

---

# EMPRESAS SOCIALES COMO CATALIZADORAS DE LA SOSTENIBILIDAD

**ANA MORENO-ROMERO**

UPM

**RAMÓN FISAC GARCÍA**

ESCP Business School

**FRANCISCO SOLER <sup>(1)</sup>**

**JOSÉ MONCADA**

Bolsa Social

**ELISA NAVARRO CARRILLO**

**ANA HORTA-BELLIDO**

UPM

La relevancia de las empresas para conseguir un modelo de desarrollo sostenible es primordial, tanto por sus impactos positivos, como por los potenciales impactos negativos derivados de su actividad. Su protagonismo, por tanto, en la agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible es incuestionable. Su rol será diferente en cada uno de los 17 objetivos y analizarlo temáticamente es un ejercicio complejo, por lo que se suele analizar su alineamiento con los factores ASG, Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno.

Centrándonos en el papel de las empresas en el desarrollo humano, no hay duda de que la actividad empresarial, con sus inversiones y operaciones, está en la raíz del desarrollo económico y social. El alineamiento de la actividad empresarial con las necesidades de los distintos grupos de interés, así como con la triple cuenta de resultados económica social y ambiental, ha sido uno de los ámbitos de avance empresarial en los últimos lustros. La Responsabilidad Social Empresarial estratégica, se ha ido consolidando como ventaja competitiva, y como respuesta a normativa y regulación.

También en los últimos años ha habido un avance en la implicación de la empresa en la Agenda de Cooperación al Desarrollo y en las Emergencias Humanitarias, no solo como proveedoras de productos y servicios, sino como socias en alianzas sectoriales y alianzas para el desarrollo.

## LA AGENDA DE SOSTENIBILIDAD Y LAS EMPRESAS SOCIALES ↓

No hay duda de que la empresa es el actor de nuestro modelo socioeconómico que mejor ha sabido adaptarse a la globalización y a la digitalización, y en ese sentido hay muchas multinacionales con un impacto global comparable al de la mayoría de los Estados. Su relevancia, no solo viene determinada por el tamaño, sino también por el dominio tecnológico y de conocimiento de muchos campos de alto nivel de especialización y necesidades de inversión. Si hablamos de suministro energético sostenible, el liderazgo corresponde a las empresas eléctricas y de energía; si hablamos de acceso universal a Internet y protección de datos, el protagonismo corresponde a las empresas del sector de las tecnologías de la información y la comunicación; si hablamos de alimentación saludable el liderazgo recae en las empresas fabricantes y distribuidores

de la cadena de la alimentación; por poner solo unos ejemplos.

Sin embargo, hay dos asuntos para los que las grandes empresas pueden no ser los mejores aliados. El primero es la lucha contra la desigualdad, que, a pesar del avance en la disminución de la pobreza, no ha dejado de crecer. El segundo es la resolución de los retos sociales y ambientales como propósito prioritario.

En relación al primer asunto, el sistema socio económico en su conjunto, y las empresas como principales actores del mismo, pueden generar desigualdad. En la conferencia «Un nuevo contrato social de la empresa para el día después», Antón Costas (2020), nos invita a repensar la distribución de valor dentro de las propias empresas: *«La fuente principal de la desigualdad que pone en riesgo la cohesión social es lo que está ocurriendo en el seno de las empresas... a la hora de repartir el excedente empresarial entre salarios y dividendos o sueldos de altos directivos... Mi tesis es que donde tenemos la principal fuente de desigualdad es en la distribución del excedente que se genera en el seno de las empresas. Si eso es así, necesitamos un nuevo contrato social»*. Quizás por eso, cada vez tiene más relevancia en los análisis de la sostenibilidad de las empresas, la gobernanza (buen gobierno de los factores ASG). Queda un largo camino hasta que la regulación externa y las motivaciones internas de las empresas aborden el análisis de sus impactos en la desigualdad. Ya hay tendencias organizativas humanistas que ponen el acento en limitar las diferencias salariales. Son pocas, pero muy inspiradoras.

En cuanto al segundo asunto, las empresas con un propósito sostenible, no es fácil delimitar si el propósito de una empresa está alineado con la sostenibilidad. No hay duda de que las empresas dan respuestas a necesidades de la sociedad, pero la relevancia de la maximización del retorno a veces distorsiona ese valor social. Existen multitud de estándares (Global Compact, GRI, SA8000...) que dan guías para alinear la sostenibilidad a la estrategia de la empresa y el debate está abierto en la Comisión Europea con la taxonomía verde y la taxonomía social. Laloux (2018) nos invita a hacer un análisis diferente para evaluar la idoneidad del propósito de una empresa con la agenda de sostenibilidad: *«¿Qué ocurriría con las ventas de la empresa si: 1- no se permitiera el marketing, 2- los clientes vieran un video de cómo el producto/servicio se produce, 3- el precio del producto incluyera su coste completo (incluyendo externalidades negativas)»* Y nos deja algunas preguntas difíciles de contestar: *«¿qué debe hacer una organización cuyo propósito, cuya actividad, tiene un impacto negativo en la agenda de sostenibilidad?»*

Las empresas sociales son las nuevas formas empresariales que nacen para dar respuesta a retos sociales y ambientales, y están siendo catalizadoras de la sostenibilidad con una nueva mirada. Como primera

aproximación aportamos la definición de Yunus que es, quizás, el autor que ha plasmado con más fuerza la relevancia de la lucha contra la desigualdad y el protagonismo de las empresas sociales para lograrlo. Una empresa social es *«la empresa con productos y servicios que buscan luchar contra la pobreza de las regiones en las que operan»* (Yunus, 2000). O *«Una empresa sin dividendos dedicada a resolver problemas humanos»* (Yunus, 2017)

En su libro «Un mundo de tres ceros», Yunus (2017) plantea que la creciente concentración de la riqueza propiciada por el actual modelo socioeconómico, y la insostenibilidad medioambiental, pueden revertirse apoyando a las empresas sociales con ambición de escalar en tamaño e impacto. El papel de los jóvenes en esta nueva agenda de transformación, es crucial: *«Las empresas sociales jugarán un papel central para abrir camino a la nueva civilización que necesitamos. Esto es razonable desde el punto de vista teórico, y experiencias reales lo avalan. Muchas empresas sociales están ayudando ya a la implantación de uno o varios ODS»*.

