



UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Departamento de Administración de Empresas

**ESTUDIO DE LOS FACTORES INDIVIDUALES E INSTITUCIONALES
QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN
Y EXPLOTACIÓN DE OPORTUNIDADES EN EL EMPRENDIMIENTO
SOCIAL HÍBRIDO**

Doctorando:

José Manuel Maraboto Quepons

Directores:

Dra. María del Mar García de los Salmones Sánchez

Dr. Héctor San Martín Gutiérrez

Santander, octubre de 2015

La culminación de esta Tesis Doctoral representa, sin lugar a dudas, el logro profesional más importante de mi carrera. Para alcanzarlo ha sido necesario un gran esfuerzo, dedicación y sacrificio. Para recorrer este arduo camino he contado con el gran apoyo y colaboración de personas y organizaciones muy valiosas que no sólo me acompañaron sino que además me dieron su apoyo, a todos ellos quiero brindar mi sincero agradecimiento.

En primer lugar, a mis directores de tesis la Dra. María del Mar García de los Salmones Sánchez y al Dr. Héctor San Martín Gutiérrez, profesores titulares de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cantabria. Para ellos mi eterna gratitud por el generoso e incondicional apoyo que me brindaron durante todo el proceso. De ellos no sólo recibí los valiosos conocimientos que me permitieron realizar este ambicioso proyecto de investigación, sino que además recibí su guía, confianza y motivación que me mantuvieron en pie durante todo el trayecto. El trabajar hombro con hombro junto a ellos fue un honor y un privilegio que valoraré por siempre.

A las autoridades del Tecnológico de Monterrey, especialmente al Dr. David Garza Salazar, Ing. Víctor Gutiérrez Aladro, Dr. Luis Raúl Domínguez Blanco, Dr. Sergio Ortiz Valdés, Dr. Humberto Cantú Delgado, Dr. Mauricio González González, Dr. Norma Alicia Hernández Perales, Dra. Liliana Manrique Cadena, Ing. Ana Catalina Treviño González, Dr. Salvador Treviño Martínez, quienes en su momento me apoyaron a obtener los recursos financieros y de tiempo para lograr este reto.

Al Dr. Carlos Jorge Mijares López me faltan palabras para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento por su confianza y apoyo brindado para iniciar el programa.

A todos los profesores del programa de doctorado, por la generosidad al compartir sus conocimientos y, sobre todo, por ayudarnos a comprender y dimensionar el reto y compromiso de iniciar una tesis doctoral. A mis colegas en este programa de doctorado por su apoyo y comprensión durante todo el camino. Fue un privilegio haber compartido con

todos ellos este gran proyecto. A los profesores del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Cantabria. Para todos ellos mi agradecimiento por sus consejos, apoyo y orientación y mi sincera gratitud por brindarme su amistad y aprecio durante mis períodos de estancia en la Universidad de Cantabria.

A mis colegas profesores del departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, su comprensión, consejo y apoyo en los momentos más requeridos fueron en verdad muy apreciados.

Al Dr. Gerardo Lozano Fernández y al Maestro Francisco Layrisse Villamizar de Sustentus de la EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey por su valiosa orientación y guía que fueron clave en la etapa de investigación empírica de esta Tesis Doctoral. En lo que se refiere también a esta etapa, quiero agradecer a los expertos que aceptaron participar generosamente en el método Delphi. Sus conocimientos son, sin duda, una parte muy importante de esta investigación. Así mismo a los empresarios que aceptaron participar en el estudio de casos, el tiempo y dedicación brindada fueron muy valiosos.

Finalmente, quiero expresar unas merecidas palabras a mi familia. En especial a mi esposa Alma Rosa Escarria Rodríguez por su gran amor, apoyo e infinita paciencia conmigo y por estar a mi lado siempre, sin importarle donde yo esté. A mi madre Guadalupe Quepons Sevilla por alentarme y motivarme a llegar hasta el final. A mi familia asturiana, especialmente a Manolita y Julián, Cristina y Emilio, Yasmina y Romina, María y Pablo, siempre llevaré en mi corazón los días que pasé con ellos. A quienes son mi mayor motivación, a mis hijas Andrea Paola, Daniela y Gabriela Alejandra.

Con todo mi amor para Alma Rosa, Andrea Paola, Daniela y Gabriela Alejandra

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. EL FENÓMENO DEL EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y SOCIAL.....	9
I.1 INTRODUCCIÓN.....	9
I.2 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE EL ESPÍRITU EMPRESARIAL.....	10
I.3 DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO ÁREA DE CONOCIMIENTO.....	18
I.3.1 Surgimiento, evolución e importancia del Emprendimiento Social.....	19
I.3.2 Definiciones del Emprendimiento Social.....	23
I.3.3 Diferencias entre el Emprendimiento Tradicional y el Emprendimiento Social....	28
I.3.4 Tipologías de Emprendimiento Social.....	30
I.4 EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL HÍBRIDO.....	34
I.4.1 Desarrollo y evolución del emprendimiento social híbrido.....	35
I.4.2 Características específicas del emprendimiento social híbrido.....	38
I.4.3 Ventajas del emprendimiento social híbrido frente al emprendimiento social sin fines de lucro.....	40
CAPÍTULO II. LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR COMERCIAL Y SOCIAL.....	45
II.1 INTRODUCCIÓN.....	45
II.2 EMPRENDEDOR SOCIAL: DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍAS.....	46
II.2.1 Definiciones sobre el emprendedor social.....	46
II.2.2 Tipologías de emprendedor social.....	51
II.3 CARACTERÍSTICAS Y RASGOS DE PERSONALIDAD COMUNES DE LOS EMPRENDEDORES.....	55
II. 4 PROPUESTA DE CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL EMPRENDEDOR SOCIAL.....	64
II. 5 APROXIMACIÓN AL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO.....	71
CAPÍTULO III. EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y SOCIAL.....	83
III.1 INTRODUCCIÓN.....	83
III.2. APROXIMACIÓN AL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO.....	83
III.2.1 Concepto de proceso de emprendimiento.....	84
III.2.2 Tipologías de procesos de emprendimiento.....	86

III.2.2.1	Proceso de emprendimiento comercial.....	87
III.2.2.2	Proceso de emprendimiento social sin fines de lucro.....	88
III.2.2.3	Proceso de emprendimiento social híbrido.....	89
III.2.3	Factores influyentes en el proceso de emprendimiento.....	91
III.3	ETAPA DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES EN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO.....	93
III.3.1	Factores institucionales o contextuales que influyen en la etapa de identificación de oportunidades en emprendimiento.....	94
III.3.2	Factores individuales que influyen en la etapa de identificación de oportunidades en emprendimiento.....	97
III.4	ETAPA DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES EN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO.....	101
III.4.1	Factores institucionales o contextuales que influyen en la etapa de evaluación de oportunidades en emprendimiento.....	103
III.4.2	Factores individuales que influyen en la etapa de evaluación de oportunidades en emprendimiento.....	106
III.5	ETAPA DE EXPLOTACIÓN DE OPORTUNIDADES EN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO.....	110
III.5.1	Factores institucionales o contextuales que influyen en la etapa de explotación de oportunidades en emprendimiento.....	110
III.5.2	Factores individuales que influyen en la etapa de explotación de oportunidades en emprendimiento.....	113
CAPÍTULO IV. OBJETIVOS DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN EL ÁMBITO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL HÍBRIDO.....		123
IV.1	INTRODUCCIÓN.....	123
IV.2	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	123
IV.3	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	128
IV.3.1	La investigación empírica en emprendimiento: antecedentes y justificación...	128
IV.3.2	Aproximación a la investigación cualitativa.....	130

IV.3.3 Características de la metodología cualitativa.....	132
IV.4 EL MÉTODO DELPHI COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	134
IV.4.1 Descripción de la metodología Delphi.....	135
IV.4.2 Diseño de la metodología Delphi aplicada.....	136
IV.4.2.1 Definición del problema.....	136
IV.4.2.2 Selección del grupo de expertos.....	137
IV.4.2.3 Diseño del primer cuestionario e invitación.....	141
IV.4.2.4 Análisis de las respuestas al primer cuestionario.....	146
IV.4.2.5 Confección del segundo cuestionario.....	147
IV.4.2.6 Fase de análisis de las respuestas finales.....	149
IV.5 EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	159
IV.5.1 Descripción de la metodología de estudio de casos.....	159
IV.5.2 Diseño de la metodología de estudio de casos aplicada.....	161
IV.5.2.1 Definición del problema.....	161
IV.5.2.2 Justificación de los casos seleccionados.....	161
IV.5.2.3 Diseño del protocolo utilizado.....	163
IV.5.2.4 Análisis de los resultados obtenidos.....	167
IV.5.2.4.1 Análisis del caso Grupo MIA (Mejoramiento Integral Asistido)...	167
IV.5.2.4.2 Análisis del caso Gericare.....	175
IV.5.2.4.3 Análisis del caso Promotora Deltarec (Deltarec).....	185
IV.5.2.4.4 Análisis del caso Vive Cafeto.....	195
IV.5.2.5 Análisis comparativo de los cuatro casos de estudio.....	204
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	209
V.1 CONTRIBUCIONES ACADÉMICAS SOBRE EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO.....	210
V.2 CONTRIBUCIONES ACADÉMICAS SOBRE EL PAPEL DE LOS FACTORES INDIVIDUALES Y LOS INSTITUCIONALES/CONTEXTUALES EN EL PROCESO DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO	212

V.3 CONTRIBUCIONES ACADÉMICAS SOBRE EL PAPEL DE LOS FACTORES INDIVIDUALES Y LOS INTITUCIONALES/CONTEXTUALES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SOCIAL HÍBRIDA.....	213
V.4 IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	215
V.4.1 Implicaciones para los gobiernos.....	215
V.4.2 Implicaciones para las asociaciones.....	216
V.4.3 Implicaciones para las universidades.....	217
V.4.4 Implicaciones para las empresas sociales híbridas.....	218
V.5 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	219
BIBLIOGRAFÍA.....	223
ANEXO 1. MODELO DE CUESTIONARIO MÉTODO DELPHI - PRIMERA RONDA.....	269
ANEXO 2. MODELO DE CUESTIONARIO MÉTODO DELPHI - RONDA FINAL.....	285
ANEXO 3. MODELO DE PROTOCOLO - ESTUDIO DE CASOS.....	301

INDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I. EL FENÓMENO DEL EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y SOCIAL

Tabla 1. Principales autores y sus aportaciones al Emprendimiento..... 16
Tabla 2. Diferentes definiciones de emprendimiento social..... 24
Tabla 3. La empresa social híbrida en el continuo empresarial..... 38

CAPÍTULO II. LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR COMERCIAL Y SOCIAL

Tabla 4. Definiciones de emprendedor social..... 47
Tabla 5. Rasgos inherentes a la figura del emprendedor..... 56
Tabla 6. Modelo de los cinco factores de la personalidad..... 61

CAPÍTULO III. EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y SOCIAL

Tabla 7. Matriz de instituciones formales e informales..... 95
Tabla 8. Factores institucionales/contextuales que influyen en la etapa de identificación de oportunidades por tipo de emprendimiento..... 97
Tabla 9. Factores individuales que influyen la etapa de identificación de oportunidades en el emprendimiento social sin fines de lucro..... 100
Tabla 10. Factores individuales que influyen la etapa de identificación de oportunidades por tipo de emprendimiento..... 101
Tabla 11. Factores institucionales/contextuales que influyen la etapa de evaluación de oportunidades por tipo de emprendimiento..... 105
Tabla 12. Factores individuales que influyen la etapa de evaluación de oportunidades por tipo de emprendimiento..... 109
Tabla 13. Factores institucionales/contextuales que influyen la etapa de explotación de oportunidades por tipo de emprendimiento..... 113
Tabla 14. Elementos de la orientación emprendedora por tipo de emprendimiento..... 118
Tabla 15. Factores individuales que influyen la etapa de explotación de oportunidades por tipo de emprendimiento..... 118

CAPÍTULO IV. OBJETIVOS DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN EL ÁMBITO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL HÍBRIDO

Tabla 16. Lista de expertos que participaron en el estudio..... 139
Tabla 17. Resultados sobre el perfil general del emprendedor social híbrido..... 150

Tabla 18. Resultados de la comparativa del perfil general del emprendedor social híbrido con el del tradicional/comercial y el del social sin fines de lucro.....	152
Tabla 19. Resultados de la comparativa del emprendedor social híbrido con el social sin fines de lucro para las características distintivas.....	153
Tabla 20. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores individuales que influyen en la etapa de identificación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido.....	154
Tabla 21. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores institucionales / contextuales que influyen en la etapa de identificación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido.....	155
Tabla 22. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores individuales que influyen en la etapa de evaluación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido.....	156
Tabla 23. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores institucionales / contextuales que influyen en la etapa de evaluación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido.....	157
Tabla 24. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores individuales que influyen en la etapa de explotación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido.....	158
Tabla 25. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores institucionales / contextuales que influyen en la etapa de explotación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido.....	158
Tabla 26. Empresas seleccionadas para el estudio de casos.....	162
Tabla 27. Análisis de los factores distintivos entre empresas sociales híbridas.....	204
Tabla 28. Análisis del “valor compartido” entre empresas sociales híbridas.....	205

INDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I. EL FENÓMENO DEL EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y SOCIAL

Figura 1. Marco del emprendimiento social 29

Figura 2. Matriz del Emprendimiento Social..... 32

CAPÍTULO II. LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR COMERCIAL Y SOCIAL

Figura 3. Modelo de emprendedores sociales..... 66

Figura 4. Constructo multidimensional del emprendimiento social..... 67

Figura 5. Marco de los emprendedores sociales híbridos..... 77

CAPÍTULO III. EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y SOCIAL

Figura 6. Modelo del proceso de emprendimiento.....86

Figura 7. Proceso de emprendimiento comercial..... 88

Figura 8. Una visión de emprendimiento social basada en el proceso..... 89

Figura 9. Modelo de emprendimiento social híbrido..... 90

**CAPÍTULO IV. OBJETIVOS DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN EL ÁMBITO DEL
EMPRENDIMIENTO SOCIAL HÍBRIDO**

Figura 10. Modelo conceptual vinculado con el objetivo 2..... 126

Figura 11. Modelo conceptual vinculado con objetivos 3 y 4..... 127

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, son cada vez más los emprendedores que desarrollan nuevas combinaciones que integran las tradicionales actividades sociales sin fines de lucro con prácticas empresariales, conformando así las denominadas empresas sociales híbridas. Concursos con premios, centros universitarios y medios de comunicación están elevando la conciencia de esta modalidad de emprendimiento entre los responsables políticos y en la sociedad en general. Es importante destacar que, en paralelo a esta mayor conciencia e interés social (Nicholls, 2010), el emprendimiento social híbrido emerge con fuerza dentro de la investigación académica en emprendimiento (Martin y Osberg, 2007; Short, Moss y Lumpkin, 2009).

La organización híbrida, entendida como el conjunto de actividades, estructuras, procesos y significados por los que las organizaciones dan sentido y combinan aspectos de las múltiples formas de organización, se considera ideal para la empresa social (Battilana y Lee, 2014). En particular, las empresas sociales híbridas combinan aspectos de múltiples formas organizativas (Haveman y Rao, 2006; Padgett y Powell, 2012; Battilana y Lee, 2014) y se distinguen dentro del espectro del emprendimiento social por dos motivos fundamentales: por un lado, estas organizaciones utilizan prácticas de la empresa comercial y de las de sin fines de lucro (Austin, Wei-Skillern y Stevenson, 2006; Mair y Martí, 2006) y, por otro, persiguen principalmente una misión social pero desarrollan paralelamente actividades comerciales (esto es, venta de productos y/o servicios) con objeto de sostener financieramente su misión social (Battilana y Dorado, 2010; Galaskiewicz y Barringer, 2012; Hoffman, Gullo y Haigh, 2012).

Por lo tanto, su sostenibilidad como empresas sociales híbridas depende tanto del avance en su misión social como de su desempeño comercial (Battilana y Lee, 2014). En concreto, la lógica de beneficio social de tales empresas refleja los valores y las características de la misión de una organización sin fines de lucro, mientras que su lógica comercial refleja los

valores tradicionales de mercado que hacen hincapié en la maximización del beneficio, la eficiencia operativa y la competitividad (Battilana et al., 2012; Gidron y Hasenfeld, 2012; Pache y Santos, 2013a).

Sin embargo, son escasos los estudios realizados hasta el momento sobre el proceso específico del emprendimiento social híbrido, por lo que se considera necesario profundizar en el conocimiento de las características relativas a este tipo de emprendimiento. Con esto en mente, las principales contribuciones de esta tesis doctoral girarán en torno a la identificación de las principales características distintivas de los emprendedores sociales híbridos y del rol de los factores tanto individuales como institucionales/contextuales en las diferentes etapas del proceso de emprendimiento social híbrido. Asimismo, se profundizará en una fase crítica de tal proceso como es la explotación de oportunidades, tratándose de aportar nuevo conocimiento sobre la generación de valor compartido en términos sociales y económicos por parte de la empresa social híbrida.

Una vez establecido el propósito general, a continuación se explica la estructura de la presente tesis doctoral. En el Capítulo 1 se presenta la evolución y desarrollo del concepto del emprendimiento social híbrido partiendo de los orígenes del término emprendedor y describiendo el desarrollo del emprendimiento social como área del conocimiento separada del emprendimiento tradicional/comercial. También en este capítulo se presentan las diferencias más significativas entre estos tipos de emprendimiento, tradicional/comercial y social. Además, se describen las diferentes tipologías del emprendimiento social y se establecen claramente las características que distinguen al emprendimiento social híbrido del emprendimiento social sin fines de lucro.

El Capítulo 2 se centra en la figura del emprendedor social para, posteriormente, acotar la del social híbrido tras la revisión de la literatura existente desde la aparición de este concepto por primera vez. Un apartado central de este capítulo se ocupa de describir las características y rasgos individuales que definen al emprendedor social híbrido. En

particular, primeramente se presentan aquellas características que son comunes a todos los emprendedores y que, en consecuencia, podrían generalizarse al social híbrido; posteriormente, se indican las características que los investigadores consideran específicas del emprendedor social; finalmente, se lleva a cabo la revisión de varias propuestas que han tratado de delimitar muy recientemente las características distintivas del emprendedor social híbrido.

Por su parte, el Capítulo 3 realiza una amplia revisión de las investigaciones centradas en el proceso de emprendimiento tanto en el ámbito tradicional/comercial como en el social sin fines de lucro. En particular, la parte medular de este capítulo reside en la identificación de los factores tanto individuales como institucionales/contextuales que influyen en cada una de las tres etapas del proceso de emprendimiento consideradas fundamentales en el trabajo de referencia de Shane y Venkataraman (2000): identificación, evaluación y explotación de las oportunidades. La revisión de los estudios llevada a cabo en este capítulo permite identificar una importante brecha o “gap” en la literatura académica puesto que no se han publicado investigaciones que se centren en la naturaleza y la influencia de tales factores en el contexto específico del emprendimiento social híbrido.

El Capítulo 4 presenta, en primer lugar, los objetivos y las contribuciones esperadas de la presente tesis doctoral. Seguidamente, se detallan las metodologías de investigación utilizadas para alcanzar los objetivos de estudio. En particular, en la investigación empírica se conduce, en una primera fase, el método Delphi con un panel de expertos internacionales en el ámbito del emprendimiento social; en una segunda fase, se desarrolla un estudio de casos con cuatro empresas social híbridas que operan actualmente en México. Finalmente, se describen los resultados obtenidos para cada una de las metodologías de investigación, poniendo de manifiesto los principales hallazgos que permiten dar respuesta a los objetivos establecidos en esta tesis doctoral.

El Capítulo 5 desarrolla las conclusiones más relevantes para la comunidad académica, así como las recomendaciones desde el punto de vista de gestión que se derivan tanto de la revisión teórica como de la investigación empírica de esta tesis doctoral. Asimismo, este capítulo incluye las limitaciones del estudio, así como también las líneas de trabajo que se pueden continuar en el futuro. Por último, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos nº1 –cuestionario utilizado para la consulta a los expertos en el método Delphi– y nº 2 –guion utilizado con los emprendedores sociales híbridos en el estudio de casos–.

**CAPÍTULO I. EL FENÓMENO DEL EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y
SOCIAL**

I.1 Introducción

El emprendimiento social ha empezado a llamar poderosamente la atención del mundo académico en los últimos años. En este sentido existe un creciente volumen de estudios publicados que se han enfocado en distintos aspectos de este fenómeno y que, por tanto, han abierto diversas líneas de investigación dentro del campo del emprendimiento. Por lo anterior, existe cada vez más la imperiosa necesidad de revisar, ordenar y clasificar toda esta literatura con el fin de obtener una perspectiva global que permita visualizar el estado de la cuestión en el campo del emprendimiento social y los huecos de investigación aún no cubiertos.

Un primer aspecto a estudiar es el propio significado del concepto. En este sentido, “el crecimiento del emprendimiento social en términos globales en la última década ha sido impresionante, pero el significado preciso del término permanece como un asunto de debate” (Harding, 2004, p. 40). Un punto en que todos los investigadores parecen estar de acuerdo es en que se trata de un fenómeno complejo que todavía no se entiende bien (Fuller y Moran, 2001; Mair y Marti, 2006). Parte de la confusión radica en su desarrollo teórico dentro de diferentes dominios o áreas de conocimiento, llevando a una falta de coherencia en el enfoque con el cual se aborda (Weerawardena y Mort, 2006).

En este capítulo se establece la evolución del concepto de emprendimiento social a partir del pensamiento sobre el espíritu empresarial. También se aborda su desarrollo como área de conocimiento, identificando las principales diferencias con el emprendimiento tradicional/comercial, así como también los diferentes tipos de emprendimiento social identificados en la literatura. Todo ello conduce al fenómeno incipiente del emprendimiento social híbrido, eje central de esta tesis doctoral, destacando su importancia en la creación de valor dual: social y económico.

I.2 Orígenes y evolución del pensamiento sobre el espíritu empresarial

La actividad emprendedora representa uno de los motores más importantes del crecimiento económico, encontrándose detrás de la creación de toda nueva empresa, del crecimiento de las ya existentes y de gran parte de la generación de empleo (Bojica y Fuentes, 2008). Aunque no hay un consenso universal acerca de la definición y las características del emprendimiento, el concepto es por lo menos tan antiguo como la disciplina de la economía en sí misma. El término “emprendedor” fue introducido primeramente a comienzos del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillón (1680 - 1734), quien define al emprendedor como el “agente que compra medios de producción a precios determinados con el fin de combinarlos en un nuevo producto” (Schumpeter, 1951). A su vez, Cantillón divide a los productores de la economía de mercado en dos clases: los contratados que reciben salarios o rentas fijas y los emprendedores que reciben ganancias no fijas e inciertas.

Posteriormente, a inicios del siglo XIX, el economista francés Jean Baptiste Say (1767-1832) enriquece la definición de Cantillón incluyendo la idea de que el emprendedor ha de ser un líder. Say afirma que un emprendedor es “alguien que une a otras personas con el fin de crear un organismo único de producción” (Schumpeter, 1951). Para Hoselitz (1960), Jean Baptiste Say es uno de los grandes impulsores del emprendimiento en este período, al manifestar en su célebre obra “Tratado de Economía Política”, cuya primera edición data de 1804, que el empresario representa o se constituye en el catalizador para el desarrollo de productos, definiéndole como un “trabajador superior”. Su propuesta de cinco factores de la producción permite integrar la evolución del conocimiento tecnológico y científico en la actividad productiva, y al empresario en la teoría económica como determinante del crecimiento económico. Say considera que el fundamento del valor está en la utilidad que los distintos bienes reporten a las personas, una utilidad que puede variar en función de la persona, del tiempo y del lugar en el contexto del emprendimiento.

Durante la tercera década del siglo XX el economista austriaco Joseph Schumpeter (1883-1950) introduce por primera vez el término “entrepreneur” para referirse a aquellos individuos emprendedores y empresarios que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados de bienes y servicios. Schumpeter (1912) describe el emprendimiento como una fuerza de "destrucción creativa" por la cual las formas establecidas de hacer las cosas son destruidas por la creación de nuevas y mejores maneras de hacerlas. Este autor argumenta que el aumento de las ganancias es posible gracias a la innovación, que a su vez estimula a imitarlo, lo que finalmente trae el flujo de beneficios del innovador a su fin último.

Muchos de los pensadores más importantes siguen siendo fieles a la tradición de Say y Schumpeter al tiempo que ofrecen variaciones sobre el tema. Un ejemplo de ello es Israel Kirzner (1973), quien considera que la esencia de la actividad emprendedora radica en estar alerta a las oportunidades, y postula que cualquier persona está capacitada para emprender, ya que el emprendimiento está presente en todas las acciones humanas. Por su parte, Peter Drucker (1985), en su intento de llegar a lo que es especial acerca de los empresarios, se apega a la definición de Say, pero la amplifica para centrarse en las oportunidades. En la misma línea se pronuncia Stevenson (1985), para quien “emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad”. Un aspecto muy importante a destacar sobre el emprendimiento es que todos los investigadores coinciden al señalar que la iniciativa empresarial es un elemento clave para el crecimiento de los países.

En cuanto a la evolución del pensamiento sobre el espíritu empresarial, Veciana (1999) distingue 4 etapas: 1) etapa inicial; 2) estudios históricos de la empresa; 3) inicio del programa de investigación científica en el ámbito empresarial; y 4) consolidación y explosión del emprendimiento.

a) Primera etapa: etapa inicial

La primera etapa se inicia con la obra de Cantillón, y comprende desde 1775 hasta finales del siglo XIX. Los autores que se ocupan del tema intentan definir quién es un empresario y qué hace, es decir, cuál es la función que desempeña dentro del proceso económico, la denominada función empresarial. Los principales economistas que escriben sobre el tema son, entre otros: Cantillon (1680-1734), Say (1767-1832), Von Thünen (1783-1850), Mill (1806-1873), Hermann (1795-1868), Von Mangoldt (1824-1868); Clark (1847-1938) y Marshall (1842-1924).

Todos los autores mencionados buscan elaborar una definición de empresario centrándose en el marco de las llamadas definiciones esencialistas, las cuales pretenden identificar por medio de la intuición las características esenciales de un objeto. Como resultado, cada autor considera más esencial y característico un rasgo u otro, lo que origina una clara falta de consenso sobre la definición de empresario y su función. En resumen, es válido decir que el principal interés de los economistas de esta primera época se centra en definir al empresario y su función para, entonces, poder explicar las contribuciones que el empresario genera a la economía.

En esta etapa, en la cual tiene lugar la revolución industrial, el economista francés Jean Baptiste Say afirma que el “entrepreneur” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. Además, rescata el hecho de que el éxito del emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para la toda la sociedad; y que un país dotado principalmente de comerciantes, industriales y agricultores será más próspero que uno en el que principalmente haya individuos dedicados al arte o a la ciencia.

b) Segunda etapa: estudios históricos

Influenciados por Max Weber, surgen a partir de la década de los veinte del siglo pasado los estudios históricos sobre empresas, empresarios y la función empresarial, siendo la mayoría de ellos publicados en Harvard Studies, Business History y el Journal of Business and Economic History. Este interés por el estudio del empresario como factor de desarrollo económico culmina en 1958 con la creación en la Universidad de Harvard del Research Center in Entrepreneurial History (Centro de Investigación en Historia Empresarial), que bajo la dirección de Arthur H. Cole integra a un grupo de historiadores, sociólogos y economistas interesados en la función empresarial. También es importante reconocer como colaboradores destacados de este grupo de trabajo a Thomas C. Cochran (1902 - 1999), Fritz Redlitch (1892-1978), Alfred Chandler (1918 – 2007) y Hugh G. J. Aitken (1922-1994).

De acuerdo con Cole (1942), las líneas maestras de lo que debería ser un programa de investigación científica en torno al empresario y la función empresarial con una perspectiva histórica ha de comprender lo siguiente:

- Biografías de hombres de negocios e historia de empresas vinculadas a ellos.
- Análisis de los diferentes tipos de empresarios.
- Estudios de empresarios líderes en cada sector industrial.
- El estudio de las funciones empresariales en una etapa determinada de la historia, como por ejemplo el estudio de la función empresarial en la década de 1830-1840.

Se reconoce a la revista “Explorations in Entrepreneurial History” como la principal publicación del Centro de Investigación en Historia Empresarial de Harvard, surgiendo posteriormente otras publicaciones interesantes. Por su parte, el estudio realizado por Cochran (1960) acerca del efecto de las diferencias culturales sobre el comportamiento empresarial, comparando Estados Unidos con tres países latinoamericanos (México, Puerto

Rico y Argentina), se considera una referencia paradigmática del enfoque histórico de Harvard en esta época.

En esta etapa destaca Joseph Schumpeter (1912), para quien el emprendimiento es un proceso de destrucción creativa tal y como se ha mencionado con anterioridad. El dinámico desequilibrio provocado por el empresario innovador, en vez de equilibrio y optimización, es la norma de una economía saludable y la realidad central de la teoría y práctica económica.

c) Tercera etapa: inicio del programa de investigación científica en el campo de las ciencias empresariales o dirección de empresas

El inicio de la tercera etapa se data en 1949 y culmina en 1979. En esta etapa destaca Israel Kirzner, quien en su posición sobre la naturaleza del emprendimiento, afirmó que “en toda acción humana está presente un elemento que, aunque es crucial para la actividad económica en general, no se puede analizar en términos de economía, maximización o con criterios de eficiencia” (Kirzner 1979). Este autor identificó al emprendedor como el elemento empresarial que hace que la acción humana sea algo activo, creador y humano, en vez de algo pasivo, automático y mecánico.

Los elementos distintivos que permiten el surgimiento de esta etapa son los siguientes:

- Grupos de investigadores, generalmente reducidos, empiezan a interesarse por un nuevo campo de estudio o un nuevo enfoque.
- Estos nuevos grupos de investigadores sienten la necesidad de intercambiar información y discutir sobre los resultados de sus investigaciones, decidiendo celebrar una conferencia o congreso.
- Se empieza a editar una revista especializada en la que se publican los resultados de las investigaciones y las ponencias presentadas en los congresos. Como resultado,

en esta etapa se va configurando el programa de investigación en emprendimiento, en sus dos vertientes iniciales: a) el estudio de las pequeñas y medianas empresas; y b) el estudio de la figura del empresario y la creación de empresas.

d) Cuarta etapa: consolidación y explosión

La etapa de consolidación y explosión del programa de investigación científica en el tema del emprendimiento se inicia en el año 1979 con la publicación del informe de Birch (1979) "El Proceso de Creación de Puestos de Trabajo" ("*The Job Generation Process*"). Este autor pone de manifiesto que, en el periodo de 1969-1976, el 50% de los nuevos puestos de trabajo en EE.UU. son creados por nuevas empresas. Su presentación en el Congreso de los EE.UU. tiene un enorme eco en los ambientes políticos y académicos. Es a partir de estas reveladoras cifras cuando los políticos de todos los colores "descubren" al empresario y la necesidad de fomentar la creación de nuevas empresas. La investigación científica en este campo recibe, lógicamente, un impulso notable.

Resulta evidente la importancia del emprendimiento o iniciativa empresarial en el impulso de la economía nacional y mundial, representando una fuente de innovación tecnológica y una relevante alternativa de desarrollo social. En casi todos los países industrializados existe hoy en día un notable crecimiento de las organizaciones socioeconómicas conocidas como empresas sociales. Las empresas sociales son organizaciones basadas en una misión social que aplican estrategias de mercado para lograr un propósito social. En muchos sentidos, estas iniciativas representan la nueva o renovada expresión de la sociedad civil en un contexto caracterizado por la crisis económica, el debilitamiento de los lazos sociales y las dificultades del estado de bienestar.

A modo de resumen se presenta la Tabla 1, que incluye a los autores más citados en las diferentes revistas académicas en el ámbito del emprendimiento. En particular, se indican de manera cronológica las aportaciones de los autores a la generación de conocimiento sobre este tema.

Tabla 1. Principales autores y sus aportaciones al Emprendimiento

Autor/Año	Aporte a la generación de conocimiento sobre <i>Emprendimiento</i>
Cantillon, 1730	Es un agente que compra medios de producción a ciertos precios, los transforma y combina en forma ordenada, y obtiene de allí un nuevo producto. El emprendedor a diferencia de otros agentes, toma el riesgo, es decir no tiene plena certeza, por ende es un agente tomador de riesgos que afecta el comportamiento de un mercado.
Smith, 1776	Trató brevemente el tema del Emprendimiento, bajo la palabra inglesa Business Management. Este autor apunta a obtener el máximo rendimiento de los recursos y así lograr el equilibrio. Incluye al empresario en el marco de los factores o fuerzas externas que afectan la dinámica económica.
Say, 1804	Plantea que un país que cuenta principalmente con comerciantes, industriales y agricultores será más próspero que uno que cuenta principalmente con individuos dedicados a las artes o las ciencias. El éxito emprendedor no sólo aporta al individuo, sino a la sociedad en general, por esto el emprendedor es un líder, previsor, tomador de riesgos, evaluador de proyectos y moviliza recursos de una zona de bajo rendimiento hacia la productividad.
Mill, 1848	Este economista inglés lamentó que en el idioma inglés no existiera una palabra con el mismo significado de la palabra francesa ENTREPRENEUR. Enfatizó la importancia del emprendimiento en el crecimiento económico y que el desarrollo del <i>entrepreneurship</i> requiere de habilidades no comunes.
Marshall, 1890	Plantea que los factores de producción no son tres sino cuatro. A los factores tradicionales: Capital, Tierra y Trabajo agrega la organización y la define como el factor coordinador que atrae otros factores y los agrupa. El <i>entrepreneurship</i> es el elemento que está detrás de la organización manejándola. Plantea que los emprendedores tienen como característica básica el liderazgo y actúan en condiciones de incertidumbre. Aun cuando comparte con otros autores que los emprendedores tienen ciertas habilidades natas, indica que las mismas se pueden aprender y se pueden adquirir.
Weber, 1903	Este autor plantea la tarea del emprendedor como una forma de vida, o una profesión de vida. Tiene como característica la frugalidad para el logro de riqueza y por ende tiene una conducta y una ética diferente adquiriendo códigos específicos para el logro del objetivo.
Shumpeter, 1912	El empresario es el destructor creativo. Mediante la innovación entendida como hacer algo nuevo ya sea un producto, un nuevo proceso o la mejora de uno ya existente se desequilibran los mercados. Para este autor el empresario es el motor de la economía.

