



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## **BEST: Educación empresarial para la sostenibilidad: Enseñanza de Responsabilidad Social Corporativa y Emprendimiento social para el desarrollo social sostenible local y regional.**

**Boletín informativo**

**Número 2**

Estimado lector,

Este es el segundo Boletín emitido en el marco de la iniciativa "Educación empresarial para la sostenibilidad: enseñanza de responsabilidad social corporativa y emprendimiento social para el Desarrollo Social sostenible Local y Regional". Esta iniciativa es apoyada y cofinanciada por el programa Erasmus + de la Unión Europea.

En una serie de ediciones electrónicas, presentamos el progreso de la iniciativa y la nueva investigación sobre la responsabilidad social de la empresa y el espíritu social empresarial. En este boletín, hemos destacado cinco buenas prácticas de iniciativas sociales empresariales de los cinco países del proyecto

Cada uno de los empresarios sociales presentados desarrolla actividades de negocio dirigidas al impacto social que tienen sus raíces en el contexto local del país y atienden a las necesidades de la comunidad en la que operan. Sin embargo, todos tienen mucho en común. Los cinco casos de estudio permitirán al lector comprender cómo las empresas sociales de Europa funcionan mezclando las metas sociales y financieras, cómo luchan para crear un modelo de negocio viable, cómo crecer o no crecer y lo que pueden hacer, como estados y sociedades, para ser sostenibles. Estos ejemplos también demuestran que los negocios puede contribuir a un cambio hacia una economía que sea socialmente inclusiva, justa y ambientalmente sostenible, y que cada líder de negocio futuro pueda ser un agente de cambio y una fuerza del bien.

Atentamente,

El equipo del proyecto BEST

### **BUENAS PRÁCTICAS DE EMPREDIMIENTO SOCIAL**

#### **Contenido**

**LA RED DE CASAS DEL PAN,  
BULGARIA** - pg. 2

**"KALLONI – KELIA TINOU",  
GRECIA** - pg. 4

**EPIS, PORTUGAL** - pg. 5

**ATADES-GARDENIERS, ESPAÑA**  
- pg. 6

**FUNDACION JERICÓ,  
REINO UNIDO** - pg. 8



## LA RED DE CASAS DEL PAN, BULGARIA

La red de casas de pan surgió de una iniciativa comunitaria sin fines de lucro puesta en marcha por el antropólogo cultural búlgaro Nadezhda Savova. En el año 2008 mientras trabajaba como consultor de la UNESCO en París fundó el Consejo Internacional de centros culturales - una red mundial de centros culturales comunitarios. Esta red internacional conecta más de 50 redes nacionales en 6 continentes, cada uno con un número de centros locales en diversas partes del mundo, que van desde zonas urbanas ricas a barrios marginados. La red de casas de pan toma la fabricación de pan como una actividad de grupo que compromete y une a los miembros de la comunidad. Hacer pan no requiere ningún talento, educación, capacidades físicas o incluso competencia lingüística para los inmigrantes.

La panadería en la casa del pan en Gabrovo fue la primera auténtica empresa social creada por esta red sin fines de lucro. Comenzó a operar en 2013. Su equipamiento fue donado totalmente y la panadería abrió sus puertas en el edificio abandonado de una fábrica vieja. La empresa recibió apoyo financiero basado en el proyecto del fideicomiso para la Iniciativa Social (financiado por Fundación para Bulgaria de América). Ahora vende más de 100 panes hechos de forma tradicional diariamente. Los trabajadores de la panadería son jóvenes romaníes de las instituciones locales para niños sin padres. Reciben una formación adecuada. En el 2014, otra panadería abrió en Sofía - panadería Social Nadezhko. Económicamente, ambas empresas son totalmente auto sostenibles.

La casa del pan utiliza un triple enfoque para conseguir el impacto social deseado.

1. Se emplea a personas de grupos desfavorecidos (el foco está en la minoría romaní y en los de esta minoría que se han educado en instituciones). Las personas empleadas se someten a una formación de un año en la profesión de panadero.