El informe auspiciado por la Comisión Europea de la Red Euclides (Euclid Network, 2022), refuerza esta idea: *«Los emprendedores sociales se identifican como actores clave para construir una sociedad y una economía donde las personas y el planeta estén en el centro y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas para 2030.»*

El *European Social Enterprise Monitor* (ESEM), observatorio pionero de empresa social a nivel europeo, muestra una radiografía del perfil de las empresas sociales en los 11 países analizados: son jóvenes (mediana 6 años); con un 59% de mujeres en los equipos directivos, mayoritariamente tiene plantillas que integra minorías (56%) y personas con capacidades diferentes (40%); y procesos de toma de decisión participativos (37%). Su actividad se orienta a tener impacto (58%); conocen los ODS (89%), y los utilizan (39%) o utilizarán en el futuro (2%) en sus modelos de impacto; incluyen criterios sociales (79%) y ambientales (76%) en sus cadenas de suministro; y tiene como objetivo escalar sus productos y servicios.

En el epígrafe que sigue se aborda de forma conceptual qué caracteriza a estas empresas y en los siguientes se presentan casos reales desde diferentes organizaciones: Bolsa Social, CREAS y la Universidad Politécnica de Madrid.

## CARACTERIZACIÓN ORGANIZATIVA DE LAS EMPRESAS SOCIALES ↓

Para la transformación de la economía hacia el desarrollo sostenible, es necesario el apoyo y la promoción de un modelo de economía respetuoso con el planeta y las personas. La empresa social es un modelo de organización que puede contribuir a esta transformación.

Antes de ofrecer una caracterización formal de la empresa social, es necesario destacar que muchas organizaciones tienen una función social no reconocida y que existe un gran número de organizaciones de economía social que trabajan por causas sociales con limitada visibilidad. El desafío reside en que las organizaciones que tienen un impacto social y ambiental no se han clasificado tradicionalmente como parte del espectro empresarial y que no existen criterios para definir qué empresas generan valor social y/o ambiental. En este sentido, se hace cada vez más evidente que es necesaria una identificación de las empresas que son social y ambientalmente deseables y las que no lo son (2).

Esta identificación es una necesidad desde varias perspectivas, entre ellas:

- Para acceder a licitaciones y contrataciones públicas, así como a la integración de cadenas de valores de grandes empresas.
- Para el reclutamiento y la retención de talento, especialmente entre las nuevas generaciones, que tienen especial sensibilidad al propósito empresarial.
- Para el acceso a mercados de capitales, que se ha venido orientando en los últimos años hacia una inversión social y ambientalmente responsable (véase la aparición de diferentes modalidades de inversión como la inversión de impacto, la inversión socialmente responsable, etcétera).

La Unión Europea en su estrategia para la financiación del crecimiento sostenible de 2018 sentó las bases de la clasificación de empresas sostenibles. En ese plan, la UE reconoce que el capital privado es fundamental para la financiación del desarrollo sostenible. Para ayudar a las empresas e inversores o a identificar las actividades que respetan el medio ambiente y favorecen el bienestar social, la Comisión ha publicado dos clasificaciones de actividades económicas de carácter ambiental y social:

- Por un lado, la taxonomía europea de finanzas sostenibles es una clasificación de las actividades económicas que contribuyen a los objetivos medioambientales de la Unión Europea.
- De manera complementaria, la taxonomía social es la clasificación de actividades que contribuyen significativamente a los objetivos sociales europeos.

Estas listas suponen un código fundamental para los inversores, reguladores y particulares, de manera que permiten a los inversores saber, de forma objetiva, si una actividad contribuye significativamente a las metas de sostenibilidad de Europa.

De manera complementaria, la Directiva de Información No Financiera (*Non Financial Reporting Directive*, NFRD)-(3) del Parlamento Europeo y del Consejo de

2014 (traspuesta en España mediante la Ley 11/2018, de 28 de diciembre) empujaba a las grandes empresas y a las sociedades cotizadas a rendir cuenta sobre sus estrategias de sostenibilidad y sus principales impactos ambientales y sociales. Con su próxima modificación (esperada para los próximos meses), la directiva europea promete impulsar más aún la transformación sostenible, dando a los inversores y a los particulares acceso a información comparable, fiable y de fácil acceso sobre sostenibilidad.

En este sentido, la empresa social puede ser un modelo organizativo de utilidad para identificar las empresas que tienen una motivación originalmente social o ambiental, y por tanto, servir de elemento diferenciador a la hora de distinguir a las organizaciones que buscan tener un impacto real en el mundo.

Prueba de ello, es que en las últimas décadas han surgido diferentes iniciativas para visibilizar a empresas de orientación social:

- La consolidación de organizaciones paraguas para dar visibilidad a las organizaciones de economía social (como CEPES) así como leyes de Economía Social.
- El término de emprendimiento social, promovido desde diferentes instituciones, especialmente del tercer sector y desde la academia.
- La creación de formas legales específicas para promover y proteger a empresas con objetivos sociales y ambientales (como las empresas con propósito en la legislación francesa o las empresas sociales en la legislación italiana).
- Las startups de impacto, visibilizadas desde incubadoras y aceleradoras públicas y privadas.
- Certificaciones y sellos (como B-Corporation o Social Enterprise Mark) que intentan distinguir las empresas con impacto y propósito social.
- Movimientos y filosofías más amplias, como el Capitalismo Consciente, que identifican empresas con propósito.

El reto al que nos enfrentamos es la confusión terminológica y la falta de modelos teórico-prácticos que nos ayuden a identificar las características de unos y otros y su aplicación en la práctica real.

La empresa social es un modelo organizativo que presenta un interesante potencial para resolver problemáticas sociales porque representa un modelo organizativo con objetivos sociales, pero dentro del capitalismo (Wilson & Post, 2013). Las características que hacen interesante a la empresa social como herramienta para ayudar a resolver los problemas sociales del mundo son la combinación de un objetivo social que es alcanzado a través de una visión empresarial y su flexibilidad de adaptación a los diferentes contextos del mundo.