Tabla 1. Principales autores y sus aportaciones al Emprendimiento (Continuación)

Autor/Año	Aporte a la generación de conocimiento sobre <i>Emprendimiento</i>
Mises, 1949	Para este autor empresario se define como un hombre que actúa de acuerdo con los cambios que tienen lugar en la información y datos de un mercado. La actividad empresarial surge de lo que debería hacerse en contraposición de lo que se está haciendo, de tal forma que se identifican y satisfacen necesidades de los consumidores. Un factor distintivo del emprendedor es el estar alerta a los cambios y los percibe como oportunidad. Descubre los errores e ineficiencias y procura eliminarlos. El emprendedor descubre lo que otros han pasado por alto.
Kirzner, 1973	Plantea que la función empresarial en una sociedad económica no es fácil de entender. Lo explica mediante la definición del elemento empresarial en la acción individual humana. Esta se define como el elemento o núcleo del impulso y perspicacia que lleva a conseguir los recursos y los medios que se requieren para alcanzar unos objetivos planteados. Para Kirzner el empresario es quien mueve la sociedad de un estado de quietud (núcleo) o de no ganancia hacia el equilibrio gradual e incremental a medida que se perciben precios alternativos lo cual da pie al arbitraje de recursos.
Drucker, 1985	Plantea al empresario como un innovador. El empresario innovador busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad (Drucker 1985). Define el <i>entrepreneur</i> como el empresario que es innovador y el <i>entrepreneurship</i> como el empresariado innovador. Hace diferencia entre un pequeño negocio tradicional y un verdadero emprendimiento; el cual es aquel que genera cambios en los mercados. Para Drucker todo negocio es un emprendimiento innovador.
Stevenson y Gumpert, 1985	Para Stevenson emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos disponibles y controlables en la actualidad. El empresario es un creador de empresa y busca la generación de riqueza. Una característica del empresario para que sea emprendedor es que sea innovador. Para este autor la innovación no es sólo de producto o servicio sino también de procesos o mercados. Hace diferencia entre el empresario exitoso y el ejecutivo exitoso.
Venkataraman, 1997	El emprendimiento implica el nexo de dos fenómenos: la presencia de oportunidades lucrativas y la presencia de personas emprendedoras.

Tabla 1. Principales autores y sus aportaciones al Emprendimiento (Continuación)

Autor/Año	Aporte a la generación de conocimiento sobre <i>Emprendimiento</i>
Baumol, 2002	Según este economista norteamericano el emprendimiento es un proceso vital de crecimiento económico y lo considera como el principal factor que explica el milagroso crecimiento del capitalismo.
Eckhardt y Shane, 2003	El proceso empresarial envuelve la identificación y evaluación de oportunidades, la decisión de explotarla por uno mismo o venderlas, los esfuerzos para obtener recursos y el desarrollo de la estrategia y la organización del nuevo proyecto empresarial.
Reynolds et al. 2005	Considera que la función empresarial puede ser conceptualizada como el descubrimiento de oportunidades y la subsiguiente creación de una nueva actividad económica, a menudo por medio de la creación de una nueva organización.
Austin et al. 2006	Definen el espíritu empresarial como la búsqueda oportunista de la riqueza económica a través de iniciativas creativas desarrolladas mediante el funcionamiento individual dentro de un entorno de incertidumbre y restringido por los recursos materiales limitados.
Cuervo et al. 2007	El espíritu empresarial es elemento esencial para el progreso de una economía al vertebrarse de varias formas: a) identificando, evaluando y explotando oportunidades de negocios; b) creando nuevas empresas y/o renovando y dinamizando las existentes; y c) impulsando la economía, innovación, competencia, creación de empleo, en suma mejorando el bienestar de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

I.3 Desarrollo del emprendimiento social como área de conocimiento

En este apartado se abordarán diferentes tópicos relacionados con el emprendimiento social. Primeramente se desarrollará el surgimiento y evolución de esta actividad, después se presentarán diferentes definiciones sobre emprendimiento social y, finalmente, se detallarán las diferencias más significativas entre el emprendimiento social y el emprendimiento tradicional/comercial.

I.3.1 Surgimiento, evolución e importancia del Emprendimiento Social

Dentro del emprendimiento está adquiriendo gran importancia una nueva modalidad, el emprendimiento social. Muchos autores se cuestionan a este respecto si este tipo de

emprendimiento constituye una subcategoría dentro del estudio del emprendimiento en general, o por el contrario, sus características particulares le llevan a ser un campo de investigación específico (Mair y Martí, 2006; Okpara y Halkias, 2011). Este es uno de los interrogantes que surgen sobre el emprendimiento social pero no es el único, pues la literatura académica al respecto es aún limitada, por lo que aún no hay acuerdo entre los estudiosos acerca de lo que entendemos por tal concepto y, además, son muy escasos los estudios empíricos aplicados en este campo (Weerawardena y Mort, 2006; Van Ryzin et al., 2009; Okpara y Halkias, 2011; Cukier et al., 2011).

Como consecuencia de varios cambios en el entorno competitivo a los que se enfrentan las organizaciones no lucrativas, ha aumentado en los últimos años el interés en el emprendimiento social (Weerawardena y Mort, 2006). La idea del "emprendimiento social" ha tocado la fibra sensible del mundo empresarial y el momento actual es, sin duda, propicio para nuevos enfoques empresariales a los problemas sociales. En la actualidad muchos de los esfuerzos gubernamentales y filantrópicos han caído muy por debajo de las expectativas, por lo que las principales instituciones del sector social son a menudo vistas como ineficaces, ineficientes y sin respuesta (Dees, 1998). La prestación de servicios públicos por parte del gobierno, incluso en áreas relativamente exitosas como la educación y la atención de la salud, es objeto de críticas al considerarla como burocrática, politizada, demasiado ineficaz, derrochadora y la antítesis de la innovación. Debido a los riesgos de fraude, desperdicio y abuso de poder, la burocracia se convierte en la forma dominante de organización para las agencias gubernamentales voluntarias (Dees, 2007). Además, existe descontento con diferentes cuestiones como la capacidad de respuesta para atender los problemas y la gestión de las típicas organizaciones de beneficencia, los servicios sociales a las clases desfavorecidas por parte de fundaciones y la administración gubernamental, a los discapacitados y a las personas que han sido desplazadas debido a eventos catastróficos (Okpara y Halkias, 2011).

El desarrollo del pensamiento sobre el emprendimiento social se basa en los debates conceptuales en torno a la necesidad de nuevos comportamientos empresariales impulsados mayormente por un fin social, principalmente en el seno del sector no lucrativo. Es importante señalar que la tradición cooperativista ha jugado un papel importante en varios países europeos, mientras que las fundaciones fueron los actores principales en los EE.UU. En Europa, el concepto de empresa social hace su primera aparición en 1990, en el corazón mismo del sector terciario, en Italia. Estrechamente vinculado con el movimiento cooperativo, el Parlamento italiano aprobó en 1991 una Ley para la creación de una forma jurídica específica para las cooperativas sociales, lo que permitió a estas últimas experimentar un crecimiento extraordinario. En los Estados Unidos, al menos inicialmente, los servicios sociales sin fines de lucro existentes asumen las actividades empresariales sociales como una forma de financiar la prestación de servicios ya existentes, con el resultado de que la empresa social es a menudo una actividad independiente para apoyar una amplia gama de servicios sociales (Kerlin, 2006). El concepto de empresa social en los Estados Unidos cuenta también con una respuesta positiva en los años 90. En 1993, por ejemplo, la Escuela de Negocios de Harvard lanza la "Iniciativa de Empresa Social", uno de los hitos del período (Defourny y Nyssens, 2010).

Recientemente, el discurso sobre el emprendimiento social ha sido impulsado por una serie de empresarios de negocios de alto perfil que dirigen su atención a las causas sociales. En 2006, Bill Drayton, fundador de Ashoka, una organización sin fines de lucro dedicada a encontrar y apoyar a los emprendedores sociales fundada en el año 1981 en Washington, D.C., dijo: "El emprendimiento social está ayudando a llevar a cabo un milagro de productividad en [...] la mitad de los ciudadanos del mundo", haciendo referencia a áreas como la educación, la salud o el bienestar. El concepto de Drayton ha atraído a algunas personalidades del mundo empresarial incluyendo a Jeff Skoll, fundador de eBay, que creó la Fundación Skoll, una organización dedicada a promover el emprendimiento social, y ha financiado al Centro Skoll para el Emprendimiento Social en la Escuela de Negocios Saïd de la Universidad de Oxford. El emprendimiento social también ha sido popularizado por

algunos libros, entre ellos “El Ascenso del Emprendedor Social” de Leadbeater (1997) y “Cómo cambiar el mundo: emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas” de Bornstein (2007). Esta modalidad de emprendimiento es un campo de interés que cruza disciplinas académicas y contradice las hipótesis tradicionales de la economía y desarrollo de negocios (Leadbeater, 1997; Dart, 2004).

En esta última década, la Unión Europea ha posicionado al emprendimiento social en un lugar de suma importancia. En el año 2011, La Comisión Europea, el órgano ejecutivo de la Unión Europea que representa los intereses de la Unión en su conjunto, lanza la “Iniciativa del Emprendimiento Social”, a través de la cual este organismo busca contribuir a la creación de un entorno favorable para el desarrollo de las empresas sociales de la economía social en general y de Europa en particular. La Comisión propone una serie de medidas prioritarias, divididas en tres grupos, de acuerdo con sus objetivos:

- a) *Medidas para mejorar el acceso a la financiación de las empresas sociales.* A través de un marco regulador europeo de fondos de inversión para el emprendimiento social, estimulando el desarrollo del microcrédito en Europa, regulando el funcionamiento de los fondos privados y creando un fondo público para captar inversión.

- b) *Medidas para mejorar la visibilidad de las empresas sociales.* Identificando buenas prácticas, promoviendo el aprendizaje mutuo y el reforzamiento de las competencias de las Administraciones nacionales y regionales y apoyándose en organizaciones y plataformas que permitan la participación y la concienciación social.

- c) *Medidas para mejorar el entorno jurídico de las empresas sociales.* Proponiendo un régimen específico y simplificado para los servicios sociales y desarrollando medidas legales para dar cobertura a las organizaciones del emprendimiento social.

El desarrollo del emprendimiento social en los países de la Unión Europea presenta iniciativas que han generado beneficios sociales significativos, como los casos que se presentan en los siguientes países:

- a) *Hungría.* Un restaurante creado por una fundación emplea a 40 personas discapacitadas, a quienes les ofrece formación y les presta un servicio de guardería infantil para facilitar la transición hacia un empleo estable.
- b) *Francia.* Una empresa que implementa un concepto innovador de servicios de lavado de coches sin agua, con productos biodegradables, provee empleo a personas no cualificadas o marginadas para reintegrarlas al mercado de trabajo.
- c) *Países Bajos.* Una empresa que, a través del uso de herramientas digitales innovadoras y un método basado en el juego especialmente adaptado, enseña a leer a los niños hiperactivos o autistas, así como a las personas analfabetas y a los inmigrantes.

De acuerdo a un informe publicado en el año 2014 por la Comisión Europea, las empresas sociales son un importante motor para el crecimiento inclusivo y juegan un papel clave en la lucha contra los actuales desafíos económicos y medioambientales. Sin embargo, sólo ocho países (Bulgaria, Grecia, Francia, Italia, Luxemburgo, Eslovenia, Suecia y Reino Unido) tienen un marco de políticas para fomentar y apoyar el desarrollo de las empresas sociales.

I.3.2 Definiciones del emprendimiento social

El emprendimiento social parece ser uno de los conceptos más incomprendidos en la literatura sobre espíritu empresarial (Okpara y Halkias, 2011). Los distintos conceptos utilizados por la literatura son definidos incorrectamente a menudo (Dees, 1998) y pueden tomar una variedad de significados, con poco consenso alcanzado hasta ahora entre los estudiosos (Weerawardena y Mort, 2006). La literatura sobre el emprendimiento social ha crecido en importancia en las últimas dos décadas, pero aún permanece difusa y fragmentada (Mort et al., 2002). Como resultado, el concepto de emprendimiento social significa diferentes cosas para diferentes personas e investigadores.

Un grupo de investigadores se refiere al emprendimiento social como iniciativas sin fines de lucro que buscan estrategias de financiación alternativas, o planes de gestión, utilizando los principios empresariales para crear valor social (Boschee, 1998; Austin, Stevenson, y Wei-Skiller, 2006; Sharir y Lerner, 2006). Un segundo grupo de investigadores lo entiende como la práctica socialmente responsable de las empresas tradicionales comerciales que participan en alianzas intersectoriales (Waddock, 1988; Sagawa y Segal, 2000; Baron, 2007). Finalmente, un tercer grupo considera al emprendimiento social como un medio para aliviar los problemas sociales y catalizar la transformación social, a través de la denominada filantropía organizada (Alvord et al., 2004; Van Slyke y Newman, 2006).

Existe consenso entre los investigadores sobre la enorme importancia que tiene la adecuada comprensión del emprendimiento social para impulsar su desarrollo (Weerawardena y Mort, 2006). Sin embargo, como se presenta en la siguiente tabla, la concepción de los investigadores sobre el emprendimiento social difiere en función de la visión del autor.

Tabla 2. Diferentes definiciones de emprendimiento social

Autor/Año	Definición de emprendimiento social
Fowler, 2000	El emprendimiento social es la creación de estructuras con variables socio-económicas, relaciones, instituciones, organizaciones y prácticas que generan y sostienen los beneficios sociales.
Young, 2001	El fenómeno del emprendimiento social tiene raíces múltiples en las actividades comerciales, en lo practicado por organizaciones de caridad, en las tradiciones históricas de la filantropía de las corporaciones empresariales y más recientemente en los intereses sociales y ambientales.
Dees et al. 2002	El emprendimiento social no se trata de iniciar un negocio o ser más comercial. Se trata de encontrar nuevas y mejores formas de crear valor social
Hibbert et al. 2002	Emprendimiento social puede definirse como el uso del comportamiento emprendedor para fines sociales y no para objetivos con fines de lucro, o alternativamente, que los beneficios generados se utilizan para el beneficio de un grupo con una desventaja específica.
Lasprogata y Cotten, 2003	Emprendimiento social define a las organizaciones no lucrativas que aplican estrategias empresariales para sostenerse económicamente mientras tienen un gran impacto en su misión social.
Mair y Noboa, 2003	Emprendimiento social es el uso innovador de combinaciones de recursos para aprovechar las oportunidades con miras a la creación de organizaciones y/o prácticas que generan y sostienen los beneficios sociales.
Mort, Weerawardena y Carnegie, 2003	El emprendimiento social es un constructo multidimensional que implica la expresión de un comportamiento empresarialmente virtuoso para lograr la misión social, una unidad coherente de propósito y de acción frente a la complejidad moral, la capacidad de reconocer las oportunidades de creación de valor social y las características clave de la toma de decisiones, la capacidad de innovación, la pro actividad y la asunción de riesgos.
Dart, 2004	El emprendimiento social se diferencia del entendimiento tradicional de una organización sin fines de lucro en términos de estrategia, estructura, normas y valores. Además representa una innovación radical en el sector sin fines de lucro.
Mair y Marti, 2004	El emprendimiento social puede entenderse como el uso innovador de los recursos para explorar y explotar las oportunidades que satisfacen una necesidad social de forma sostenible.
Haugh, 2005	Emprendimiento social es un término colectivo para nombrar una amplia gama de organizaciones que comercian con un propósito social. Estas organizaciones adoptan un formato legal a partir de una variedad de formatos, pero tienen en común los principios de la búsqueda de soluciones para lograr objetivos sociales, y la reinversión de los excedentes en beneficio de la comunidad. Sus objetivos se enfocan en metas socialmente deseadas.

Tabla 2. Diferentes definiciones de emprendimiento social (Continuación)

Autor/Año	Definición de emprendimiento social
Roberts y Woods, 2005	El emprendimiento social es la construcción, evaluación y la búsqueda de oportunidades para la transformación de un cambio social logrado por personas con sueños, apasionadas y dedicadas.
Seelos y Mair, 2005	El emprendimiento social combina el ingenio empresarial tradicional con la misión de cambiar la sociedad.
Austin, Stephenson y Weil-Skillern, 2006	El emprendimiento social es una actividad innovadora que aporta valor social. Ésta se puede dar dentro del sector privado o gubernamental y puede ser con fines o sin fines de lucro.
GEM (Harding y Cowling 2006)	El emprendimiento social es cualquier intento de nueva actividad empresarial social o creación de nuevas empresas, tales como auto empleo, una nueva empresa o la expansión de una nueva empresa social por un individuo, los equipos de los individuos o empresas sociales establecidas con fines sociales o de la comunidad teniendo como base que el beneficio se invierte en la actividad en lugar de regresar a los inversionistas.
Hockerts, 2006	Los emprendimientos sociales son aquellas empresas híbridas que limitan al mundo de los negocios con fines de lucro y la misión social impulsada por las organizaciones públicas y los organismos sin fines de lucro, por lo que no se definen en una y otra esfera.
Mair y Marti, 2006	El emprendimiento social es un proceso que involucra el uso de la innovación y combinación de recursos para obtener incentivos en cambios sociales y/o atender necesidades sociales.
Nicholls, 2006	Conjunto de prácticas organizacionales que combinan la búsqueda de objetivos financieros con la búsqueda y promoción de valores substantivos y terminales.
Peredo y McLean, 2006	El emprendimiento social es ejercido donde algunas personas o grupos: (1) tienen como objetivo la creación de un valor social, sea de forma exclusiva o al menos de algún modo prominente; (2) muestran la capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades para crear el valor; (3) emplean la innovación, desde la invención pura y simple hasta adaptar una novedad a otra cosa, en la creación y/o distribución de valor social.
Perrini y Vurro, 2006	El emprendimiento social es un proceso dinámico creado y gestionado de forma individual o en equipo (el innovador emprendedor social), que se esfuerza por explotar la innovación social con una mentalidad empresarial y una fuerte necesidad de logro, con el fin de crear nuevo valor social en el mercado y la comunidad en general.
Robinson, 2006	Define el emprendimiento social como un proceso que incluye: la identificación de un problema social específico y una solución específica para hacerle frente, la evaluación del impacto social, el modelo del negocio y la sostenibilidad de la empresa y la creación de un programa social con una misión orientada con fines de lucro o una empresa sin fines de lucro que obtenga el doble (o triple).

Tabla 2. Diferentes definiciones de emprendimiento social (Continuación)

Autor/Año	Definición de emprendimiento social
Zhara et al. 2006	El emprendimiento social se refiere a los procesos relacionados con el descubrimiento de oportunidades para crear riqueza social y los procesos organizativos desarrollados y empleados para lograr el citado fin.
Martin y Osberg, 2007	El emprendimiento social tiene tres componentes : (1) la identificación de un equilibrio estable pero intrínsecamente injusto que causa exclusión, marginalización, o sufrimiento a un segmento de la humanidad que carece de medios financieros o influencia política para alcanzar un beneficio transformador por su cuenta; (2) la identificación de una oportunidad en este equilibrio injusto, desarrollando una proposición de valor social y llevando a utilizar inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza, desafiando de ese modo la hegemonía del estado estable; y (3) la creación de un equilibrio estable y nuevo que libera el potencial coartado o alivia el sufrimiento del grupo objetivo, y a través de la imitación y la creación de un ecosistema estable alrededor del nuevo equilibrio, asegura un mejor futuro para el grupo objetivo y la sociedad como un todo.
Tracey y Jarvis, 2007	El fundamento de la negociación para un fin social está en el cuidado de la iniciativa empresarial social, pues requiere que los emprendedores sociales identifiquen y aprovechen las oportunidades del mercado, y reúnan los recursos necesarios, con el fin de desarrollar productos y/o servicios que les permitan generar “beneficios empresariales” para un proyecto social.
Yunus, 2007	Cualquier iniciativa innovadora para ayudar a la gente puede ser descrita como emprendimiento social. La iniciativa puede ser económica o no económica, con fines de lucro o sin fines de lucro.
Guzman y Trujillo, 2008	Tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organismos sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales.
Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman, 2009	El emprendimiento social incluye las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y aprovechar las oportunidades para mejorar la riqueza social creando nuevas empresas o la administración de organizaciones de una manera innovadora.
Brouard y Larivet, 2010	El emprendimiento social representa una variedad de actividades y procesos para crear y sostener valor social usando más enfoques emprendedores e innovadores y limitados por el ambiente o contexto externo.

Tabla 2. Diferentes definiciones de emprendimiento social (Continuación)

Autor/Año	Definición de emprendimiento social
Dacin et al. 2010	Se define el emprendimiento social por las características individuales y los procesos y actividades que conducen inevitablemente a la discusión y al debate... que no se puede resolver, ya que es poco probable que un conjunto definitivo de características pueden ser aplicadas a todo tipo de actividad empresarial social en todos los contextos.
Terjesen et al. 2011	En primer lugar, se considera el emprendimiento social como un proceso de creación de valor mediante nuevas formas de combinación de recursos. En segundo lugar, estos recursos están destinados principalmente a explorar y aprovechar las oportunidades para crear valor social al estimular el cambio social o cubrir necesidades sociales. Y en tercer lugar, cuando se ve como un proceso, el emprendimiento social implica el ofrecimiento de servicios y/o productos, pero también puede referirse a la creación de nuevas organizaciones.
Gatica, 2015	Proceso y oportunidad de crear valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, nuevos modelos de negocios o la conformación de nuevas organizaciones. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de diversas organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado.

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta las diferentes definiciones presentadas en este apartado, en esta tesis doctoral se propone la siguiente definición de emprendimiento social:

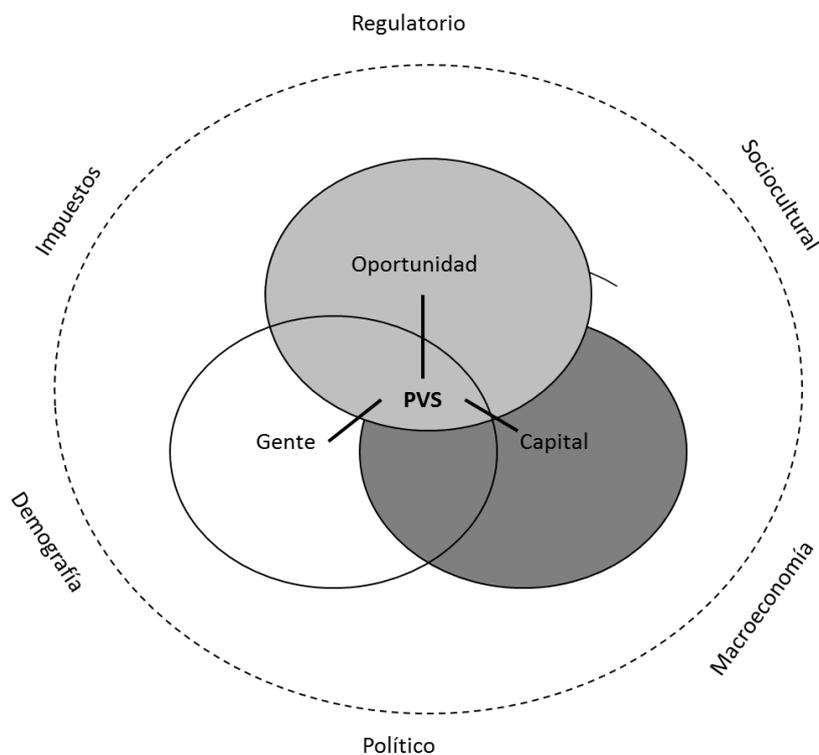
Emprendimiento social es un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la identificación, evaluación y explotación de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones con fines o sin fines de lucro.

I.3.3 Diferencias entre el emprendimiento tradicional y el emprendimiento social

Para acotar en mayor medida el término de emprendimiento social y diferenciarlo del emprendimiento comercial/tradicional, en las definiciones de los emprendimientos sociales destaca, por un lado, el hecho de que la unidad subyacente en este ámbito es la creación de valor social, en lugar de la generación de riqueza personal y para los accionistas (Thake y Zadek, 1997), y por otro que la actividad se caracteriza por la innovación, o la creación de algo nuevo en lugar de simplemente la repetición de las empresas o prácticas existentes.

Por su parte, Austin et al. (2006) establecen que la distinción entre el emprendimiento social y el comercial no es dicotómica. Más bien, es necesario plantear un continuo que varía desde lo puramente social a lo puramente económico. Sin embargo, aún en los extremos existen elementos comunes. Así, la actividad caritativa debe reflejar realidades económicas, mientras que la actividad económica debe generar valor social. A su vez, Austin et al. (2006) presentan un marco del emprendimiento social desarrollado como un diagrama de Venn donde se identifica el círculo de la oportunidad como el origen de la iniciativa empresarial (figura 1). La oportunidad se define como el estado futuro deseado que es diferente del actual y la convicción de que el logro de ese estado es posible. Las dos variables facilitadoras, las personas y los recursos de capital, son los círculos en la base. Los tres círculos se cruzan, lo que refleja la imbricación y la interdependencia de las variables. En el centro está la proposición de valor social (PVC) como la variable integradora.

Figura 1. Marco del emprendimiento social



Fuente: Austin et al. (2006)

Alrededor de los tres círculos están las fuerzas o factores contextuales, definidas como elementos que escapan al control del emprendedor y que influyen en el éxito o el fracaso de la iniciativa empresarial. Los factores contextuales incluyen la macroeconomía, la demografía, los impuestos, la estructura regulatoria y el entorno sociopolítico. El entorno económico, las políticas fiscales, los niveles de empleo, los avances tecnológicos y los movimientos sociales como los relacionados con el trabajo, la religión y la política son ejemplos de factores contextuales específicos que pueden enmarcar las oportunidades y los riesgos a los que se enfrenta un nuevo emprendimiento.

El carácter distintivo de la misión de las empresas sociales y el carácter multifacético del valor social generado otorgan a la proposición de valor social (PVS) un papel central en la distinción entre el emprendimiento social y el emprendimiento tradicional/comercial. Este último tiende a centrarse en los avances y en las nuevas necesidades, mientras que el social

se orienta principalmente a servir con mayor eficacia las necesidades básicas de la comunidad a través de enfoques innovadores. Para un emprendedor comercial, una oportunidad debe tener un tamaño total de mercado grande, o la industria debe ser estructuralmente atractiva. En cambio, para un emprendedor social una necesidad social identificada o un fallo en la demanda generalmente garantizan un tamaño de mercado más que suficiente.

I.3.4 Tipologías de emprendimiento social

El emprendimiento social, ampliamente discutido en el apartado anterior, se refiere a un proceso general o a un comportamiento. El término "empresa social", por otro lado, se refiere a los resultados tangibles del emprendimiento social, por lo que resulta útil analizar las diferentes tipologías de emprendimiento social a través de la revisión de las diferentes empresas sociales.

Las organizaciones que se conciben a sí mismas como empresas sociales pueden operar como empresas con fines de lucro que realizan contribuciones explícitas al bien social, o pueden llegar a ser empresas sin fines de lucro con una misión social que genere tanto ingresos como beneficios sociales a través de medios comerciales. Según Young (2001) existen tres identidades distintas de las empresas sociales: Filantropías Corporativas, Organizaciones con Propósito Social e Híbridas:

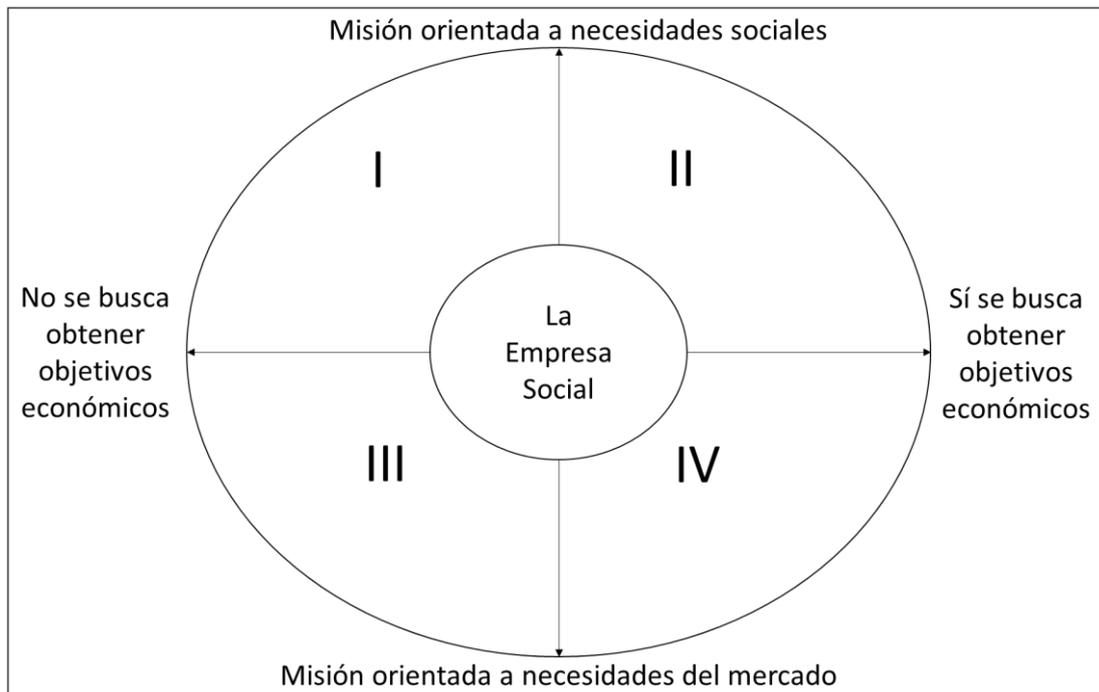
- a) *Filantropías corporativas*. Las empresas sociales pueden ser organizaciones intencionadamente con fines de lucro que decidan utilizar algunos de sus recursos para promover causas sociales o promover el bien público de una manera particular. Básicamente, las organizaciones filántropo-corporativas son empresas cuya finalidad es maximizar sus utilidades o aumentar su cuota de mercado. Este tipo de organizaciones participan en actividades de beneficio social, tales como realización de campañas financieras, voluntariado con el personal de la empresa, patrocinios

corporativos así como asociaciones conjuntas con organizaciones sin fines de lucro. Estas actividades están orientadas, principalmente, a mejorar la imagen pública de la empresa.

- b) *Organizaciones con propósito social.* Alternativamente, una empresa social puede considerarse como una organización (privada) dedicada al logro del bien social cuando la organización es impulsada por una misión diferente a la que persiguen las empresas con fines de lucro. Este tipo de organizaciones no persiguen fines de lucro, por lo que sus fuentes de ingresos provienen de donativos, subsidios gubernamentales y se apoyan fuertemente en el voluntariado para satisfacer sus necesidades de recursos laborales.
- c) *Empresas híbridas.* Un desarrollo bastante reciente es la aparición de empresas que afirman tener doble objetivo: obtener un beneficio económico y contribuir al bien social más amplio. Estas empresas, en teoría, limitan sus niveles de fines de lucro con el fin de dar cabida a criterios sociales, tales como la conservación del medio ambiente (por ejemplo, usando sólo materiales reciclables o la producción de productos ecológicos y saludables), la justicia social (por ejemplo, la utilización de prácticas de contratación y promoción favorables a minorías o a trabajadores con discapacidad), o el donar una parte sustancial de sus ganancias para apoyar causas sociales en lugar de distribuirlas a los propietarios.

Otra clasificación es la elaborada por Masseti (2008), quien desarrolla la matriz del emprendimiento social en la cual se clasifican los emprendimientos sociales en cuatro cuadrantes en función primeramente de la orientación que adopta la misión de la empresa social (esto es, si está orientada hacia la satisfacción de necesidades sociales o del mercado) y, en segundo lugar, si la empresa social busca o no obtener objetivos económicos (figura 2).