2. Desarrolla servicios sociales innovadores:

Actividades innovadoras de formación de equipos de trabajo para empresas (este servicio conlleva generalmente un honorario) – "Breadbuilding". El objetivo está en desarrollar habilidades, coaching, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y administración y asignación de tareas en el proceso de hornear pan. Entre los clientes corporativos de la casa del pan están empresas establecidas como Generali, Raiffeisenbank, la Cruz Roja búlgara, Overgas, HP, Lumos y Bulagro;

El pan en la oscuridad – una actividad en equipo centrada en la promoción de la cohesión de la comunidad y transformación personal. La actividad implica a personas con grave deterioro visual como facilitadores y personas sin tal discapacidad. Juntos el grupo hornea pan en completa oscuridad. El método ha sido desarrollado y perfeccionado en colaboración con la empresa social con un alcance mundial Diálogo en la oscuridad



(Diálogo Social Enterprise GmbH, <http://www.dialogue-in-the-dark.com/>);

Terapia del pan - un método innovador de utilizar el arte – es decir, el arte de hacer pan- para proporcionar apoyo psicológico y social a grupos vulnerables. El servicio se ofrece a niños y jóvenes sin padres; Juventud Romani (deserción escolar o desempleados); personas de grupos sociales desfavorecidos o pobres; desempleados de larga duración; personas con discapacidad visual; discapacidad auditiva; personas con discapacidad; personas diagnosticadas como autistas; personas con problemas psicológicos; víctimas de violencia y traumas; jóvenes con necesidades educativas especiales ; personas con adicciones; personas con enfermedades oncológicas;



Teatro del pan rallado teatro – un método de actividad innovadora de la comunidad que implica el desarrollo de escenarios y la confección de muñecas de pan para una representación de teatro. Se espera que los grupos centren el tema del escenario en problemas locales comunes a los miembros de la comunidad;

Orientación profesional – Filtro, selección (Shifting) (valoración de habilidades) – Modelar (Shaping) (aprendizaje de habilidades) – Compartir (Sharing) (práctica de habilidades), es decir, las 3 "S" - es una herramienta innovadora en la orientación, donde las etapas de la panificación se usan como metáforas para ayudar a las personas a

repensar sus vidas e imaginar alternativas - más creativas sociales – a sus carreras y trayectorias personales. El método se dirige a jóvenes en busca de carreras profesionales, así como profesionales que buscan ideas creativas e inspiración para el cambio, pero en particular en la esfera social, sin fines de lucro;

3. La empresa social utiliza los recursos financieros a través de la venta de pan y a través de servicios remunerados para ofrecer una serie de servicios gratis: sesiones semanales de terapia del pan para los grupos vulnerables; eventos de panadería semanales en la comunidad para mezclar grupos y fomentar la cohesión social y la integración a través de todas las edades y necesidades especiales; Hornos para programa de paz, esta actividad tiene como objetivo unir a los refugiados y la población local para hacer el pan y compartir sus tradiciones diversas a fin de fomentar la integración social local de los refugiados.

La red de casas del pan y las panaderías sociales son probablemente la mejor buena práctica desarrollada por la empresa social en Bulgaria, precisamente por el nivel de innovación aplicada. Esta es probablemente la única empresa social en Bulgaria que cumple al mismo tiempo varios de los criterios de una auténtica “empresa social” – que emplea a personas pertenecientes a grupos desfavorecidos, que asigna el resultado de las actividades con ánimo de lucro a las actividades de impacto social y que se basa en la innovación social en el desarrollo de métodos y enfoques para lograr un impacto social.

La Red de casas de Pan Casas hace frente a los desafíos. Uno de ellos es el alto costo de los equipos especializados. Otro - uno más serio -



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



es que los empleados de sectores sociales vulnerables tienden a presentar rasgos de la psicología de las víctimas, su ética de trabajo y deseos de trabajar tienden a ser más bajos y carecen de iniciativa.

Más información disponible en:  
[www.bread.bg/](http://www.bread.bg/)

## “ΚΑΛΛΟΝΗ - ΚΕΛΙΑ ΤΗΝΟΥ” – “KALLONI – KELIA TINOU”, GRECIA

Kalloni – Kelia Tinou es una empresa social dedicada a la gestión de residuos y actividades de reciclaje. Sus actividades incluyen:

- Reciclaje de materiales no peligrosos, tales como vidrio, aluminio, papel y plástico;
- Recogida de aceites de cocina para su uso en la producción de biodiesel;
- Gestión de la biomasa para la producción de compost,
- Creación de proyectos de energía renovable;
- Promoción y estandarización de los productos producidos localmente.

