras que los poderes Estatales han sabido aprovechar esta situación fomentando una relación de colaboración entre el sector público y el sector social (Marbán y Rodríguez, 2006; Herrero, 2015). Prueba de ello es que en España existe actualmente un ministerio de Economía Social.

En el ámbito norteamericano, la crisis de los años 70 supuso la aparición de un terreno de juego proclive al trabajo de las entidades sin ánimo de lucro (nonprofits) debido al surgimiento de necesidades sociales que el estado no atendía. En Europa, la crisis de 2008 (crisis financiera más crisis de deuda soberana en algunos países) y la posterior crisis ocasionada por el coronavirus, sin haber llegado a consolidar la recuperación de la crisis anterior, ha supuesto el aumento de la población en situación de vulnerabilidad y el incremento de necesidades sociales no atendidas, demostrando que existe un espacio entre la economía pública y la economía capitalista, para las entidades de la Economía Social y más concretamente, para las empresas de inserción (Defourny y Nyssens, 2012) que permiten resolver tanto los fallos del mercado como los fallos del estado. En el ámbito europeo, podemos hablar del reconocimiento

(European Commission, 2011, 2015) y la mejora del contexto institucional para la Economía Social y más concretamente, para las empresas sociales (Buendía y Carrasco, 2020) que ha permitido el desarrollo y consolidación de este tipo de iniciativas.

2. LOS ENFOQUES DE LA ECONOMÍA SOCIAL: MERCADO O NO MERCADO

Podría decirse que las entidades correspondientes a la Economía Social se van a diferenciar de las empresas capitalistas en que pondrán más interés en las personas que integran los negocios que en el beneficio de su actividad económica (Chaves, Juliá, y Monzón, 2019; Monzón y Chaves, 2016; Calderón, 2004, 2014). Eso no quiere decir que este tipo de entidades funcionen al margen del mercado; tampoco que todas lo hagan dentro de él. Por tanto, la literatura distingue entre Economía Social de mercado y de no-mercado (Monzón y Chaves, 2016):

- La Economía Social de mercado representa modelos de negocio que se caracterizan por obtener la mayoría de sus recursos de los socios, por ello, producen bienes y servicios en y para el mercado, vendiéndolos a unos precios que son económicamente significativos (es decir, al menos cubren su coste de producción) (Calderón, 2014). Sin embargo, existen diferencias con las empresas capitalistas, ya que las decisiones empresariales se tomarán bajo criterios democráticos (Barea y Pulido, 2001) e incorporando explícitamente criterios sociales. Dentro de esta parte de la Economía Social se encuentran cooperativas, mutuas y mutualidades, algunos grupos empresariales que cumplan con los principios de la Economía Social, empresas sociales, y sociedades laborales (Chaves, Juliá y Monzón, 2019).
- La Economía Social de no-mercado aglutina a productores de no mercado, es decir, aquellos que venden la mayoría de sus productos u ofrecen sus servicios de forma gratuita o a unos precios que no son significativos (Monzón y Chaves, 2016), de manera que sus principales consumidores y usuarios suelen ser los hogares, voluntarios o personas en riesgo de exclusión (Calderón, 2004). Por ello, la Economía Social de no-mercado incluirá asociaciones, fundaciones de acción social y otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (Chaves Juliá y Monzón, 2019).

3. LAS EMPRESAS SOCIALES

Dentro de este contexto, y bajo el apelativo genérico de empresas sociales (ES) se agrupan un conjunto variado de formas legales (Parlamento Europeo, 2021) caracterizadas por realizar una actividad económica cuyos beneficios económicos se dirigirán a la financiación de sus fines sociales y los programas de actuación derivados de ellos (Díaz et al. 2020; Defourny et al. 2021). En el ámbito europeo, se ha propuesto acudir a las dimensiones social y económica (Comisión Europea, 2020). Queremos hacer esta salvedad porque, a pesar de la relevancia social alcanzada por este tipo de instituciones, no existe un concepto único de ES (Kerlin, 2006, 2012; Defourny et al. 2021). Las tradiciones anglosajonas y de la Europa continental, a las que se aludía en la introducción, marcan algunas diferencias.