FIGURA 1  
EMPRESA SOCIAL



Fuente: Elaboración propia.

La empresa social es un concepto que, por desgracia, no presenta una definición clara (Doherty *et al.*, 2014; Haugh, 2012), existiendo diversas nociones de este concepto en diferentes países y regiones del mundo. Para solventar este problema, la tendencia que se observa en la literatura (Ridley-Duff & Bull, 2011) es reconocer un tipo ideal de empresa social definida por una serie de criterios económicos y sociales que «no representan condiciones que una organización debe cumplir para calificarse como empresa social, sino unos criterios preceptivos» (Defourny & Nyssens, 2012: 48).

Para englobar los diferentes enfoques existentes, diremos que la empresa social es una organización cuyos principios fundamentales son comunes:

- La misión está definida por un objetivo social (como la lucha contra la exclusión y la provisión de servicios básicos) o la conservación del medio ambiente.
- Esta misión social se persigue mediante la realización de una actividad económica en un mercado competitivo (venta de productos y servicios).

Si bien esta delimitación conceptual es amplia, es necesario entender cómo los líderes de estas organizaciones toman decisiones para concretar la empresa en un contexto determinado. En este sentido, para establecer los aspectos organizativos más relevantes de una empresa social, desde hace unos años, el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (GIOS) de la Universidad Politécnica de Madrid ha venido desarrollando un modelo de análisis que busca analizar los principales elementos que describen el funcionamiento de una empresa social. El objetivo, una vez más, no es desarrollar una lista de condiciones, sino identificar los elementos clave

para después estudiar cómo los ejemplos concretos de empresa social aplican estos elementos de manera adaptada a su contexto y a su visión.

Se identifican ocho elementos agrupados en tres categorías: Objetivos, Personas y Operaciones de la organización. (Ver figura 1)

En primer lugar, el objetivo social es el elemento orientador de la organización, que toma una dimensión prioritaria respecto a los objetivos de rentabilidad económica. Dentro de los objetivos, siempre hay una propuesta de valor social que puede incluir el acceso a productos y servicios, el empleo o la protección de la naturaleza, por ejemplo. La consecución de este impacto siempre está orientada al largo plazo.

En segundo lugar, las empresas sociales son empresas, por lo que presentan una serie de características propias de las entidades mercantiles: venden productos y/o servicios, compiten en el un mercado por clientes e inversores, colaboran dentro de su ecosistema y buscan la eficiencia en sus procesos. Como empresas, deben ser sostenibles económicamente, si bien la función social que cumplen muchas veces lastra su autonomía y hace que dependan en muchos casos de donaciones o subvenciones.

Por último, las personas son el elemento clave de este tipo de organización, que les confiere su característico carácter social. Las empresas sociales nacen a partir de un líder o grupo de líderes con un conjunto de valores compartidos, comportamientos y actitudes que definen una «manera de hacer» centrada en las personas. Esta cultura está íntimamente arraigada en el territorio y en las personas que lo habitan, y por ello es común observar participación de los beneficiarios en la toma de decisiones o en la gestión de la organización.

Este modelo pretende arrojar luz en la comprensión de la empresa social, de manera que permita su análisis práctico en diferentes contextos. A continuación, se describen diferentes organizaciones que comparten esta orientación pero que surgen de contextos y organizaciones de diferente naturaleza.

## BOLSA SOCIAL ↓

La plataforma de la Bolsa Social (4) fue la primera plataforma de financiación participativa autorizada por la CNMV en España, en el año 2015, y es un referente en inversión participativa de impacto social en empresas de impacto en fase semilla.

La Bolsa Social nace con el objetivo de impulsar una economía más humana, que ponga a las personas y al planeta en el centro de su actividad. La misión de la Bolsa Social es canalizar inversión hacia empresas de impacto social transformador y promover la cultura de la inversión de impacto social accesible y democrática. Para ello, la Bolsa Social ha creado una comunidad de inversores y empresas de impacto social positivo que se articula en torno a una plataforma de financiación participativa y un fondo de inversión de impacto social.

La plataforma de la Bolsa Social ha creado una comunidad de 9.000 miembros que ha canalizado 10 millones de euros a más de 30 empresas con impacto social positivo en áreas como la agricultura sostenible, el consumo responsable, la calidad en la educación, el acceso a la cultura, la discapacidad, la economía circular, el acceso al agua en poblaciones desfavorecidas, el cuidado de nuestros mayores y dependientes y la sostenibilidad en la arquitectura, las ciudades y la moda.

En colaboración con Afi, José Moncada, director de la Bolsa Social, lanzó el fondo Bolsa Social (5) en 2020, un fondo de venture capital de impacto social dotado de 22 millones de euros, dirigido a inversores institucionales, que invierte en el capital de startups con soluciones de alto impacto transformador en las áreas de la salud y el bienestar, la educación, la sostenibilidad, la acción por el clima y la integración social. Hasta la fecha ha realizado 10 inversiones en startups españolas de impacto social.

Desde 2021, la Bolsa Social también facilita préstamos sostenibles para empresas y entidades de la economía social en fases avanzadas.

A continuación se comparten los casos de Auara, Tucuvi y Nostoc como ejemplos de empresas de impacto social financiadas por la Bolsa Social.

## Auara ↓

Más de 700 millones de personas en el mundo que no tienen acceso a agua potable y se calcula que más de 1.000 niños mueren cada día por consumir agua en mal estado. Además, en las comunidades

más pobres, el 75% de las veces son mujeres y niños los encargados de buscar agua, caminando varios kilómetros todos los días con este propósito. La conciencia frente a esta realidad compleja motivó el nacimiento de Auara.

Auara (6) es una empresa social de las que dejan huella. Se trata de una marca de agua mineral basada en valores sociales y medioambientales que tiene como misión principal la inversión del 100 % de los beneficios distribuibles en proyectos para llevar agua potable a personas que carecen de ella en países en vías de desarrollo. Con este objetivo, a fecha de junio de 2022, Auara ha construido 124 infraestructuras en 19 países en vías de desarrollo, dando acceso al agua potable a 85.000 personas. La intervención de Auara ha reducido el número de enfermedades y la hambruna para estas 85.000 personas, ha mejorado su higiene y se ha dinamizado la escolarización infantil y la independencia de la mujer.