La empresa social organiza conferencias y seminarios para informar y sensibilizar a la comunidad local en las áreas temáticas que incluyen la protección del medio ambiente y la producción y la estandarización de los productos locales, así como programas educativos en colaboración con los expertos adecuados. También coopera con una serie de empresas sociales y organizaciones no gubernamentales a nivel nacional e internacional (por ejemplo, es un miembro de REScoop) en proyectos conjuntos y en el conocimiento e intercambio de experiencias. Trabaja con universidades e institutos de investigación para promover la transferencia del conocimiento y la innovación.

Kalloni, Kelia Tinou pretende así contribuir al desarrollo sostenible de la isla de Tenos, con la participación activa de sus habitantes, utilizando todos los recursos disponibles, respetando el medio ambiente y la tradición e historia de las islas. Uno de los aspectos más importantes de las operaciones de la empresa, ha sido – desde el principio – el intento de involucrar a la población local al más alto grado posible. La idea era planear y actuar con los habitantes de la isla, con el fin de mejorar su situación ambiental, económica y social, protegiendo y haciendo hincapié en la historia local y la tradición.

Aunque no hay datos medibles hasta ahora, hay que reconocer generalmente que la participación de habitantes de la isla ha sido tangible (sobre todo en actividades de protección del medio ambiente) y aumentó significativamente la conciencia de la población local sobre la protección del medio ambiente, la gestión de residuos y el reciclaje

Las innovaciones adoptadas por la empresa social se refieren a la participación de la población local en una serie de actividades de la empresa (especialmente las ambientales), la recolección y separación de residuos en el sitio de colección (coste cero de transporte de residuos a reciclar ya separados) y la producción de material reciclable listo para usar sin el empleo de equipos industriales.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Kalloni – Kelia Tinou recibió el Premio de Innovación Social en 2014, en los premios al Emprendimiento social organizado por el Centro Nacional de documentación y otros organismos (bajo el auspicio del Ministerio griego de desarrollo).

La empresa se está gestionando bien en términos de sostenibilidad financiera. Mientras que el primer año de la operativa fue económicamente marginal para la empresa, por su planificación más recientes se estima que su 2º año de operación traerá una ganancia de aproximadamente 40.000€ y proporcionará

empleo a tiempo completo para 1 persona y empleo estacional para 1 persona más (además de los miembros de las cooperativas). También parece que hay buen potencial para la expansión

Uno de los mayores desafíos que Kalloni, Kelia Tinou tiene es encontrar a donantes para algunos de los más costosos equipos que necesita. La crisis financiera en Grecia ha hecho reticentes a ayudar a potenciales donantes. Otro reto ha sido cambiar las actitudes, tanto hacia la gestión de los residuos (por ejemplo, una percepción común que "la basura es basura") y las cooperativas en general.

## EPIS – EMPRESARIOS PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL, PORTUGAL

EPIS ("Empresários Pela Inclusão Social" – Empresarios para la inclusión Social) pretende ser un centro nacional de desarrollo, incubación e internacionalización de nuevos métodos para promover el éxito en la escuela, la calidad de enseñanza y sistemas de formación y la empleabilidad y la inserción profesional de los jóvenes portugueses. Surgió de los esfuerzos de un grupo de 100 empresarios portugueses y directivos para contribuir a la prevención del abandono escolar incrementando la implicación de la sociedad en los retos de la educación portuguesa y la inclusión social.

EPIS trabaja en colaboración con varios inversionistas corporativos e institucionales, comprometidos con la sostenibilidad en una perspectiva a largo plazo. Esta iniciativa es administrada por un pequeño equipo profesional, cuya orientación estratégica es proporcionada por una dirección general - compuesta por afiliados de EPI 's, un Consejo científico - compuesto de investigadores y expertos de reconocido prestigio y por un

Consejo Asesor, formado por líderes de empresas asociadas y otros socios con experiencia relevante en el cumplimiento de su misión.