Figura 2 Matriz del Emprendimiento Social



Fuente: Massetti (2008)

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los cuadrantes:

- a) *Cuadrante IV: La empresa tradicional comercial con enfoque a la base de la pirámide*
- El cuadrante IV representa a aquellas empresas que tienen principalmente una misión impulsada por el mercado y sí buscan obtener objetivos económicos. Su enfoque de mercado es hacia el segmento denominado “Base de la Pirámide”. Este término representa a los pobres en la base de la escala socio-económica mundial, compuesta por los 4.000 millones de personas que viven con menos de dos dólares diarios, los cuales participan principalmente en una economía de mercado informal. Estas empresas buscan la generación de ingresos a través de vender bienes o suministrar productos a los que están en la base de la pirámide, de tal manera que ayuda a mejorar el nivel de vida de las personas más necesitadas (Prahalad y Hammond, 2002; Prahalad y Hart, 2002). El impulso a este tipo de empresas sociales se plantea como una estrategia desde la empresa tradicional/comercial para

atender los problemas de pobreza, al tiempo que es una oportunidad rentable para obtener objetivos económicos debido a la magnitud de la población involucrada en este segmento de mercado.

b) *Cuadrante III: La empresa social transitoria*

El cuadrante III representa a las empresas sociales que responden a las necesidades del mercado, pero no son impulsadas por la necesidad de obtener objetivos económicos. Por lo tanto, sólo podrán existir durante un corto período de tiempo. Las empresas sociales en este cuadrante deben encontrar apoyo para sus esfuerzos a través de donaciones públicas y privadas y de subvenciones o apoyo gubernamental. Estas empresas identifican una necesidad en el mercado, y luego se enfocan a satisfacer esa necesidad con el objetivo de apoyar una causa social. El único medio de supervivencia para las empresas sociales en este cuadrante es mantener el apoyo continuo de las donaciones y subvenciones, porque una vez que se detiene este apoyo tienden a desaparecer.

c) *Cuadrante I: La empresa social sin fines de lucro*

El cuadrante I representa a las empresas sociales que están impulsadas por una misión social y no buscan obtener objetivos económicos. Este tipo de empresas sociales no pagan impuestos sobre los excedentes y sólo deben cubrir los gastos para sobrevivir. Fundaciones, organizaciones benéficas, museos públicos e iglesias caen en esta categoría. En general, este tipo de empresas sociales se enfocan a la prestación de un trabajo socialmente necesario que los gobiernos y las empresas tradicionales comerciales no cubren. Se basan en donaciones, subvenciones y cuotas de los miembros para apoyar sus operaciones. Algunos investigadores consideran este cuadrante como el origen de la empresa social moderna (Dart, 2004).

d) *Cuadrante II: El punto de transformación*

El cuadrante II representa a las empresas sociales que no sólo son impulsadas por la misión social, sino que también buscan obtener objetivos económicos para sobrevivir. Este cuadrante está recibiendo mucha atención en la literatura empresarial (Dorado, 2006; Tracey y Phillips, 2007), debido a que estas empresas sociales tienen la mayor oportunidad de generar la transformación social. Las empresas sociales de este cuadrante se denominan empresas sociales híbridas ya que reflejan dos elementos clave: una misión social global y la creatividad empresarial (Nicholls, 2006; Peredo y McLean, 2006). El fenómeno del emprendimiento social híbrido emerge, por tanto, como la transformación de la organización sin fines de lucro, de la puramente filantrópica, a la búsqueda de objetivos mixtos entre generación de objetivos sociales y económicos (Kosgaard, 2011).

En el siguiente apartado se desarrollará ampliamente la empresa social híbrida, eje central de esta tesis doctoral, partiendo de su desarrollo y evolución que permite a la empresa social sin fines de lucro alcanzar la sostenibilidad financiera y proporcionar valor social y valor económico; posteriormente, se describirán las características más importantes de las empresas sociales híbridas; por último, se presentarán las ventajas de las empresas sociales híbridas sobre las empresas sociales sin fines de lucro.

I.4 El Emprendimiento Social Híbrido

Para muchos, la característica distintiva e innovadora del emprendimiento social es la combinación de un objetivo explícito para hacer frente a las necesidades sociales con la creación de una organización privada como medio para lograr este objetivo. Como tal, se dice que los emprendedores sociales tienen objetivos "híbridos", combinando tanto el enfoque social como la lógica de mercado (Lepoutre et al., 2013). En este apartado se

abordará el desarrollo y evolución del emprendimiento social híbrido, las características específicas del emprendimiento social híbrido, así como las ventajas del emprendimiento social híbrido frente al emprendimiento social sin fines de lucro

I.4.1 Desarrollo y evolución del emprendimiento social híbrido

Como se ha establecido previamente, las empresas sociales se consideran organizaciones importantes en el apoyo de aquellas actividades económicas que se hallan en áreas consideradas improductivas por el sector privado y abandonadas por el estado (Di Domenico et al., 2010). Las empresas comerciales no satisfacen estas necesidades debido a que no pueden hacerlo de manera rentable, mientras que los gobiernos no responden a estas necesidades porque no hay suficiente apoyo público para hacerlo. Una empresa social lleva a cabo una misión que no es financieramente sostenible sin un modelo de negocio con fines de lucro, para la que no existe el apoyo público suficiente para impulsar la acción del gobierno y el gasto de los fondos de los contribuyentes (McDonald, 2007; Valentinov, 2008).

A pesar de la creciente contribución de las empresas sociales a las economías mundiales, éstas funcionan en un entorno cada vez más competitivo. En este contexto, algunos investigadores abogan por la necesidad de redefinir radicalmente el propósito y la misión de las empresas sociales para poder hacer frente a los retos ambientales con eficacia (Forehand, 2000; McDonald, 2007). Sostienen que si se ha definido la misión demasiado estrecha, la organización corre el riesgo de no aprobar el examen de la viabilidad económica. En estas situaciones, algunos sugieren que la empresa social debe redefinir su propósito, tal vez indicando su misión en términos más amplios (Durst y Newell, 2001). En un enfoque no tradicional, otros investigadores identifican la creciente adopción del “enfoque de mercado” para orientar la gestión de las empresas sociales así como la adopción de prácticas de negocio como la que ellos llaman “mercantilización” (Eikenberry y Kluver, 2004). Por lo tanto, la solución a la problemática de la sostenibilidad económica del emprendimiento social sin fines de lucro se encuentra en el modelo híbrido.

Las empresas sociales híbridas son innovadoras formas empresariales que mezclan de forma única elementos estructurales y organizativos tanto de empresas con fines de lucro como de las sin fines de lucro. Estas empresas se han desarrollado recientemente para la consecución simultánea de valor social y económico (Zott y Amit 2008, George y Bock 2011). Por lo tanto, el principal objetivo del emprendimiento social híbrido es la creación de valor social para la comunidad a través de la utilización de enfoques de tipo empresarial como la innovación (Mulgan et al., 2007; Kong, 2010).

En el estudio de Peredo y McLean (2006) se establece que la misión social y la comercial pueden coexistir en el emprendimiento social, en donde la primera es predominante o bien está a la par con los objetivos de intercambio comercial. Esta aseveración garantiza la relevancia de la búsqueda de fines de lucro en el emprendimiento social, mientras que se conserva la misión social como un objetivo primario (Dees, 1998; Mort et al., 2003). Por su parte Chell (2007) establece que todo proceso de emprendimiento conlleva un balance de comportamiento social y económico que, a su vez, permite la generación de valor social y económico. Cuando las empresas sociales aplican los métodos y herramientas del sector privado para lograr el tipo de objetivos sociales primarios asociados con los sectores público y voluntario, entonces se convierten en una forma de organización híbrida (Defourny y Nyssens, 2006). El modelo híbrido ayuda a las organizaciones a sobrevivir y crecer permitiéndolas que sean auto-sostenibles (Robles, 2013). Según la clasificación elaborada por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), "las empresas sociales híbridas son organizaciones que se identifican a sí mismas como una organización social, y que reciben al menos el 5% de sus ingresos a través de la venta de servicios o productos" (Lepoutre et al., 2013). En lo relativo a esta característica doble condición de generadora de valor social y económico, Dacin et al. (2011) argumentan que "el valor económico es crucial para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales y la creación de valor social", ya que es difícil "hacer caso omiso de que la creación de valor social suele estar estrechamente relacionada con los resultados económicos, los cuales producen los recursos financieros que el emprendedor social puede utilizar para lograr su misión principal".

El emprendimiento social híbrido es un nuevo fenómeno que surge como una respuesta a las complejas necesidades de la sociedad (Zietlow, 2002). Este tipo de organizaciones ha ido creciendo en número y en todos los sectores durante algunas décadas (Certo y Miller, 2008; Neck et al., 2009; Terjesen et al., 2011; Battilana et al., 2012; Lee y Battilana, 2013). En concreto, el creciente interés por las empresas sociales híbridas en muchos países industrializados y en las economías tanto emergentes como en desarrollo (Seelos y Mair, 2005) se ha atribuido a cuatro tendencias sociales, económicas y políticas. En primer lugar, los cambios en la naturaleza de las donaciones filantrópicas han empujado a las organizaciones donantes anteriormente dependientes a buscar más fuentes comerciales de ingresos (Dees, 1998). En segundo lugar, los nuevos modelos de prestación de servicios públicos han creado oportunidades de mercado para los nuevos entrantes que incluyen a las empresas sociales híbridas (Brandsen et al., 2005; Evers, 2005; Chell, 2007; Haugh y Kitson, 2007; Fawcett y Hanlon, 2009; Perrini et al., 2010). En tercer lugar, el interés por los sistemas económicos alternativos y las nuevas formas de capitalismo ha dirigido la atención y los recursos hacia el potencial de mercado de las empresas sociales híbridas (Hemingway, 2005; Amin, 2009; Hudson, 2009; Wilson y Post, 2013). Por último, las respuestas a las políticas y prácticas que generan cada vez más deficiencias en la justicia económica y en la creciente desigualdad ven a las empresas sociales híbridas como una solución a las fallas del mercado (Austin et al., 2006; VanSandt et al., 2009).

Por lo tanto, se considera positivo que las empresas sociales sin fines de lucro se movilicen hacia el modelo híbrido, pues las que no adopten esta perspectiva podrían enfrentarse a grandes restricciones, ya sea por el limitado acceso a los mejores recursos humanos, por el poco acceso a los recursos financieros, por las restricciones en el acceso a recursos materiales, o por una baja legitimación en el mercado. Estos factores obstaculizan la capacidad de movilizar y desplegar recursos y, por tanto, aleja a la empresa de los normalmente “ambiciosos” objetivos sociales planteados (Austin et al., 2006).

I.4.2 Características específicas del emprendimiento social híbrido

Makhlouf (2011) afirma que el emprendimiento social híbrido se inicia con un empresario que tiene una idea novedosa, un producto o servicio innovador, que posee un enfoque creativo para la solución de un problema percibido, y que cuenta con un nuevo modelo y/o enfoque de negocio no probado previamente para la entrega del producto y/o servicio. Este nuevo modelo de negocio es la empresa social híbrida.

Las empresas sociales híbridas se muestran típicamente como organizaciones que existen entre los sectores público y privado y con características de ambos. Esto se refleja en la Tabla 3, en donde se establece que las dimensiones de organización y relaciones de las partes interesadas clave de las empresas sociales híbridas se mezclan con los de las empresas puramente comerciales y con las de las empresas puramente filantrópicas.

Tabla 3. La empresa social híbrida en el continuo empresarial

	Puramente Filantrópica	Empresa Social Híbrida	Puramente Comercial
Motivos	Apela a la buena voluntad.	Motivos mixtos.	Apela al interés propio.
Métodos	Impulsados por la misión.	Balance entre la misión y el mercado.	Impulsados por el mercado.
Objetivos	Creación de valor social.	Creación de valor social y económico.	Creación de valor económico.
Destino de los ingresos/utilidad	Dirigida hacia las actividades de la misión de la organización sin fines de lucro (requerido por ley o política de la organización).	Reinvertidos en las actividades de la misión o gastos operativos y/o retenidos para el crecimiento y desarrollo.	Distribuidos a los accionistas y propietarios.

Fuente: Adaptado de Dees y Economy (2001)

Holt et al. (2015) establecen que las empresas sociales híbridas a menudo se definen con referencia a por lo menos dos, si no todas, de las siguientes características:

- a) La centralidad de una misión social y/o ambiental, con su primacía sobre el valor económico (a menudo considerado como una condición de contorno clave que separa a los híbridos de los tradicionales).
- b) La generación de ingresos a través del comercio de la misión o no relacionados con la misión (distinguiéndolos de organizaciones benéficas).
- c) Estructuras de gobernanza participativa, lo cual implica la involucración activa de los interesados y que se basan en relaciones centradas en la búsqueda del mutuo beneficio y en la sostenibilidad de los resultados.
- d) La distribución de beneficios limitados, con excedentes reinvertidos para fines sociales.
- e) Soluciones innovadoras vinculadas a la creación de un modelo de negocio o actividad comercial.

Por su parte, Fisac y Moreno (2015) definen que los cuatro principios que capturan la esencia de las empresas sociales son:

- a) La misión principal de la organización es de carácter social y busca resolver o aportar soluciones una problemática social.
- b) La organización persigue su misión a través de la generación de ingresos por la provisión de productos y/o servicios en un mercado.
- c) La organización tiene vocación de sostenibilidad y autonomía y no depende únicamente de aportes externos de recursos económicos (subvenciones o donaciones) y humanos (trabajadores voluntarios).
- d) Los excedentes y la riqueza generada están destinados en una parte significativa a la generación de valor social de acuerdo a la misión de la organización.

I.4.3 Ventajas del emprendimiento social híbrido frente al emprendimiento social sin fines de lucro

Como ya se ha explicado con anterioridad, la creación de valor social sostenible es la característica clave que diferencia el emprendimiento social híbrido del emprendimiento social sin fines de lucro. Los emprendedores sociales híbridos "actúan como agentes de cambio en el sector social, innovando y actuando de acuerdo con el deseo de crear un valor social sostenible" (Harding, 2004, p. 41).

De acuerdo a Dees y Anderson (2003) los emprendedores sociales pueden ser atraídos a las estructuras híbridas, en parte porque las empresas lucrativas ofrecen un potencial de crecimiento económico que supera los beneficios económicos que se encuentran comúnmente en el sector social. Muchos empresarios sociales creen que las estructuras híbridas tienen virtudes que no son fácilmente imitadas por sus homólogos del sector sin fines de lucro o públicas. Además, estos autores establecen que estos beneficios potenciales tienden a caer en cuatro categorías:

a) *Promover la eficiencia y la innovación*

El ánimo de lucro, debidamente canalizado, tiene el potencial de fomentar la eficiencia y la innovación. Para alcanzar los fines de lucro por lo general se ven obligados a aprovechar al máximo cada dólar de inversión y minimizar los gastos incurridos en la creación y entrega de valor. Al mismo tiempo, tienen incentivos para descubrir formas innovadoras y rentables de lograr sus objetivos.

b) *Aprovechar los escasos recursos públicos y filantrópicos*

La presencia de fines de lucro también puede verse como una forma de atraer recursos escasos, filantrópicos y fiscales, para dirigirlos hacia donde más se necesitan. Los emprendimientos sociales con fines de lucro, si son lo suficientemente rentables, pueden buscar fondos de inversión en los mercados

privados de capital; algunos de ellos también se basarán en las fuentes de ingresos privados para financiar al menos una parte de sus actividades.

c) *Responder rápidamente a la demanda*

Las organizaciones sociales con fines de lucro son más sensibles a las fluctuaciones de la demanda de mercado que sus homólogos sin fines de lucro. Esta capacidad de respuesta del mercado puede ser una ventaja para la propagación de las innovaciones en el momento oportuno, la reasignación de recursos en su caso, así como para hacer frente a las necesidades sociales que se espera varíen con el tiempo.

d) *Mejorar el acceso a personal capacitado*

Las empresas sociales con fines de lucro también tienen la posibilidad de mejorar su grupo de trabajo atrayendo a gente con habilidades que son altamente valoradas en los negocios. Las organizaciones del sector sin fines de lucro a menudo tienen dificultades para competir en el mundo de los negocios en la atracción de talento, y las personas con talento a menudo dejan los sectores sin fines de lucro debido a la frustración por no poder alcanzar mejores ingresos o cuando sus obligaciones familiares se vuelven más onerosas. Generalmente, los salarios en las empresas sociales sin fines de lucro son tradicionalmente más bajos y no pueden ser aumentados por el potencial de crecimiento asociado con la participación accionaria. Por su parte, los emprendimientos sociales con fines de lucro pueden acceder a personal cualificado que busca abandonar o dejar de considerar el trabajo en el sector social, debido a las limitadas recompensas financieras u otras limitaciones percibidas.

Dada la relevancia que tiene el emprendimiento social híbrido, de acuerdo a lo establecido en este capítulo, este fenómeno se presenta como un campo atractivo para el estudio. Sin embargo, la investigación sobre este modelo de emprendimiento carece actualmente de

atención académica y, muy especialmente, de estudios empíricos (Hoffman et al., 2013). En particular, tal y como se detallará en los próximos capítulos de esta tesis doctoral, existen importantes oportunidades de investigación en torno a las características distintivas del emprendedor social híbrido, así como también sobre el proceso de emprendimiento a través del cual este tipo de emprendedores identifican, evalúan y explotan unas oportunidades que deben satisfacer necesidades o carencias sociales y, simultáneamente, generar beneficios económicos que faciliten la sostenibilidad financiera de la empresa.

CAPÍTULO II. LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR COMERCIAL Y SOCIAL

II.1 Introducción

De la visión contextual del mundo actual emerge la figura del emprendedor social, cuyo espíritu solidario, creatividad intelectual, preocupación social, voluntad política y actitud ética mantienen movilizados su imaginación, capacidad y compromiso para crear “valor social” entre distintos grupos de actores de la sociedad civil que privilegian el bien común (Bornstein, 2004).

De acuerdo a Bikse et al. (2015), un emprendedor social hoy en día no sólo es el que encuentra e implementa innovaciones y nuevos factores de producción, toma la iniciativa, utiliza su intuición, toma un riesgo, establece la dirección para el sector de la producción y sirve como motor para el desarrollo económico; más bien, es el único que puede hacer frente a los problemas a nivel tanto micro como macro porque es mucho más versátil, posee una visión mucho más amplia y es un sujeto de la transformación social. A diferencia de los emprendedores tradicionales, que pueden crear y transformar todo en los sectores industriales, los emprendedores sociales actúan como agentes de cambio para la sociedad, aprovechando las oportunidades que a otros no les interesan con el propósito de mejorar los sistemas, innovar y difundir nuevos enfoques, desarrollar soluciones sostenibles que alivien los problemas más apremiantes de la sociedad y crear un cambio sistémico a largo plazo (Kickul et al., 2012).

Dicho esto, en este capítulo se presentan las principales definiciones y tipologías de emprendedor social, sus características distintivas y aquellas que comparte con los tradicionales/comerciales, así como una aproximación a los emprendedores sociales híbridos, que se erigen en el foco de esta investigación. Estos últimos son individuos que crean estructuras que persiguen dos líneas de fondo, una principal que se ocupa del valor social y otra de los beneficios financieros.

II.2 Emprendedor social: definición y tipologías

En este apartado se abordarán aspectos importantes que ayudarán a la comprensión del “emprendedor social”. Por un lado, se revisarán las distintas apreciaciones que existen en la literatura; por otro, se presentarán varias propuestas sobre tipologías de emprendedor social.

II.2.1 Definiciones sobre el emprendedor social

La revisión de la literatura sobre emprendimiento social lleva a la necesaria definición del “emprendedor social”. En este caso, tal y como sucede con el concepto de emprendimiento social, no existe una definición universalmente aceptada. Los emprendedores sociales han sido descritos como aquellas personas que aportan a los problemas sociales el mismo espíritu empresarial y la imaginación que los empresarios comerciales aportan a la creación de riqueza (Blair, 1997). Otros estudios centran la definición en la innovación y cambio social (Leadbeater, 1997; Drucker, 1999). En esta línea, Thompson et al. (2000) define a los emprendedores sociales como aquellos individuos que están motivados por la oportunidad de adoptar un enfoque innovador y la utilización creativa de recursos y contactos para satisfacer las necesidades que el sistema de bienestar social del estado no puede o no quiere cumplir.

Según Bornstein (2004), la expresión “emprendedor social” ha ganado popularidad en los últimos años ya que estas personas, en su mayoría desconocidas por la sociedad mundial, han logrado resolver grandes problemas usando como elemento de cambio sus ideas transformadoras y su perseverancia para conseguir objetivos concretos. Estos objetivos son metas sociales, aquellas que benefician a una mayoría desprotegida por las leyes. Un ejemplo de la notoriedad que ha recibido el concepto a nivel mundial es el caso del Dr. Muhammed Yunus, fundador del Banco Grameen, quien ha sido galardonado con varias e importantes distinciones (en el año 1996 fue seleccionado ganador del Premio Internacional

Simón Bolívar, en 1998 ganó el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia, y en el año 2006 fue distinguido con el Premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico de Bangladesh).

Por otra parte, Dees et al. (2002, p.3) resaltan el vínculo entre la misión social y el proceso de identificación de oportunidades en el emprendimiento social, destacando la visión del emprendedor social: “Donde otros ven problemas, los emprendedores sociales ven oportunidades. No son simplemente impulsados por la percepción de una necesidad social o por su compasión, más bien tienen una visión de cómo lograr una mejora y están decididos a poner a trabajar su visión”. Para facilitar una mejor comprensión de este término, la Tabla 4 incluye las principales aportaciones sobre la definición de emprendedor social identificadas en la literatura.

Tabla 4. Definiciones de emprendedor social

Autor/Año	Definición
Waddock y Post, 1991	El emprendedor social es una persona que busca los cambios en la percepción de cuestiones sociales... [Ellos] juegan un papel crítico en el logro de cambios "catalíticos" en la agenda del sector público y la percepción de ciertas cuestiones sociales.
Leadbeater, 1997	Los emprendedores sociales están creando formas innovadoras de abordar algunos de los problemas sociales más urgentes y difíciles: la delincuencia juvenil, las drogas, la dependencia, el desempleo crónico, el analfabetismo, el SIDA y las enfermedades mentales. Ellos toman recursos, personas y edificios subutilizados y a menudo desechados para reutilizarlos. Ellos encuentran nuevas formas de usarlos para satisfacer las necesidades no satisfechas y, a menudo, no reconocidas.
Bornstein, 1998	Los emprendedores sociales son personas con ideas nuevas para hacer frente a los principales problemas sociales, que son implacables en la persecución de sus visiones, que no aceptan un "no" como respuesta, y que no se darán por vencidos hasta que han extendido sus ideas lo más amplio que les sea posible.
Boschee, 1998	Los emprendedores sociales son ejecutivos sin fines de lucro que prestan cada vez más atención a las fuerzas del mercado sin perder de vista sus misiones fundamentales, de alguna manera equilibran los imperativos morales y el afán de lucro y el acto de equilibrio es el corazón y alma del movimiento.

Tabla 4. Definiciones de emprendedor social (Continuación)

Autor/Año	Definición
Catford, 1998	Los emprendedores sociales poseen una rara combinación de pragmatismo con competencias profesionales y perspectivas visionarias, un comportamiento ético con empuje táctico. Ven los problemas como oportunidades, tienen pensamiento radical y hacen que los mercados funcionen para la gente.
Dees, 1998	Los emprendedores sociales desempeñan el papel de agentes de cambio en el sector social, a través de: la adopción de una misión de crear y sostener valor social (no sólo valor privado); reconocer y perseguir implacablemente nuevas oportunidades para servir a esa misión; participar en un proceso de innovación, adaptación y aprendizaje continuo; actuar con valentía sin estar limitado por la falta de recursos, y exponer responsabilidad ante la rendición de cuentas por los servicios prestados y por los resultados creados.
Prabhu, 1999	Los emprendedores sociales son personas que crean o gestionan organizaciones empresarialmente innovadoras o empresas cuya misión principal es el cambio social y el desarrollo de su grupo de clientes.
Brinckerhoff, 2000	Los emprendedores sociales son personas que asumen riesgos en nombre de las personas a las que sirven sus organizaciones.
Thompson, Alvy y Lees, 2000	Los emprendedores sociales son personas que se dan cuenta cuando hay una oportunidad para satisfacer alguna necesidad no satisfecha que el sistema de asistencia social y que el Estado no quiere o no puede cumplir, y que reunirán a los recursos necesarios (por lo general las personas, a menudo voluntarios, y dinero) y los utilizarán para "hacer una diferencia".
Dees, 2001	Los emprendedores sociales son una especie concreta en el género empresario. Ellos son empresarios con una misión social.
Labarre et al. 2001	Los emprendedores sociales son individuos innovadores que están decididos a hacer frente a algunos de los problemas más profundos de la sociedad al adoptar nuevas ideas de negocio.
Thompson, 2002	Los emprendedores sociales son personas con la actitud del empresario, pero que operan en la comunidad. Actúan más como guardianes de la sociedad y están más preocupados en el cuidar y ayudar que en "hacer dinero".
Boschee y McClurg, 2003	Un emprendedor social es cualquier persona, en cualquier sector, que utiliza estrategias para perseguir un objetivo social. Se diferencia de un empresario tradicional en dos aspectos importantes: los empresarios tradicionales con frecuencia actúan de una manera socialmente responsable. En segundo lugar, los empresarios tradicionales se miden por los resultados financieros.
Alvord, Brown, y Letts, 2004	Los emprendedores sociales crean soluciones innovadoras a los problemas sociales inmediatos y movilizan las ideas, las capacidades, los recursos y los acuerdos sociales necesarios para las alcanzar transformaciones sociales sostenibles.

Tabla 4. Definiciones de emprendedor social (Continuación)

Autor/Año	Definición
Barendsen y Gardener, 2004	Los emprendedores sociales son un nuevo tipo de líderes que tienen la capacidad de ver las cosas positivamente. Las situaciones que inducen dolor en sus vidas son identificadas como tareas desafiantes y las replantean en oportunidades orientadas al crecimiento.
Bornstein, 2004	Los emprendedores sociales son personas con ideas nuevas para enfrentar problemas importantes, siendo perseverantes en la obtención de sus visiones. No se darán por vencidos hasta difundir sus ideas.
Skoll Foundation, 2004	El emprendedor social tiene como objetivo valorar el cambio transformacional que beneficiara a las comunidades desfavorecidas y en última instancia a la sociedad en general. Son pioneros innovadores y tiene enfoque sistémico para satisfacer las necesidades de los marginados, los desfavorecidos y las poblaciones marginadas que carecen de medios financieros o influencia política para lograr un beneficio duradero por su cuenta.
Hibbert et al. 2005	El emprendedor social está actuando como un agente de cambio para crear y mantener un valor social sin estar limitado de los recursos ya obtenidos.
Roberts y Woods, 2005	El emprendedor social posee una actitud benevolente motivada por una necesidad profundamente arraigada de dar a otros, pero va más allá de esto [...] es gente de negocios.
Seelos y Mair, 2005	El emprendedor social es el individuo que combina el ingenio del emprendimiento tradicional con la misión de cambiar la sociedad.
Hartigan, 2006	Empresarios cuyo trabajo se enfoca a la transformación social. Mientras que los beneficios se generan, el objetivo principal no es maximizar el rendimiento financiero para los accionistas, si no hacer crecer la empresa social y llegar a más gente necesitada de un modo efectivo. La acumulación de riqueza no es una prioridad; los ingresos más allá de los costos se reinvierten en la empresa con el fin de financiar la expansión.
Korosec y Berman, 2006	Los emprendedores sociales se definen como organizaciones individuales o privadas que toman la iniciativa para identificar y resolver importantes problemas sociales en sus comunidades. Organizaciones y personas que desarrollan nuevos programas, servicios y soluciones para problemas específicos y atienden las necesidades de poblaciones especiales
Light, 2006	Un emprendedor social es un individuo, grupo, red, organización o una alianza que busca generar un cambio sostenible, a través de ideas distintas, para solucionar problemas sociales importantes.

Tabla 4. Definiciones de emprendedor social (Continuación)

Autor/Año	Definición
Peredo y McLean, 2006	El emprendedor social es una persona o grupo que tiene: (1) el objetivo de la creación de valor social, ya sea exclusivamente o de alguna manera prominente; (2) la capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades de crear ese valor ('visión'); (3) carácter innovador, desde la invención pura y simple a la adaptación de otra persona, en la creación y/o distribución de valor social; (4) disposición a aceptar el riesgo en la creación y difusión de valores sociales; y (5) el ingenio para crear beneficio social con bienes escasos.
Sharir y Lerner, 2006	El emprendedor social actúa como un agente de cambio para crear y sostener valor social sin estar limitado a los recursos con los que cuenta.
Tracey y Jarvis, 2007	Los emprendedores sociales son las personas que identifican y aprovechan las oportunidades de mercado, y reúnen los recursos necesarios con el fin de desarrollar productos y/o servicios que les permitan generar "beneficio empresarial" para un proyecto social determinado.
Zhara et al., 2009	El emprendedor social es aquella persona que realiza sus actividades y procesos comprometido en descubrir, definir y aprovechar las oportunidades para aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de manera innovadora.
Dawson et al., 2010	Un emprendedor social puede ser definido como una persona que utiliza sus habilidades comerciales en la gestión de empresas que producen el bienestar de los demás en la búsqueda de un cambio social, que abarca intervenciones económicas y tecnológicas que sean necesarias para lograr sus objetivos.
Reuschke y Van Ham, 2011	Los emprendedores sociales son hombres y mujeres que abordan retos sociales en formas sistémicas y empresariales. Basándose en una visión de "el mundo como debe ser", identifican oportunidades para las intervenciones y el cambio, aplicando su creatividad y superando todos los obstáculos que puedan surgir. Movilizan a los ciudadanos, buscan encontrar usos a la tecnología para responder a necesidades concretas, colaboran con instituciones públicas y cambian los sistemas políticos para crear las condiciones adecuadas para el cambio, involucran a las empresas y a los inversores privados en la distribución de sus innovaciones, y trabajan con los investigadores para probar y documentar sus hallazgos.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las definiciones presentadas en la anterior tabla, puede concluirse que los emprendedores sociales son personas que buscan poner en práctica ideas cuyo fin es resolver problemas importantes presentes en la sociedad.

II.2.2 Tipologías de emprendedor social

Tal y como se ha expuesto en el capítulo anterior, el emprendimiento social se manifiesta en múltiples formas: sin fines de lucro, con fines de lucro e "híbrido" (Mair y Martí, 2006; Peredo y McClean, 2006; Weerawarden y Mort, 2006; Murphy y Coombes, 2009). Tomando como base esta estructura de la empresa social, a continuación se presenta una tipología de emprendedor social ampliamente aceptada en la literatura:

a) *Emprendedor social sin fines de lucro*. Los emprendedores sociales casi siempre residen en el sector sin fines de lucro, tal vez porque las fundaciones privadas deben dar su dinero a organizaciones benéficas que están exentas de impuestos y, por lo tanto, este tipo de emprendedores sociales logran beneficiarse de ello (Light, 2005). El emprendedor social sin fines de lucro ni prevé ni estructura su organización, instituciones filantrópicas y no gubernamentales en su mayor parte, con el propósito de crear beneficios económicos importantes para sus inversionistas o para sí mismo. En cambio, este emprendedor tiene como objetivo la generación de valor en gran escala, en forma de beneficio transformacional que se acumule ya sea en un segmento social o en la sociedad en general (Martin y Osberg, 2007). Este tipo de emprendedor social muestra un alto nivel de compromiso con la comunidad ya que arriesga sus contribuciones monetarias así como sus esfuerzos para movilizar recursos para la generación de inversión en las comunidades sin esperar retornos monetarios (Couto, 1997).

Los emprendedores sociales sin fines de lucro, en términos generales, no piensan lo suficiente acerca del impacto potencial que pueden tener sus acciones en beneficio de la comunidad, ya que están limitados sus esfuerzos a la procuración de fondos producto de donativos empresariales y gubernamentales (Kickul et al. 2012).

b) *Emprendedor social con fines de lucro*. Los emprendedores sociales con fines de lucro son empresarios que crean empresas rentables, siendo su misión principal generar valor económico, y que también persiguen causas ambientales o sociales (Choi y Gray, 2008). Estos emprendedores buscan generar rendimientos económicos aceptables para sus inversores y proporcionar retornos sociales valiosos a la comunidad local en la que operan (Hart y Milstein, 2003, London y Hart, 2004). Generalmente se enfocan al segmento de la base de la pirámide (London, 2008). La literatura académica reciente sugiere que operar en el sector privado otorga al emprendedor social con fines de lucro una ventaja en términos de orientación de la estrategia, innovación y generación de utilidades (Roper y Cheney, 2005).

c) *Emprendedor social híbrido*. Algunos emprendedores sociales han sido capaces de combinar elementos de los sectores empresariales y sin fines de lucro para la consecución de sus objetivos (Certo y Miller, 2008). Lo han hecho mediante la creación de una estructura híbrida: organizaciones independientes y sin fines de lucro que están orientadas a la generación de valor social y económico. Aunque la ejecución de una organización empresarial es un reto en sí mismo, los emprendedores sociales híbridos establecen estándares aún más altos para ellos y sus empresas, y tienden a la medición del logro de ambos objetivos, sociales y económicos (Choi, 2008).

Según Leadbeater (1997), los fundadores de estas empresas son líderes con alto nivel de empuje, ambiciosos, con grandes habilidades en la comunicación de su misión a fin de inspirar a su personal, usuarios y socios hacia la consecución de la

misma; además, son capaces de crear esquemas impresionantes de operación prácticamente sin recursos. El concepto de emprendimiento social híbrido puede ser definido como un comportamiento empresarial aplicado a la consecución de fines sociales. Este comportamiento se divide en dos categorías. La primera se refiere a la prestación de servicios a la comunidad de una forma innovadora que, por lo general, se lleva a cabo bajo los auspicios de los servicios sociales que se ofrecen. La segunda se basa en la búsqueda de objetivos económicos apoyándose en el aprovechamiento de las fuerzas del mercado para generar ganancias que, a su vez, se utilizarán en la solución de problemas sociales específicos. Por tanto, este emprendedor favorece la integración de lo social y lo económico en su empresa ya que los objetivos empresariales son el medio para alcanzar el fin social (Wong y Tang, 2006).