Sin embargo, no es éste, lugar para entrar en el debate teórico sobre el concepto, razón por la que nos limitamos, en este apartado, a presentar este conjunto de empresas, que se caracterizan tanto por su ámbito de actividad como por su misión, los procesos y recursos consignados y los resultados derivados. De este modo, la misión se concentra en la generación de valor social (Mair y Marti, 2006) que va más allá del beneficio económico.

Aunque pueden o no tener carácter lucrativo, el desarrollo de una actividad económica se entiende como un medio de desarrollar su misión social y no como un fin en sí misma (Fitzgerald & Shepherd, 2018; Ko & Liu, 2021) sobre la base de un modelo de gobierno inclusivo y participativo (Nyssens, 2009) con autonomía y altas dosis de poder de decisión de sus *stakeholders* (Comisión Europea, 2020) y con diferentes alternativas para su funcionamiento interno en el que, como se apuntaba previamente, prima la generación de valor social sobre la generación de valor económico y las estrategias colaborativas frente a las competitivas (Fitzgerald & Shepherd, 2018).

Con este punto de partida, las ES suelen estar presentes en actividades económicas menos rentables para el mercado, pero con interesantes externalidades positivas en términos de servicios sociales, salud, educación, cultura, inserción social, etc. Por ello, pueden apoyarse en diferentes fuentes de ingresos para llevar adelante su misión social: ingresos comerciales, rentabilidad de activos financieros, donaciones, subvenciones públicas, etc. (Lee, 2021; von Schnurbein & Fritz 2017). Según la literatura financiera tradicional, esta diversificación de ingresos permite la reducción del riesgo (Grasse et al, 2016) pero, sobre todo, permitirá a muchas ES operar en el mercado con relativa independencia financiera (García & Romero, 2018) buscando siempre reinvertir sus beneficios para el cumplimiento de su misión social.

Como muy bien sintetizan Monzón Campos y Herrero-Montagud (2016) y recoge Buendía-Martínez (2020), en el contexto europeo, las ES se caracterizan por:

1. ser organizaciones privadas con vocación social, siendo su ámbito de actuación preferente la prestación de servicios sociales o la provisión de bienes o servicios a grupos vulnerables y la inserción de personas de difícil empleabilidad;
2. su actividad económica tiene orientación de mercado y enfoque empresarial, asumiendo los riesgos propios de cualquier actividad empresarial, sin que ello sea incompatible con la colaboración de voluntarios en el trabajo o la participación financiera de donantes o la propia administración pública;
3. destino prioritario de los beneficios al cumplimiento de la misión social de la entidad;
4. tener una estructura de gobernanza participativa, que permita alcanzar el principio social.

4. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

Dentro del contorno delimitado por las características definidas previamente para la ES y según marca la Ley 5/2011 de Economía Social (España, 2011), el conjunto de las ES está integrado por las empresas de inserción (EI) y los centros especiales de empleo. Ambas se caracterizan por centrar su ámbito de actuación en la inserción laboral de colectivos en riesgos de exclusión.

Las EI son, por tanto, empresas que realizan una actividad de forma propia, siendo económicamente autónomas (aunque en ocasiones cobren precios económicamente no significativos, ya que pueden sobrevivir gracias a subvenciones), siendo su objetivo, o razón de ser emplear a personas con problemas que, de alguna manera, les dificultan el acceso al mercado laboral normalizado (Marcuello, Bellostas y Marcuello, 2008) mediante un proceso dual que combina la formación y la experiencia laboral (Buendía-Martínez, 2020). El carácter singular de estas entidades estriba, por tanto, en que la parte educacional pesa tanto como la laboral. Otra seña distintiva es la temporalidad en el empleo de inserción, puesto que el paso de las personas por la EI se contempla como una fase transitoria desde el empleo protegido a la inserción normalizada en el mercado laboral.

La mayoría de las EI suelen disponer de infraestructuras con poco valor añadido y un escaso nivel tecnológico, lo que puede limitar las competencias técnico-profesionales de los usuarios de estos programas (Borzaga, Guí y Povinello, 1997). De esta forma, en el año 2018 la mayoría de las EI se dedicaban a actividades relacionadas con la jardinería, el tratamiento de residuos, o la hostelería (García, 2020), mientras que su forma jurídica solía ser en la gran mayoría la de Sociedad Limitada, reglándose por la Ley 44/2007.