Además, como empresa social coherente, buscan tener el mínimo impacto medioambiental. Fabrican las botellas con un 100% de material reciclado (R-PET) 100% reciclable, que tiene una huella de CO2 hasta un 50% menor que el PET estándar. Han logrado reciclar 416.000 kilos de plástico (18,5 millones de botellas) y han ahorrado cerca de 700.000 litros de petróleo.

Auara es la historia de éxito del tesón y compromiso de un gran equipo de emprendedores sociales liderado por Antonio Espinosa de los Monteros, Luis de Sande y Pablo Urbano. Es de destacar la especial resiliencia de estos emprendedores. A pesar de que la crisis de la covid19 golpeó de lleno al sector Horeca, al que pertenecen sus clientes, supieron aguantar el embate y remontar hasta llevar a Auara al siguiente nivel de desarrollo. Es un referente de empresa social en España.

## Tucuvi ↓

Nuestra sociedad envejecida se enfrenta al enorme reto de garantizar una vejez con calidad de vida a nuestros mayores, que precisan de especial atención sanitaria y asistencial. Más del 21% de la población europea es mayor de 65 años (156 millones de personas), y el 96% envejece en sus hogares habituales. En España y en el resto de los países de Europa, cerca del 75% del gasto sanitario se dedica a este segmento de la población, que equivale al 4,8% del PIB. Estas cifras suponen un reto de grandes dimensiones.

Para garantizar la continuidad asistencial de las personas mayores en su hogar, Tucuvi (7) ha desarrollado un cuidador virtual con una tecnología basada en inteligencia artificial y tecnología de voz. El asistente virtual está especializado en el reconocimiento del lenguaje y voz de las personas mayores y llama por teléfono a las personas mayores en sus domicilios. El

asistente entabla una conversación inteligente para dar y obtener información relevante, estableciendo alarmas que permiten actuar de manera preventiva en caso de que sea necesario. La empresa fue fundada en 2019 por María González (CEO) y Marcos Rubio (CTO), dos jóvenes ingenieros biomédicos con una gran inquietud social, que apuestan por la innovación y la tecnología para hacer frente al reto de la asistencia de mayores y pacientes en su domicilio.

La tecnología de Tucuvi contribuye a garantizar la salud y bienestar de las personas mayores. La actividad de Tucuvi está por tanto alineada con la meta 3.d de los ODS, que busca reforzar la capacidad de los países en materia de alerta temprana, reduciendo los riesgos y gestionando los riesgos para la salud.

En 2021 se midió el impacto social de Tucuvi con los siguientes indicadores:

1. 4.000 personas recibieron los cuidados continuos de la asistencia continuada que permite Tucuvi. Así, se evitan las visitas médicas cada 6 meses o ingresos en urgencias por descompensaciones.
2. Durante las conversaciones con las personas mayores en 2021 se detectaron más de 10.000 situaciones de alerta o emergencia, que permitió que los profesionales de cuidado atendieran con urgencia a dichos casos.
3. El asistente virtual puede realizar parte del trabajo de múltiples trabajadores sanitarios, dándoles apoyo en las tareas más rutinarias. Esto permitió optimizar el trabajo de los profesionales y ahorrar más de 500.000 euros al sistema sanitario en 2021.

## Nostoc

El abuso de fertilizantes y fitosanitarios químicos que se utilizan para proteger a los cultivos convencionales contra las plagas genera varios problemas. En primer lugar, los químicos sólo funcionan a corto plazo, matando los microorganismos que habitan de forma natural en el suelo y que protegen los cultivos. Además, debido a la saturación de productos químicos, las plagas desarrollan resistencia a las sustancias químicas, y son precisos venenos más potentes para hacerles frente. En segundo lugar, los químicos contribuyen al efecto invernadero, contaminan los acuíferos, y presentan un riesgo para la salud de los agricultores y de los consumidores. Por último, el abuso de químicos en los cultivos da lugar a una menor calidad de los alimentos, ocasionando posibles efectos adversos para la salud humana.

Nostoc (8) fue fundada en 2014 por Enrique Cat y Guillermo Herrero y es una compañía del sector agrícola cuya misión es transformar la agricultura tradicional en una actividad más sostenible. Con este objetivo, fabrican fertilizantes, protectores, abonos y estimulantes naturales a base de microorganismos

que ayudan a mejorar la sanidad del suelo y sus plantas.

Parte de los productos de Nostoc cuentan con la certificación de productos ecológicos y se basan en los microorganismos del humus de lombriz para proporcionar una nutrición al suelo y las plantas. Está demostrado que los productos de Nostoc mejoran la productividad en las plantaciones y reducen en un 20% de media la fertilización química aplicada a los cultivos.

El impacto de la actividad de Nostoc en los ODS tiene varias dimensiones. Al producir y comercializar productos vivos derivados del humus de lombriz Nostoc promueve una agricultura más sostenible y, por tanto, impacta en las metas de los ODS 12.2, que es lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales, y 12.4, que es lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.

Asimismo, al contribuir a generar una agricultura competitiva respetuosa con el medio ambiente, que permite la reducción de la emisión de óxido nítrico a la atmósfera, la actividad de Nostoc impacta en las metas 13.1, que es fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países, y 13.3, que es mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático y la reducción de sus efectos.

Por último, al contribuir a desarrollar una agricultura respetuosa con el ambiente y preservar así la salud de los ecosistemas terrestres, la actividad de Nostoc impacta en las metas 15.1, que es velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, y 15.3, que es luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo.

Se midió el impacto de Nostoc con los siguientes tres indicadores:

1. Reducción en la aplicación de químicos en la agricultura. En 2021 se evitaron 218.000 litros de fertilizantes y fitosanitarios químicos en los cultivos gracias al uso de los productos de Nostoc.
2. Reducción de la emisión de óxido nítrico ( $N_2O$ ). En 2021 se evitó la emisión a la atmósfera de 980 kilos de  $N_2O$ , medidos en base al convenio internacional adoptado por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés) (9).
3. Mejora de la sanidad general del cultivo. En 2021, y en base a encuestas de los agricultores, se experimentó una mejora del 78% de la sanidad general del cultivo gracias a la reducción de productos químicos.