Por otro lado, Zahra et al. (2009) establecen que, en función de la naturaleza del problema social a resolver, existen tres tipos diferentes de emprendedores sociales. Algunos podrían ser grandes visionarios que identifican grandes causas sociales incluso a nivel mundial y movilizan fuerzas para hacer frente a estas preocupaciones. Otros emprendedores sociales podrían ser más hábiles a la hora de crear organizaciones que resuelvan estos temas. Aun así, algunos emprendedores se centran más en las cuestiones locales. Dada esta variabilidad, Zahra et al. (2009) presentan una tipología que refleja la diversidad de los emprendedores sociales:

a) *El bricoleur social*: Percibe y actúa sobre las oportunidades para hacer frente a las necesidades sociales locales que le motivan. Los motivos de estos empresarios son generalmente nobles, identifican un problema local y ponen las medidas innovadoras para influir en un problema social reconocible. Rara vez están impulsados por un sistema absolutamente "utilitario" de valor, por lo general aspiran a llevar la riqueza social a sus comunidades y a resolver los desconcertantes problemas sociales locales. En conjunto, sus acciones ayudan a mantener la armonía social frente a los problemas sociales. Este tipo de emprendedor social es bastante

autónomo y prácticamente no tiene ninguna necesidad de recursos externos o especializados ni depende de proveedores externos (Zahra et al., 2009; Smith y Stevens, 2010).

b) *El constructor social*: Se orienta a construir y operar estructuras alternativas para proporcionar bienes y servicios que respondan a las necesidades sociales que gobiernos, organismos y empresas no pueden cubrir. Los motivos y las ambiciones de los constructores sociales son complejos y multifacéticos. Estos empresarios no sólo quieren servir a su grupo de clientes, sino que también tratan de introducir el cambio y la reforma social. Buscan reparar el tejido social, corregir las amplias y graves necesidades sociales dentro de las estructuras sociales actuales, así como ayudar a mantener la armonía social. Este tipo de emprendedor social debe apoyarse fuertemente en sus recursos debido al amplio alcance de su misión social (Smith y Stevens, 2010). A menudo, las estructuras organizacionales híbridas y los proyectos de colaboración ayudan al emprendedor social constructor a aprovechar sus recursos y capacidades (Pearce y Doh, 2005).

c) *El ingeniero social*: Se orienta a la creación de nuevos y más eficaces sistemas sociales diseñados para reemplazar a los existentes cuando son más adecuados para hacer frente a importantes necesidades sociales. Tratan de destruir las estructuras sociales existentes y reemplazarlas con otras nuevas. Estos empresarios se centran en la introducción revolucionaria del cambio y buscan deliberadamente perturbar el equilibrio dentro de su entorno. Este tipo de emprendedores sociales actúan en una escala muy amplia, nacional, transnacional y global (Volkman et al., 2012) para poder hacer frente a los problemas sociales de una manera sistemática y construir así reformas duraderas en el sistema.

II.3 Características y rasgos de personalidad comunes de los emprendedores

Por lo general, una empresa social debe su formación a emprendedores sociales cuyo compromiso y esfuerzos personales proporcionan la fuerza motriz a su creación. Los emprendedores sociales se pueden encontrar tanto en el sector de los negocios como en las organizaciones benéficas tradicionales. Los emprendedores sociales y los tradicionales tienen mucho en común. A este respecto, entre las características más mencionadas en la literatura académica se encuentran la innovación, el ingenio y la capacidad de descubrir nuevas formas de hacer las cosas utilizando recursos ociosos (Wong y Tang, 2006).

En este apartado se revisarán las características y rasgos de personalidad de los emprendedores comunmente aceptadas en la literatura especializada. Los investigadores que estudian los rasgos y características del emprendedor buscan responder a la siguiente pregunta: "¿Por qué algunos individuos son emprendedores mientras que otros no lo son?". El supuesto básico de la investigación sobre los rasgos y características del emprendedor es que las disposiciones internas tienen una influencia determinante en su comportamiento (Gartner 1989).

A este respecto, De Pablo et al. (2004) realizaron una investigación a través de un profundo estudio teórico y empírico con el objetivo de identificar los rasgos más significativos del perfil del emprendedor. Los resultados obtenidos, agrupados en un total de cuarenta y tres factores, se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Rasgos inherentes a la figura del emprendedor

Factor	Autores más destacados	Factor	Autores más destacados
1. Necesidad y/o reconocimiento de logro	McClelland (1961); Homaday y About (1971); Vesper (1980); Hawkins y Turla (1987); Veciana (1989); Varela (1990); Grabinsky (1990); Vigorena (1999)	2. Aceptación de riesgos moderados	Homaday y About (1971); Claver y Gómez (1979); Hull (1980); Gibb (1982); Jarillo (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1990); Gravinsky (1990); Baron y Barkman (1999)
3. Creatividad / Imaginación / Innovación	Napoleoni (1968); Homaday y About (1971); Nelson y Neck (1981); Ronstadt (1984); Greffe (1988); Gasse (1989); Ludeviv y Ollé (1993); Nueno (1994); Vigorena (1999); Sánchez (2002)	4. Liderazgo	Drucker (1964); Baumon (1968); Shapero (1975); Nelson y Neck (1981); Welsh y White (1984); Jarillo (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1990); Gravinsky (1998)
5. Orientación hacia la oportunidad	Drucker (1964); Leibstein (1968); Shapero (1975); Meredith (1982); Hawkins y Turla (1987); McBeer (1989); Ludeviv y Ollé (1993); Masifern (1996); Lucas (1998); Vigorena (1999)	6. Capacidad de conseguir recursos	Drucker (1964); Leibstein (1968); Collins y Moore (1970); Vesper (1980); Meredith (1982); Ronstadt (1984); Herbert y Link (1988); Nueno (1994); Guerrero y Palacios (1994); Varela (1999)
7. Toma de iniciativa / Nuevos Retos	Drucker (1964); Draheim (1966); Homaday y About (1971); Nelson y Neck (1981); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Timmons (1989); Varela (1990); Brown y Rose (1993)	8. Autoconfianza, control interno	Claver y Gómez (1979); Nelson y Neck (1981); Hawkins y Turla (1987); Gasse (1989); Timmons (1989); Veciana (1989); Varela (1990); Le Bras (1995); Vigorena (1999); Sánchez (1992)

Tabla 5. Rasgos inherentes a la figura del emprendedor (Continuación)

Factor	Autores más destacados	Factor	Autores más destacados
9. Percepción del beneficio económico / Ambición	McClelland (1961); Napoleoni (1968); Hull (1980); Harwood (1982); Hisrich y Brush (1984); Hawkins y Turla (1987); Herbert y Link (1988); Hisrich y Meter (1989); Ludeviv y Ollé (1993); Vigorena (1999)	10. Patrón de factores de producción	McClelland (1961); Draheim (1966); Hull (1980); Meredith (1982); Stevenson y Gumpert (1984); Herbert y Link (1988); Guerrero y Palacios (1994); Vigorena (1999)
11. Tolerancia a la ambigüedad / presión / cambios / incertidumbre	Ducker (1964); Welsh y White (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Le Bras (1995); Vigorena (1999)	12. Perseverancia / Compromiso total	Nelson y Neck (1981); Hisrich y Brush (1984); Timmons (1989); Ludeviv y Ollé (1993); Varela (1999)
13. Versatilidad / Flexibilidad	Leibenstein (1968); Gibb (1982); McBeer (1989); Guerrero y Palacios (1994); Baron y Markman (1999)	14. Receptividad en sus relaciones sociales	Welsh y White (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Ludeviv y Ollé (1993); Grabisnky (1998)
15. Energía / Impulso	Homaday y About (1971); Welsh y White (1984); Greffe (1988); Varela (1990); Le Bras (1995); Grabisnky (1998)	16. Necesidad de independencia / autonomía	Vesper (1980); Harwood (1982); Hawkins y Turla (1987); Le Bras (1995); Lucas (1998)
17. Capacidad de analizar el ambiente / reflexión	Leibstein (1968); Claver y Gómez (1979); Welsh y White (1984); Brown y Rose (1993); Masifern (1996)	18. Conocimiento del negocio	Leibstein (1968); Claver y Gómez (1979); Herbert y Link (1988); Veciana (1989); Guerrero y Palacios (1994); Varela (1999)

Tabla 5. Rasgos inherentes a la figura del emprendedor (Continuación)

Factor	Autores más destacados	Factor	Autores más destacados
19. Gerencia, administración de recursos	McClelland (1961); Hull (1980); Stevenson y Gumpert (1984); Herbert y Link (1988); Le Bras (1995); Vigorena (1999)	20. Capacidad de decisión	Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1990); Masifern (1996); Vigorena (1999)
21. Orientación hacia metas específicas	Leibstein (1968); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Ludevid y Ollé (1993); Vigorena (1999)	22. Planificación, seguimiento sistemático	Leibstein (1968); Casson (1982); Greffe (1988); McBeer (1989); Ludevid y Ollé (1993); Masifern (1996); Sánchez (2002)
23. Visión comprensiva de los problemas	Leibstein (1968); Nelson y Neck (1981); Ronstadt (1984); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Le Bras (1995); Varela (1999)	24. Redes de contacto	Leibstein (1968); Hawkins y Turla (1987); McBeer (1989); Grabinsky (1990); Ludevid y Ollé (1993); Masifern (1996)
25. Trabajan duro	Welsh y White (1984); Timmons (1989); Ludevid y Ollé (1993); Varela (1999); Vigorena (1999)	26. Capacidad de solución de problemas	Leibstein (1968); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Le Bras (1995); Grabinsky (1998)
27. Necesidad de escape	Homaday y About (1971); Vesper (1980); Hawkins y Turla (1987); Veciana (1989); Le Bras (1995); Sánchez (2002)	28. Honestidad, integridad y confianza	Baumol (1968); Jarillo (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Vigorena (1999)
29. Responsabilidad personal	McClelland (1961); Harwood (1982); Timmons (1989); Ludevid y Ollé (1993); Vigorena (1999).	30. Planificación con límites de tiempo	Nelson y Neck (1981); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Guerrero y Palacios (1994); Masifern (1996).

Tabla 5. Rasgos inherentes a la figura del emprendedor (Continuación)

Factor	Autores más destacados	Factor	Autores más destacados
31. Necesidad de aprobación	Claver y Gómez (1979); Hawkins y Turla (1987); Varela (1990); Lucas (1998)	32. Estabilidad emocional / autocontrol	Gibb (1982); Hawkins y Turla (1987)
33. Exige eficiencia y calidad	Hawkins y Turla (1987); Herbert y Link (1988); Patel (1989); Le Bras (1995); Varela (1999)	34. Necesidad de desarrollo personal	Hawkins y Turla (1987); Varela (1990); Vigorena (1999)
35. Necesidad de poder y status	McClelland (1961); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Vigorena (1999)	36. Sentido de urgencia / Tiempo valioso	Welsh y White (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1999)
37. Búsqueda de la verdad, de información	Ronstadt (1984); Hawkins y Turla (1987); Masifern (1996)	38. Dueño de la empresa	Hawkins y Turla (1987); Herbert y Link (1988); Le Bras (1995); Varela (1999)
39. Comunicador	Hawkins y Turla (1987); Herbert y Link (1988); Sánchez (2002)	40. Necesidad de cumplimiento	Claver y Gómez (1979); Hawkins y Turla (1987)
41. Individualista	Sánchez (2002)	42. Consideración de opiniones de colaboradores	Masifern (1996); Vigorena (1999)
43. Autoeficacia	Baron y Markman (1999)		

Fuente: De Pablo et al. (2004)

Asimismo, los investigadores en el campo del emprendimiento han llevado a cabo estudios sobre los factores de personalidad que conducen a que una persona se convierta en un empresario (Zhao y Seibert, 2006). El enfoque de características de la personalidad se refiere a los rasgos psicológicos individuales que definen a un emprendedor. Los rasgos de personalidad son características perdurables, predecibles de comportamiento individual que explican las diferencias en las acciones individuales en situaciones similares (Llewellyn y Wilson, 2003). Además, los rasgos de personalidad pueden servir como un catalizador que influye en la percepción de riesgo de los empresarios en su toma de decisiones (Naffziger et al., 1994; Chaucin et al., 2007; Rauch y Frese, 2007).

El modelo de personalidad más utilizado en los últimos años es el modelo de los cinco factores propuesto por Costa y McCrae (1992, 1999). Se trata de un modelo descriptivo de la personalidad general y se basa en una estructura jerárquica de cinco dimensiones (véase Tabla 6). Sus defensores postulan que cualquier tipo de personalidad puede ser conceptualizada a partir de estos cinco factores (Lingjaerde, Foreland y Engvik, 2001).

Tabla 6. Modelo de los cinco factores de la personalidad

FACTORES	FACETAS	FACTORES	FACETAS
Neuroticismo	Ansiedad Hostilidad Depresión Ansiedad Social Impulsividad Vulnerabilidad	Extroversión	Cordialidad Gregarismo Asertividad Actividad Búsqueda de emociones Emociones positivas
Apertura	Fantasía Estética Sentimientos Acciones Ideas Valores	Cordialidad	Confianza Franqueza Altruismo Actitud conciliadora Modestia Sensibilidad a los demás
Responsabilidad	Competencia Orden Sentido del deber Necesidad de logro Autodisciplina Deliberación		

Fuente: Costa y McCrae (1992, 1999)

Este enfoque personalidad de los cinco factores representa una base prometedora para la investigación que trata de descubrir las diferencias de personalidad entre los emprendedores y los no emprendedores. La relación de cada uno de los factores con la personalidad del emprendedor se explica a continuación:

- a) *Neuroticismo*. El neuroticismo es el grado de estabilidad emocional del individuo. Las personas que son altamente neuróticas suelen mostrar cambios de humor, impulsividad, timidez, baja autoestima y depresión (Llewellyn y Wilson, 2003). Por el contrario, los emprendedores que se enfrentan constantemente a muchas situaciones complejas que involucran tanto la gestión de los recursos escasos como las presiones del mercado y la competencia, presentan un alto grado de optimismo y de inteligencia emocional (Crane y Crane, 2007 ; D'Intino et al., 2007). Las personas que tienen poca estabilidad emocional tienen alta probabilidad de mostrar un mal desempeño como emprendedores. Los resultados de un meta-análisis indican que la estabilidad emocional está consistente y positivamente relacionada con el desempeño en el trabajo (Barrick, Mount y Judge, 2001). El papel del emprendedor es probable que sea aún más difícil y estresante que los tipos más tradicionales de empleo, esto se debe a que iniciar y operar un negocio propio implica desafíos nuevos e imprevistos así como resultados muy inciertos (Zhao, 2009).

- b) *Apertura*. La apertura se manifiesta en un sistema de valores liberales, donde se da la bienvenida a la curiosidad intelectual individual en afinidad con la novedad de las nuevas experiencias. Las personas que tienen una dimensión de alta apertura, como es el caso de los emprendedores, no temen nuevos retos, son versátiles, imaginativos y a menudo muestran un alto grado de creatividad (Llewellyn y Wilson, 2003). La apertura también se ha encontrado que ayuda a influir positivamente en el comportamiento de la ciudadanía (Abu Elanain, 2008).

- c) *Cordialidad*. La cordialidad se refiere a la capacidad de fomentar el consenso social a través de la defensa de la comprensión mutua y la confianza (Llewellyn y Wilson, 2003). La consensualidad en la relación interpersonal incluye la capacidad de ser buenos oyentes, ser paciente, empático y promover la armonía en las interacciones sociales (Caliendo y Kritikos, 2008). Ambientes de confianza y de cooperación establecen un buen entendimiento de las alianzas, que facilita el intercambio de tecnologías y el aumento de capital para el crecimiento (Ciavarella et al., 2004). Según Barrick, Mount y Gupta (2003), las personas con alto nivel de cordialidad son más propensas a tener intereses profesionales relacionados con ocupaciones sociales como el trabajo social y la enseñanza, en lugar de hacia los negocios. Esto se debe a que estas ocupaciones ofrecen interacciones personales más frecuentes en las que pueden trabajar para el beneficio de los demás. El emprendedor debe luchar duro para la supervivencia de su empresa, a veces en detrimento de los socios, proveedores e incluso del suyo propio. Teniendo en cuenta el limitado margen de maniobra para el comportamiento altruista y la alta probabilidad de que las relaciones interpersonales relacionadas con el espíritu empresarial puedan ser incluso conflictivas, las personas con alto grado de cordialidad es poco probable que encuentren atractivo el papel de emprendedor (Zhao, 2009).
- d) *Responsabilidad*. El rasgo de responsabilidad se relaciona con la meticulosidad de un individuo, de conformidad con las reglas/procedimientos y la obsesión constante en el mantenimiento de altos estándares de desempeño (Llewellyn y Wilson, 2003). Las personas con alta conciencia son impulsadas por un fuerte sentido de la responsabilidad, la laboriosidad y la necesidad de logro (características que definen al emprendedor), promoviendo su fiabilidad en el trabajo (Ciavarella et al., 2004).

Se acepta pues que los emprendedores comparten una serie de características que les impulsan a actuar. Sin embargo, no existe un acuerdo sobre cuáles son los rasgos distintivos de los emprendedores sociales y, debido a la falta de estudios empíricos al respecto (Van Ryzin et al., 2009), queda aún en el aire la pregunta de “¿qué factores conducen a las personas u organizaciones a ser emprendedores sociales?” (Guzmán y Trujillo, 2008). En esta línea, Certo et al. (2008) consideran que se necesita más investigación para entender las características personales y los esquemas cognitivos de los emprendedores sociales.

II.4. Propuestas de características distintivas del emprendedor social.

De acuerdo a Smith, Bell y Watts (2014) ha habido relativamente poca investigación empírica o normativa enfocada a examinar las diferencias entre emprendedores sociales y tradicionales. Algunos estudios tratan de definir las características de los respectivos grupos de forma individual, pero muy pocos trabajos se centran en la comparación de los dos. Las pocas investigaciones se componen de argumentos contradictorios en cuanto a las similitudes y diferencias entre ambos tipos de emprendedores. El término "emprendedor social" describe a las personas que establecen las empresas principalmente para cumplir con los objetivos sociales en lugar de generar ganancias financieras personales (Dees, 1998, Ligth, 2005; Mair y Martí, 2006; Austin, et al., 2007), lo cual ha llevado a algunos académicos a argumentar que las características de personalidad del emprendedor tradicional y las del emprendedor social son incompatibles (Cho, 2006; Arribas et al., 2012). Según estos autores, los emprendedores tradicionales/comerciales son propensos a exhibir altos niveles de auto-interés y bajos niveles de conciencia social, lo que es contradictorio con el comportamiento de un emprendedor social. Sin embargo, esto supone que el término "emprendedor" sólo puede utilizarse cuando un individuo busca ventaja económica.

En contraste con esta visión, otros académicos han argumentado que los emprendedores sociales no son diferentes en términos de personalidad a los emprendedores tradicionales comerciales, y que la única diferencia radica en los valores y las percepciones que sustentan

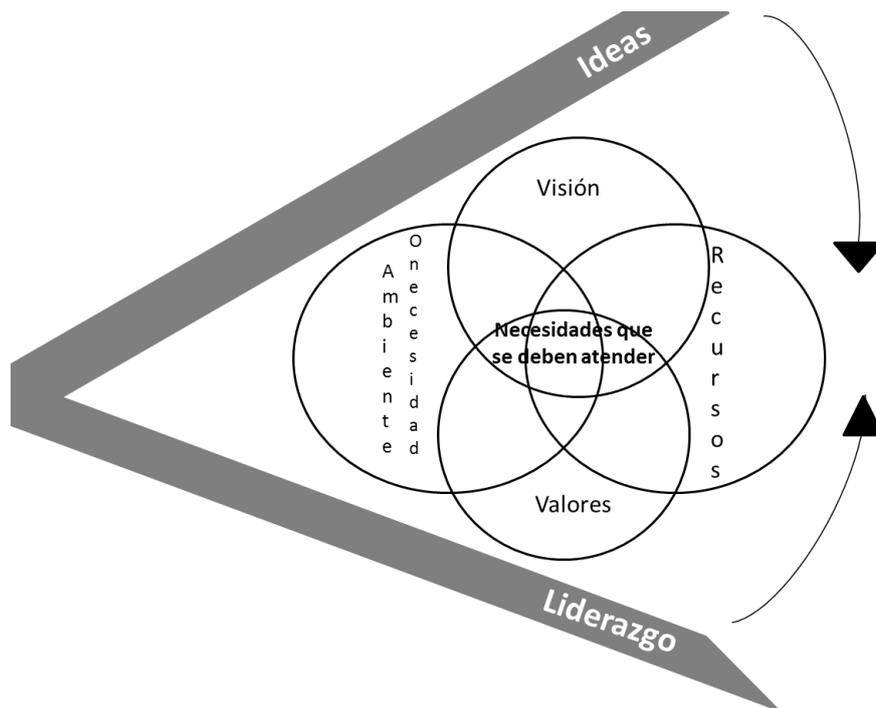
sus visiones y sus empresas (Martin y Osberg, 2007). En este apartado se considera muy importante señalar las características distintivas que se han propuesto para los emprendedores sociales. En contraste con los tradicionales, los emprendedores sociales se comprometen a servir a las necesidades humanas básicas y a facilitar la mejora de la calidad de vida dentro de la sociedad (Austin et al., 2006; Elkington, 2006; Ridley-Duff, 2008). Típicamente, un empresario tradicional busca un hueco en el mercado que puede ser llenado por algún nuevo producto o servicio. Por su parte, un emprendedor social ve un problema relacionado con la sociedad que debe ser resuelto, para lo cual puede valerse de medios económicos.

En el trabajo de Waddock y Post (1991) se sostiene que hay tres características esenciales para los emprendedores sociales exitosos:

- a) *Visión*. En primer lugar, y probablemente lo más importante, los problemas sociales se caracterizan por una extrema complejidad, de modo que el emprendedor social puede, de alguna manera, desarrollar una "visión" la cual tiene el potencial de cambiar la forma de la actitud del público hacia esos problemas, y lograr con ello que otros se sensibilicen y participen en la solución.
- b) *Credibilidad*. El emprendedor social es una persona con una credibilidad personal significativa, que utiliza para aprovechar los recursos críticos y construir la red necesaria de organizaciones participantes.
- c) *Compromiso*. El emprendedor social genera compromiso con el proyecto enmarcándolo en términos de valores sociales, en lugar de términos puramente económicos, lo que resulta en un sentido de propósito colectivo entre el emprendedor social y los que se unen al esfuerzo.

Por su parte, Thompson et al. (2000) señalan que el emprendimiento social necesita de una combinación de personas con ideas visionarias, capacidad de liderazgo, compromiso de hacer que las cosas sucedan, y disposición de ayudar a los demás. Este autor desarrolla un modelo que se ilustra en la figura 3.

Figura 3. Modelo de emprendedores sociales



Fuente: Thompson et al. (2000)

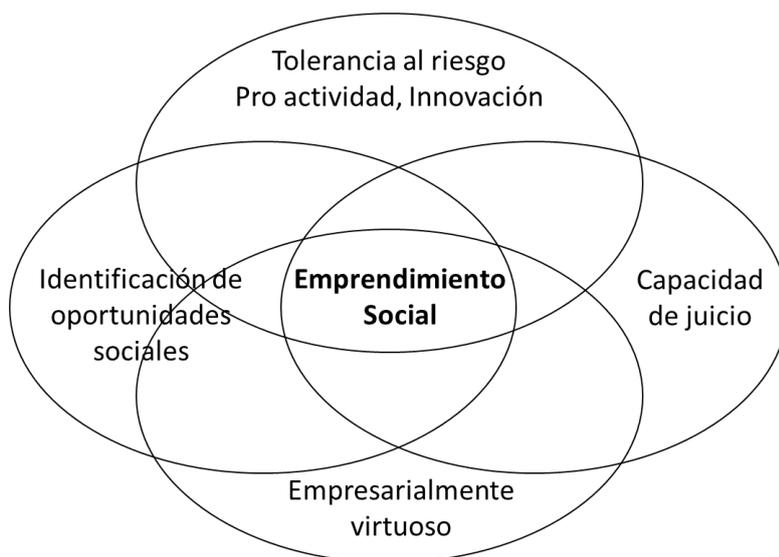
Los autores del modelo establecen que el emprendimiento social necesita campeones que entiendan cuales iniciativas son las más adecuadas, factibles y deseables. Los emprendedores sociales son retratados como líderes visionarios y carismáticos, personas con valores y cercanos a la comunidad, que tienen la visión de ver y apreciar las necesidades sociales y la capacidad de reconocer las oportunidades para solucionarlas.

En el centro del modelo se encuentran las necesidades que deben atenderse; para satisfacer esas necesidades de forma efectiva se obtienen, implementan y administran los recursos asociados a los principales factores que determinan el éxito. Para que esto ocurra alguien,

por lo general el líder de la iniciativa, ha inculcado una visión que ha "vendido" a otros para obtener su apoyo. Este liderazgo está apoyado con las ideas, que serán innovadoras y estarán asociadas con el emprendedor. Finalmente, el compromiso de buscar el bien para la comunidad se fundamenta en los valores.

Mort et al. (2003) establecen cuatro características que definen a los emprendedores sociales. Estos investigadores argumentan que los emprendedores sociales son impulsados primero por la misión social hacia la creación de valor social mejor que sus competidores, lo que da lugar a exhibir un comportamiento empresarialmente virtuoso. En segundo lugar, presentan un juicio equilibrado, una unidad coherente de propósitos y de acción frente a la complejidad. En tercer lugar, los emprendedores sociales exploran y reconocen las oportunidades para crear más valor social para sus clientes. Por último, los emprendedores sociales muestran la capacidad de innovación, pro actividad y asunción de riesgos a la hora de tomar decisiones clave. Estas cuatro características interactúan entre sí tal como se muestra en el siguiente modelo (véase figura 4).

Figura 4. Constructo multidimensional del emprendimiento social



Fuente: Mort et al. 2003

- a) *Empresarialmente virtuoso*. Esta dimensión se conceptualiza como una característica de comportamiento expresada en el contexto del emprendimiento social. Las empresas sociales se distinguen de las comerciales por la primacía y centralidad de la misión social. Las empresas sociales tienen una dimensión virtuosa que a menudo falta, o sólo está latente, en las empresas comerciales. Las actitudes y comportamientos de los emprendedores sociales deben incluir la dimensión de la virtud. Es esta visión del propósito moral la que ayudará a alcanzar la misión social, y la que establece la diferencia entre el emprendedor social y el tradicional.

A su vez, tres criterios se han establecido para la virtud:

- (1) Que el agente es consciente de lo que está haciendo. Es decir, la acción virtuosa no se produce accidentalmente o coincidentemente.
- (2) El agente debe optar por realizar la acción virtuosa para su propio bien, no para ningún otro motivo.
- (3) El agente debe seguir actuando de esta manera hasta que la acción se haya habituado.

El emprendedor social es, pues, aquel que es social y empresarialmente virtuoso, y cuya misión es crear valor social para la organización social con la que está asociado.

- b) *Capacidad de juicio*. Los emprendedores sociales ponen de manifiesto la capacidad de formar juicios equilibrados. Mort et al. (2003) sostienen que los emprendedores sociales exhiben un juicio equilibrado o una unidad coherente de propósitos y de acción frente a la complejidad. Mientras que las empresas tradicionales con fines de lucro deben realizar el proceso de rendición de cuentas a sus accionistas, en el emprendimiento social la gama de interesados como propietarios, clientes, donantes o gobiernos están en una base mucho más

equilibrada y el objetivo principal es la comprensión de todos los interesados. Se tratará de maximizar el retorno de valor social al mismo tiempo de ser capaz de gestionar y desarrollar la capacidad de generación de ingresos que contribuye a la viabilidad a largo plazo de la organización social en su conjunto y su capacidad de crear valor social superior.

- c) *Identificación de oportunidades sociales.* La identificación de las oportunidades sociales, un atributo central de la conducta emprendedora (Shane y Venkataraman, 2000), constituye la tercera dimensión del emprendimiento social. Este atributo facilita capturar el proceso de creación de valor social de la empresa social. En base al estudio de Singh (2001), Mort et al. (2003) sugieren que una oportunidad que permite la creación de una empresa social factible proporciona un valor social superior a los clientes atendidos por la empresa social. A diferencia de los empresarios tradicionales que son impulsados por el objetivo de crear "valor comercial" superior a sus clientes, los emprendedores sociales buscan oportunidades de mercado que les permitan crear un mejor valor social a sus clientes.
- d) *Tolerancia al riesgo, pro actividad e innovación.* Mort et al. (2003) están de acuerdo con los postulados de Covin y Slevin (1986) y sostienen que las conductas de los emprendedores sociales se basan en las mismas tres dimensiones clave con las que se identifican a los emprendedores comerciales, tolerancia al riesgo, pro actividad e innovación. Slater y Narver (1995) sugieren que estas características se expresan en el contexto de la empresa social y están fuertemente asociadas con (1) la adquisición de conocimientos a través de la exploración, (2) la dificultad de crear aprendizaje generativo, y (3) el rápido desarrollo de nuevos comportamientos de apalancamiento del aprendizaje. Estas tres características de comportamiento son fundamentales para que el

emprendedor social pueda crear un valor social superior a sus clientes al interactuar con el ambiente caótico en el que opera la empresa social.

Más adelante, Austin et al. (2006) ofrecen una serie de proposiciones teóricas centradas en cuatro variables diferentes para guiar la comparación entre el emprendedor social y el emprendedor comercial:

- a) *Mercado*. El fracaso del mercado crea diferentes oportunidades empresariales para las empresas sociales y comerciales. Un problema para el empresario comercial es una oportunidad para el emprendedor social.
- b) *Misión*. El propósito fundamental de la iniciativa empresarial social es la creación de valor social para el bien público, mientras que la iniciativa empresarial comercial tiene como objetivo crear una operación rentable que resulte en el beneficio privado.
- c) *Movilización de recursos*. A diferencia de lo que sucede en los mercados comerciales, la economía de las empresas sociales a menudo dificulta una adecuada remuneración del personal.
- d) *Medición del desempeño*. Dada su finalidad, los emprendedores sociales tienen mayores dificultades para medir el desempeño en comparación con los comerciales. Estos últimos cuentan con medidas de rendimientos relativamente tangibles y cuantificables (por ejemplo, indicadores financieros, cuota de mercado, tasa de satisfacción de clientes o calidad del producto).

Finalmente, Vasakarla (2008) examina la literatura sobre el emprendedor social y encuentra como características más citadas las siguientes:

- Riesgo, teniendo capacidad por vivir al límite.
- Optimismo, centrándose en las posibilidades en vez de la realidad actual.
- Unidad, para tener éxito pase lo que pase.
- Creatividad, como una forma mejor en ambientes flexibles.
- Confianza en sí mismo, la urgencia y la búsqueda de retos.
- Realizar consultas, es decir, hacer más preguntas, tanto a las personas como a los sistemas.
- Insatisfacción con lo que estaban involucrados en el pasado.
- Apoyo fuerte de la familia.
- Modelos de conducta importantes para su desarrollo.

Al analizar los cinco modelos presentados sobre las características distintivas del emprendedor social se identifican los siguientes como los mayormente mencionados: Visión social, sostenibilidad, solidaridad, credibilidad, ética, coherencia y habilidad para descubrir necesidades sociales. A la luz de estas coincidencias que nos arroja la literatura se puede partir para desarrollar la investigación científica que se busca llevar a cabo en el presente trabajo de investigación.

Los rasgos de personalidad se han postulado para explicar los comportamientos laboriosos y las acciones de los emprendedores sociales (Llewellyn y Wilson, 2003). Sin embargo, la influencia que los rasgos de personalidad juegan en la definición de los emprendedores sociales continua siendo controvertida, poco explorada y poco investigada (Nga y Shamuganathan, 2010).

II.5. Aproximación al emprendedor social híbrido

El sector empresarial social tradicionalmente ha sido impulsado por la confianza en la filantropía, el voluntarismo y los subsidios del gobierno. La generación propia de ingresos

dentro de la empresa social ha sido vista por el emprendedor social como algo extra. No obstante, Reis y Clohesy (1999) encuentran que muchos emprendedores sociales creen que la sostenibilidad del cambio social requiere apoyo tanto de la filantropía como de la generación propia de ingresos. Del mismo modo, Pomerantz (2003) sostiene que el emprendimiento social requiere de un enfoque "empresarial" e innovador para cumplir con la misión social.

Asimismo, Tracey y Phillips (2007) hacen hincapié en la necesidad de que los emprendedores sociales adquieran los mismos conocimientos y experiencias que los emprendedores tradicionales con respecto al reconocimiento de la oportunidad, la movilización de recursos y el fortalecimiento de la organización. Por su parte, Simms y Robinson (2009) proponen que los emprendedores sociales deben involucrarse tanto en actividades sin fines de lucro como en aquellas con fines de lucro y mencionan que una empresa social es aquella que persigue un objetivo dual, social y económico.

En el mismo sentido, Lasprogata y Cotten (2003), Hockerts (2006) y Chell (2007) establecen que las empresas sociales sin fines de lucro podrían tener que generar un superávit que garantice su supervivencia, y para hacerlo en el largo plazo, deberían adoptar un enfoque empresarial. En este sentido, los emprendedores sociales sin fines de lucro serían más eficaces si piensan en términos de valor compartido, considerando los beneficios en relación a los costes, y se enfocan en los resultados logrados más que en los fondos y los esfuerzos dedicados. Las empresas sociales que crean valor compartido pueden escalar más rápidamente que los programas meramente sociales, que suelen ser incapaces de crecer y lograr la sostenibilidad (Porter y Kramer 2011).

Muchos emprendedores sociales creen que las estructuras con fines de lucro tienen beneficios sobre sus contrapartes del sector sin fines de lucro o filantrópico en relación con: la promoción de la eficiencia y la innovación, el aprovechamiento de los recursos públicos y filantrópicos, la respuesta rápida a la demanda y la mejora del acceso a personal

cualificado (Austin et al., 2006). Asimismo, Porter y Kramer (2011) señalan que hay toda una generación de emprendedores sociales aventurándose en nuevos conceptos de productos y servicios que satisfagan las necesidades sociales usando modelos de negocio viables.

En este contexto, Nga y Shamuganathan (2010) establecen que ha llegado el momento de que los emprendedores sociales adopten una visión más integradora con enfoque empresarial que combine los valores económicos, sociales y medioambientales. Detrás de cada una de las iniciativas de negocio se encuentran personas que, distribuyendo los recursos económicos, consiguen crear valor al descubrir nuevos mercados, crear formas alternativas de hacer las cosas, buscar el cambio social y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado (Dees y Economy, 2001). La creación de estas nuevas empresas sociales, que son consideradas como híbridas, depende en última instancia de las acciones llevadas a cabo por estos emprendedores sociales híbridos.

El emprendedor social híbrido se enfrenta a un gran reto porque debe ser capaz de generar valor compartido en un entorno altamente competitivo, que se caracteriza por la reducción de donativos de particulares y empresas privadas así como de subsidios gubernamentales. Esta dificultad se manifiesta en que estos emprendedores, debido a sus objetivos sociales y económicos, pueden estar influenciados por el comportamiento tanto de las organizaciones sin fines de lucro como de las empresas comerciales para lograr el apoyo necesario para cumplir con la misión social y con los resultados financieros (Dart, 2004).