Por ello, las EI se ven como elementos que pueden favorecer la política activa de empleo, así como la inclusión social (Vidal y Claver, 2003; Quintao, 2007); para ello García (2020) propone diferentes objetivos que deben de cumplir:

1. Explorar nichos de mercado y oportunidades para generar empleo
2. Promover competencias profesionales, la sociabilidad entre usuarios y la entrada al mercado de trabajo
3. Realizar un papel de agente intermediario de transición entre grupos desfavorecidos y el mercado de trabajo
4. Integrar a las personas potencialmente productivas a entornos sociables, de formación o trabajo, desarrollando las actividades necesarias para ello.

De esta manera, la Ley 31/2015 (España, 2015) contempla las EI como herramienta de la política de empleo activa, asegurando su inclusión en la reserva de contratos con las administraciones públicas, la ampliación de las bonificaciones en las cuotas empresariales por las personas que provengan de un itinerario de EI y la consideración de las EI como empresas prestadoras de servicios de interés general (SIEG) que les permite ventajas en el tratamiento fiscal de sus resultados. Por su parte, las EI estarán obligadas a presentar un balance social que contemple tanto los resultados económicos como sociales de la entidad.

5. LA FUNDACIÓN EL SEMBRADOR COMO CASO DE ECONOMÍA SOCIAL BASADA EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

La fundación El Sembrador es una organización híbrida perteneciente a la Economía Social que incorpora e integra matices tanto de mercado como de no-mercado, según la diferenciación planteada con anterioridad. Más concretamente podría decirse que, entre las muchas tareas que realiza, destaca la de constituir un paraguas organizacional en el que las empresas de inserción juegan un papel fundamental, pero que también incluye actividad asistencial directa al margen del mercado. La fundación fue constituida como una entidad privada en marzo de 2007.

El patronato de esta fundación está integrado por Cáritas Diocesana de Albacete, la Universidad de Castilla-La Mancha, y la Federación de Empresarios de Albacete y desarrolla su actividad en el ámbito geográfico de esta misma provincia.

La misión de la fundación es la de favorecer la inserción sociolaboral de personas que se encuentran en alguna situación de riesgo de exclusión social. Esta misión se desempeña, entre otras acciones, gracias a la puesta en marcha de empresas de inserción que promueven la contratación de personas de diferentes colectivos, con el ob-

jetivo de formarse y adaptarse a la dinámica laboral normalizada y facilitar así en un futuro su plena inserción en el mercado laboral en otras empresas y organizaciones.

La fundación define como colectivos en riesgo de exclusión a colectivos sociales con muy baja empleabilidad y a los que la sociedad no da respuestas ni aporta las herramientas necesarias para su integración. Algunos ejemplos de colectivos con los que se trabaja tienen que ver con jóvenes en situaciones marginales, mujeres desempleadas o víctimas de violencia machista, minorías étnicas, parados de larga duración, situaciones de desestructuración familiar, personas afectadas por el alcohol y otras toxicomanías, analfabetismo, o colectivos de reclusos y exreclusos.

En los últimos años, desde su puesta en marcha, se han realizado programas de atención primaria que han afectado a 2.096 hogares, entendidos estos procesos como la cobertura de necesidades básicas, acompañamiento familiar o programas de autoayuda. Han proporcionado empleo a casi 2000 personas y han atendido a 600 menores, 167 personas sin hogar y 98 en prisión (Figura 1) .

En primer lugar, la actividad asistencial que proporciona la fundación, se integra y relaciona de manera directa con Cáritas Diocesana de Albacete, como organización dedicada especialmente a estas tareas. No obstante, uno de los elementos diferenciales de esta actividad asistencial es la de enmarcarla en proyectos de economía social y solidaria, conectando los problemas asistenciales con elementos de formación para el empleo y valorando la inclusión de las personas atendidas en los modelos de formación-inserción, apostando fuertemente por la dignificación de la persona y su integración social a través del trabajo.