CREAS ↓

Creas fue promovida como fundación en 2008 por Pedro Javier Armentia y Luis Berruete, con el fin de ayudar a construir una sociedad más justa, inclusiva y responsable a través de la inversión en empresas sociales innovadoras, y convencidos de que existe otra forma posible de orientar y gestionar la inversión y las empresas, incorporando el propósito y servicio a los demás en la definición y medición de progreso y beneficio.

Creas es la organización pionera y referente de la inversión de impacto en España. Nació con el objetivo de integrar dos mundos: el social y el empresarial, demostrando que la inversión de impacto puede ayudar a construir un mundo con sentido, que se puede hacer realidad movilizándolo capital, energía y talento, desde la autenticidad y la confianza, avanzando en red. Integra capital, propósito y talento y lo pone al servicio de empresas que resuelven grandes retos sociales y medioambientales.

Desde entonces, Creas viene desempeñando un protagonismo activo en el ecosistema de impacto, liderando diferentes asociaciones y organizaciones sociales, empresariales y de inversión para impulsar el sector y la definición y adopción de estándares y mejores prácticas de medición y gestión de impacto.

De este modo, Creas lleva más de 10 años demostrando con el ejemplo que la inversión de impacto es posible y rentable, como demuestran más de 20 inversiones y 6 desinversiones completadas y más de €30M bajo gestión. Todo ello en una trayectoria que ha evolucionado desde su nacimiento como fundación, pasando por el primer vehículo de inversión de impacto que invirtió en España lanzado en 2012 (*Creas Desarrolla*) hasta llegar a *Creas Impacto*, su actual fondo, lanzado en 2018. Creas además se convirtió en el primer fondo B Corp en España en el 2020.

En los primeros años de Creas, se propuso demostrar que la inversión de impacto podía ser rentable. Desde la fundación se constituyó *Creas Desarrolla* como el primer vehículo de inversión de impacto que invirtió en España, con un objetivo de invertir 1,5M€ de inversores profesionales, empresarios y *business angels*. Surgían los primeros emprendedores de impacto en España, muchos de los cuales venían del sector social, y con ellos, Creas luchó por demostrar que se pueden buscar soluciones a los principales retos sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos y hacerlo con modelos de negocio rentables.

Se demostró que no sólo era viable, construyendo un portfollio de 8 compañías innovadoras en sus respectivos ámbitos de impacto (promoviendo modelos de economía colaborativa, inclusión social, o alimentación ecológica), sino que también era rentable como inversión, como ejemplos, la venta de *Bluemove* - el primer carsharing en España - a *Europcar*, y la venta de nuestra participación en *Koiki* - una

compañía que ofrecía empleo a cientos de personas con discapacidad - a la *Fundación Repsol*.

En 2018, Creas lanza *Creas Impacto*, el primer fondo institucional de inversión de impacto autorizado por la CNMV en España y el primero con forma legal FESe (Fondo de Emprendimiento Social Europeo), con el apoyo inestimable del Fondo Europeo de Inversiones (también por primera vez en nuestro país) e inversores privados de varios family office, fundaciones y organizaciones religiosas. El mercado empezaba a entender que sí se podían conseguir cambios sociales relevantes y hacerlo de manera rentable, pero se preguntaban si esto sería un movimiento de nicho, cuestionando la escalabilidad y la profesionalización del sector. En estos últimos casi 5 años, Creas ha trabajado por demostrar que las compañías de impacto, además de ser rentables, pueden tener altas tasas de crecimiento y generar cambios a gran escala.

Creas trabaja a tres niveles para contribuir de forma significativa al crecimiento y consolidación de las compañías:

- Estrategia: alineando la estrategia y las operaciones de las participadas con el impacto; apoyando el crecimiento orgánico (nuevos productos, mercados, partners, digitalización) e inorgánico (M&A) y reforzando el *governance*, la comunicación y el posicionamiento de la compañía en el mercado;
- Personas: identificando y atrayendo talento alineado con el propósito de la participada; trabajando con los equipos para que alcancen su máximo potencial alineando propósito y objetivos de negocio; y finalmente estructurando planes de incentivos de equipos y empleados clave alineando rentabilidad y el impacto;
- Capital, arrastrando inversores que comparten propósito a nivel nacional y sobre todo internacional y apoyando la búsqueda financiación alternativas y menos dilutivas.

Hoy en día, el impacto ha pasado a ser parte protagonista del propósito de muchas compañías y existen grandes referentes globales y españoles que lo abanderan. El portfollio de Creas incorpora ya 10 compañías, lo que permite mejorar ya la vida de 1,2 millones de personas y ahorrar 38.000 toneladas de CO<sub>2</sub>. Hoy ya nadie se cuestiona si realmente habrá suficientes compañías de impacto en España en las que invertir.

Creas centra sus objetivos de inversión en tres ámbitos:

- Empoderar: Creas busca promover innovaciones educativas, conectar educación y empleo, y facilitar el acceso a la formación continua, con el objetivo de promover una sociedad inclusiva y empoderada para un mundo digital y complejo.

- Cuidar: queremos mejorar la calidad de vida de nuestros niños, mayores y personas vulnerables a través del cuidado y la atención socio-sanitaria accesible y de calidad.
- Regenerar: Fomentamos una economía respetuosa y en equilibrio con el medio ambiente y las personas, a través de modelos de producción, consumo y movilidad regenerativos.

Varios casos que ilustran el propósito y aportación de valor de Creas:

### Qida ↓

Como se ha comentado en el caso de Tucuví, el envejecimiento de la población y la sostenibilidad del sistema sanitario suponen uno de los mayores retos sociales existentes en España. Para dar respuesta a este problema y al de la percepción devaluada de la profesión de trabajador social en el sector sociosanitario, Oriol Fuertes fundó Qida en 2018. Qida busca transformar la atención sociosanitaria incidiendo en la mejora de la calidad de vida del paciente a través de una atención de calidad, preventiva y personalizada; en la mejora del status social de las cuidadoras (inserción en el mercado laboral, mejora de condiciones laborales, formación y una comunidad resiliente); contribuir a la integración sociosanitaria público/privada reduciendo el gasto público por paciente crónico (coste de re-hospitalización).