Por una parte se halla el comportamiento social, que como se ha desarrollado en el apartado II.4, los emprendedores sociales manifiestan un compromiso profundo hacia la visión social, la puesta en marcha de prácticas sostenibles, la innovación y la capacidad de construir redes sociales. Por otra parte, está también el comportamiento con fines de lucro, que se traduce en la capacidad de generación de retornos financieros que permitan cubrir los costes de operación. La búsqueda del valor compartido puede generar tensión dentro de la organización y alcanzar el balance entre ambos objetivos puede resultar una tarea

muy compleja (Pirson, 2012), dado que el alcance de los objetivos económicos puede apartar a la organización de la búsqueda de su misión social (Wallace, 2005) y generar, en consecuencia, problemas con la legitimidad de tal misión.

Por lo anterior, podría esperarse que los emprendedores sociales híbridos posean ciertas características distintivas que, a diferencia de los emprendedores sociales sin fines de lucro, les permitan alcanzar la generación de valor compartido. Ernst (2012) sostiene que los emprendedores sociales híbridos exitosos poseen los mismos rasgos de personalidad emprendedora que sus contrapartes tradicionales comerciales (es decir, la propensión a tomar riesgos, innovación, necesidad de logro, la necesidad de independencia y proactividad), junto con una aspiración de resolver cuestiones de carácter social. En relación a este rasgo de personalidad pro-social, este mismo autor argumenta que el emprendedor social híbrido muestra niveles más altos de empatía y un mayor sentido de responsabilidad social de lo que muestran los rasgos de personalidad de los emprendedores tradicionales comerciales.

A este respecto, Nga y Shamuganathan (2010) desarrollan un modelo de cinco características de los emprendedores sociales híbridos: la visión, la sostenibilidad, las redes sociales, la innovación y la rentabilidad financiera y social. Las dimensiones de cada característica se describen a continuación:

a) *Visión Social*. El emprendedor social híbrido se guía por una visión social convincente que encapsula un fuerte sentido de obligación y destino hacia el cumplimiento de una necesidad humana básica (Barendsen y Gardner, 2004; Brooks, 2009). La visión social impulsa la capacidad de ver oportunidades más allá del presente con el objetivo de convertirse en un agente de cambio social (Dees y Economy, 2001; Barendsen y Gardner, 2004).

b) *Sostenibilidad*. A menudo la sostenibilidad está provocada por un estado comprometido de conciencia crítica social y moral de empresas e individuos que son parte de un perdurable ecosistema global intergeneracional e interconectado (Cartwright y Craig, 2006).

c) *Las redes sociales*. Las redes sociales proporcionan un sistema por el cual la misión del emprendedor social híbrido está integrada y diseminada. Los vínculos de la red permiten un rico intercambio de información y conocimiento para crear soluciones más innovadoras y relevantes para el servicio en beneficio de la comunidad en general (Thompson y Doherty, 2006). Los emprendedores sociales híbridos a menudo se apoyan en contactos personales y en la experiencia del pasado con objeto de lograr apoyo para su misión ante el riesgo de perder su credibilidad si su empresa falla (Shaw y Carter, 2007).

d) *Innovación*. Afectados por la incertidumbre, dotados con recursos limitados e impulsados por una pasión inquebrantable de ser un agente de cambio social, los emprendedores sociales tienen que ser ágiles y creativos en la formación de soluciones sociales colectivas (Dees y Economy, 2001). La innovación social libera el valor mediante la creación de una plataforma de soluciones sostenibles a través de una combinación sinérgica de capacidades, productos, procesos y tecnología (Auerswald, 2009).

La capacidad que los emprendedores sociales híbridos tienen de reconocer oportunidades les permite generar valor social a través de la innovación: inventar maneras sostenibles para proporcionar vivienda asistida para personas con discapacidad (Bornstein, 2004), llegar a desarrollar nuevos esquemas para revitalizar los descuidados sistemas de las escuelas urbana y rural (Sandler, 2010), o diseñar nuevas formas para ofrecer servicios médicos de bajo costo, alta calidad a gran escala (Elkington y Hartigan, 2008). Los emprendedores sociales híbridos a menudo

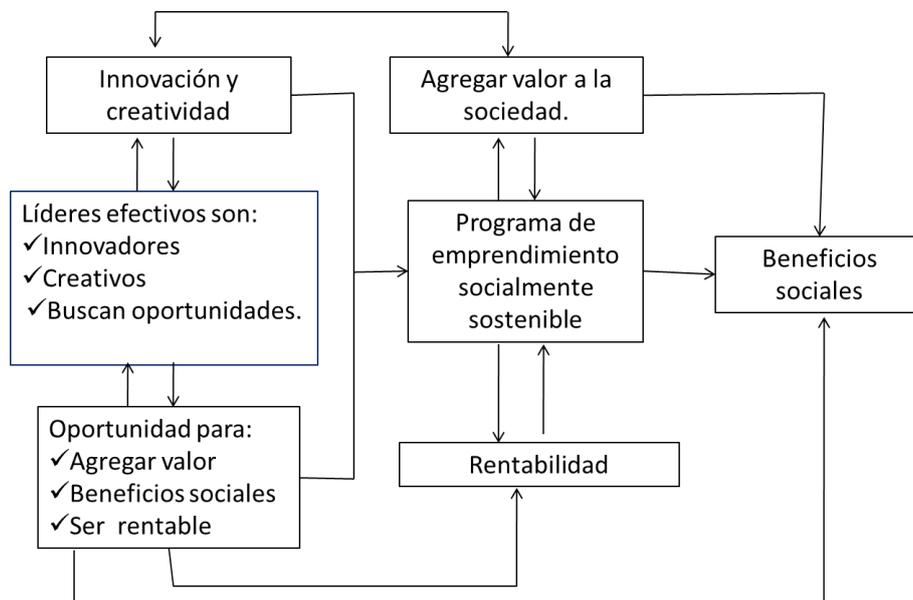
diseñan estrategias innovadoras de movilización de recursos para sostener sus misión social (Boschee, 2001). Estas innovaciones comprenden desde el desarrollo de productos y servicios que lograr los objetivos sociales, hasta la generación de excedentes financieros que pueden ser reinvertidos en un proyecto social, o el empoderamiento de las comunidades locales a través de la coproducción de las innovaciones sociales (Tracey y Phillips, 2007).

e) *Rendimientos financieros*. Los emprendedores sociales híbridos necesitan aprovechar las oportunidades y competir por los escasos recursos para generar ingresos económicos. Los resultados son cuantificables en términos de indicadores de rentabilidad. Como se explicará más adelante, los emprendimientos sociales híbridos recuperan parcialmente sus costos a través de los beneficios generados por la venta de bienes y servicios. Además, también pueden depender de donaciones de gobiernos y corporaciones (Prahalad, 2006).

Por su parte, Okpara y Halkias (2011) realizaron una investigación en la cual se sostiene la necesidad de desarrollar un marco conceptual coherente en la disciplina del emprendimiento social híbrido (ver figura 5). Se propone a este respecto que esta modalidad de emprendimiento es una función de la Innovación + Liderazgo + Oportunidades + Rentabilidad + La creación de valor + Beneficios Sociales, es decir, $ESH = f(I + L + O + R + CV + BS)$. Según este enfoque, un emprendedor social híbrido es alguien que utiliza su liderazgo y capacidad de innovación para encontrar una oportunidad para crear un nuevo producto, un servicio o un nuevo enfoque para abordar el problema social más urgente en la sociedad.

El modelo propuesto por los autores tiene como objeto facilitar un examen más detallado de los principales componentes del concepto de emprendimiento social híbrido

Figura 5. Marco de los emprendedores sociales híbridos



Fuente: Okpara y Halkias (2011)

Se analizan a continuación cada uno de estos conceptos.

a) Innovación

La innovación es descrita como el elemento vital de cualquier organización. La innovación se puede aplicar a muchas cosas, no sólo a un producto nuevo sino también a nuevos procesos, métodos e invenciones (Reavis, 2010). Los emprendedores sociales híbridos son empresarios innovadores ya que buscan abrir nuevos caminos, desarrollar nuevos modelos y enfoques. Sin embargo, como señala Schumpeter (1934), la innovación puede adoptar muchas formas. Los empresarios no tienen que ser inventores, simplemente tienen que ser creativos en la aplicación de lo que otros han inventado. Sus innovaciones pueden aparecer en la forma de estructuras para sus programas básicos o en la manera de reunir los recursos y financiar su trabajo.

b) *Liderazgo*

Los emprendedores sociales híbridos son líderes visionarios que deben ser capaces de prever el futuro y convencer a otros de que su visión es digna de seguirse. Para ello, deben sentirse cómodos con la crítica, tener seguridad propia, tener resistencia ya que deben ser capaces de trabajar largas horas, permaneciendo alerta y mantener la concentración y la empatía. En suma, un emprendedor social también debe ser un buen líder, y el contar con los rasgos de un excelente liderazgo juega un papel importante en la determinación del éxito y la longevidad de un programa de emprendimiento social híbrido.

c) *Oportunidad*

Zahra et al. (2009, p. 520) reconocen la importancia de este elemento al caracterizar a los emprendedores sociales híbridos como: “ciertos individuos con determinados valores, capacidades y habilidades que se verán atraídos por el emprendimiento social, la búsqueda de oportunidades, y las respuestas innovadoras de la organización para crear la riqueza social”.

d) *Beneficios financieros*

De acuerdo con Okpara y Halkias (2011), la búsqueda de beneficios financieros debe ser una preocupación secundaria para los emprendedores sociales híbridos, sin embargo, si éstos quieren tener éxito, no pueden alejarse de la idea de buscar ganancias. Ellos deben aprender a aceptar los beneficios financieros y apreciarlos como lo que son, un medio para alcanzar un fin. Las empresas sociales híbridas, como cualquier otra empresa, necesitan una base de dinero para que puedan funcionar, sobre todo cuando llegan los tiempos difíciles (Okpara y Ohn, 2008).

e) *Creación de valor social*

La adopción de la misión de crear y sostener valor social es la base de lo que distingue a los emprendedores sociales híbridos de los tradicionales/comerciales,

incluso de las empresas socialmente responsables. Para un emprendedor social, la misión social es fundamental y sus objetivos no pueden reducirse a la creación de rentabilidad financiera o beneficios para los clientes. En definitiva, los emprendedores sociales buscan una rentabilidad social de la inversión a largo plazo.

f) *Beneficios sociales*

Las empresas sociales híbridas tienen objetivos sociales y ambientales, y a la vez generar ingresos para la sostenibilidad. El requisito para gestionar este objetivo tripartito puede dar lugar a desafíos únicos para un emprendedor social; sin embargo, la posibilidad de lograr un cambio positivo para las personas y las comunidades puede ser enormemente gratificante.

Como conclusión, y tal y como se ha explicado con anterioridad, el elemento más provocador y sorprendente del emprendimiento social híbrido es su habilidad para combinar elementos de los sectores empresariales y sin fines de lucro. Sin embargo, esta combinación también puede representar el mayor obstáculo para la definición de este campo de estudio ante la dificultad de balancear los objetivos económico y social sin apartarse de la misión social (Certo y Miller, 2008).

Se puede argumentar que los emprendedores sociales híbridos necesitan utilizar técnicas comerciales y empresariales para avanzar en sus empresas de la misma manera en que las aplican los emprendedores tradicionales/comerciales, por lo que se puede inferir que poseen muchos de los rasgos asociados con el empresario tradicional comercial de éxito (Smith, Bell y Watts, 2014). Ante la ausencia de investigación que profundice sobre el perfil del emprendedor social híbrido, se plantea en esta tesis la necesidad de contribuir a la literatura sobre emprendimiento generando conocimiento sobre las características comunes y distintivas de este tipo de emprendedor en relación con el emprendedor tradicional y el emprendedor social sin fines de lucro.

**CAPÍTULO III. EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y
SOCIAL**

III.1 Introducción

Una parte sustancial de la investigación en el ámbito del emprendimiento se centra en el proceso de emprendimiento, esto es, en el estudio de la identificación y evaluación de oportunidades y la decisión de ponerlas en práctica por los individuos (Eckhardt y Shane, 2003). Teniendo en cuenta su importancia, el objetivo de este capítulo es analizar el citado proceso profundizando en cada una de sus principales etapas: identificación, evaluación y explotación de oportunidades. Para ello, se lleva a cabo una revisión de literatura sobre el proceso de emprendimiento, identificando los factores contextuales e individuales que influyen en cada fase. Es necesario destacar que la mayoría de los estudios que examinan estos factores se han centrado en el emprendimiento comercial y en el social sin fines de lucro, por lo que la presente tesis doctoral se apoyará en estos estudios para construir un marco conceptual de referencia en torno a la naturaleza y el rol de estos factores en el proceso de emprendimiento social híbrido.

III.2 Aproximación al proceso de emprendimiento

El emprendimiento, ya sea tradicional o social, comienza con la visión de una oportunidad atractiva (Stevenson y Gumpert, 1985). Las oportunidades están ahí para ser encontradas o descubiertas y, posteriormente, ser evaluadas y explotadas (Venkataraman, 1997; Shane y Venkataraman, 2000; Singh, 2001; Eckhardt y Shane, 2003). La importancia del proceso de identificación, evaluación y explotación de oportunidades en la investigación en el ámbito del emprendimiento tiene sus raíces en los trabajos de Kirzner (1979). De acuerdo con este autor, el acto de emprender nace cuando los individuos capitalizan su conocimiento diario y son capaces de discernir oportunidades únicas en el mercado en base al descubrimiento de necesidades y deseos de los consumidores previamente no cubiertos (Bojica y Fuentes, 2008).

Para Drucker (1985) el emprendedor busca el cambio, responde a él, y lo explota como una oportunidad. En este sentido, las oportunidades representan ocasiones para lanzar nuevos productos o servicios al mercado de tal manera que las personas u organizaciones sean capaces de vender nuevos productos con precios superiores a sus costes de producción (Shane y Venkataraman, 2000). En el sentido tradicional, el descubrimiento empresarial o identificación de la oportunidad es el reconocimiento de la emergencia de las circunstancias que permite la posible introducción de nuevos productos, servicios, materias primas, mercados y/o las relaciones entre medios y fines en un sistema de mercado, como una empresa organizada, con la intención de generar valor económico (Casson, 1982; Eckhardt y Shane, 2003).

Analizar el papel de los empresarios, sus características y personalidades en el desarrollo del proceso emprendedor (Chell, 2008) ha sido tradicionalmente el foco de la investigación en emprendimiento (Chell y Baines, 2000). La atención hacia las personalidades empresariales ha ido acompañada de un creciente interés por el estudio de los efectos de los contextos sociales, económicos y políticos durante las etapas del proceso (Gartner, 1985; Jack y Anderson, 2002). Como resultado, el emprendimiento se concibe cada vez más como resultado de un proceso social complejo, formado por las características de la persona que busca iniciar una nueva empresa y por el contexto que la rodea (Gartner 1985; Steyaert y Katz 2004; Chell, 2008).

III.2.1 Concepto de proceso de emprendimiento

El proceso de emprendimiento implica todas las funciones, actividades y acciones relacionadas con la percepción de oportunidades y la creación de organizaciones para explotarlas (Bygrave y Hofer, 1991). De forma similar, autores como Petty y Martin (1997) y Reynolds y White (1997) establecen que el término proceso de emprendimiento se ha utilizado para describir una variedad de procesos que van desde la puesta en marcha de la empresa hasta su consolidación.

En realidad, para que exista emprendimiento primero se deben tener oportunidades empresariales. Por tanto, el proceso de emprendimiento envuelve la identificación de oportunidades, pero también la evaluación de las mismas, la decisión de explotarlas por uno mismo o venderlas, los esfuerzos para obtener recursos de distinta índole y el desarrollo de la estrategia y la organización de nuevos proyectos empresariales que permitan el aprovechamiento de las oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000; Eckhardt y Shane, 2003; Grichnik et al., 2010; Wood et al., 2012).

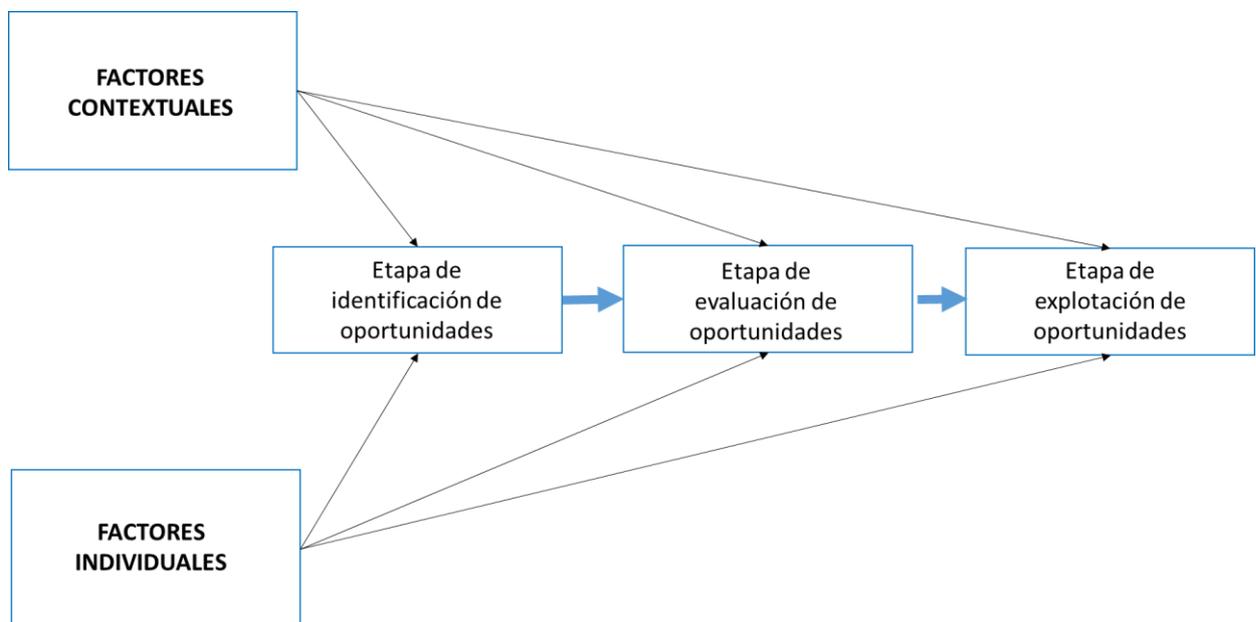
Las etapas del proceso de emprendimiento están íntimamente relacionadas entre sí, aunque los investigadores han demostrado que en cada fase influyen fenómenos distintos (Tumasjan y Braun 2012) y, por lo tanto, es útil estudiarlas teórica y empíricamente por separado (Keh et al., 2002; Haynie et al., 2009; Grichnik et al., 2010; Wood et al., 2012). Además, Tumasjan y Braun (2012) muestran que hay un espacio temporal entre las etapas de identificación, evaluación y explotación, mientras que Wood et al. (2012) postulan que los emprendedores deben cambiar su forma de pensar en la transición entre las distintas etapas del proceso. Visto en conjunto, estos estudios refuerzan la necesidad de estudiar por separado todas las fases del proceso emprendedor.

En la construcción de este capítulo se toma como elemento central la aproximación desarrollada por Shane y Venkataraman (2000), quienes definen el proceso de emprendimiento en función de cómo, por quién y con qué efecto son descubiertas, evaluadas y explotadas las oportunidades para crear bienes y servicios futuros. La aproximación de Shane y Venkataraman (2000) amplía la visión de los trabajos de los economistas austriacos Schumpeter (1934), Hayek (1945) y Kirzner (2000) y proporciona un mecanismo de integración de las diversas escuelas de pensamiento en la literatura del emprendimiento (Baker et al., 2005).

En particular, Shane y Venkataraman (2000) establecen un marco conceptual sólido que permite abordar el estudio de la creación de empresas analizando los vínculos que se

establecen entre dos aspectos relacionados: la existencia de oportunidades empresariales beneficiosas y la iniciativa de los individuos para aprovecharlas. Este planteamiento permite el desarrollo de un marco global (ver figura 6) para el proceso de emprendimiento que incorpora los efectos de las características de los individuos y del contexto o entorno institucional en las fases de búsqueda, evaluación y explotación de las oportunidades (Shane, 2003).

Figura 6. Modelo del proceso de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Shane y Venkataraman (2000) y Shane (2003)

III.2.2 Tipologías de procesos de emprendimiento

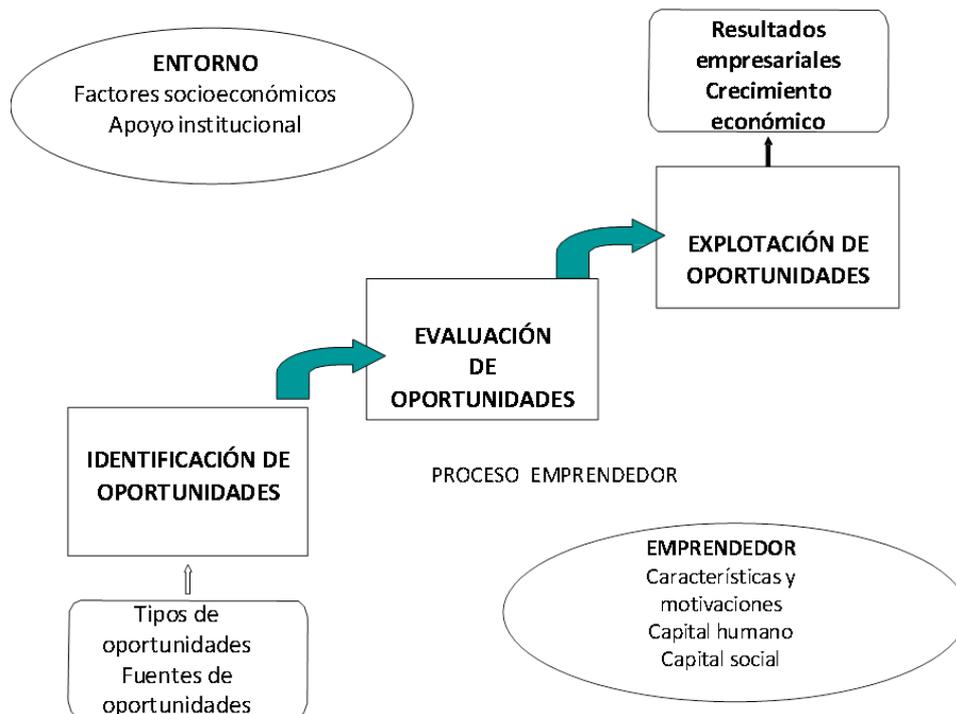
A continuación se desarrollarán los modelos de proceso de emprendimiento planteados en los ámbitos comercial, social sin fines lucro y social híbrido.

III.2.2.1 Proceso de emprendimiento comercial

Tal y como se muestra en la figura 7, en el estudio de Arroyo, Bojica, Albacete y Fuentes (2009) se desarrolla un modelo de proceso de emprendimiento comercial tomando como base la perspectiva de Shane y Venkataram (2000), y destacando las etapas de identificación, evaluación y explotación de oportunidades. Los autores consideran que el éxito del proceso se concreta en la creación de nuevas empresas, o de nuevos negocios dentro de una misma empresa, los cuales ayudarán a incrementar la riqueza económica de la región donde se encuentran inmersos.

De acuerdo con este modelo, el proceso de emprendimiento comercial se inicia con la identificación de la oportunidad y continúa con la evaluación de su rentabilidad y la explotación de la misma a través de la adquisición y organización de diferentes recursos (Shane y Venkataraman, 2000). La naturaleza de la oportunidad provee de dirección al citado proceso proponiendo el conjunto más adecuado de recursos para movilizarlos, así como la mejor manera de organizarlos en torno a la oportunidad (Korsgaard, 2011). Finalmente, establecen que el proceso de emprendimiento se ve influenciado por factores individuales y por aquellos que emergen del entorno socioeconómico e institucional en el que se desarrolla tal proceso.

Figura 7. Proceso de emprendimiento comercial

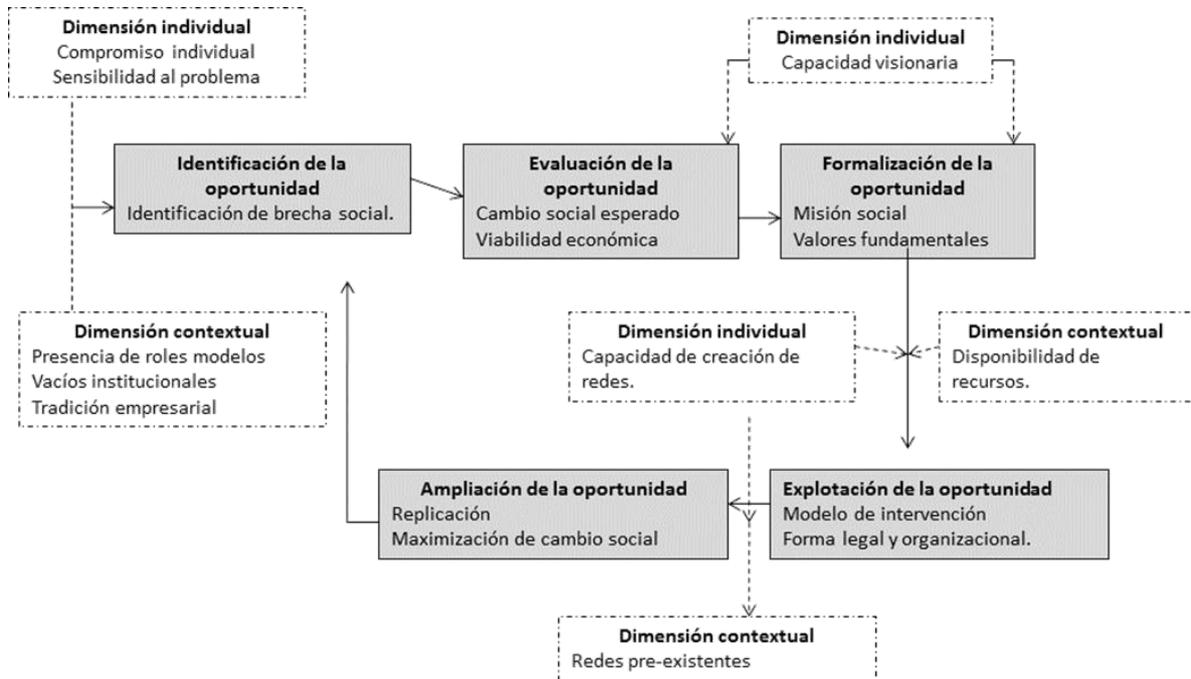


Fuente: Arroyo, Bojica, Albacete y Fuentes (2009)

III.2.2.2 Proceso de emprendimiento social sin fines de lucro

En la literatura sobre emprendimiento social sin fines de lucro se han desarrollado distintos modelos para desarrollar el proceso de emprendimiento en este ámbito. En particular, en este apartado se presenta el modelo desarrollado por Perrini, Vurro y Costanzo (2010) en base a los resultados de su investigación empírica (estudio longitudinal de casos realizado en San Patrignano, Italia, la comunidad de rehabilitación de drogas más grande del mundo). Este modelo recoge las tres etapas del proceso de emprendimiento propuestas por Shane y Venkataraman (2000) y añade las de formalización y ampliación de la oportunidad. Además, considera las variables individuales y contextuales que lo influyen en un entorno en el que la creación de valor social se asocia con la orientación emprendedora (figura 8). En concreto, Perrini y sus colegas sugieren la necesidad de que exista coherencia entre los elementos individuales y contextuales.

Figura 8. Una visión de emprendimiento social basada en el proceso

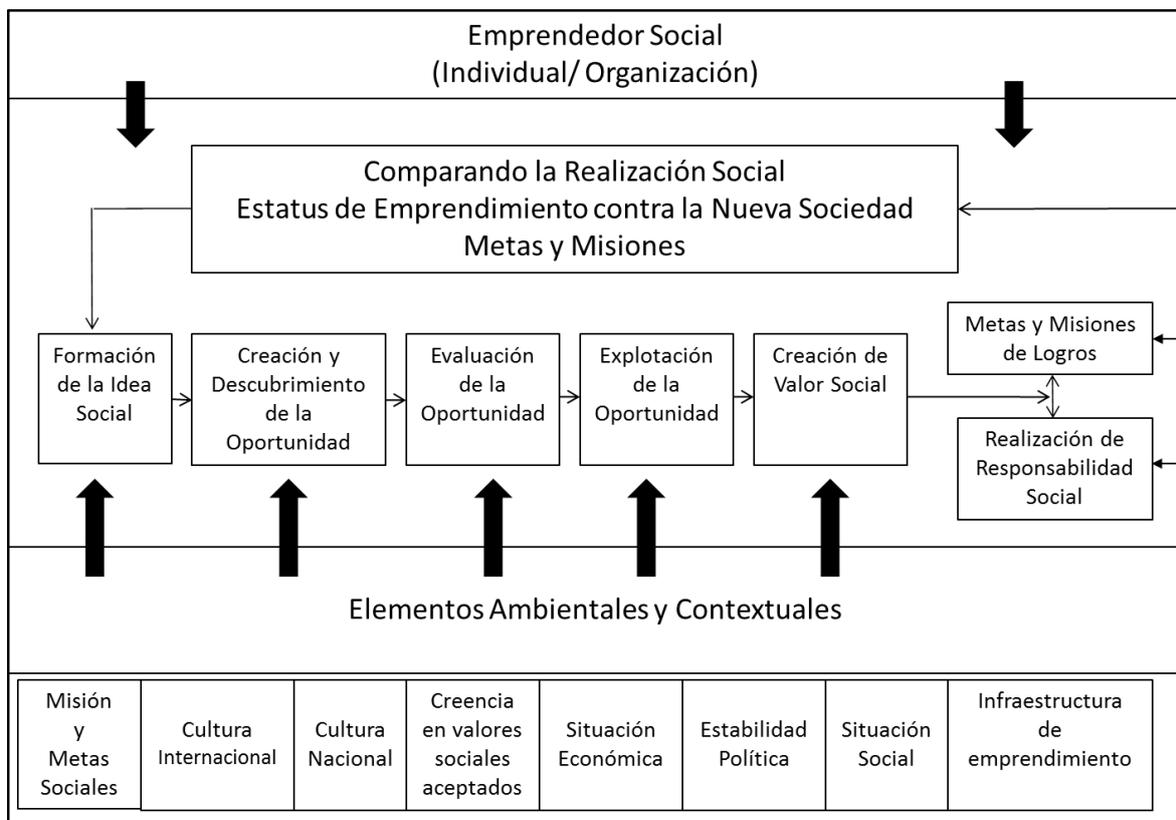


Fuente: Perrini, Vurro y Costanzo (2010)

III.2.2.3 Proceso de emprendimiento social híbrido

En el ámbito del emprendimiento social híbrido, Salamzadeh et al. (2011) desarrollan un modelo (ver figura 9) mediante el cual este tipo de emprendimiento se entiende como un proceso recurrente que se inicia a partir de la formación de la idea social y avanza por algunos pasos hacia la creación de valor social, el cual conduce a los cambios sociales y al desarrollo sostenible.

Figura 9. Modelo de emprendimiento social híbrido



Fuente: Salamzadeh et al. (2011)

Particularmente, los autores mencionados conciben el proceso de emprendimiento social híbrido como la identificación (o descubrimiento), la evaluación y el aprovechamiento (o explotación) de oportunidades. El modelo sugiere, en adición al cumplimiento de la misión y de la meta social, el objetivo de creación de valor económico, lo que Zahra (2014) define como “valor compartido”. Además Salamzadeh et al. (2011) proponen que el proceso de emprendimiento social híbrido está influenciado por una serie de factores ambientales y contextuales entre los que destacan, a modo de ejemplo, el entorno cultural, la situación económica, social y política, así como las infraestructuras que contribuyen a facilitar el desarrollo del emprendimiento.

III.2.3 Factores influyentes en el proceso de emprendimiento

Diversas investigaciones en el campo del proceso de emprendimiento señalan que éste se halla influenciado por un conjunto de factores contextuales o institucionales que forman parte del entorno, así como por factores inherentes al emprendedor (Short et al. 2010). Respecto a los primeros destacar que, para las organizaciones de reciente formación, el entorno institucional define, crea y limita las oportunidades empresariales y, por lo tanto, afecta a la velocidad y al alcance de las tasas de entrada empresariales. Además, el entorno institucional también ejerce una poderosa influencia en las trayectorias resultantes de las iniciativas empresariales (Aldrich, 1990; Gnyawali y Fogel, 1994; Hwang y Powell, 2005). Las oportunidades generalmente surgen de los cambios en el entorno en el que opera el emprendedor, los cuales crean un desequilibrio que éste puede explotar (Shane, 2003).

En la literatura sobre emprendimiento, particularmente en la investigación sobre creación de empresas, la Teoría Económica Institucional (North, 1990, 2005) ha sido ampliamente utilizada para analizar los factores institucionales o contextuales, entre los que destacan los aspectos culturales, sociales, políticos y económicos, que son considerados como determinantes del espíritu empresarial y la actividad emprendedora (por ejemplo, Díaz et al., 2005; Urbano et al., 2006; Veciana y Urbano, 2008). North (1990), en su trabajo seminal sobre la Teoría Institucional, afirma que "las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas que dan forma a la interacción humana. Además, la Teoría Económica Institucional proporciona un marco conceptual muy adecuado para el análisis de la creación de empresas, ya que nos ofrece un acercamiento para entender y tratar las diferentes formas de interacción humana, en el marco general de unas "reglas de juego" establecidas, que influyen positiva o negativamente en el desarrollo económico, y por ende, en la creación de empresas".

Según Veciana (1999, p. 25), la Teoría Institucional “proporciona el marco conceptual más consistente y apropiado para estudiar la influencia de los factores del entorno en la función empresarial y la creación de empresas”. Más recientemente, se han planteado modelos para aplicar esta teoría al estudio de la creación de empresas desde la perspectiva de los factores del entorno que condicionan la actividad emprendedora (Díaz, Hernández y Urbano, 2006; Urbano, Díaz y Hernández, 2006).