Figura 1. Actividad de la Fundación El Sembrador



Fuente: Fundación El Sembrador (vv.aa.)

En el ámbito de las empresas de inserción, la fundación cuenta en la actualidad con tres empresas que gestionan diferentes líneas de negocio, correspondientes a tres sectores diferenciados. En primer lugar, Hostelería de Inserción S.L. incluye el Restaurante Escuela El Sembrador, la Café Tienda Romero Comercio Justo ambos ubicados en Albacete capital, el café cultural El Búho de Elche de la Sierra, el restaurante El Búho en Letur y el complejo de turismo rural de Cortijo Covaroca en Nerpio y más recientemente el Albergue-Colonia de El Sahuco en Peñas de San Pedro. En segundo lugar, Recuperaciones El Sembrador S.L. abarca las actividades correspondientes a la recogida, tratamiento, recuperación y venta de residuos textiles, a través de la iniciativa Fuera de Serie- Moda Re, con tiendas en Albacete y Almansa y el almacén central en Albacete. Finalmente, Viveros El Sembrador S.L. dedicado principalmente a vivero forestal se encuentra en la localidad albaceteña de Hellín. La titularidad del total del capital de las sociedades, salvo el caso de Viveros El Sembrador, corresponde a la fundación. En este último caso, la empresa Naturaleza y Tecnología de la Mancha cuenta

con un 49% del capital social, porcentaje máximo permitido de participación de entidades privadas con ánimo de lucro para que una empresa puede ser considerada de inserción. La estructura organizativa de la fundación se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Organigrama y estructura de negocios de la fundación El Sembrador



Fuente: Elaboración propia

Para ofrecer una visión global del volumen de negocio generado en estos momentos, en la tabla 1 se muestran los datos de volumen de negocio para las diferentes empresas en los años 2019, 2020 y 2021, que reflejan la situación previa a la pandemia y la situación más reciente.

Tabla 1. Volumen de negocio de la fundación El Sembrador y las empresas de inserción (en €)

Empresa/año	2019	2020	2021
Hostelería de inserción S.L.U.	729.968	336.449	629.784
Recuperaciones El Sembrador S.L.U.	465.513	362.462	529.493
Viveros El Sembrador S.L.	249.402	239.136	275.230
Total Empresas	1.444.883	938.047	1.434.507
Fundación El Sembrador ³³	664.090	665.206	701.967

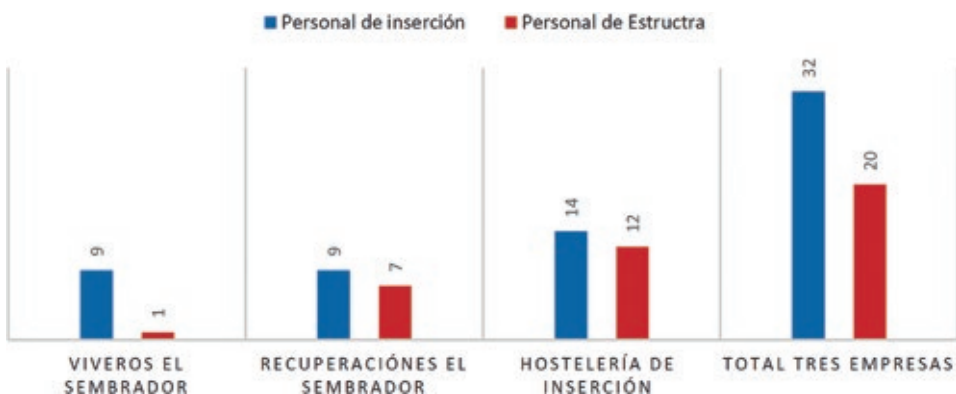
Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior podemos extraer una serie de conclusiones sobre la estructura y naturaleza de las actividades. En primer lugar, el negocio de hostelería representa la mitad del volumen de negocio. La apertura de la Escuela Restaurante El Sembrador y el Restaurante El Búho ha reforzado la posición de esta línea de negocio. La hostelería y restauración es uno de los sectores más intensivos en mano de obra y que permite con programas de formación relativamente cortos facilitar la inserción en empresas normalizadas del sector, mayoritarias por otra parte en el tejido empresarial albaceteño. Tras el negocio de hostelería, Recuperaciones El Sembrador, representa la línea de negocio de recogida, recuperación, transformación y venta de residuos textiles, disponiendo en este caso de la concesión de la recogida de ropa en la provincia de Albacete. Finalmente, Viveros El Sembrador representa alrededor de un 17-19% de la cifra de negocio, excepto en 2020, donde su participación aumentó al 25% por ser el sector menos afectado por la pandemia.