En junio 2020 Creas lidera una ronda en la compañía, que ha contado con la participación de otros inversores de impacto y varias rondas de acompañamiento. Hoy Qida ha atendido las necesidades de más de 3.000 personas, con un altísimo nivel de calidad (8,8 sobre 10) y mensualmente más de 100 cuidadoras mejoran su status profesional y autoestima gracias a los procesos de formación y seguimiento de la compañía. Qida ha multiplicado por 5 veces su tamaño desde la inversión en junio 2020.

### Smileat ↓

Es una empresa de alimentación infantil ecológica sin azúcares ni aditivos para mejorar la salud de los niños. Fundada por Alberto Jiménez y Javier Quintana, aborda el efecto del alto consumo de azúcares y sales añadidas además de los pesticidas, químicos y antibióticos en los alimentos que está demostrando tener un claro impacto en la salud, en particular en la de los niños. Además, Smileat también contribuye a reducir la huella medioambiental del sector agroalimentario, muy relevante por prácticas agrarias poco sostenibles y la deslocalización de la producción.

Creas apoya desde 2018 esta empresa, cuando apenas facturaba 1 Millón de €, habiendo incluso participado como formador en su aceleración con Unifd Spain dos años antes. En este 2022 se espera cerrar con 7M€ de facturación y una gama de pro-

ductos que multiplica por más de 20 las primeras referencias de potitos dulces y salados que fueron pioneros en alimentación ecológica infantil en España.

### Bluemove ↓

Dirigida por Gabriel Herrero y Jorge González-Iglesias, esta empresa fue la primera en España en desarrollar el modelo de coche compartido y en alcanzar acuerdos de dotación de flotas con empresas automovilísticas como KIA. Uno de los estándares de la economía colaborativa en nuestro país, con el objetivo de impulsar un modelo de optimización del uso de recursos y hacer más eficiente la presencia de vehículos en nuestras ciudades. Durante el período de inversión de Creas, se multiplicó por 5 el número de usuarios y abrió las puertas a la movilidad compartida de numerosos operadores en las principales capitales de España. Fue adquirida por la multinacional Europcar que la integró en su filial Ubeeque.

### Koiki ↓

Fundada por Aitor Ojanguren, es una solución innovadora al actual modelo de reparto de paquetes haciendo más eficiente la logística de mensajería denominada de «última milla». A través de una red de centros sociales, presta un servicio domiciliario de proximidad para la entrega y recogida de paquetes. Su modelo genera ingresos para las entidades sociales asociadas; emplea a colectivos vulnerables reduciendo las altas tasas de desempleo en este sector; y contribuye a disminuir el impacto medioambiental al reducir la contaminación, el ruido y el tráfico asociado a la prestación de estos servicios en grandes ciudades.

Creas, junto con varios inversores de impacto nacionales internacionales, empujó desde 2016 con Aitor la construcción del modelo, que hoy Fundación Repsol continúa impulsando con una importante dosis de capital y sobre todo de alianzas corporativas que multiplican el impacto ambiental y social de Koiki.

El equipo actual de Creas tiene la vocación y la ambición de continuar siendo un actor de referencia en el ecosistema de la inversión de impacto en España. Desde la convicción de que el impacto es una palanca de valor escalable y sobre todo diferencial a medio largo y plazo y que solo un liderazgo activo permite maximizar el impacto, Creas aspira a seguir creciendo significativamente en tamaño y cubrir un hueco de mercado no atendido dado que por un lado, existe demanda de capital y por otro, no existen fondos de impacto en el panorama nacional capaces de liderar rondas de crecimiento con tickets de inversión de hasta €10M por compañía.

Además de este rol de «*impact champion*» en España, observamos también un número creciente de oportunidades de co-inversión en la Unión Europea fruto de la red de alianzas que Creas ha desarrollado



en estos últimos años con propuestas de impacto «importables» a España.

En definitiva, Creas trabaja para consolidar su propia posición en el mercado y promover el crecimiento del ecosistema, con nuevos vehículos, aumentando su alcance geográfico, multiplicando el impacto de su portfolio y su propio impacto como organización.

### CLEAN CITIES CLIMACCELERATOR - UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID ↓

En una carrera a contrarreloj, las ciudades europeas tienen la misión de alcanzar la neutralidad de carbono para el año 2030. Y es que, aunque solo suponen el 2% de la superficie terrestre, las ciudades consumen el 78% de la energía mundial y producen más del 60% de las emisiones de gases de efecto invernadero (Naciones Unidas, 2022). Reducir el carbono a esta escala global supone un reto enorme pero necesario para los ciudadanos, ayuntamientos y gobiernos locales.

Para impulsar la resiliencia climática, las ciudades deben trabajar intensamente para incorporar energía limpia, soluciones de economía circular y basadas en la naturaleza, así como nuevas propuestas de agricultura urbana. Las 100 Ciudades Climáticamente Neutrales para 2030 (Comisión Europea, 2020) ya han puesto en marcha estos cambios, aprovechando las sinergias de las transformaciones verdes y digitales de Europa, con el fin de dar el paso hacia una nueva era de innovación, experimentación y aprendizaje.

Sin embargo, el mayor obstáculo para la transición hacia las emisiones cero no es la falta de soluciones para la lucha contra el cambio climático, sino la capacidad de aplicarlas a gran escala.

Si incorporamos la innovación en los medios de transporte, los edificios, la producción de electricidad y los residuos se podría reducir hasta el 64% de las emisiones de CO<sub>2</sub> de aquí a 2030; pero el desarrollo de estas estructuras tan complejas debe estar conectada con el mercado a través de nuevos modelos de negocio (Ciudad Sostenible, 2020).

Las start-ups del sector de la sostenibilidad tienen la capacidad de catalizar la rápida descarbonización e impulsar la adaptación y resiliencia al clima. Sin embargo, escalar estas soluciones es otra historia. La aceleradora [Clean Cities ClimAccelerator](#) es la clave para aquellas ciudades que intentan hacer realidad sus planes de acción climática.