En relación con los factores individuales, se ha argumentado que el reconocimiento empresarial de oportunidades es un proceso de descubrimiento en lugar de una búsqueda deliberada de oportunidades (Kirzner, 1997). Numerosas investigaciones han establecido que las personas son diferentes y que estas diferencias son importantes en el espíritu empresarial, especialmente en el proceso de identificación, evaluación y explotación de nuevas oportunidades (Venkataraman, 1997). Por lo tanto, la investigación desde la perspectiva de la psicología ha tratado de explorar por qué algunas personas pueden reconocer la oportunidad empresarial, mientras que otras en el mismo contexto carecen de la capacidad para percibirla. La literatura sobre el proceso de emprendimiento se ha centrado principalmente en la influencia que las variables psicológicas, tales como los rasgos de personalidad, pueden tener en la identificación, evaluación y explotación de oportunidades (De Carolis y Saporito, 2006).

Por lo tanto, se acepta que el comportamiento de los emprendedores durante el proceso de emprendimiento se ve influenciado tanto por factores del entorno o contexto (por ejemplo, Wilken, 1979; Bruno y Tyebjee, 1982; Shapero y Sokol, 1982; Kent, 1984; Gartner, 1985; Burch, 1986; Birch, 1987; Ragab, 1992; Westhead y Moyes, 1992; Van de Ven, 1993; Gnyawali y Fogel, 1994; Shane, 1994; Birley y Westhead, 1994; Fillion, 1997) como por factores o características propias del individuo (por ejemplo, Cooper et al. 1994; Krueger y Dickson, 1994; Hills et al., 1997; Sarasvathy et al. 1998; Shane y Venkataraman, 2000; Davidsson y Honig, 2003).

III.3. Etapa de identificación de oportunidades en el proceso de emprendimiento

De acuerdo con Austin et al. (2006), una oportunidad puede definirse en términos generales como el estado futuro deseado, que es diferente del actual, y la creencia de que el logro de ese estado es posible. En la literatura específica sobre emprendimiento, el término “oportunidad” hace referencia al conjunto de circunstancias favorables para el establecimiento de una nueva empresa (Drucker, 1993). Pues bien, la etapa de identificación de oportunidades ha sido ampliamente reconocida como la primera fase del proceso de emprendimiento, convirtiéndose en el lanzamiento de una nueva actividad económica a través de la adquisición de todos los recursos y los activos necesarios (Shane y Venkataraman, 2000).

En el ámbito específico del emprendimiento social, Shaw y Carter (2007) establecen que la etapa de identificación de oportunidades se caracteriza por su enfoque en las necesidades sociales insatisfechas y su vínculo estrecho con la comunidad. Por tanto, la investigación ha concebido el espacio de oportunidades para la organización empresarial social como un amplio campo de necesidades sociales insatisfechas (Austin et al. 2006) que se relacionan con aspectos económicos, sociales, de salud y/o aspectos ambientales del bienestar humano (Zahra et al., 2008).

Los patrones de desarrollo de la oportunidad en el caso concreto del emprendimiento social han sido descritos como procesos confusos, complejos y emergentes de generación de valor para la sociedad (Dees, 2007). En este sentido, Corner y Ho (2010) sugieren que, si bien las empresas sociales pueden tener algunas similitudes con las empresas comerciales con respecto a la identificación de oportunidades, la naturaleza de las propias oportunidades obviamente resulta diferente (Mair y Noboa, 2003; Austin, et al., 2006; Shaw y Carter, 2007).

III.3.1 Factores institucionales o contextuales que influyen en la etapa de identificación de oportunidades en emprendimiento

El enfoque institucional plantea que los individuos tienen información incompleta y capacidad mental limitada para procesarla, enfrentándose a escenarios con incertidumbre tanto respecto a los acontecimientos imprevistos como a los resultados, e incurriendo en costes de transacción para adquirir la información relevante (North, 1990). De este modo, con la finalidad de reducir el riesgo y los costes de transacción y dar forma a la interacción humana, los individuos han creado las instituciones, definidas como las reglas de juego que regulan las relaciones políticas, sociales y económicas, proporcionando estructura y orden a dichos intercambios (North, 1990).

Asimismo, tal y como se muestra en la Tabla 7, las instituciones pueden ser formales, referidas a reglamentaciones políticas, legales, económicas y contratos diseñados para delimitar el comportamiento de los individuos y facilitar el intercambio político y económico; o informales, que incluyen las convenciones sociales, normas de conducta, valores, ideas, actitudes, creencias, hábitos, percepciones subjetivas y símbolos no escritos compartidos por una sociedad, que coordinan la interacción social y afectan la aplicación, interpretación y cumplimiento de las normas formales, es decir, lo que es permisible o no en las relaciones humanas (North, 1990, 2005).

Tabla 7. Matriz de instituciones formales e informales

Instituciones/Dimensiones		Variables*	Autores
Factores Informales	Condiciones sociales	EP CC MR	Shapero y Sokol 1982; Scherer et. Al., 1989; Shane, Kolvereid y Westhead 1991; Brush 1992; Davidson 1995; Reynolds y White 1997; Krueger et al. 2000; Begley y Tan 2001; Aidis et al. 2008; Anokhin y Schulze 2008; Arenius y De Clercq, 2005; Arenius y Minniti 2005; Begley et al. 2005; Arenius y Kovalainen 2006; Baughn et al. 2006; De Clercq y Arenius 2006; Koellinger y Minniti 2006; Verheul et al. 2006; Langowitz y Minniti 2007; Levie 2007; Minniti y Nardone 2007; Tominc y Rebernik 2007; Vaillant y Lafuente 2007; Wagner 2007; Koellinger 2008; Kwon y Arenius 2008; Thompson et al. 2009.
	Políticas y procedimientos del gobierno	PR	Bruno y Tyebjee 1982; Goodman et al. 1992; Marshall, et al. 1993; Fogel 1994; Storey 1994; Spilling 1996; Gnyawali y Hart 2003; Audrestch 2004; Lundstrom and Stevenson 2005; Ho y Wong 2007; van Stel et al. 2007; McMullen et al. 2008; Stephen et al. 2009.
	Asistencia financiera y no financiera	AC	Wetzel 1987; Ang 1991; Mason y Harrinson 1994; Haron 1995; Ire 1996; Bates 1997; Sarder et. al, 1997; Kortum y Lerner 2000; Ritsilä y Tervo 2002; Trulsson 2002; George y Prabhu 2003; Maula et al. 2005; Szerb et al. 2007; Naude et al. 2008; Roper y Scott 2009.
	Habilidades emprendedoras y empresariales	FG	Ronstadt 1985; Dolinsky et al. 1993; Gartner and Vesper 1994; Shane y Kolvereid 1995; Dana 1996; Gorman et al., 1997; Bennet y Robson 1999; Olsson 2000; McQuaid 2002; Audrestch 2004.

*(EP) Estabilidad política, (CC) Control de la corrupción, (MR) Modelos de referencia de empresarios, (PR) Procedimientos creación de empresas, (AC) Acceso al crédito bancario, (FG) Formación en gestión y administración de empresas.

Fuente: Álvarez y Urbano (2009)

Se puede concluir entonces que la conducta humana está condicionada por el entorno institucional. Así pues, la matriz de instituciones formales e informales limita o favorece las decisiones de los individuos y, específicamente, puede determinar la decisión de crear o no una empresa (Álvarez y Urbano, 2009). En términos generales, mientras que las instituciones formales proveen un marco regulatorio para el emprendimiento, creando así oportunidades para los emprendedores, las instituciones informales legitiman la actividad emprendedora, condicionando las percepciones individuales y colectivas de dichas oportunidades (Welter 2005).

Los factores contextuales críticos que influyen en la etapa de identificación de oportunidades en el emprendimiento social sin fines de lucro son análogos en muchos aspectos a los que afectan al emprendimiento comercial. Por ejemplo, las regulaciones gubernamentales son importantes en el emprendimiento social, dado que tienen que conocerse y saber manejarse, por ejemplo, las diferentes leyes y regulaciones que regulan las operaciones de exención fiscal de las organizaciones no lucrativas, así como las políticas sociales específicas que afectan a las necesidades o recursos para ciertos tipos de problemas sociales como la educación, el medio ambiente, la salud o la vivienda, entre otros (Weerawardena y Mort, 2006).

No obstante, el impacto de estos factores en el emprendimiento social sin fines de lucro puede diferir debido a la forma en que la interacción de la misión y los sistemas de evaluación del desempeño en una empresa social influyen en su comportamiento empresarial. Así, los emprendedores sociales sin fines de lucro pueden responder de forma diferente a las condiciones contextuales desfavorables en comparación con los comerciales (Austin et al. 2006). En concreto, los primeros identificarán oportunidades en contextos donde las condiciones sociales sean menos favorables, pues representarán la oportunidad de generar un cambio social (Guclu, Dees y Anderson, 2002). Por tanto, tal y como se refleja en la Tabla 8, se considera que las condiciones sociales se convierten en el principal factor diferencial entre ambos tipos de emprendimiento.

Tabla 8. Factores institucionales/contextuales que influyen en la etapa de identificación de oportunidades por tipo de emprendimiento

Factores	Emprendimiento comercial	Emprendimiento social sin fines de lucro
Estabilidad política	*	*
Control de la corrupción	*	*
Modelos de referencia de empresarios	*	*
Políticas y procedimientos del gobierno	*	*
Acceso al crédito bancario	*	*
Condiciones sociales		*

Fuente: Elaboración propia

III.3.2 Factores individuales que influyen en la etapa de identificación de oportunidades en emprendimiento

En el estudio de Shane y Venkataraman (2000) se señalan tres factores que influyen decisivamente en la probabilidad de que un individuo pueda descubrir una oportunidad en el entorno. El primero hace referencia a los cúmulos de información que crean esquemas mentales y proporcionan al individuo un marco de referencia para el reconocimiento de nueva información. El segundo son las propiedades cognitivas necesarias para identificar la oportunidad. Finalmente, el tercero se refiere a los vínculos o relaciones sociales existentes entre los propios emprendedores. A continuación se explica cada uno de estos factores:

a) *Cúmulos de información*

Para reconocer una oportunidad, el emprendedor debe tener información previa, tanto sobre las necesidades de los usuarios (Shankar et al., 1998) como sobre aspectos específicos del desempeño de la producción (Bruderl y Ziegler, 1992), que se complementa con nueva información, producto del establecimiento de una conjetura (Kaish y Gilad, 1991). La información necesaria para reconocer cualquier oportunidad no está perfectamente distribuida entre la población (Hayek, 1945). Se ha comprobado que la habilidad para evaluar y utilizar conocimientos procedentes del exterior depende del nivel de conocimientos previos que el individuo tenga, es decir, de su capacidad de absorción.

Asimismo, Venkataraman (1997) argumenta que las fuentes de conocimientos previos que dirigen el descubrimiento de oportunidades son idiosincrásicas, esto es, resultado de la experiencia, los eventos personales y la educación que posea el individuo. Ante un cambio tecnológico, las personas que poseen mayores conocimientos previos reconocerán más fácilmente una oportunidad en comparación con otras.

b) *Habilidades cognitivas*

Contar con cúmulos de información es necesario, pero un emprendedor debe poseer además la habilidad para desarrollar nuevas relaciones entre diferentes conceptos adquiridos (Shane y Venkataraman, 2000). Algunos investigadores han evaluado el rol que las habilidades cognitivas desempeñan en el descubrimiento de oportunidades (Kaish y Gilad, 1991; Shaver y Scott, 1991 y Busenitz y Barney, 1997). Los resultados han contribuido a esclarecer cómo los individuos tienen diferentes habilidades para combinar distintos conocimientos en uno nuevo (Ward et al. 1997), cómo algunos emprendedores de éxito han detectado oportunidades en situaciones en las que otros han percibido riesgos

(Sarasvathy et al., 1998), y cómo la creatividad influye en el descubrimiento de oportunidades (Hills, Lumpkin y Singh, 1997).

c) Redes sociales

La estructura de las relaciones sociales de una persona influye tanto en la información que recibe, como en la cantidad, calidad y velocidad con la que la consigue. Nahapiet y Ghoshal (1998) explican cómo las personas se relacionan entre sí mediante vínculos sociales o de trabajo. Asimismo, Kogut y Zander (1996) mencionan cómo la creación de conocimiento depende de la habilidad de los miembros de la organización para intercambiar y combinar información, conocimiento e ideas existentes. Las redes amplias de personas en las que cada uno tiene una información útil aumentan la probabilidad de descubrir oportunidades (Johansson, 2000). Además, la diversidad de personas con las que se tiene relación aumenta la posibilidad de obtener información variada, explicándose así por qué las personas obtienen poca información en redes de trabajo más homogéneas (Aldrich, 1999). Finalmente, destacar que las relaciones personales estables a largo plazo conllevan una mayor accesibilidad a la información complementaria para el descubrimiento de oportunidades (Hills, Lumpkin y Singh, 1997).

En lo referente a los factores individuales que influyen específicamente en la etapa de identificación de oportunidades en el emprendimiento social sin fines de lucro, la revisión de la literatura realizada en el Capítulo II permite identificar los cinco factores más importantes en esta etapa del proceso de emprendimiento. En la Tabla 9 se presentan cada uno de estos factores junto con su conceptualización y los diferentes autores que los mencionan en sus estudios.

Tabla 9. Factores individuales que influyen la etapa de identificación de oportunidades en el emprendimiento social sin fines de lucro

Rasgo	Concepto	Autores
Innovación	El emprendedor social identifica oportunidades y para ello aplica soluciones prácticas a los problemas sociales a través de un proceso de innovación continua para encontrar un nuevo producto, servicio o enfoque con el objetivo de crear valor social.	Covin y Slevin,1991; Catford 1998; Borins 2000; Dees 2001; Shaw et al. 2002; Alter 2004; Alvord, et al. 2004; Bornstein 2004; Dart 2004; Roberts y Woods 2005; Austin 2006; Cooney 2006; Mair y Marti 2006; Mair y Noboa 2006; Peredo y McLean 2006; Stephenson 2006; Skillern 2006; Elkington y Hartigan 2008; Nicholls 2008; Auersweld 2009; Hockerts 2010; Opkara y Halkias 2011.
Habilidades para descubrir necesidades sociales	El emprendedor social es alguien con la habilidad para identificar en donde existe una oportunidad para satisfacer algunas necesidades que el sistema de bienestar no está cumpliendo o no puede cumplir, y que reúne los recursos necesarios (gente, a menudo voluntarios, dinero y activos) y el uso de éstos para crear valor social.	Drucker 1989; Henton et al. 1997; Dees 1998; Thompson 2000; Mort, et al, 2002; Haugh 2005; Roberts y Woods 2005; Austin et al 2006;. Mair y Martí 2006; Peredo y McLean 2006; Robinson, 2006; Thompson y Doherty, 2006; Weerawardena y Mort 2006; Martin y Osberg, 2007; Shaw y Carter 2007; Tracery y Jarvis, 2007; Zahra, et al. 2009; Hockerts 2010; Opkara y Halkias 2011; Grassi 2012.
Liderazgo	El emprendedor social actúa como agente de cambio que identifica oportunidades para crear y mantener valor social sin limitarse a los recursos disponibles.	Leadbeater 1997; Dees 1998, ; Schuyler 1998; Prabhu 1999; Thompson, et al. 2000; Barendsen y Gardener 2004; Sharir and Lerner, 2006; Chell 2007; Opkara y Halkias, 2011.
Visión Social	Al identificar oportunidades, los emprendedores sociales por lo general tienen una visión de algo que les gustaría solucionar en el sector social. Son individuos visionarios y muy dedicados.	Drayton 1998; Schuyler 1998; De Leeuw 1999; Roberts y Woods 2005.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la tabla 10 al objeto de comparar los factores individuales que influyen en la etapa de identificación de oportunidades tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro. Las diferencias entre ambos tipos de emprendimiento se encuentran en dos factores, las habilidades para descubrir necesidades sociales y la visión social, los cuales no son relevantes para el caso del emprendimiento comercial.

Tabla 10. Factores individuales que influyen la etapa de identificación de oportunidades por tipo de emprendimiento

Factores	Emprendimiento comercial	Emprendimiento social sin fines de lucro
Habilidades cognitivas	*	*
Redes sociales	*	*
Innovación	*	*
Habilidades para descubrir necesidades sociales		*
Liderazgo	*	*
Visión social		*

Fuente: Elaboración propia

III.4. Etapa de evaluación de oportunidades en el proceso de emprendimiento

La etapa de evaluación de oportunidades en emprendimiento es la más difícil porque requiere que el emprendedor sea honesto consigo mismo; debe evaluar si tiene sólo una buena idea o una oportunidad de negocio realmente viable (Corbet, 2005). Esta es la etapa en la cual las ideas son probadas a través de análisis de viabilidad, pruebas de mercado, evaluaciones financieras y revisiones por parte de asesores de confianza dentro de su empresa o en su red personal (Gaglio y Taub, 1992; Bhave, 1994; Singh, Hills, Hybels y

Lumpkin, 1999). Por tanto, el término evaluación comunica un juicio que determina si una oportunidad recibirá los recursos necesarios para madurar a la siguiente etapa (Phillips et al., 1991). La evaluación de los recursos y mercados a menudo conduce a útiles consideraciones sobre el concepto de negocio. Al mismo tiempo, los procedimientos de evaluación tienen el efecto de anular muchas oportunidades que no reúnen los requisitos para ser explotadas (Ardichvili et al., 2003).

A este respecto, Shane (2003) afirma que las oportunidades empresariales no son necesariamente rentables y, por lo tanto, no deben ser equiparadas con rentas económicas, esto es, la percepción del empresario de que la oportunidad es potencialmente rentable puede no concordar con los resultados reales. Un análisis de viabilidad evaluará si el valor que puede ofrecer una determinada combinación de los recursos requeridos para explotar la oportunidad identificada se traducirá en el éxito económico esperado. Es necesario mencionar que un análisis de viabilidad que sea útil para los futuros interesados implica la existencia de un concepto de negocio, incluso si sólo existe en forma rudimentaria (Ardichvili et al., 2003).

Por lo que se refiere al emprendimiento social sin fines de lucro, la búsqueda de oportunidades de mercado está orientada a la creación de mayor valor social para la comunidad. En este ámbito, un indicador clave de la viabilidad de la oportunidad es si atrae apoyo financiero de la comunidad. Los donantes, voluntarios y líderes de la comunidad, así como emisarios de la sociedad, realizarán la evaluación para determinar si la oportunidad identificada por el emprendedor social sin fines de lucro es digna para explotarse (Mort et al., 2003; Austin et al., 2006). Los recursos que pueden movilizar estos emprendedores reflejan, hasta cierto punto, cómo la oportunidad es considerada por la sociedad (Lumpkin et al., 2013).

III.4.1 Factores institucionales o contextuales que influyen en la etapa de evaluación de oportunidades en emprendimiento

El estudio desarrollado por Timmons (1994) establece que, dentro de la etapa de evaluación, el emprendedor debe considerar dos tipos de factores institucionales o contextuales a la hora de determinar si una oportunidad tiene un alto potencial de éxito: los relativos al sector industrial y el mercado; y los factores económicos.

a) Factores del sector industrial y el mercado

Para que las oportunidades tengan un potencial de éxito alto deben satisfacerse condiciones como las siguientes: los productos o servicios de la empresa son aceptados por los clientes por su alto valor; el proyecto se encuentra en una nueva industria y la competencia es imperfecta; el mercado de la industria tiene grandes ventas y su tasa de crecimiento es a razón de 30-50%; la capacidad productiva de las empresas existentes en el sector está casi saturada por completo; y la empresa tiene proveedores de bajo coste.

b) Factores económicos

El alto potencial de una oportunidad se mide por aspectos tales como: la tasa de rendimiento de inversión y la tasa interna de retorno serán potencialmente superiores al 25%; las necesidades de financiación del proyecto no son grandes y se tiene acceso a la financiación; la tasa de investigación y desarrollo (I+D) sobre los requisitos de capital es bajo; el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio es menor que 1,5-2 años y éste no se incrementará gradualmente; o la tasa de activos sobre ventas es baja, entre otros.

En el ámbito del emprendimiento social sin fines de lucro, Robinson (2006) establece que los mercados del sector social tienen dos características que lo definen: su naturaleza social, es decir, tienen un impacto significativo en la sociedad en general; y el hecho de estar muy

influenciados por factores sociales e institucionales, tanto formales como informales. Este autor considera que en la etapa de evaluación de oportunidades en el emprendimiento social sin fines de lucro, la mejor manera de analizar las oportunidades es a través del contexto de los factores sociales e institucionales que ayudan a crearlos, a los que denomina barreras de entrada. Estas barreras son de suma importancia ya que suelen ser los factores que están impulsando el problema social que el empresario trata de resolver. A continuación se describen cada una de estas barreras:

a) Barreras de entrada económicas

Las barreras de entrada económicas son las definidas por Harrigan (1981) como inversiones en una empresa que se suman a su tecnología, recursos y ventajas competitivas a un nivel en el que es difícil para otros competir. Los ejemplos de las barreras de entrada económicas incluyen ventajas en costes, diferenciación de productos, requisitos de capital, costes de cambio de cliente, la inversión en tecnología y la inversión en investigación y desarrollo.

b) Barreras de entrada sociales

Las barreras de entrada sociales son aquellas que impiden a un emprendedor social sin fines de lucro utilizar a su favor las redes de relaciones sociales que se dan dentro de un mercado. Existen por lo menos cinco categorías de redes sociales que pueden presentar obstáculos al ingreso de la empresa social sin fines de lucro: empresarios, organizaciones empresariales, organizaciones cívicas, infraestructura política y atractivos mercados de trabajo. Cuando un emprendedor no tiene acceso a la red de actores clave en el mercado social en el que desea participar se le plantea una importante barrera de entrada.

c) Barreras de entrada institucionales

Las barreras de entrada institucionales dificultan a un emprendedor social conocer o beneficiarse de las reglas, normas y valores que contribuyen a la cultura, el orden

y las prácticas de un mercado. Estas barreras se presentan en varios niveles y dictan las relaciones empresa-cliente y empresa-comunidad. Entre ellas se hallan: sistemas de gobierno, leyes, mercados financieros e instituciones de crédito, y las estructuras formales que suavizan las transacciones entre los actores.

d) Barreras de entrada culturales

Las barreras de entrada culturales están relacionadas con las actitudes, creencias y expectativas sobre el comportamiento en un mercado. Estas formas de capital cultural (Bourdieu, 1984; Coleman, 1990) pueden tomar muchas formas: lenguaje, argot, vestuario, etiqueta, leyendas, y hasta supersticiones.

A continuación se presentan en la Tabla 11 los factores institucionales/contextuales que influyen la etapa de evaluación de oportunidades tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro. Se observa que los seis factores identificados, con la excepción del factor “Barreras de entrada sociales”, influyen en ambos tipos de emprendimiento.

Tabla 11. Factores institucionales/contextuales que influyen la etapa de evaluación de oportunidades por tipo de emprendimiento

Factores	Emprendimiento comercial	Emprendimiento social sin fines de lucro
Del sector industrial y el mercado	*	*
Económicos	*	*
Barreras de entrada económicas	*	*
Barreras de entrada sociales		*
Barreras de entrada institucionales	*	*
Barreras de entrada culturales	*	*

Fuente: Elaboración propia

III.4.2 Factores individuales que influyen en la etapa de evaluación de oportunidades en emprendimiento

La etapa de evaluación de oportunidades representa un juicio en primera persona donde los conocimientos, las habilidades, las competencias y los recursos individuales tienen un impacto en la evaluación del emprendedor para determinar el nivel de viabilidad de la oportunidad (Haynie et al., 2009). Las personas que pueden evaluar exitosamente las oportunidades poseen de forma exclusiva diferentes formas de conocimiento o capital humano (Venkataraman, 1997; Ardichvili, Cardozo y Ray, 2003).

Aunque tradicionalmente se abogó por una perspectiva basada en el valor objetivo de las oportunidades de negocio, la investigación reciente reconoce la existencia de diferencias individuales en la evaluación de las oportunidades (Eckhardt y Shane, 2003). La literatura sobre emprendimiento señala que la capacidad de evaluar las oportunidades está relacionada con variables de capital humano tales como la educación y la experiencia laboral (Shane, 2003), el conocimiento previo (Shane, 2003; Shepherd y DeTienne, 2005), el conocimiento experiencial (Dimov, 2007), el capital humano empresarial (Ucbasaran, Westhead y Wright, 2008), y la experiencia empresarial previa (Davidsson y Honig, 2003; Westhead, Ucbasaran y Wright, 2009). A este respecto, Shane y Venkataraman (2000) concluyen que los criterios utilizados por los emprendedores en la etapa de evaluación de oportunidades reflejan sus valores y normas. Destacar que la capacidad de evaluación-valoración de una oportunidad se reconoce como una de las habilidades más importantes de los emprendedores de éxito (Mitchell y Shepherd, 2010).

Para el caso del emprendimiento social sin fines de lucro, Zahra et al. (2008) sugieren que la mejor forma de estudiar los factores individuales que impactan en la etapa de evaluación de oportunidades sociales es a través de la Teoría del Comportamiento de la Empresa (Cyert y March, 1963). Esta teoría propone que cualquier conceptualización de oportunidades

debe reflejar nuestra comprensión de las personas y de las organizaciones (Simon, 1979) y sugiere cinco factores que han de usarse para evaluar la viabilidad de las oportunidades sociales sin fines de lucro: prevalencia, relevancia, urgencia, accesibilidad y radicalidad. La multiplicidad de factores pone de relieve la complejidad de los procesos de toma de decisiones de los emprendedores sociales y ayuda a explicar el comportamiento en estas decisiones. A continuación, se explican estos factores:

a) Sentido de prevalencia

Se explica como la capacidad de identificar y resolver los problemas más preponderantes o dominantes de la sociedad. Una razón principal para la existencia de oportunidades en este ámbito es la prevalencia de las necesidades en la sociedad humana. Las creencias de los individuos y grupos sobre la prevalencia y el alcance de un problema social pueden influir en la evaluación de aquellas oportunidades que los emprendedores consideran sobresalientes y dignas de su atención. Estas creencias definen la importancia de los temas de interés, así como las habilidades y los recursos dedicados a ellos. La teoría conductual sugiere que los empresarios que aspiran a mejorar la calidad de vida son propensos a identificar y abordar los problemas más prevalentes debido a que estos problemas son más sobresalientes para ellos.

b) Sentido de relevancia

Se refiere a la capacidad para vincular las oportunidades de resolver los problemas más prevalentes con sus antecedentes, valores, talentos, experiencias personales, habilidades, y recursos. Algunos problemas sociales son más relevantes para algunos emprendedores sociales en determinadas situaciones, lo que ayuda a captar su atención. En un momento dado, varias oportunidades suelen tener mayor relevancia para los emprendedores debido a sus experiencias personales, conocimientos, habilidades, objetivos, datos demográficos y de identidad (Meyer, 1995).

c) Sentido de urgencia

Se refiere a la capacidad de responder de manera rápida e inmediata para resolver situaciones imprevistas como desastres naturales, guerras, enfermedades que pueden crear necesidades inmediatas y graves entre los ciudadanos y las comunidades no preparadas. Estas oportunidades de mejoras sociales podrían ser efímeras si no se explotan de forma rápida. Alternativamente, pueden perder su relevancia o, peor aún, puede conducir aún a mayores pérdidas sociales. Los problemas sociales urgentes típicamente empujan a los emprendedores a acelerar la búsqueda de resolución de problemas (March y Simon, 1958).

d) Sentido de accesibilidad

Consiste en el nivel de dificultad percibida para hacer frente a una necesidad social a través de mecanismos tradicionales de protección social, tales como los gobiernos o las organizaciones de beneficencia. Los emprendedores sociales se dirigen a nichos que quedan sin cumplirse por los proveedores tradicionales del bienestar (Austin et al., 2006). Siguiendo la teoría del comportamiento de la empresa, es de esperar que los emprendedores sociales evalúen positivamente aquellas oportunidades que nacen de problemas en los que las expectativas de mejora social a través de los medios tradicionales son muy bajas.

e) Sentido de radicalidad

La radicalidad de una oportunidad se refiere a la medida en la que una importante innovación o cambio social es necesario para hacer frente a un problema particular. Un emprendedor puede reconocer la necesidad de introducir la innovación radical para la mejora social con el fin de resolver un problema social (Nelson y Winter, 1982).

La Tabla 12 compara los factores individuales que influyen en la etapa de evaluación de oportunidades tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro. Se reconoce que todos los factores influyentes en el emprendimiento tradicional comercial también influyen en el social sin fines de lucro.

Tabla 12. Factores individuales que influyen la etapa de evaluación de oportunidades por tipo de emprendimiento

Factores	Emprendimiento comercial	Emprendimiento social sin fines de lucro
Educación	*	*
Experiencia laboral	*	*
Conocimiento previo	*	*
Conocimiento previo de los problemas de los clientes	*	*
Conocimiento experiencial	*	*
Capital humano empresarial	*	*
Experiencia empresarial previa	*	*
Sentido de Prevalencia		*
Sentido de Relevancia		*
Sentido de Urgencia		*
Sentido de Accesibilidad		*
Sentido de Radicalidad		*

Fuente: Elaboración propia

III.5 Etapa de explotación de oportunidades en el proceso de emprendimiento

El proceso de emprendimiento termina con la etapa de la explotación de oportunidades, que puede definirse como el desarrollo de un vehículo de organización apropiado que va desde un nuevo proyecto dentro de una organización establecida a una nueva empresa (Ucbasaran, Westhead y Wright, 2001). Para la etapa de explotación de oportunidades, Venkataraman (1997) expone que el hecho de que unas personas y no otras exploten con éxito las oportunidades que han descubierto depende básicamente de las características de la oportunidad y de la naturaleza de los individuos.

En el emprendimiento social sin fines de lucro la opción del sistema organizativo depende de las necesidades sociales a solucionar, definidas en la misión, y del modelo de intervención definido para dar solución a tales necesidades (Johnstone y Lionais, 2004; Dorado, 2006; Mair y Martí, 2006). Por lo tanto, la oportunidad empresarial social sin fines de lucro se explota adecuadamente cuando su misión y principios se traducen en un modelo de intervención apropiado y una forma organizativa consecuente para resolver las necesidades sociales identificadas (Perrini et al., 2010).

III.5.1 Factores institucionales o contextuales que influyen en la etapa de explotación de oportunidades en emprendimiento

Investigadores como Venkataramam (1997) y Shane y Venkataraman (2003) consideran que los factores institucionales (económico, político y social) del contexto en el que interactúa el emprendedor influyen en su capacidad para explotar oportunidades (Shane, 2003). A continuación, se describe el rol que juegan estos factores:

a) Entorno económico

Condiciones como el crecimiento económico, la riqueza social, las bajas tasas de inflación y las condiciones económicas estables aumentan el nivel de explotación de oportunidades. Por el contrario, el impuesto sobre la renta y los impuestos a la propiedad reducen el nivel de explotación de oportunidades.

b) Entorno político

Factores como la existencia de libertad, un fuerte imperio de las leyes y los derechos de propiedad, así como la descentralización de la energía, aumentan el nivel de explotación de oportunidades.

c) Entorno socio-cultural

La existencia de deseabilidad social hacia la actividad empresarial, la presencia de modelos de empresarios, así como las creencias culturales específicas, aumentan el nivel de explotación de oportunidades.

De acuerdo con Jiao (2011), los factores institucionales o contextuales también influyen en la etapa de explotación de oportunidades en el caso específico del emprendimiento social sin fines de lucro. En concreto, Guclu, Dees y Anderson (2002) mencionan los siguientes factores: el mercado, la estructura de la industria, el entorno político y la cultura. A continuación, se explica cada uno de estos factores:

a) Mercado

El mercado se refiere no sólo a los usuarios o clientes previstos, sino también a terceros pagadores, donantes, voluntarios y trabajadores, cualquiera que deba participar voluntariamente en la empresa con el fin de que sea un éxito. Los emprendedores sociales sin fines de lucro deben tener una propuesta de valor convincente para cada grupo de mercado o de las partes interesadas.

b) Estructura de la industria

La estructura de la industria incluye a proveedores alternativos, así como a colaboradores o socios potenciales, los servicios complementarios esenciales, sustitutos potenciales y proveedores clave. Los emprendedores sociales sin fines de lucro tienden a explotar oportunidades en industrias cuya estructura presenta un amplio nivel de integración y en aquellas en donde no existe un alto nivel de competencia.

c) Entorno político

El entorno político se refiere a los requisitos y reglamentos específicos y a las diversas fuentes potenciales públicas de apoyo o resistencia. Los emprendedores sociales sin fines de lucro buscan explotar oportunidades en aquellas situaciones donde existen programas de apoyos gubernamentales que generan incentivos fiscales o subsidios.

d) Cultura

La cultura se define no sólo por los valores dominantes de las personas en el entorno de funcionamiento previsto, sino también por las normas de comportamiento y las culturas de los subgrupos pertinentes. Los emprendedores sociales sin fines de lucro buscan explotar oportunidades en aquellos entornos en los que existen condiciones culturales que favorecen la implantación y el desarrollo de la organización social.

La Tabla 13 presenta los factores institucionales/contextuales que influyen en la etapa de explotación de oportunidades tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro, observándose que los seis factores identificados en la literatura influyen en los dos tipos de emprendimiento.

Tabla 13. Factores institucionales/contextuales que influyen la etapa de explotación de oportunidades por tipo de emprendimiento

Factores	Emprendimiento comercial	Emprendimiento social sin fines de lucro
Entorno económico	*	*
Entorno político	*	*
Entorno socio-cultural	*	*
Mercado	*	*
Estructura de la industria	*	*
Cultura	*	*

Fuente: Elaboración propia

III.5.2 Factores individuales que influyen en la etapa de explotación de oportunidades en emprendimiento

A través del concepto de orientación emprendedora es posible medir el éxito en la explotación de la oportunidad, en el sentido de que se ha encontrado que las empresas que presentan niveles elevados de orientación emprendedora tienen un mejor rendimiento y mayores tasas de crecimiento y supervivencia (Dess et al., 2003; Covin, Green y Slevin, 2006). Hay que destacar que la orientación emprendedora es uno de los constructos más desarrollados en el campo del emprendimiento (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009). En concreto, Lumpkin y Dess (1996) establecen que la orientación emprendedora se refiere a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisión que conducen a la creación de una nueva empresa.