En cuanto a volumen de empleo, la Fundación cuenta en la actualidad con 23 trabajadores de estructura repartidos en las diferentes empresas (20) y en la fundación (3), siendo esta una cifra estable en los últimos años. Por otro lado, en actualidad trabajan en las empresas 32 personas de inserción, distribuidas tal y como aparecen en la figura 3. El caso del personal de inserción es más variable y depende de proyectos y líneas de subvención pero oscila alrededor de 40 personas.

33. Los ingresos de la fundación corresponden básicamente a subvenciones y otros ingresos derivados de la actividad asistencial como economatos y roperos.

Figura 3. Personal de estructura y de inserción en las empresas de la fundación El Sembrador



Fuente: Elaboración propia a partir de memorias sociales.

Actualmente el modelo de empresas de inserción de la Fundación El Sembrador constituye un ejemplo de referencia en la comunidad de Castilla-La Mancha, representando, con mucha diferencia la iniciativa de inserción de mayor volumen en la comunidad autónoma y suponiendo al mismo tiempo un caso de éxito paradigmático dentro de las empresas de inserción en nuestro país.

6. LAS CLAVES Y LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN DE LA FUNDACIÓN EL SEMBRADOR

Las claves del modelo de negocio de la fundación están basadas en cinco grandes pilares, que planteamos a continuación.

En primer lugar, exceptuando la labor asistencial directa, que podríamos denominar como modelo de empresa social de no-mercado, la actividad desarrollada a través de las empresas de inserción, representan un ecosistema definido anteriormente como de economía social de mercado. Este planteamiento supone que tanto los modelos de gestión como la operativa de funcionamiento en los diferentes sectores se rigen por principios de gestión y aspectos estratégicos similares al resto de empresas capitalistas tradicionales con la que se compite. Evidentemente, la dimensión explícita de los objetivos sociales, en este caso, el fomento de empleo de personas en riesgo de exclusión, diferencia la misión y valores, pero no las estrategias y acciones,

que son compatibles con el contexto competitivo-sectorial en el que se incluye cada una de las empresas.

En segundo lugar, una gran parte de la innovación social y económica que plantean el modelo de negocio de la fundación viene representado en la metodología de los itinerarios de inserción integrados que parten de la detección y diagnóstico de la exclusión, pasan por el diseño de programas formativos y acaban con el desarrollo de la actividad laboral acorde a las capacidades y recursos de cada persona. En este punto, es importante destacar que la fundación es una herramienta al servicio de del programa de empleo de Cáritas, donde los aspectos de atención primaria, evaluación y seguimiento social se realizan fundamentalmente desde la estructura y personal de Cáritas Diocesana de Albacete.

El modelo parte de los servicios de acogida en los que se detectan los casos y las características de exclusión a través de expertos en servicios sociales y de orientación laboral de Cáritas Diocesana de Albacete. Una vez identificada la naturaleza del perfil de exclusión y los recursos y capacidades de cada persona, se derivan, en primer lugar, a talleres prelaborales en los que se recibe formación en aspectos generales y transversales relacionados con el trabajo como la gestión de tiempos, relaciones en grupo, comunicación, seguridad. Abordadas estas cuestiones transversales, y en función de las capacidades previas, las personas se dirigen a diferentes talleres y programas de formación específicos según los sectores en los que interviene la fundación. Así, por ejemplo, el Restaurante Escuela El Sembrador, desarrolla cursos de capacitación laboral en el ámbito del personal de cocina y personal de sala del sector de la restauración, constituyendo un centro de formación homologado en este sentido por parte de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. De igual modo, Viveros el sembrador cuenta con personal técnico de coordinación y aulas y recursos de formación en el propio vivero, donde se imparte formación relacionada.