Pretende lograr un impacto social tangible mediante la lucha contra el fracaso escolar, descenso de la tasa de exclusión social entre niños y jóvenes de 6 a 24 años. Desde el año 2006, se ha centrado en el empoderamiento de los jóvenes necesitados para alcanzar su potencial en la vida mediante la educación, inserción profesional y formación. EPIS busca tener un impacto significativo en todo el país a través de: centrar su atención en el trabajo con las escuelas (a través del programa "Escolas do Futuro" – la escuela del futuro); desarrollar soluciones innovadoras; compartir conocimientos, experiencia en el desarrollo de habilidades no cognitivas y las prácticas de buena gestión en la escuela con la ayuda de los estudiantes (a través del programa "Mediadores para o sucesso escolar" – Mediadores para el éxito de la escuela); y orientar y crear oportunidades en un



ambiente profesional para los jóvenes (a través del programa "Vocações EPIS" – Vocaciones EPIS).

Caben destacar las siguientes actividades:

- Implementación de la iniciativa de las escuelas del futuro - buenas prácticas de gestión en las escuelas ("Escolas de Futuro - Boas linhas de Gestão nas Escolas"): desarrollo a lo largo de los años de escuela, de iniciativas que fortalezcan las metodologías y dimensiones utilizadas en las escuelas, así como buenas prácticas directivas;
- Implementación de Mediadores para el éxito escolar ("Mediadores para o Sucesso Escolar"): programa de mediación integral para erradicar el fenómeno de deserción escolar y combatir el fracaso escolar y de inserción profesional de jóvenes en grupos de riesgo de 6 a 24 años;
- Orientación Profesional, formación e inserción profesional ("Vocações Orientação, e de Formação Inserção Profissional): creando oportunidades para el logro profesional de los jóvenes, a través iniciativas como el voluntariado, prácticas, talleres vocacionales, prácticas EPIS ("Fundo de Inserção Profissional"– fondo de inserción profesional) y prácticas profesionales, siempre involucrando a los asociados y colaboradores de EPIS.

EPIS emplea metodologías innovadoras basadas en buenas prácticas, con capacidad para ampliar a escala nacional. Esta metodología fue desarrollada por un Consejo científico que reúne a especialistas de muchas

universidades del país y está validado por el Ministerio de educación.

Los factores clave de éxito incluyen:

- Red de alianzas con autoridades locales, escuelas y empresas locales y nacionales (40 miembros, 33 socios, 16 socios-proveedores, 45 ayudas dirigidas a iniciativas específicas y 19 municipios, en un total de 153 empresas asociadas);
- Programa de meditación integrado para apoyar a los estudiantes;
- Evaluación continua de las buenas prácticas;
- Creación de oportunidades para el logro profesional de los jóvenes;
- Incubación del cambio sobre el terreno con resultados cuantitativos;
- Promoción de la internalización de cambios por las autoridades estatales y locales, basadas en el principio de "servicio universal";
- La exploración de modelos de autofinanciación de los proyectos;

EPIS trabaja en el logro de la sostenibilidad financiera. En 2013, 81.6% del total del presupuesto fue proporcionado a través de donaciones de colaboradores, socios, programas de apoyo y el valor recibido de la partida de IRS (servicio de impuestos internos) de 2011; 17.1% proviene de beneficios financieros de interés de depósito realizado a través de fondos propiedad de la Asociación con bancos asociados y socios; 1.3% proviene de servicios prestados a los municipios. Para obtener



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



más información, visite  
<http://www.epis.pt/homepage>.

## ATADES- GARDENIERS, ESPAÑA

Gardeniers es un centro especial de empleo dedicado a la jardinería y agricultura ecológica, que dio sus primeros pasos en octubre de 2011. Su misión es facilitar la incorporación de personas con discapacidad, principalmente a personas con discapacidad intelectual, al mercado laboral. Esto lo consigue a través de dos tipos de actividades: agricultura ecológica y el mantenimiento de parques y jardines. El proyecto comenzó con dos cursos de capacitación para personas con discapacidad intelectual, con la ayuda del Instituto de empleo de Aragón (INAEM) del gobierno de Aragón. Los cursos fueron seguidos de un proceso de selección y 15 personas fueron elegidas para formar parte del grupo de trabajo del centro especial de empleo Gardeniers.