La Universidad Politécnica de Madrid e Impact Hub Vienna son las instituciones que lideran este proyecto apoyado por EIT Climate-KIC y en colaboración con una amplia red de socios estratégicos públicos y privados como los Ayuntamientos de Madrid, Viena, Zaragoza y Valladolid, Ferrovial, Repsol, Acciona Energía, Banco Santander, Zubi Cities, La Pinada Lab, Wien Energie, Wiener Linien, Vienna Business Agency, entre otros.

Esta iniciativa ofrece a las start-ups un espacio para innovar, catalizar y escalar el potencial de sus soluciones para el clima. Al crear cambios en los sistemas a través del emprendimiento y la aceleración, Clean Cities ClimAccelerator apoya a los ayuntamientos y a los actores implicados en las ciudades para dar forma a una aproximación sistémica con la que abordar el cambio climático, centrándose en los beneficios que puede proporcionar a la población local y alineándose con modelos de innovación y experimentación de las ciudades europeas.

Clean Cities ClimAccelerator está dirigido a todas aquellas start-ups de la Unión Europea que estén desarrollando soluciones en temas climáticos críticos que afectan a las ciudades europeas como son:

1. Sistemas de movilidad, logística y espacios públicos. El propósito principal es reducir, al menos, el 50% de emisiones de gases de efecto invernadero para alcanzar los objetivos de huella de carbono planteados en la Agenda 2030 de la Unión Europea (UE).
2. Espacios verdes, resiliencia climática y sistemas de adaptación urbana. Invertir en un entorno verde y la adaptación del sistema urbano para abordar los riesgos climáticos es sinónimo de inversión en salud pública.
3. Implementación de sistemas de energía renovables. La inversión en recursos sostenibles, de acuerdo a las políticas marcadas por la UE, se prevé como una de las soluciones a las necesidades energéticas actuales. Las administraciones locales deben liderar estos proyectos, que empiezan en cada casa y en cada barrio.
4. Sistemas de información y datos. Los estudios y la obtención de datos más precisos (económicos, tecnológicos y sociales) permiten abordar las estrategias y los objetivos para la descarbonización de las ciudades.
5. Rehabilitación comunitaria y renovación de barrios. El eje principal consiste en aprovechar las edificaciones urbanas para dotarlas de un sistema energético eficiente. De esta manera, y gracias a la tecnología, las viviendas pueden tener mejor resistencia al impacto climático y a su vez aprovechar la energía del entorno.

La aceleradora está estructurada en tres fases:

1. Exploración. Centrada en apoyar a las start-ups en el perfeccionamiento y desarrollo de su modelo de negocio y su propuesta de valor única y específica.
2. Validación y colaboración. Orientada a trabajar en la resolución de problemas reales a los que instituciones públicas y privadas se enfrentan a la hora de aplicar sus estrategias de lucha contra el cambio climático.

3. Impacto. Enfocada en la presentación de las startups de sus casos comerciales ante inversores y/o clientes de diferentes ecosistemas de innovación, así como la exploración de la escalabilidad de estas soluciones a otros mercados.

Fruto del proceso de aceleración, se ponen aquí en valor los casos de Lumio, Comunitaria y Go Zero Waste como ejemplos de empresas que están trabajando para conseguir que nuestras ciudades sean más saludables y sostenibles con un enfoque claramente social. Destacar que, a pesar de su reciente recorrido empresarial, todas ellas están siendo aceleradas por el programa Clean Cities ClimAccelerator.

### Lumio ↓

El convulso sector energético que tanto nos afecta a todos cuenta con una startup para salvar nuestros bolsillos en el año en el que el precio de la luz se está convirtiendo en el más caro de la historia y es uno de los problemas que más nos preocupan como consumidores.

Y es que Lumio (10), dedicada a que los particulares puedan intercambiar, compartir, decidir por cuánto y a quién venden o compran la energía renovable que generan sus placas solares en el mercado online quiere crear un sistema más sostenible, democrático, transparente y trazable con el que intentar paliar la problemática de un mercado que en la actualidad se encuentra en manos de grandes corporates eléctricas.

De hecho, Lumio se refiere a sí misma como «el airbnb de la energía eléctrica renovable», una vía alternativa para el intercambio de energía. El objetivo final es ambicioso puesto que supone el cambio en nuestros hábitos de consumo, haciéndolos más asequibles (sin subidas del precio de emisión de CO<sub>2</sub> o del precio del gas) y adaptándolos a la producción de energía renovables y no al revés.

Detrás de esta iniciativa se encuentra el tesón, la pasión y la personalidad emprendedora de Alexis Las Heras, que con tan solo 25 años, sin financiación y en plena pandemia (Lumio se lanzó oficialmente entre enero y marzo de 2020), decidió adentrarse en este complicado y dinámico sector, hecho que le ha permitido formar parte de la prestigiosa lista Forbes 30under30 que reconoce a aquellos líderes que genera un impacto real en su entorno. Junto a él y compartiendo el calificativo de cofundadores, María de Santiago y Pablo Manchón.

Según el propio Las Heras: *«el futuro está centrado en el autoconsumo y es la clave para un futuro 100% sostenible»*.

### Comunitaria de Servicios a Comunidades ↓

¿Cómo poder fomentar el comercio local en zonas con un alto nivel de exclusión social? Con el objetivo

de mejorar la economía e inclusión de estas zonas nace Comunitaria (11), una plataforma blockchain en donde se permite la donación exclusiva de productos frescos con «dinero inteligente».

En lugar de donar dinero a una persona o una ONG, el usuario compra con antelación («precompra») productos frescos (fruta, verdura, carne, pescado...) en una tienda local de un barrio desfavorecido. Esta precompra se transforma en su equivalente digital y se distribuye en «bonos de euro digitales» a personas necesitadas que pueden pagar productos frescos con su teléfono móvil sin tener una cuenta bancaria o tarjeta.

Miguel Prados es el CEO de esta start-up que empezó a funcionar en junio del 2020 en Sevilla. Con apenas dos años de trayectoria, Comunitaria ya ha recibido varias menciones como plataforma de alto impacto social entre la que cabe destacar la convocatoria «Rompe El Círculo» organizado y liderado por el Alto Comisionado contra la Pobreza Infantil.

A fecha de julio de 2022, este proyecto está comenzando su implantación en un barrio de la capital madrileña lo que demuestra su alto grado de escalabilidad.