Una vez realizados los cursos de formación y en función de la carga y necesidades de las empresas de inserción en cada momento, las personas pasan a formar parte del personal de las empresas de inserción, desarrollando un modelo de formación-trabajo híbrido durante un período máximo de tres años que los prepara para su inserción laboral definitiva. Durante este periodo, el personal de inserción está acompañado de forma permanente por personal de estructura. Este personal de estructura se divide en técnicos de producción, que apoyan y forman al personal de inserción en las tareas y habilidades propias de cada perfil profesional, y en técnicos de acompañamiento, que acompañan y apoyan al personal de inserción desde una perspectiva psicosocial, fomentando y reforzando las habilidades personales y sociales necesarias para un correcto desempeño de la actividad laboral.

Finalmente, el modelo incluye el empleo en empresas "normalizadas" del sector. Tanto Cáritas Diocesana de Albacete como la propia fundación disponen de una base de empresas colaboradoras en los propios sectores de actividad en los que las em-

presas de inserción desarrollan su actividad o en sectores afines, que les permiten realizar la transición del empleo de inserción al empleo normalizado. La colaboración e integración de otros patronos de la fundación como el caso de la Federación de Empresarios de Albacete, facilita también enormemente esta tarea.

El tercer pilar de la actividad de las empresas de inserción y que, por otra parte, viene implícito en su ADN, tiene que ver con la consideración de una visión de sostenibilidad integral. En este sentido, además de la sostenibilidad económica necesaria derivada de su naturaleza de empresas sociales de mercado, las empresas están orientadas por principios y valores de sostenibilidad social y ambiental que limitan la dimensión puramente económica. La sostenibilidad y dimensión social se derivan de la propia finalidad de generación de empleo para colectivos en riesgo de exclusión y de su incorporación al mercado laboral. La dimensión ambiental se materializa tanto por la naturaleza de los sectores en los que se trabaja, y representados en la recuperación de residuos textiles, de viveros o de comercio justo, como en la preocupación por el impacto ambiental de la actividad, incluyendo la evaluación de consumos de recursos y la utilización de energías limpias en la medida de lo posible, utilización de productos de proximidad y reducción y reciclaje de residuos en todas las líneas de negocio de las empresas de la fundación.

El cuarto pilar, relacionado con la sostenibilidad social, viene representado por la especial atención dedicada al medio rural y dirigida especialmente a revitalizar la estructura económica de los espacios rurales y mitigar, en la medida de lo posible, el fenómeno de la despoblación que sufren muchos territorios de la provincia. Todas las empresas suponen un impacto directo o indirecto en los espacios rurales de la provincia de Albacete, ya sea con el establecimiento directo de negocios como por el impacto indirecto de las actividades. Por ejemplo, gran parte del negocio de hostelería se localiza fuera de la capital y, exceptuando la Escuela Restaurante El Sembrador y el Café Tienda Romero, el resto de establecimientos se sitúan en pequeñas poblaciones como Nerpio, Letur, Eche de la Sierra o Peñas de San Pedro, generando empleo local y sirviendo de elemento de demostración y dinamización para el resto de las empresas del sector.

El quinto pilar de los modelos de negocio de las empresas de inserción de la fundación está centrado en una estrategia de redes, colaboraciones y relaciones con otras empresas, organizaciones e instituciones públicas que facilitan el cumplimiento de los objetivos. La relación y colaboración habitual con FEDA y otras asociaciones, facilita la incorporación al mercado laboral normalizado de los trabajadores de inserción. En iniciativas como Viveros El Sembrador, la empresa está participada por una empresa privada con ánimo de lucro. El conocimiento tanto del mercado como de los medios de producción de esta empresa facilita el desarrollo de la actividad y su capacidad para competir, al tiempo que permite formar técnicamente a los trabajadores de inserción y facilitar su transición hacia el empleo ordinario. Por otro lado,