Si bien el constructo de la orientación emprendedora ha sido inicialmente propuesto a nivel de la organización (Covin y Slevin, 1991), las dimensiones que lo integran presentan similitudes con las características del comportamiento emprendedor encontradas en la

literatura (Kreiser, Marino y Weaver, 2002). Así, Kollmann, Christofor y Kuckertz (2007) establecen que este concepto puede aplicarse a nivel individual por dos razones: en primer lugar, la mayoría de las pequeñas empresas están conformadas por un solo individuo, lo que provoca que la orientación emprendedora de la empresa sea, en realidad, la del individuo. En segundo lugar, a pesar de que existen equipos o grupos dentro de la empresa, es factible considerar que en algún momento existió un emprendedor líder. Por lo tanto, dado que la orientación emprendedora a nivel de organización es un constructo de comportamiento que se ha medido con éxito y se ha correlacionado positivamente con un mejor rendimiento (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996; Runyan et al., 2008), es lógico examinar la orientación emprendedora y los comportamientos a nivel de individuo (Kuratko et al., 2005).

Las dimensiones que conforman a la orientación emprendedora se derivan de una revisión e integración de la literatura en el campo de la estrategia y el espíritu empresarial (tales como Miller y Friesen, 1978; Miller, 1983; Venkatraman, 1989a y Covin y Slevin, 1991). Basado en la conceptualización de Miller (1983), tres dimensiones de la orientación emprendedora se han identificado y utilizado sistemáticamente en la literatura: pro actividad, capacidad de innovación y asunción de riesgos.

a) Pro actividad.

La pro actividad se define como la toma de decisiones con una perspectiva de futuro que implica la introducción de nuevos productos o servicios por delante de la competencia y actuar por anticipado ante la demanda futura del mercado.

b) Capacidad de innovación.

La capacidad de innovación refleja la disposición para participar y apoyar nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Aunque las innovaciones pueden variar en su grado de radicalidad (Hage, 1980), la capacidad de innovación

representa una disposición básica a partir de tecnologías existentes o las prácticas para aventurarse más allá del estado actual (Kimberly, 1981). La innovación puede tomar de varias formas: una simple disposición a probar una nueva línea de productos, experimentar con un nuevo programa de publicidad, o un compromiso por dominar las últimas novedades o avances tecnológicos.

c) Asunción de riesgos

Se refiere a la capacidad de tomar medidas enérgicas para aventurarse en lo desconocido, que se manifiesta en acciones como adquirir préstamos en gran medida y/o comprometer recursos significativos en entornos inciertos.

Otros dos factores ampliamente mencionados en la literatura como influyentes desde el ámbito individual en la etapa de explotación de oportunidades son la necesidad de logro (McClelland, 1961; Hornaday y Bunker, 1970; Hornaday y Aboud, 1971; Mescon y Montanari, 1981; Gupta y Govindarajan, 1984; Miller y Tolouse, 1986; Carland et al., 1989; Veciana, 1989; Robinson et al. 1991; Dyer, 1994; Harper, 1996; Entrialgo et al., 1999a y 1999b; Miner, 2000; Lee y Tsang, 2001 y Shane, 2003) y el control interno (Rotter, 1966; Brockhaus y Nord, 1979; Mescon y Montanari, 1981; Veciana, 1989; Robinson et al. 1991; Dyer 1994; Harper, 1996; Morris, 1998; Entrialgo et al., 1999a y 1999b; Korunka et al. 2003; Shane, 2003).

a) Necesidad de logro

La necesidad de logro es una motivación que lleva a las personas a realizar actividades y tareas que involucran la responsabilidad personal por los resultados, la demanda de esfuerzo individual y la habilidad, y que además implican un riesgo moderado y brindan información clara (Shane, 2003). Las personas que tienen mayor necesidad de logro son más propensas a explotar las oportunidades empresariales por varias razones. En primer lugar, la explotación de oportunidades empresariales requiere la solución de problemas específicos. La voluntad y la

capacidad de resolver este tipo de problemas exige una orientación hacia los desafíos, una característica de las personas que tienen un alto contenido en necesidad de logro (Harper, 1996). En segundo lugar, la explotación de oportunidades implica el establecimiento de metas, planificación y recopilación de información. Las personas que tienen una fuerte necesidad de logro tienen una tendencia a realizar todas estas tareas (Miner, 2000). En tercer lugar, la necesidad de logro genera el impulso necesario para generar un esfuerzo que permite llevar las ideas a buen término (Shane, 2003).

b) Control interno

El control interno es la percepción que una persona tiene sobre la fuente de su destino (Robbins, 1999). Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino, mientras que otras se perciben como peones del destino y creen que lo que les ocurre se debe a la suerte o a la oportunidad. Por lo tanto, el control interno se define como la creencia que tiene una persona sobre la capacidad de influir en los resultados, a través de la habilidad, el esfuerzo o las destrezas que posee, y no tanto sobre las acciones que otros llevan a cabo (Shane, 2003).

Las personas con un alto control interno tienen mayor probabilidad de explotar oportunidades empresariales (Shane, 2003) dado que las creencias que los emprendedores se forman sobre el valor de las oportunidades empresariales dependen, en buena parte, del grado en que creen que pueden influir en el entorno que les rodea (Harper, 1996).

En el contexto del emprendimiento social también se pueden utilizar las dimensiones de la orientación emprendedora, a pesar de la naturaleza sin fines de lucro de este tipo de emprendimiento (Dees, 1998): Las dimensiones se manifiestan de la siguiente forma:

a) Pro actividad.

Refleja el grado en que se utiliza la pro actividad en términos de innovaciones sociales respecto a otras organizaciones sin fines de lucro o con fines de lucro que sirven al mismo mercado. Se refiere a la decisión de explotar la oportunidad a través de proporcionar los productos o servicios de orientación social que no se han ofrecido anteriormente en el mercado.

b) Capacidad de innovación.

La capacidad de innovación en el emprendimiento social puede incluir aspectos de innovación requeridos para brindar beneficios más eficaces relacionados con formas creativas de reducción de los gastos netos, de formas alternativas para recaudar dinero para el cumplimiento de la misión social, o ambas cosas.

c) Asunción de riesgos

Una persona que arriesga es aquella que está orientada al aprovechamiento de las oportunidades en contextos inciertos, lo cual está estrechamente relacionado con el concepto de emprendimiento social (Shein, 1990; Scherer et al., 1991). La creación de empresas sociales sin fines de lucro siempre lleva aparejada un riesgo dado que la esencia de esta actividad es la dedicación de recursos existentes a resolver necesidades sociales con expectativas hacia el futuro, y quien no desea asumir ningún riesgo no tendrá ocasión de aprovechar ninguna oportunidad (Morris, 1998; Arribas y Vila, 2004; Cano et al., 2004).

La aplicación de los elementos de la orientación emprendedora tanto en el emprendimiento comercial como en el emprendimiento social sin fines de lucro se concreta en la Tabla 14. Por su parte, la Tabla 15 muestra los factores individuales que influyen la etapa de explotación de oportunidades en ambos tipos de emprendimiento, observándose que todos los factores influyen en las dos tipologías.

Tabla 14. Elementos de la orientación emprendedora por tipo de emprendimiento

Dimensión	Emprendimiento comercial	Emprendimiento social sin fines de lucro
Pro actividad	La acción independiente llevada a cabo por los líderes empresariales o equipos encaminada a lograr una nueva aventura y la visión para llevarla a buen término.	Grado en que se utiliza la pro actividad en términos de innovaciones sociales respecto a otras organizaciones que sirven al mismo mercado.
Capacidad de innovación	Refleja un medio importante por el cual se persiguen nuevas oportunidades.	Incluye formas creativas de reducción de los gastos netos o incremento de ingresos para el cumplimiento de la misión social.
Asunción de riesgos	Grado en el que se está dispuesto a hacer grandes y arriesgados compromisos de recursos.	Acciones que se pueden llevar a cabo para estrechar a la organización, haciéndola muy delgada financieramente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Factores individuales que influyen la etapa de explotación de oportunidades por tipo de emprendimiento

Factores	Emprendimiento comercial	Emprendimiento social sin fines de lucro
Pro actividad	*	*
Capacidad de innovación	*	*
Asunción de riesgos	*	*
Necesidad de logro	*	*
Control interno	*	*

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la revisión de la literatura permite identificar la ausencia de estudios que traten de identificar los factores tanto individuales como institucionales /contextuales que influyen en cada una de las etapas del proceso de emprendimiento social híbrido. En consecuencia, en el siguiente capítulo se presentarán los objetivos de estudio y la metodología de investigación empírica que permitirán dar respuesta en esta tesis doctoral a los gaps existentes el ámbito del emprendimiento social híbrido.

CAPÍTULO IV. OBJETIVOS DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA
EN EL ÁMBITO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL HÍBRIDO

IV.1 Introducción

En este capítulo se presentan, en primer lugar, los objetivos de investigación que guiarán la búsqueda de respuestas a las brechas o “*gaps*” existentes en la literatura sobre el proceso de emprendimiento social híbrido. Posteriormente, en el apartado IV.2 se detalla la metodología de investigación empírica utilizada en la presente tesis doctoral, la cual está dividida en dos fases: una primera donde se aplica la metodología Delphi y la segunda donde se desarrolla un estudio de casos. El apartado IV.3 recoge el diseño de la metodología Delphi así como también sus resultados, mientras que en el apartado IV.4 se detalla el diseño y los resultados obtenidos dentro del estudio de casos.

IV.2 Objetivos de investigación

Tal y como se ha mencionado a lo largo de esta tesis doctoral, el objeto de estudio de la presente investigación son las empresas sociales híbridas y, particularmente, la figura del emprendedor social fundador de la iniciativa social. Cabe recordar que “la mayoría de las definiciones de emprendimiento social híbrido se refieren a la capacidad de aprovechar los recursos que se ocupan de los problemas sociales” (Dacin et al., 2010, p. 38) a través de la combinación de actividades con y sin fines de lucro y el equilibrio en la creación de valor tanto social como económico (Dacin et al., 2010; Galera y Borzaga, 2009). Por ello, las empresas sociales adoptan cada vez más una forma de organización “híbrida”, definida como “estructuras y prácticas que permiten la coexistencia de valores y artefactos a partir de dos o más categorías” (Doherty et al., 2014, p. 2).

En los capítulos I y II de esta tesis doctoral se desarrolló un marco conceptual de referencia en torno a los conceptos de emprendimiento y emprendedor, con especial atención al ámbito social sin fines de lucro, a través de la recopilación de las principales investigaciones que han estudiado tanto al proceso como al individuo. Sin embargo, aún es muy incipiente la investigación sobre el emprendimiento y emprendedor social de carácter híbrido; en

particular, los escasos estudios desarrollados hasta el momento sólo establecen que este tipo de emprendedor poseería características tanto del emprendedor social sin fines de lucro como del emprendedor tradicional comercial (Dees, 2001; Dart, 2004; Dees y Anderson, 2006; Certo y Miller, 2008; Abu-Saifan, 2012; Pirson, 2012). Por tanto, en la literatura especializada existe un gap o hueco importante en relación con la determinación de las características que mejor definen al emprendedor social híbrido y, muy especialmente, sobre los rasgos que le diferencian de los emprendedores sociales sin fines de lucro y de los comerciales. Para cubrir este gap de la literatura, en esta tesis doctoral se propone como primer objetivo de investigación:

1. Analizar, a título tanto individual como comparativo, el perfil del emprendedor social híbrido.
 - 1.1 Examinar el nivel de presencia en el emprendedor social híbrido de las características que definen generalmente a un emprendedor.
 - 1.2 Examinar el perfil del emprendedor social híbrido en comparación con el tradicional/comercial y con el social sin fines de lucro para las características que definen generalmente a un emprendedor.
 - 1.3 Examinar el perfil del emprendedor social híbrido en comparación con el social sin fines de lucro para las características distintivas asociadas al emprendedor social.

Tal y como se ha presentado en el Capítulo III, el proceso de emprendimiento se desarrolla a través de las etapas de identificación, evaluación y explotación de oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000; Grichnik et al., 2010; Wood et al., 2012). La revisión de la literatura indica que el comportamiento de los emprendedores a lo largo del proceso de emprendimiento se ve influenciado tanto por factores institucionales/contextuales (Wilken, 1979; Bruno y Tyebjee, 1982; Shapero y Sokol, 1982; Kent, 1984; Gartner, 1985; Burch, 1986; Birch, 1987; Van de Ven et al., 1989; Ragab, 1992; Westhead y Moyes, 1992; Van de Ven, 1993; Birlle y Westhead, 1994; Gnyawali y Fogel, 1994; Shane, 1994 y Fillion, 1997)

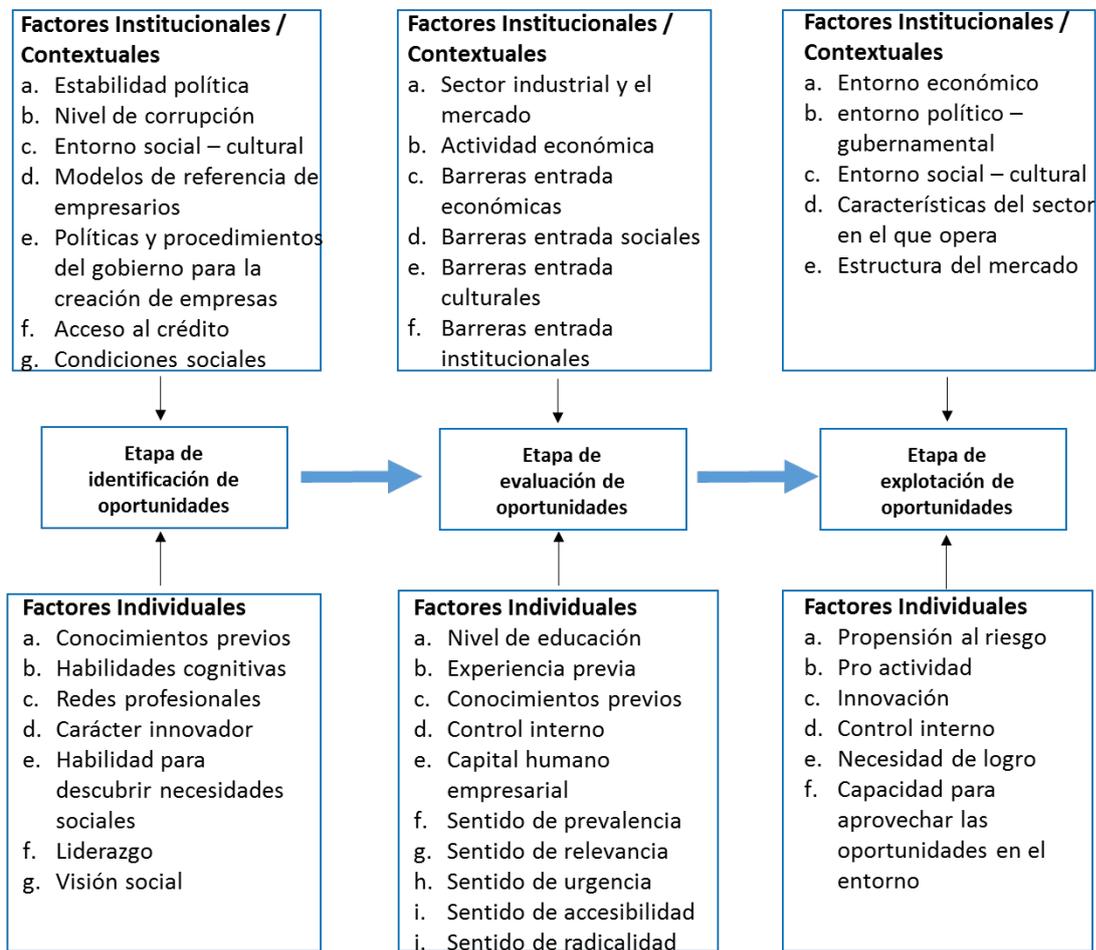
como por factores individuales (Cooper et al., 1994; Krueger y Dickson, 1994; Hills et al., 1997; Sarasvathy et al., 1998; Shane y Venkataraman, 2000; Davidsson y Honig, 2003). Sin embargo, es necesario enfatizar que hasta el momento no se ha aportado evidencia empírica acerca del rol que tienen tales factores en las diferentes fases del proceso de emprendimiento para el tipo de iniciativas sociales que se estudian en esta tesis.

Es por ello que se plantea el segundo objetivo de investigación. Dicho objetivo se define primero en términos generales para, posteriormente, concretarlo para cada fase del proceso de emprendimiento social híbrido con objeto de lograr una mejor comprensión de la relevancia de los diferentes factores en cada fase:

2. Identificar el rol de los factores individuales e institucionales/contextuales en el proceso de emprendimiento social híbrido.
 - 2.1 Evaluar el impacto de los diferentes factores en la identificación de oportunidades en el contexto social híbrido.
 - 2.2 Evaluar el impacto de los diferentes factores en la evaluación de oportunidades en el contexto social híbrido.
 - 2.3 Evaluar el impacto de los diferentes factores en la explotación de oportunidades en el contexto social híbrido.

El modelo conceptual que se plantea en el marco del segundo objetivo de investigación se representa gráficamente en la figura 10.

Figura 10. Modelo conceptual vinculado con el objetivo 2



Finalmente, dado el crecimiento sin precedentes de las organizaciones híbridas en los últimos treinta años (Battilana et al., 2014), se considera relevante profundizar en la influencia de los factores propuestos particularmente en la fase de explotación de las oportunidades a fin de lograr un mejor conocimiento de los aspectos necesarios para alcanzar el éxito en este tipo de iniciativas, así como de los frenos que pudieran existir en la fase final de este proceso de emprendimiento. Para ello se plantea el tercer y cuarto objetivo de investigación:

3. Examinar la naturaleza de los factores individuales e institucionales/contextuales intervinientes en la fase de explotación de oportunidades en el emprendimiento social híbrido.
4. Estudiar el grado de influencia de los factores individuales e institucionales/contextuales en la consecución de los objetivos sociales y económicos de una empresa social híbrida.

El modelo conceptual que se desarrolla en el contexto de los dos últimos objetivos se ilustra gráficamente en la figura 11.

Figura 11. Modelo conceptual vinculado con objetivos 3 y 4



La metodología de investigación utilizada para alcanzar estos objetivos es la cualitativa, concretamente se lleva a cabo inicialmente un estudio Delphi y, posteriormente, un estudio de casos. A continuación se detallan los objetivos, las características y los principales resultados obtenidos para cada uno de los métodos cualitativos empleados.

IV.3 Metodología de investigación

El término “metodología” designa el modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas. Los supuestos, intereses y propósitos de cada investigación llevan a elegir una u otra metodología (Taylor y Bogdam, 1984). Con esto en mente, cabe reseñar que si bien los fenómenos empresariales orientados al desarrollo económico han recibido una gran atención académica, el interés por estudiar el espíritu empresarial como un proceso para fomentar el progreso social se ha desarrollado más recientemente (Alvord, Brown y Letts, 2004).

IV.3.1 La investigación empírica en emprendimiento: antecedentes y justificación

En el caso de la investigación realizada en el área de emprendimiento social, Short, Moss y Lumpkin (2009) analizan la metodología de investigación empleada en 152 artículos académicos publicados desde el año 1991 hasta el año 2008. Estos autores encuentran en su revisión que de los 152 artículos publicados sobre emprendimiento social, 80 (52%) fueron conceptuales y 72 (48%) de naturaleza empírica. En el caso de los 72 artículos empíricos, los autores identifican cuarenta y tres (60%) que se basan principalmente en el método de estudio de casos, mientras que catorce (19%) utilizan estadística descriptiva y sólo seis (8%) reportan correlaciones entre las variables estudiadas. Finalmente, son marginales los trabajos que conducen análisis de regresión (3%) y modelos de ecuaciones estructurales (3%).

Por su parte, Gras, Moss y Lumpkin (2014) continúan esta línea analizando los métodos de investigación en 116 artículos académicos publicados desde el año 2009 hasta el año 2013. Los investigadores hallan que 75 artículos (65%) son estudios empíricos. En concreto, se clasifican los trabajos en tres categorías principales: a) los que utilizan métodos cualitativos, b) los que usan métodos cuantitativos, y c) los que se apoyan en recopilación de datos. Se evidencia que 58 artículos publicados en el período de 2009-2013 (77%) utilizan métodos cualitativos en sus estudios, donde destaca el estudio de casos. Sobre una base porcentual, estos resultados son muy similares a los hallados para los artículos publicados en el período de 1991-2008.

Por tanto, la mayoría de los estudios empíricos de emprendimiento social publicados en el período 1991-2013 emplean una metodología de investigación basada en estudios de casos. Esto se debe fundamentalmente a que este campo de conocimiento se halla aún en una etapa de investigación muy temprana, lo que conlleva la necesidad de realizar un gran número de estudios de casos para comprender completamente los fenómenos en cuestión (Gras, Moss y Lumpkin, 2014).

Teniendo en cuenta que el fenómeno del emprendimiento social híbrido se encuentra en un estado aún más embrionario, se considera apropiado para la presente tesis doctoral fundamentar la investigación empírica en dos metodologías cualitativas, claramente complementarias, como son el método Delphi y el estudio de casos. En el caso específico de México, ámbito geográfico de esta investigación, si bien las organizaciones sociales sin fines de lucro han tenido presencia a lo largo de la historia (Verduzco, 2003), la evolución de éstas hacia el formato de empresa social híbrida está todavía en una etapa muy inicial. Por tanto, en esta tesis se considera que estos dos métodos cualitativos son una poderosa vía para la comprensión e interpretación de los procesos/situaciones/interacciones que se llevan a cabo en los entornos sociales híbridos y, además, brinda la posibilidad de una aproximación a estos entornos en su ambiente convencional (López y Gómez, 2007).

Poniendo en relación los objetivos de investigación con los métodos cualitativos citados previamente, a continuación se detallan los cometidos específicos del método Delphi y del estudio de casos:

a) Primera etapa: Método Delphi

A fin de dar respuesta al primer objetivo de investigación y lograr un mejor entendimiento sobre las características de los emprendedores sociales híbridos, se considera oportuno consultar la opinión de un grupo de expertos académicos y de asociaciones/fundaciones en el ámbito del emprendimiento social. Asimismo, en línea con el segundo objetivo de investigación, el método Delphi permite identificar el rol que podrían jugar los factores individuales e institucionales/contextuales en las diferentes fases del proceso de emprendimiento social híbrido.

b) Segunda etapa: Estudio de Casos

Para cubrir el tercer y cuarto objetivo de investigación, y comprender en profundidad los factores individuales e institucionales/contextuales que influyen en la decisión de explotar una oportunidad para iniciar este tipo de organizaciones híbridas, se lleva a cabo un estudio de casos tomando como referencia cuatro empresas sociales híbridas en México (dos de ellas han alcanzado ya los objetivos económicos y sociales y otras dos aún se encuentran en proceso). Cabe adelantar que, en la construcción del protocolo del estudio de casos, se han considerado los hallazgos obtenidos en el método Delphi.

IV.3.2 Aproximación a la investigación cualitativa

De acuerdo a Carrión (2006) se ha presentado recientemente un creciente interés en el uso de técnicas cualitativas en las diferentes áreas de la Economía de la Empresa. En este sentido Van Maanen (1982) y Weber (2004) consideran que este interés ha sido acentuado

debido a la generalizada insatisfacción que se tiene con la información proveniente de las investigaciones que se realizan mediante técnicas cuantitativas. La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión más profunda de los significados y definiciones de la situación tal y como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conductas (Ruiz e Ispizua, 1989; Wainwright, 1997).

De acuerdo a Jiménez-Domínguez (2000) los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos. La realidad social vista de esa manera está hecha de significados compartidos de forma intersubjetiva. Según Fetterman (1989), la documentación de múltiples perspectivas de la realidad se considera crucial para entender por qué la gente piensa y actúa de diferentes formas. En este contexto, la investigación cualitativa exige el reconocimiento de múltiples realidades y trata de capturar la perspectiva del investigado.

Además, según Fetterman (1989) la realidad subjetiva que cada individuo ve no es menos real que la definida y medida objetivamente; por ello, la investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir, con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. Por esto en los estudios cualitativos se pretende llegar a comprender la singularidad de las personas y comunidades, dentro de su propio marco de referencia y en su contexto histórico-cultural. Se busca examinar la realidad tal y como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores.

La metodología cualitativa se basa en procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico (Krause, 1995).

IV.3.3 Características de la metodología cualitativa

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1984), la investigación cualitativa constituye un modo de encarar el mundo empírico. La mayor parte de los datos que se recogen favorecen una visión personal de la experiencia, lo que facilita al investigador interpretar, reconocer contextos, indagar significados y transmitir un relato basado en la experiencia (Stake, 1998). Complementando la anterior caracterización, Taylor y Bogdan (1984) plantean como rasgos propios de la investigación cualitativa los siguientes:

- a) Es inductiva, o mejor cuasi-inductiva; su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo que con la comprobación o la verificación.
- b) Es holística. El investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad, no reduciéndoles a variables, que obedece a una lógica propia de organización, de funcionamiento y de significación.
- c) Es interactiva y reflexiva. Los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas objeto de estudio.
- d) Es naturalista y se centra en la lógica interna de la realidad que se analiza. Se trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- e) No impone visiones previas. El investigador suspende o se aparta temporalmente de sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- f) Es abierta. No excluye la recolección, análisis de datos y puntos de vista distintos. Para el investigador, todas las perspectivas son valiosas. En consecuencia, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
- g) Es humanista. El investigador busca acceder por distintos medios a lo privado o lo personal como experiencias particulares; captado desde las percepciones, concepciones y actuaciones de quien los protagoniza.
- h) Es rigurosa. Los investigadores buscan resolver los problemas de validez y de confiabilidad por las vías de la exhaustividad (análisis detallado y profundo) y del consenso intersubjetivo (interpretación y sentidos compartidos).

Por otra parte, Smith (1987) recoge como criterios definitorios de la investigación cualitativa los siguientes:

- a) Es un proceso empírico, no una mera especulación, interpretación o reflexión del investigador.
- b) Estudia cualidades o entidades cualitativas y pretende entenderlas en un contexto. Se centra en significados, descripciones y definiciones situándoles en un contexto.
- c) Busca conocer procesos subjetivos. La investigación cualitativa pretende acceder al significado de las acciones desde la perspectiva del actor.
- d) Muestra gran sensibilidad al contexto: Los datos se interpretan desde un contexto y no se realizan generalizaciones, se estudia la forma en que los procesos se desenvuelven en tales contextos, y se relaciona lo que se quiere estudiar con los contextos que le influyen como fenómeno.
- e) Al estudiar el hecho en su escena, se entiende el hecho de forma compleja de manera que no se puede anticipar lo suficiente como para seleccionar uno o varios significados de un constructo que se puede desarrollar de manera uniforme, haciéndose por tanto poco énfasis en los protocolos de estudio estandarizados.
- f) El método no tiene como función básica garantizar la verdad, sino más bien ser utilizado de forma creativa y a la medida de cada situación, de ahí la diversidad de técnicas y estrategias que pueden utilizarse.

Más recientemente, Bryman (2008) establece que una característica importante de la investigación cualitativa es su capacidad de desarrollar una imagen de la realidad social construida por los miembros de la sociedad. Esta característica es muy valiosa en la presente tesis dado que, a través de la visión de los expertos del Método Delphi y de los emprendedores consultados en el estudio de casos, se podrá alcanzar una comprensión global de las características del emprendedor social híbrido y de los factores individuales e institucionales/contextuales que influyen en el proceso de emprendimiento en este ámbito.

Por su parte Kielhofner (1982) considera como características relevantes de la metodología cualitativa la visión del mundo social, la cual se construye a través de un orden dinámico creado por la acción de los participantes, cuyas significaciones e interpretaciones personales guían sus acciones; y los tipos de hallazgos generados, los cuales representan interpretaciones de la realidad social estudiada en su forma natural y según el dinamismo de la vida social. Estas dos características serán manifiestas en los resultados del estudio de casos, al través del cual pretendemos identificar los factores, tanto individuales como institucionales/contextuales, que influyen en la decisión de explotar una oportunidad que conlleve al inicio de una empresa social híbrida.

IV.4 El método Delphi como metodología de investigación

El método Delphi ha sido seleccionado para alcanzar los objetivos de investigación uno y dos de esta tesis doctoral. Esta técnica nos permiten superar las barreras físicas que existen entre los distintos expertos participantes, eliminar la influencia diferencial que puedan tener algunos miembros del grupo sobre los demás, (preservando el anonimato y reduciendo las posibilidades de contacto directo entre ellos), y controlar los factores que provocan una posible falta de motivación en los expertos participantes. Adicionalmente, se selecciona esta metodología ya que existía la oportunidad de acceder a un número relevante de expertos tanto en el entorno profesional del sector del emprendimiento social, como en el académico asociado a la Universidad. La utilización de esta metodología de investigación empírica tiene como principales ventajas: ofrecer un adecuado canal para penetrar en áreas de conocimiento complejas, dinámicas, ambiguas y con falta de información; la cuasi-certeza de obtener un consenso en el desarrollo de los cuestionarios sucesivos; y coste de obtención de la información relativamente reducido frente a otras técnicas.

IV.4.1 Descripción de la metodología Delphi

El método Delphi es una técnica empleada para estructurar un proceso de comunicación de un grupo que trata un problema complejo. Es un método cualitativo muy utilizado que propone una secuencia en un proceso sistemático y formal para obtener un consenso sobre un tema en cuestión. Básicamente se trata de un proceso iterativo, en el que cada ciclo consta de una situación de partida, unas respuestas controladas de un panel de expertos anónimo y una valoración estadística que inicia un nuevo ciclo. El proceso finaliza cuando se alcanza el consenso. Existen definiciones de la metodología Delphi como la que proponen Linston y Turoff (1975), quienes lo definen como una metodología de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Por su parte, Landeta (1999) establece que el Método Delphi consiste en la compilación de las opiniones y comentarios de uno o varios grupos de personas que tienen una estrecha relación sobre la cuestión, sector o tecnología objeto de la investigación.

En particular, en el estudio de Dalkey (1969) se proponen cuatro aspectos que caracterizan al método Delphi:

- a) *Proceso iterativo*. Los expertos participantes en el proceso deben emitir su opinión o respuestas en más de una ocasión, a través de varias rondas que llevan a estabilizar las opiniones. Con esta secuencia el experto tiene la posibilidad de reflexionar o reconsiderar su opinión, a la luz de los planteamientos propios o de otros expertos.
- b) *Anonimato*. Ningún miembro del grupo conoce a quién corresponde una respuesta en particular. Entre las ventajas del anonimato se encuentra el evitar las influencias negativas de los miembros dominantes del grupo o la inhibición de algún participante. El control de la comunicación está en manos del grupo coordinador y nunca se establece una participación directa entre los expertos involucrados.

- c) *Retroalimentación o feedback controlado.* Antes del inicio de cada ronda, el grupo coordinador transmite la posición de los expertos como conjunto frente al problema o situación que se analiza, destacando las aportaciones significativas de algún experto, las posturas discordantes o información adicional solicitada por algún experto. De esta manera, la realimentación a través del análisis del grupo conductor del método permite la circulación de información entre los expertos y facilita establecer un lenguaje común.
- d) *Respuesta estadística del grupo.* En caso de que al grupo se le haya solicitado una estimación numérica, se maneja la mediana de las respuestas individuales. Con ello, se consigue la inclusión de las respuestas individuales en el resultado final del grupo.

IV.4.2 Diseño de la metodología Delphi aplicada

En este apartado se presenta una breve explicación de cada una de las etapas que debe seguir el diseño de la metodología Delphi para posteriormente detallar la forma en que se ha aplicado en esta investigación empírica.

IV.4.2.1 Definición del problema

Cuando no se tiene una respuesta o consenso sobre un tema, como primer paso se realiza una revisión bibliográfica, en segundo lugar, se establece que no existe acuerdo entre investigadores y por último, se construyen los objetivos de investigación. En este caso, tal y como se ha comentado previamente, existen brechas o “gaps” en la literatura en relación tanto al perfil del emprendedor social híbrido como a los factores individuales e institucionales/contextuales que influyen en las etapas del proceso de emprendimiento social híbrido. Por tal motivo, se recurre en esta investigación a los expertos, a través de la Metodología Delphi, para alcanzar un consenso sobre estos aspectos muy importantes para comprender mejor a este tipo de organizaciones y a sus fundadores.

IV.4.2.2 Selección del grupo de expertos

Los criterios para la selección de los expertos varían dependiendo de la naturaleza del tema y el propósito del estudio. En ocasiones se seleccionan expertos desde un enfoque tradicional considerando variables como nivel de conocimiento, experiencia, publicaciones y prestigio en su campo. En otras situaciones, se seleccionan como expertos a individuos que están siendo afectados por una situación, siendo ésta el propósito del estudio, a pesar de que sus conocimientos no sean elevados. El número de expertos también depende de los objetivos y presupuesto de cada estudio. En general, se considera que no deben ser menos de 7 expertos ni más de 30.

En la investigación empírica de esta tesis doctoral, la conformación del panel de expertos se realiza considerando las particularidades del fenómeno a evaluar (emprendimiento social híbrido), así como también las siguientes características relativas a los potenciales candidatos:

- a) Trayectoria destacada en la rama del emprendimiento social.
- b) Interés demostrado por el conocimiento, la investigación y la docencia en emprendimiento social.
- c) Publicaciones que avalen su grado de conocimiento sobre el emprendimiento social.
- d) Experiencia en la toma de decisiones en iniciativas dedicadas a apoyar el emprendimiento social.