### Go Zero Waste ↓

La linealidad del sistema de consumo está cada vez más obsoleta. Las sociedades de todo el mundo están más concienciadas con la idea de un sistema más sostenible a través de modelos y sistemas como el de las 3R: Reducir, Reutilizar y Reciclar. Con el fin de promover estos cambios, más accesibles y fáciles para todo el mundo, nace Go Zero Waste (12).

Go Zero Waste ofrece soluciones tecnológicas y de educación ambiental para promover un estilo de vida más sostenible evitando la generación de residuos y utilizando la gamificación como estrategia para iniciar un cambio de hábitos entre la ciudadanía.

Esta start-up, liderada por Magda Cebrián y Martí Morató, comenzó con tan solo 12.000 euros para el desarrollo tecnológico a través de una campaña de crowdfunding y hoy en día está presente en más de 30 países. Además, 9 ciudades y 4 centros educativos han lanzado la campaña ¡Muévete por el Cero! orientada a promover a la vez la reducción de residuos y el comercio local.

En la actualidad, y con el apoyo económico de la organización Sustainable Ocean Alliance (SOA) de San Francisco, han lanzado la campaña mundial Zero Waste Global Challenge centrada en la reducción del plástico en el entorno marino y alineada con la Ley española 07/2022 de residuos y suelos contaminados que busca aplicar y cumplir con las directivas europeas en materia de economía circular y plásticos de un solo uso.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES ↓

Las empresas sociales son una forma empresarial innovadora con una relevancia creciente en la agenda de sostenibilidad. Como se ve en los ejemplos recogidos en el artículo, su protagonismo lo encontramos tanto en las políticas, como en los modelos académicos, en los ecosistemas de inversión y en las iniciativas emprendedoras individuales.

Como empresas, los retos a los que se enfrentan las empresas sociales son los mismos que cualquier otro emprendimiento. Y el gran desafío sigue siendo las personas: construir un equipo cualificado y complementario en habilidades, que comparta claramente una visión y unos valores sociales comunes, que se mantengan a lo largo del tiempo. Como actores para avanzar en la agenda social y ambiental, el reto es la escala, para que las soluciones que aportan contribuyan significativamente en su ámbito de actuación (salud, agricultura, producción, transporte). El papel del ecosistema que se ha creado es clave pues son necesarias plataformas de incubación, aceleración y, en especial, organizaciones que aportan financiación con criterios sociales y ambientales. Los ejemplos de Creas, La Bolsa Social y la Universidad Politécnica de Madrid son ejemplos de organizaciones que apoyan el emprendimiento social desde diferentes ángulos.

Cada vez hay más casos de éxito que permiten actuar como altavoz de las empresas de impacto o como «modelos a seguir inspiradores». Acabar con el mito de que lo social y lo rentable económica y financieramente son dos conceptos alejados, puede ser un gran motivador para atraer el talento joven hacia las empresas sociales.

## NOTAS ↓

- [1] La colaboración de Francisco Soler se realiza en representación de todo el equipo de Creas.
- [2] El sector financiero es quizás el que se ve especialmente afectado ya que en muchos procesos de inversión es difícil identificar si las empresas son realmente sostenibles o no. Los mercados de capitales juegan un papel fundamental a la hora de decidir qué empresas son deseables y por este motivo, entre otros, en los últimos años estamos asistiendo a un desarrollo de acciones orientadas en clave financiera y encaminadas a identificar de actividades social y ambientalmente responsables.
- [3] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>
- [4] [www.bolsasocial.com](http://www.bolsasocial.com)
- [5] [www.bolsasocial.fund](http://www.bolsasocial.fund)
- [6] [www.auara.org](http://www.auara.org)
- [7] [www.tucuvi.com](http://www.tucuvi.com)
- [8] [www.nostoc.es](http://www.nostoc.es)
- [9] Hay que tener en cuenta que el óxido nítrico es 298 veces más dañino que el CO2.
- [10] <https://lumio.solar/>
- [11] <https://comunitaria.com/>
- [12] <https://gozerowaste.app/>

## REFERENCIAS ↓

- Ciudad Sostenible (2020). Informe Eurocities. Disponible en: <https://www.ciudadssostenible.eu/informe-eurocities/>
- Comisión Europea (2020). 100 Climate-neutral Cities by 2030 – by and for the Citizens. Disponible en: [https://ec.europa.eu/info/publications/100-climate-neutral-cities-2030-and-citizens\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/100-climate-neutral-cities-2030-and-citizens_en)
- Costas, A. (2020). Un nuevo contrato social de la empresa para el día después. Intervención en el evento «El Día de Después» en el ifd-UPM. Disponible en: <https://youtu.be/cEhRlqptdzo>
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2012). «The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective». Working paper No. 12/03, EMES European Research
- Doherty, B., Haugh, H. y Lyon, F. (2014). «Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda». *International Journal of Management Reviews*, 16 (4), pp. 417-436
- Haugh, H. (2012) «The importance of theory in social enterprise research». *Social Enterprise Journal*, 8 (1), pp.7-15.
- Innerarity, D. 2011. La democracia del conocimiento: Por una sociedad inteligente. Paidós.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations, A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Nelson Parker.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*, Arpa Editores.
- Laloux, F. (2018). *Videos Insights for the journey, Fake purpose*. Disponible en: <https://thejourney.reinventingorganizations.com/66.html>
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, NY, 1989. ISBN 0-02-921371-1.
- Moreno, A. (2017). *La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI. El crecimiento personal como palanca para el cambio en la organización*, Editorial Areces.
- Naciones Unidas (2022). «Climate Action Generating Power». <https://www.un.org/en/climatechange/climate-solutions/cities-pollution>
- Ridley-Duff, R.J. y Bull, M. (2011). *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*, London: Sage Publications.
- Scharmer, O., Kaufer, K., 2013, *Leading from the Emerging Future From Ego-System to Eco-System Economies*, Editorial BK.
- Wilson, F. y Post, J.E. (2013). «Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation». *Small Business Economics*, 40 (3), pp. 715–737.
- Yunus, M. (2000). *Building Social Business*, PublicAffairs.
- Yunus, M. (2017). *A world of three zeroes*, Editorial Scribe.