En la actualidad, hay 30 personas trabajando en GARDENIERS, 27 de ellos con discapacidad y la mayoría de ellos con discapacidad intelectual. Son supervisados por un equipo de 3 ingenieros agrónomos e ingenieros agrícolas. La iniciativa es apoyada por la asociación ATADES que tiene 53 años de experiencia en el trabajo con personas con discapacidad intelectual en Aragón. GARDENIERS forma parte del Comité aragonés de agricultura ecológica del Departamento de agricultura, ganadería y montes del gobierno de Aragón y la red semillas de Aragón que está compuesto por un grupo de agricultores, técnicos y personas interesadas en la agricultura responsable con el objetivo común de preservar la biodiversidad agrícola, especialmente en Aragón

Área de agricultura ecológica: El jardín ecológico de GARDENIERS está situado en el Centro Residencial Sonsoles, propiedad de ATADES, en Alagón (Zaragoza) donde hay 18 hectáreas de tierra dedicada al cultivo de verduras verdes y de temporada, certificadas por el Comité aragonés de agricultura ecológica (CAEE). Otras 4 hectáreas de tierra en la localidad de San Mateo de Gállego se utilizan para cultivar diferentes hortalizas respetando los ciclos naturales de las plantas. Los productos se venden directamente a: tiendas especializadas en productos ecológicos, fruterías tradicionales, venta on line a través de [www.gardeniers.es](http://www.gardeniers.es) y empresas de restauración colectiva como Aramark o Combicatering .

Área de Jardinería: Esta área se utiliza para diseñar, ejecutar y mantener espacios verdes, públicos y privados. En la actualidad, hay 12 personas haciendo trabajo de limpieza en espacios verdes, trabajos relacionados con el establecimiento y mantenimiento de jardines, y todas las tareas relacionadas con esta área, reparación de riego, podas y plantaciones. Se encuentra en Clara Campoamor 25, en el barrio del Actur, el área de jardinería vende distintas plantas decorativas, árboles frutales, plantas de cultivo, jardinería, herramientas y materiales y lleva a cabo proyectos de jardinería para espacios públicos y privados. También proporciona asesoramiento en jardinería a clientes. El centro de jardinería emplea a 6 personas. Los clientes son variados – personas individuales, instituciones públicas y privadas, entre ellas la Corporación Aragonesa de Radio y televisión (CARTV), la



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



cooperativa de Auto taxi de Zaragoza, el Departamento de impuestos y administración pública del gobierno de Aragón, la Fundación La Caixa.

Los factores clave tras el éxito de GARDENIERS son:

- Colaboración: Todos los productores de la agricultura ecológica en Aragón se pueden encontrar en la marca GARDENIERS una oportunidad de trabajar unidos, compartir esfuerzos y buscando sinergias en producción, procesamiento, marketing y ventas;
- Agricultura ecológica en Aragón puesto que esta necesidad es común a todos los productores de la agricultura ecológica en Aragón, GARDENIERS cree que hay oportunidades para

coordinar, compartir costos, dividir esfuerzos y obtener claras sinergias en producción, procesamiento, marketing y ventas.

- Internacionalización y apertura de mercados: el principal objetivo de GARDENIERS es ser una empresa sostenible y creciente. Frente a una demanda insuficiente en el mercado local, se gira a los mercados que son más maduros en el consumo de verduras ecológicas, por ejemplo, Alemania, Benelux y Escandinavia.
- Búsqueda de nuevos perfiles de los consumidores de agricultura ecológica
- Atención a la marca
- Acciones de difusión innovadora y una aplicación móvil para la cesta de pedidos.

## FUNDACIÓN JERICÓ, REINO UNIDO

Jericó empezó como una reunión informal de los residentes locales en una sala privada en Birmingham, una vez a la semana se reunían para ofrecer apoyo a otros en busca de empleo. Esto se desarrolló hasta convertirse en la Fundación Jericó, establecida en 1993, con un enfoque siempre sobre el desempleo, proporcionaban los recursos (ordenadores etc.) para ayudar a los desempleados a hacer solicitudes de empleo.