empresas como Recuperaciones El Sembrador están integradas actualmente en la iniciativa nacional de Moda Re, una estructura de empresas, la mayoría de inserción, pertenecientes al sector de la recuperación y tratamiento de residuos textiles, que proporciona el acceso a recursos y capacidades inaccesibles por razón de su tamaño. Finalmente, la colaboración y participación de entidades y organismos públicos comprometidos con la labor social y ambiental que prestan estas empresas, favorece su capacidad de competir en el mercado, bien a través de la concesión directa de explotación de servicios o a través de reservas de contratación para entidades sociales.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La exposición y el caso planteados destacan la importancia y las posibilidades que ofrecen las empresas de inserción en particular en el desarrollo de una economía más social, solidaria, inclusiva y justa. Aun operando dentro de las condiciones y requerimientos del mercado, la misión y los valores de las empresas de inserción permiten reducir los problemas de exclusión social dignificando a la persona a través del trabajo.

El avance adecuado de estas iniciativas y modelos de negocio requiere comprender que su ecosistema competitivo está caracterizado por otras empresas con ánimo de lucro que, aún con políticas de responsabilidad social corporativa más o menos legítimas, persiguen maximizar el rendimiento del capital. En este contexto, es importante utilizar las mismas herramientas y modelos de gestión, pero dirigidos a diseñar una oferta de valor orientada al mercado en la que los consumidores valoren las dimensiones ambientales y sociales que supone mantener una relación con este tipo de empresas en lugar de las empresas tradicionales. En este sentido, a pesar de la posible frivolidad que pueda reflejar la afirmación, es importante ganar dinero y lograr una sostenibilidad económica como medio de consecución de objetivos sociales y ambientales.

No obstante, el desarrollo de estos ecosistemas de negocio necesita todavía en la actualidad de un apoyo explícito de las administraciones públicas, al menos en dos sentidos. Por un lado, en torno a fomentar un marco regulador adecuado que facilite este tipo de actividades bien por la vía impositiva o la reserva de contratos por parte de la administración en la que se dé prioridad a empresas sociales. Por otro, de forma más directa, subvencionando los déficits de productividad que supone el desarrollo de su labor social y asistencial y que, finalmente revertirán tanto en generación de recursos humanos formados adecuadamente para otras empresas y en la recuperación de colectivos en riesgo de exclusión que pasan a integrarse en el sistema digamos, ordinario, de empleo.

La fundación El Sembrador representa un modelo de intervención social de referencia a través del empleo en la que, a su labor asistencial pura, se añade un ecosistema empresarial donde se incorpora explícitamente la finalidad de la integración sociolaboral de personas en riesgo de exclusión y su acompañamiento en un modelo integrado de formación dirigido a conseguir un tránsito adecuado hacia el empleo ordinario como medio final de inclusión socioeconómica y desde una perspectiva de sostenibilidad ambiental.

8. BIBLIOGRAFÍA

BAREA, J., Y PULIDO, A. (2001). El sector de instituciones sin fines de lucro en España. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (37), pp 35-49.

BORZAGA, C Y LOSS, M (2006): "Profiles and trajectories of workers in work integration social enterprises". En *Social Enterprise at the crossroads of market, public policies and civil society* (Ed. NYSSSENS, M.), Routledge, Londres, 2006, pp. 169-174.

BUENDÍA-MARTÍNEZ, I. Y CARRASCO MONTEAGUDO, I. (2020). "The Role of CSR on Social Entrepreneurship: An International Analysis", *Sustainability*, 12, 6976.

BUENDÍA-MARTÍNEZ, I. (2020). "Empresas de Inserción y Centros especiales de Empleo" en HERNÁNDEZ PERLINES, F. Y CARRASCO MONTEAGUDO, I., Eds. (2020) *Libro Blanco de la Economía Social en Castilla-la Mancha*. Toldeo: UCLM

CALDERÓN, B. (2004). Dimensión económica del sector no lucrativo en las regiones españolas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 50, pp 231-245.

CHAVES ÁVILA, R., JULIÁ IGUAL, JF, Y MONZÓN CAMPOS, JL. (2019). *Libro blanco del cooperativismo y la economía social valenciana*. Valencia: CIRIEC España.

COMISIÓN EUROPEA (2015, 2020). *Mapping social enterprises in Europe: Synthesis report*. European Commission, Brussels.

DEFOURNY, J., & NYSSSENS, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202- 228.<http://dx.doi.org/10.1108/17508610810922703>

DEFOURNY, J. Y NYSSSENS, M. (2012). "El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada", *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 75, 7-34.

DEFOURNY, J., NYSSSENS, M., & BROLIS, O. (2021). Testing social enterprise models across the world: Evidence from the ICSEM project. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 420- 440.<https://doi.org/10.1177%2F0899764020959470>

DIAZ, M., MARCUELLO, C., & NOGALES, R. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Spain*. European Commission, Brussels.

ESPAÑA. (2011). LEY 5/2011, de 29 marzo, de Economía Social. *Boletín Oficial del Estado* (BOE) del 30 de marzo.

ESPAÑA. (2015). LEY 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social. *Boletín Oficial del Estado* (BOE) del 10 de septiembre.

FITZGERALD, T., & SHEPHERD, D. (2018). Emerging structures for social enterprises within nonprofits: An institutional logics perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 474-492.<https://doi.org/10.1177%2F0899764018757024>

FUNDACIÓN EL SEMBRADOR (vv.aa.). *Memorias sociales*. Albacete: Fundación El Sembrador. Documentos no publicados.

GARCIA, M.A. (2020) Las empresas de inserción en España en 2019. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, nº36, pp:131-152

GARCIA, I., & ROMERO, M.E. (2018). Inercias de financiación en el sector de la cooperación al desarrollo. *REVESCO*, 128, 127-148.<http://dx.doi.org/10.5209/REVE.60206>

GAWELL, M. (2012). Social Entrepreneurship: Action Grounded in Needs, Opportunities and/or Perceived Necessities? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(4), pp 1071-1090.

GRASSE, N.J., WHALEY, K.M., & IHRKE, D.M. (2016). Modern portfolio theory and nonprofit arts organizations: Identifying the efficient frontier. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 825-843.<https://doi.org/10.1177%2F0899764015603204>

HERRERO, M. (2015). *Las empresas sociales: un grupo en expansión en el ámbito de la Economía Social. Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea y su aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española* (tesis de doctorado). Universidad de Valencia, España.

KERLIN, J.A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17(3), 247-263.<http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>

KERLIN, J.A. (2012). Defining social enterprise across different contexts: A conceptual framework based on institutional factors. In *Social enterprises* (91-117). Palgrave Macmillan, London.

KO, W.W., & LIU, G. (2021). The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: an institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 15-32.<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>

LEE, Y.J. (2021). Nonprofit marketing expenses: Who spends more an others? *Nonprofit & Public Sector Marketing*, 33(3), 385-402.<https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1707743>

MARBÁN, V Y RODRÍGUEZ, G. (2006). Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 56, pp 117-139.

MARCUELLO, C., BELLOSTAS, A Y MARCUELLO, CH (2008):. *Informe sobre las empresas de inserción en España*, CIRIEC-España, Valencia

MONZÓN, J.L Y CHAVES, R. (2016). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Comité social económico y europeo.

MONZÓN CAMPOS, J.L. Y HERRERO-MONTEGUD, M. (2017). "Empresas sociales, emprendimiento social y economía social", *Revista Española del Tercer Sector*, 35, 19-44.

NYSSSENS, M. (2009). Social enterprises in Europe. In: Kerlin, J., *Social Enterprise: a global 22 perspective*, University Press, Lebanon, USA, 12-34.

PARLAMENTO EUROPEO (2021). *Statute for social and solidarity-based enterprises*. European Parliament, Brussels.

VIDAL, I. Y CLAVER, N: (2020) "Las empresas sociales en el ámbito de la integración por el trabajo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no 46, 2003, pp. 39 -62.

QUINTAO, C. (2007): "Empresas de inserción y empresas sociales en Europa", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no 59, 2007, pp. 33-59.

VON SCHNURBEIN, G., & FRITZ, T.M. (2017). Benefits and drivers of nonprofit revenue concentration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(5), 922- 943. <https://doi.org/10.1177%2F0899764017713876>