Lo que comenzó como una organización de caridad ha evolucionado significativamente para convertirse en un conjunto de empresas sociales que trabajan en diferentes industrias. Cada una de ellas ofrece empleo y específicamente 'aprendizajes con apoyo'. Hay





puestos disponibles en venta por menor, impresión, diseño gráfico, administración, conducción, paisajismo, restauración, reciclaje, construcción y limpieza comercial.

La Fundación Jericó lleva seis empresas sociales dentro de la construcción, la impresión, paisajismo, restauración, diseño limpieza, ayudando a personas desfavorecidas a superar los problemas sociales y entrar en el mundo laboral. Se cambia la vida a través de la empresa, ofreciendo oportunidades de formación y experiencia de trabajo con algunos de los más difíciles clientes en Birmingham.

La siguiente cita de Jericó resume el impacto social que buscan a través de sus diversas actividades:

"Buscamos y comprometemos a las personas que experimentan barreras significativas de realización, de cualificación o de empleo. Nuestro objetivo es ayudarles a superar estas barreras y ganar competencias profesionales pertinentes para asegurar el empleo sostenible. Esto lo hacemos proporcionando la experiencia de trabajo real en una de nuestras empresas sociales combinado con un paquete adaptado de apoyo al desarrollo personal de nuestros clientes."

Esta ambición tiene claramente repercusiones sociales dentro de la comunidad local y más amplias, en términos de alivio de la pobreza y el desempleo.

El enfoque global ha sido el de desarrollar negocios que ofrecen diferentes servicios mientras que simultáneamente proporciona un entorno de desarrollo de habilidades y formación de apoyo para aquellos que pueden sufrir baja autoestima, desempleo de larga duración y en algunos casos múltiples

desventajas. Algunos de los trabajos de Jericó han sido con personas particularmente vulnerables por ejemplo aquellos que han sido víctimas del tráfico de seres humanos. Un grupo que se ha identificado ser especialmente vulnerable y en riesgo de desamparo e indigencia.

El apoyo ofrecido a las personas con el apoyo de Jericó sigue el modelo ILM "Trabajos de Glasgow", donde 60% del tiempo se emplea en experiencia de trabajo real remunerado en el negocio, 20% en el desarrollo personal y el 20% en algún tipo de formación acreditada. Este modelo se describe además como proporcionador de un enfoque de "necesidades integrales" a los problemas y obstáculos encontrados por los clientes sin trabajo y desfavorecidos.

Jericó está desarrollando e innovando continuamente. Cada una de las empresas son dirigidas como empresas sociales y las nuevas empresas están surgiendo y desarrollándose a partir de ese núcleo. La última de ellas es un espacio compartido de trabajo, co-working, 'The loft' ('El desván'). Esto ofrece un alquiler de espacio, oficinas y paquetes de trabajo conjunto. Además, ofrece alquiler reducido para los miembros, grupos comunitarios y organizaciones benéficas. Todas las empresas ofrecen programas de aprendizaje que permitan la capacitación, el desarrollo profesional y el aumento de la empleabilidad.

"Proporcionamos un trabajo comercial estándar por un precio comercial. La diferencia con Jericó es que la vez proporcionamos resultados sociales."(Richard Beard, director general Jericó)

Un aspecto interesante de todos los negocios de Jericó es que han posicionado como éticos



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



y medioambientalistas, así como su base de clientes, que tiende a ser B2B (business to business) y que serán aquellas empresas que buscan un servicio que también tenga un impacto social. Por ejemplo, limpieza o impresión, servicios con frecuencia externalizados, de esta manera consiguen hacerlo y sentir que hacen algo socialmente bueno también.

Jericó emplea aproximadamente 65 personas de plantilla base con otros 50 aprendices en realización de prácticas con apoyo en una de nuestras 8 empresas sociales. Nuestra

facturación es de aprox. 2 a 2,5 millones de libras. Jericó ha estado en funcionamiento, crecimiento y desarrollo durante más de veinte años, podría decirse que esto pone en evidencia la sostenibilidad de su modelo de negocio.

*Descargo de responsabilidad: Este caso de estudio fue obtenido con datos recogidos de fuentes de información pública, incluyendo la web de Jericó <http://jericho.org.uk>,2015*