El panel de expertos para el estudio está conformado finalmente por 25 individuos, los cuales fueron seleccionados por pertenecer al ámbito académico del emprendimiento social o a alguna asociación/fundación que apoya este tipo de emprendimiento dentro de España y América Latina. Para el caso de España se incluye a los miembros del Grupo de Trabajo de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) sobre Empresa Social. De este grupo aceptan participar un total de 7 expertos procedentes del ámbito académico y 6 del ámbito de las asociaciones/fundaciones que apoyan el emprendimiento social.

Respecto a los expertos académicos de Latinoamérica, destacar que se invita a participar a los miembros de la Red Social *Entrepreneurship Knowledge Network* (SEKN). En concreto, aceptan participar un total de 4 miembros de México y Costa Rica (reseñar que un miembro de esta red de origen español también participó en el panel). Adicionalmente se invita a conformar este panel a otro grupo de expertos académicos así como también a miembros de varias asociaciones/fundaciones que apoyan el emprendimiento social en Latinoamérica, logrando la participación de otros 6 expertos procedentes de México y uno de Chile.

A continuación se incluye la Tabla 16 en la cual se presenta a cada uno de los 25 expertos que participan el estudio cualitativo, indicando su nombre y apellidos, el cargo y la institución a la que pertenece, así como su país de origen. En particular, se distingue entre expertos académicos y expertos de asociaciones/fundaciones.

Tabla 16. Lista de expertos que participaron en el estudio

Nombre y apellidos	Cargo/Institución	País
<i>Expertos académicos</i>		
José E. Amorós	Profesor de Facultad de Economía y Negocios Universidad del Desarrollo	Chile
Ana María Bojica	Catedrática de Organización de Empresas Universidad de Granada	España
Berenice Castillejos	Profesor Investigador Universidad del Mar Campus Huatulco	México
Mario César Dávila	Coordinador del Programa de Emprendimiento Social. Universidad Autónoma de Nuevo León	México
Isidro De Pablo	Director del Centro de Iniciativas Emprendedoras CIADE-UAM (Universidad Autónoma de Madrid) ₁	España
M ^a del Mar Fuentes	Catedrática de Organización de Empresas Universidad de Granada	España
María L. Granados	Catedrática de Sistemas de Información Universidad de Westminster ₁	Reino Unido
Isidoro Guzmán	Profesor Titular de Universidad Universidad Politécnica de Cartagena ₁	España
Francisco Alberto Layrisse	Coordinador de Operaciones de Sustentus (Centro para el Desarrollo Sustentable) EGADE Business School ₂	México
José Francisco Leguizamón	Centro de Gestión de Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias de la Educación INCAE Business School ₂	Costa Rica
Gerardo Lozano	Director de Sustentus (Centro para el Desarrollo Sustentable) EGADE Business School ₂	México
Ana María Moreno	Profesora Titular del Grupo GIOS Universidad Politécnica de Madrid ₁	España

Tabla 16. Lista de expertos que participaron en el estudio (continuación)		
Braulio Pareja	Responsable de la Red de Emprendedores Sociales Universidad Pontificia de Comillas ₁	España
Andrea Prado	Profesora Asistente INCAE Business School ₂	Costa Rica
Jorge A. Ramírez	Director del Instituto de Turismo Universidad del Mar Campus Huatulco	México
Alfred Vernis	Profesor Titular, Dirección General y Estrategia ESADE Business School ₂	España
<i>Expertos de asociaciones/fundaciones</i>		
Francisco Abad	Fundador de la Fundación Empresa y Sociedad ₁	España
María Isabel Cabrera	Directora de Centro de la Fundación Alfa	México
María José Céspedes	Directora de Venture & Fellowship Ashoka México, el Caribe y Centro América	México
Julio Eisman	Director Gerente de la Fundación ACCIONA Microenergía ₂	España
Armando Laborde	Director de Ashoka México, el Caribe y Centro América	México
José Luis Lizcano	Director Gerente y Coordinador de la Comisión Responsabilidad Social Corporativa de la AECA ₁	España
Javier Martín	Presidente de la Fundación Compromiso y Transparencia ₁	España
Francisco Pizarro	Director del Centro Europeo de Empresas e Innovaciones (CEEI) Extremadura	España
Pedro Rivero	Presidente de la Comisión Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) ₁	España

₁ Miembro del Grupo de Trabajo AECA sobre Empresa Social / ₂ Miembro de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)

IV.4.2.3 Diseño del primer cuestionario e invitación

De acuerdo a García y Suarez (2013), la preparación del instrumento de recogida de información es una etapa muy importante en el método Delphi. Este instrumento es el documento que va a ser sometido a la consideración de los expertos, el cual se denomina habitualmente en la literatura como cuestionario y cuyas características dependen del objetivo de investigación. Las preguntas que componen el cuestionario deben ser precisas, cuantificables e independientes. Esta tarea incluye la decisión del tipo de respuestas que se solicitará, lo que determina el tipo de procesamiento estadístico y de retroalimentación (Keeney et al., 2006). En esta investigación, el cuestionario se diseñó en tres bloques, tal y como se detalla a continuación:

Bloque 1: Perfil general del emprendedor social híbrido

El objetivo de este bloque es analizar el perfil del emprendedor social híbrido en comparación con el tradicional/comercial y con el social sin fines de lucro para las características generalmente aceptadas para definir a un emprendedor, lo cual está alineado al Objetivo de Investigación 1.1.

En concreto, y tras un extenso proceso de revisión de literatura (véase Capítulo II), se presenta a los expertos una lista de 21 características que definen a los emprendedores en general. Se toman como referencia principalmente los estudios sobre rasgos de la personalidad realizados por McClelland (1961); Leíbenstein (1968); Drucker (1984); Hawkins y Turla (1987); Veciana (1989); Varela (1998), entre otros, así como el modelo de los cinco factores de Costa y McCrae (1992, 1999). Para cada una de estas características se solicita a los expertos lo siguiente:

- a) Valorar *en qué grado el emprendedor social híbrido posee la característica*, utilizando una escala de 1 a 10 (1= muy bajo; 10= muy alto).
- b) Valorar *en qué medida el emprendedor social híbrido posee esa característica si se compara con el social sin fines de lucro*, utilizando una escala de 1 a 3 (1= menos; 2= igual/similar; 3= más).
- c) Valorar *en qué medida el emprendedor social híbrido posee esa característica si se compara con el tradicional/comercial*, utilizando una escala de 1 a 3 (1= menos; 2= igual/similar; 3= más).

Bloque 2: Características específicas del emprendedor social híbrido

El objetivo de este bloque es, para cada una de las características que suelen vincularse específicamente con el emprendedor social, comparar al emprendedor social híbrido con el emprendedor social sin fines de lucro (este objetivo permite completar el Objetivo de Investigación 1.2). En particular, se presenta a los expertos una lista de 7 características que se consideran distintivas del emprendedor social, las cuales resultan de la revisión de la literatura efectuada en el capítulo II tomando como base las investigaciones realizadas por Waddock y Post (1991); Thompson (2000); Mort et al, (2002); Austin et al. (2006); Vasakarla (2008); Nga y Shamuganathan (2010) y Okpara y Halkias (2011). Para cada una de estas características se solicita a los expertos lo siguiente:

- a) Valorar *en qué grado el emprendedor social híbrido posee la característica*, utilizando una escala de 1 a 10 (1= muy bajo; 10= muy alto).
- b) Valorar *en qué medida el emprendedor social híbrido posee esa característica si se compara con el social sin fines de lucro*, utilizando una escala de 1 a 3 (1= menos; 2= igual/similar; 3= más).

Bloque 3: Factores individuales e institucionales/contextuales en el proceso de emprendimiento social híbrido

El objetivo de este bloque es identificar los principales factores, tanto individuales como institucionales, que influyen en las diferentes etapas del proceso de emprendimiento social híbrido. Este propósito está alineado con el Objetivo de Investigación 2 y, con la finalidad de lograrlo en su totalidad, el presente bloque se divide en tres partes:

3.1 Etapa de identificación de la oportunidad

3.1.1 Factores individuales

Se presenta a los expertos una lista de 7 factores individuales que, de acuerdo a la revisión de la literatura del Capítulo III, influyen en la etapa de identificación de la oportunidad tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro. Para ello se tienen en cuenta, entre otras, las investigaciones realizadas por Drucker (1989); Dees (1998); Shane y Venkataraman (2000); Austin (2006); Mair y Marti (2006); Mair y Noboa (2006); Peredo y McLean (2006); Zahra et al. (2009); Hockerts (2010); Opkara y Halkias (2011).

3.1.2 Factores institucionales/contextuales

Se presenta a los expertos una lista de 7 factores institucionales/contextuales que están presentes en la revisión de la literatura del Capítulo III y se consideran que influyen en la etapa de identificación de la oportunidad tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro. Para ello se siguen el modelo de la Teoría Institucional desarrollado por North (1990) así como también los trabajos de Guclu, Dees y Anderson (2002); Austin et al. (2006); Weerawardena y Mort (2006) y Álvarez y Urbano (2009).

3.2 Etapa de evaluación de la oportunidad

3.2.1 Factores individuales

Producto de la revisión de la literatura del Capítulo III se presenta a los expertos una lista de 9 factores individuales que, de acuerdo a los trabajos realizados por Shane, (2000); Ucbasaran et al. (2001); Keh et al. (2002); Davidsson y Honig (2003); Shepherd y DeTienne (2005); Dimov (2007a); Ucbasaran, Westhead y Wright (2008); Zahra et al. (2008) y Westhead, Ucbasaran y Wright (2009), influyen en la etapa de evaluación de la oportunidad tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro.

3.2.2 Factores institucionales/contextuales

La revisión de la literatura expuesta en el Capítulo III, centrada principalmente en las investigaciones publicadas por Timmons (1999) y más recientemente por Robinson (2006), permite presentar al panel de expertos una lista de 6 factores institucionales/contextuales que influyen decisivamente en la etapa de evaluación de la oportunidad tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro.

3.3 Etapa de explotación de la oportunidad

3.3.1 Factores individuales

Se presenta a los expertos una lista de 5 factores individuales considerados como influyentes en la etapa de explotación de la oportunidad tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro. Estos factores se obtienen de la revisión de la literatura elaborada en Capítulo III y, más concretamente, de la aplicación del concepto de la orientación emprendedora (Lumpkin y Dess (1996) con un enfoque hacia el individuo de acuerdo a las investigaciones desarrolladas por Kollmann, Christofor y Kuckertz (2007); así como los conceptos de necesidad de logro (McClelland, 1961; Shane, 2003) y control interno (Veciana, 1989; Shane, 2003; Moriano et al., 2004).

3.3.2 Factores institucionales/contextuales

Finalmente, se presentan a los expertos 5 factores institucionales/contextuales que, de acuerdo con los trabajos de Venkataramam (1997), Guclu, Dees y Anderson (2002), Shane (2003) y Shane y Venkataraman (2003), influyen en la etapa de explotación de la oportunidad tanto en el emprendimiento tradicional comercial como en el social sin fines de lucro.

Para cada uno de los factores individuales e institucionales/contextuales, presentes en cada una de las etapas del proceso de emprendimiento, se solicita a los expertos lo siguiente:

- a) *Ordenar los factores individuales según su importancia* en la fase correspondiente, indicando “1º” para el factor más importante, “2º” para el siguiente más importante y así sucesivamente.

- b) *Ordenar los factores institucionales/contextuales según su importancia* en la fase correspondiente, indicando “1º” para el factor más importante, “2º” para el siguiente más importante y así sucesivamente.

Una vez diseñado el cuestionario y siguiendo las recomendaciones establecidas en la literatura, en la primera comunicación se invita formalmente al experto a que forme parte del grupo de trabajo. En particular, se envía el primer cuestionario para que confirme que es apto para contestar las preguntas, adjuntándose una nota de presentación donde se precisan los objetivos del Delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo del cuestionario (plazo de respuesta y garantía de anonimato). El primer cuestionario completo, incluido en el Anexo 1, se envía por correo electrónico a los expertos el 14 julio de 2014. El último cuestionario debidamente cumplimentado se recibe el 18 de septiembre.

IV.4.2.4 Análisis de las respuestas al primer cuestionario

El análisis estadístico de los datos permite tener una visión de conjunto de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas. Los estadísticos que se emplean en este estudio son las siguientes medidas de tendencia central y dispersión: mediana y desviación típica. La mediana es el dato que ocupa la posición central en la muestra ordenada de menor a mayor, representando el valor central en el conjunto de datos ordenados (Batanero, 2000). Por su parte, la desviación típica señala el grado de dispersión en las respuestas, capturando la intensidad con la que los datos se desvían respecto de la media (Batanero et al., 1994); por tanto, puede considerarse un indicador fiable del grado de consenso entre los expertos.

El uso de la mediana, frente a la media, se debe a que la primera es insensible a la distancia de las observaciones al centro ya que solamente depende del orden de los datos, por lo que no se ve afectada por datos extremos. Según Batanero et al. (1994), la media puede ser fácilmente distorsionada por uno o varios valores aislados y no representativos del conjunto de datos.

Finalmente, una vez recibidos los 25 cuestionarios debidamente cumplimentados por los expertos, se procede a tabular los datos en una base de datos construida en Excel para realizar el pertinente análisis estadístico. La información obtenida se toma como base para el segundo envío que se explica seguidamente.

IV.4.2.5 Confección del segundo cuestionario

La realización de una segunda vuelta en el estudio se plantea con un doble objetivo, tal y como se destaca en la literatura:

- 1) Remitir y hacer partícipes de la información obtenida a todos los expertos que han colaborado en el estudio con la aportación de sus valoraciones.
- 2) Lograr un consenso entre los expertos acerca de los diferentes objetivos de investigación contemplados en este método.

El diseño del segundo cuestionario se realiza siguiendo las recomendaciones de la literatura. La estructura de este cuestionario es la misma que la del primero, es decir, se mantienen los tres bloques y los objetivos de cada uno de ellos. Los cambios obedecen a la inclusión de la respuesta que el experto dio a cada pregunta en la primera ronda así como del valor de la mediana obtenido en cada pregunta considerando la muestra total de expertos. Además, se solicita a cada experto nuevamente una respuesta a cada pregunta del cuestionario. A continuación se presentan las instrucciones dadas para cada uno de los tres bloques de este nuevo envío:

Bloque 1: Perfil general del emprendedor social híbrido

A continuación, se presentan de nuevo las características utilizadas en la ronda inicial del estudio para establecer el perfil general del emprendedor social híbrido. Para cada característica, se indica a los expertos:

- a) El valor que usted otorgó en la ronda inicial del estudio Delphi (*V. Inicial*).
- b) La mediana: valor que se halla exactamente en la mitad del conjunto de datos una vez ordenados los valores obtenidos de los expertos/as en la ronda inicial (*Mediana*).
- c) Hueco en blanco para que indique el valor que usted asigna en esta ronda (*V. Final*). En este sentido, puede mantener su valor inicial o bien modificarlo teniendo en cuenta el resultado de referencia (*mediana*) del panel de expertos/as.

Bloque 2: Características específicas del emprendedor social híbrido

A continuación, se presentan de nuevo las características específicas del emprendedor social utilizadas en la ronda inicial del estudio. Para cada característica, se indica a los expertos lo siguiente:

- a) El valor que usted otorgó en la ronda inicial del estudio Delphi (*V. Inicial*).
- b) La mediana: valor que se halla exactamente en la mitad del conjunto de datos una vez ordenados los valores obtenidos de los expertos/as en la ronda inicial (*Mediana*).
- c) Hueco en blanco para que indique el valor que usted asigna en esta ronda (*V. Final*). En este sentido, puede mantener su valor inicial o bien modificarlo teniendo en cuenta el resultado de referencia (*mediana*) del panel de expertos/as.

Bloque 3: Factores individuales e institucionales/contextuales en el proceso de emprendimiento social híbrido

Se presentan de nuevo los factores individuales e institucionales/contextuales utilizados en la ronda inicial del estudio. Para cada factor, se indica a los expertos:

- a) El valor que usted otorgó en la ronda inicial del estudio Delphi (*V. Inicial*). Indicarle que se re-codificaron los datos iniciales en tres niveles: 1= importancia alta; 2= importancia media; y 3= importancia baja (para así facilitar el logro del consenso entre expertos/as).
- b) La mediana: valor que se halla exactamente en la mitad del conjunto de datos (re-codificados) una vez ordenados los valores de los expertos/as en la ronda inicial (*Mediana*).
- c) Huevo en blanco para que indique el valor que usted asigna en esta ronda (*V. Final*). En este sentido, puede mantener su valor inicial o bien modificarlo teniendo en cuenta el resultado de referencia (*mediana*) del panel de expertos/as.

El segundo cuestionario se envía a los expertos el 13 de octubre de 2014, recibándose el último cuestionario cumplimentado el 29 de octubre de 2014. Esta es la última ronda dado que se ha alcanzado un consenso razonable entre los expertos para las diferentes cuestiones de investigación planteadas.

IV.4.2.6 Fase de análisis de las respuestas finales

Los resultados finales obtenidos a través del método Delphi se exponen en las siguientes tablas, diferenciado los tres bloques considerados. A juicio del investigador, los resultados obtenidos en esta segunda ronda permiten lograr el nivel de consenso deseado teniendo en cuenta que los valores de la desviación típica (indicador del grado de dispersión en las respuestas) se muestran dentro de los intervalos aceptables.

Bloque 1: Perfil general del emprendedor social híbrido

En primer lugar, en la Tabla 17, se presentan los datos que permiten dar respuesta al objetivo 1.1 de esta tesis doctoral (*examinar los rasgos que definen el perfil general del emprendedor social híbrido*).

Tabla 17. Resultados sobre el perfil general del emprendedor social híbrido

<i>Grado en que posee la característica el emprendedor social híbrido (escala de 1 a 10)</i>	
Característica	Valor de la mediana
Innovación	9
Tolerancia a la incertidumbre	9
Necesidad de logro	9
Control interno	8
Propensión al riesgo	8
Autoconfianza	8
Responsabilidad	9
Autonomía	9
Orientado por valores personales	9
Liderazgo	8
Creatividad	8
Iniciativa	9
Perseverancia	8
Habilidades cognitivas	8
Capacidad de conseguir recursos	8
Necesidad de poder y estatus	6
Relaciones interpersonales	9
Honestidad / Integridad	9
Capacidad de analizar el entorno	8
Individualismo	6
Necesidad de desarrollo personal	8

Los resultados derivados del consenso entre expertos reflejan que el emprendedor social híbrido posee en alta medida (valor de 8 o más en una escala de 10) un total de 19 de las 21 asignadas generalmente a un emprendedor. Por el contrario, consideran que el emprendedor social híbrido posee en menor medida que las anteriores (valor de 6 sobre 10) las características “Necesidad de poder y estatus” e “Individualismo”.

Con respecto al objetivo 1.2 (*examinar el perfil del emprendedor social híbrido en comparación con el tradicional/comercial y con el social sin fines de lucro para las características que definen en general a un emprendedor*), los resultados expuestos en la Tabla 18 indican que los expertos consideran que, al comparar las 21 características con el emprendedor social sin fines de lucro, el emprendedor social híbrido posee 18 en la misma medida. Por el contrario, 3 características las posee en mayor medida: “Tolerancia a la incertidumbre”; “Propensión al riesgo” y “Habilidades cognitivas”.

Por su parte, al comparar el conjunto de características con el emprendedor tradicional comercial, los expertos consideran que el emprendedor social híbrido posee 19 en la misma medida. Sin embargo, existen 2 características que les diferencia: “Necesidad de poder y estatus” (poseída en mayor medida por el tradicional) y la “Orientación a valores personales” (poseída en mayor medida por el social híbrido).

Bloque 2: Características específicas del emprendedor social híbrido

A continuación se presentan los datos que permiten cubrir el objetivo 1.3 (*examinar el perfil del emprendedor social híbrido en comparación con el social sin fines de lucro para las características distintivas del emprendedor social*). Los resultados presentados en la Tabla 19 indican claramente que los expertos consideran que el emprendedor social híbrido posee en alta medida las características distintivas del emprendedor social, lo cual se comparte con el emprendedor social sin fines de lucro.

Tabla 18. Resultados de la comparativa del perfil general del emprendedor social híbrido con el del tradicional/comercial y el del social sin fines de lucro

<i>En qué medida el emprendedor social híbrido posee esa característica si se compara con el social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)</i>		
<i>En qué medida el emprendedor social híbrido posee esa característica si se compara con el tradicional/comercial (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)</i>		
Característica	Comparación con el emprendedor social sin fines de lucro (mediana)	Comparación con el emprendedor tradicional comercial (mediana)
Innovación	2	2
Tolerancia a la incertidumbre	3	2
Necesidad de logro	2	2
Control interno	2	2
Propensión al riesgo	3	2
Autoconfianza	2	2
Responsabilidad	2	2
Autonomía	2	2
Orientado por valores personales	2	3
Liderazgo	2	2
Creatividad	2	2
Iniciativa	2	2
Perseverancia	2	2
Habilidades cognitivas	3	2
Capacidad de conseguir recursos	2	2
Necesidad de poder y estatus	2	1
Relaciones interpersonales	2	2
Honestidad / Integridad	2	2
Capacidad de analizar el entorno	2	2
Individualismo	2	2
Necesidad de desarrollo personal	2	2

Tabla 19. Resultados de la comparativa del emprendedor social híbrido con el social sin fines de lucro para las características distintivas

<i>En qué grado el emprendedor social híbrido posee la característica (escala de 1 a 10)</i> <i>En qué medida el emprendedor social híbrido posee esa característica si se compara con el social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)</i>		
Característica	Valoración del emprendedor social híbrido (mediana)	Comparación con el emprendedor social sin fines de lucro (mediana)
Visión social	9	2
Sostenibilidad	9	2
Credibilidad	8	2
Ética	9	2
Solidaridad	9	2
Coherencia	8	2
Habilidad para descubrir las necesidades sociales	9	2

Bloque 3: Factores individuales e institucionales/contextuales en el proceso de emprendimiento social híbrido

Los resultados expuestos en las Tablas 20 y 21 permiten dar respuesta al objetivo 2.1 de esta tesis (*evaluar el impacto de los factores individuales e institucionales/contextuales en la etapa de identificación de oportunidades en el contexto social híbrido*). En lo que se refiere a la Tabla 20, cabe reseñar que los expertos consideran que los factores individuales que influyen en mayor medida al emprendedor social híbrido en la etapa de identificación de la oportunidad son su “Habilidad para descubrir necesidades sociales” y su “Visión social”.

Tabla 20. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores individuales que influyen en la etapa de identificación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido

Ordenar los factores individuales según su importancia en tres niveles: 1= importancia alta; 2= importancia media; y 3= importancia baja	
Factor	Resultados globales (Ordenados por importancia)
Habilidad para Descubrir Necesidades Sociales	1
Visión social	1
Habilidades cognitivas	2
Innovación	2
Liderazgo	2
Conocimientos previos	3
Redes profesionales	3

En lo que respecta a los factores institucionales/contextuales (Tabla 21), los expertos identifican como factor más importante en la etapa de identificación de la oportunidad las “Condiciones sociales” y como el menos influyente el “Nivel de corrupción”. El resto se mantiene en un nivel de importancia intermedio.

Tabla 21. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores institucionales / contextuales que influyen en la etapa de identificación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido

<i>Ordenar los factores institucionales/contextuales según su importancia en tres niveles: 1= importancia alta; 2= importancia media; y 3= importancia baja</i>	
Factor	Resultados globales (Ordenados por importancia)
Condiciones sociales	1
Estabilidad política	2
Modelos de referencia de empresarios	2
Políticas y procedimientos del gobierno para la creación de empresas	2
Acceso al crédito bancario	2
Nivel de corrupción	3

Con respecto al objetivo 2.2 (*evaluar el impacto de los factores individuales e institucionales/contextuales en la etapa de evaluación de oportunidades en el contexto social híbrido*), los resultados ilustrados en la Tabla 22 muestran un consenso en torno a que todos los factores individuales considerados, relacionados tanto con el emprendedor tradicional comercial como con el social sin fines de lucro, influyen en la misma medida en el emprendedor social híbrido en la etapa de evaluación de la oportunidad.

Tabla 22. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores individuales que influyen en la etapa de evaluación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido

<i>Ordenar los factores individuales según su importancia en tres niveles: 1= importancia alta; 2= importancia media; y 3= importancia baja</i>	
Factor	Resultados globales (Ordenados por importancia)
Nivel de educación	2
Experiencia previa	2
Conocimientos previos	2
Capital humano empresarial	2
Sentido de prevalencia ante los problemas sociales	2
Sentido de relevancia ante los problemas sociales	2
Sentido de urgencia ante los problemas sociales	2
Sentido de accesibilidad ante los problemas sociales	2
Sentido de radicalidad ante los problemas sociales	2

En la Tabla 23 se observa que para los expertos el factor institucional/contextual más influyente en la etapa de evaluación de la oportunidad es las “Barreras de entrada económicas”, mientras que el factor “Actividad económica” es el que afecta en menor medida al emprendedor social híbrido.

Tabla 23. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores institucionales / contextuales que influyen en la etapa de evaluación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido

<i>Ordenar los factores institucionales/contextuales según su importancia en tres niveles: 1= importancia alta; 2= importancia media; y 3= importancia baja</i>	
Factor	Resultados globales (Ordenados por importancia)
Barreras de entrada económicas	1
Sector industrial y el mercado	2
Barreras de entrada sociales	2
Barreras de entrada culturales	2
Barreras de entrada institucionales	2
Actividad económica	3

Finalmente, se presentan los resultados que permiten cubrir el objetivo 2.3 (*evaluar el impacto de los factores individuales e institucionales/contextuales en la etapa de explotación de oportunidades en el contexto social híbrido*). Por un lado, la Tabla 24 muestra que los factores individuales que influyen en mayor medida al emprendedor social híbrido en esta etapa son “Pro actividad” e “Innovación”, mientras que los factores “Necesidad de logro” y “Control Interno” son los menos influyentes.

Por otro lado, los expertos llegan al consenso de que, entre los distintos factores institucionales/contextuales considerados en esta investigación empírica, los que influyen en mayor medida en la etapa de explotación de la oportunidad son el “Entorno socio-cultural” y la “Estructura del mercado”, siendo el menos influyente el “Entorno político-gubernamental” (Tabla 25).

Tabla 24. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores individuales que influyen en la etapa de explotación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido

<i>Ordenar los factores individuales según su importancia en tres niveles: 1= importancia alta; 2= importancia media; y 3= importancia baja</i>	
Factor	Resultados globales (Ordenados por importancia)
Pro actividad	1
Innovación	1
Propensión al Riesgo	2
Necesidad de logro	3
Control Interno	3

Tabla 25. Resultados de la jerarquización de la importancia de los factores institucionales / contextuales que influyen en la etapa de explotación de la oportunidad en el proceso de emprendimiento social híbrido

<i>Ordenar los factores institucionales/contextuales según su importancia en tres niveles: 1= importancia alta; 2= importancia media; y 3= importancia baja</i>	
Factor	Resultados globales (Ordenados por importancia)
Entorno socio-cultural	1
Estructura del mercado	1
Entorno económico	2
Estructura del sector industrial	2
Entorno político-gubernamental	3

IV.5 El estudio de casos como metodología de investigación

Para la segunda fase de la investigación empírica se ha decidido utilizar la metodología del estudio de casos. De acuerdo con Yin (1984), Eisenhardt (1989) y Gartner y Birley (2002), esta metodología es la más adecuada en contextos de investigación como el de la presente tesis doctoral donde los fenómenos objeto de investigación, en este caso las empresas sociales híbridas, se encuentran en una etapa embrionaria y, por tanto, la investigación científica se halla en sus primeras etapas de análisis (Eisenhardt, 1989). Otro elemento que justifica el uso del estudio de casos es que esta metodología posee una naturaleza esencialmente exploratoria, por lo que permite tener como resultado un enfoque holístico del fenómeno objeto de estudio (Gerring, 2007) y, en definitiva, conlleva una mejor comprensión de todas y cada una de las variables que tienen relevancia en tal fenómeno (McCutcheon y Meredith, 1993).

En particular, el uso de esta metodología de investigación científica permite cubrir los dos últimos objetivos de investigación que, tal y como se explicó al inicio de este capítulo, están relacionados con la naturaleza de los factores individuales e institucionales/contextuales que participan en la fase de explotación de oportunidades en el emprendimiento social híbrido, así como con el grado de influencia de ambos tipos de factores en la consecución de los objetivos sociales y económicos de una empresa social híbrida.

IV.5.1 Descripción de la metodología de estudio de casos

El estudio de casos adopta en general una perspectiva integradora, pudiéndose definir como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (Yin, 1994, p. 13). De forma similar, Gerring (2007) señala que este método de estudio supone “la recolección sistemática de información sobre una persona, ambiente social, evento o grupo, que permite al investigador entender de forma

efectiva como operan o funcionan”. Por su parte, Garcilazo (2011) establece las principales características de la metodología de estudio de casos:

- a. Se estudian actividades o comportamientos humanos y sus resultados.
- b. Los casos se delimitan. Saber dónde termina el caso y dónde comienza el contexto es importante porque ayuda a determinar qué datos se recolectarán y cuáles no.
- c. En este método se enfatiza el análisis contextual detallado de un número limitado de eventos y sus relaciones.
- d. El contexto en el que se desarrolla el caso es determinante para comprender cómo dichas actividades se llevan adelante y cómo se producen esos resultados. La delimitación del caso y su naturaleza integrada al contexto representan las dos caras de una misma moneda. Cuando se delimita un caso se está también fijando el contexto que lo contiene.
- e. La integralidad del estudio es una condición necesaria para el entendimiento como un todo del fenómeno en cuestión. El estudio de casos no pretende analizar un fenómeno en relación a cómo una determinada variable afecta a otra. Antes bien, busca partir de un análisis integral, teniendo en mente el objetivo de lograr un entendimiento holístico, que resalte la totalidad del objeto estudiado.

Además, de acuerdo con Yin (1989), las características de esta metodología, y el tipo de preguntas que pueden ser respondidas mediante su uso, permiten que sea una estrategia de investigación adecuada para abordar cuestiones como las siguientes: 1) explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para diferentes técnicas de investigación como la encuesta o el experimento; 2) describir el contexto real en el cual ha ocurrido un determinado evento o intervención; 3) evaluar los resultados de un evento o intervención; y 4) explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

IV.5.2 Diseño de la metodología de estudio de casos aplicada

En este apartado se presenta una breve explicación de cada una de las etapas que debe seguir el diseño de la metodología del estudio de casos para, seguidamente, detallar la forma en que se ha aplicado en esta investigación empírica.

IV.5.2.1 Definición del problema

La puesta en marcha de una empresa social híbrida se inicia con la etapa de explotación de la oportunidad (Shane y Venkataraman, 2000). Para poder resolver los gaps o brechas que existen en la literatura académica en torno a la naturaleza de los factores individuales e institucionales/contextuales que intervienen en esta etapa del proceso del emprendimiento social híbrido, así como el grado de influencia de tales factores en la consecución de los objetivos sociales y económicos de la empresa social híbrida, es especialmente apropiado desarrollar un estudio de casos que permita tener un acercamiento tanto al fenómeno de estudio como a su contexto.

IV.5.2.2 Justificación de los casos seleccionados

La selección de los casos de estudio no responde a un procedimiento estadístico como ocurre generalmente en las investigaciones cuantitativas. En concreto, en palabras de Meyer (2001, p. 333), “mientras que el muestreo cuantitativo se preocupa por la representatividad de los datos, el muestreo cualitativo promueve la búsqueda de la riqueza de la información y selecciona los casos con un propósito particular antes que aleatoriamente”. Por tanto, los casos se eligen por su significancia teórica, es decir, por el aporte de contenido que pueden realizar al estudio y a sus resultados. En esta tesis doctoral, los casos son elegidos para extender la teoría que va emergiendo en el estudio del emprendimiento social híbrido.

En primer lugar, es necesario definir la población objeto de estudio, que se define como el conjunto de entidades de las cuales se extrae la muestra cualitativa que es objeto de análisis y sobre la que se llevará a cabo la generalización de los hallazgos descubiertos (Eisenhardt, 1989). En esta investigación empírica se define como población objeto de estudio el conjunto de empresas sociales híbridas que operan en la República Mexicana. De esta población se han seleccionado cuatro empresas sociales híbridas que actúan en diferentes sectores de la economía y que, además, se encuentran en diferentes niveles de logro de sus objetivos. Este número de casos se encuentra dentro del intervalo recomendado en la literatura académica (Eisenhardt, 1989). En la Tabla 26 se indica el nombre de las empresas, así como los sectores representados y su nivel de sostenibilidad financiera.

Tabla 26. Empresas seleccionadas para el estudio de casos

Nombre de la Empresa	Sector de la Economía	Sostenibilidad financiera
Mejoramiento Integral Asistido (MIA)	Construcción de vivienda; autoconstrucción de vivienda social	Logrado
Gericare	Salud; cuidado del adulto mayor	Logrado
Promotora Deltarec	Medio ambiental; reciclaje de plástico	En proceso
Vive Cafeto	Agrícola; cultivo y explotación del café	En proceso

Tal y como se indica en la tabla anterior, por una parte se incluyen dos empresas sociales híbridas que ya han logrado el objetivo de sostenibilidad financiera, esto es, que el flujo de ingresos producto de la comercialización de su oferta de productos / servicios es suficiente para cubrir todos sus gastos; por otra parte, hay dos empresas sociales híbridas que no han podido alcanzar aún el citado objetivo.

IV.5.2.3 Diseño del protocolo utilizado

El protocolo es imperativo en los estudios de múltiples casos y recomendable en el de casos singulares (Yin, 1994). Es mucho más que un cuestionario o un instrumento de recogida de información ya que contiene los procedimientos y las reglas generales que se van a usar, convirtiéndose en la mejor forma de asegurar la fiabilidad del estudio (Yin, 2003). Para lograr esta fiabilidad es necesario que el estudio de cada caso se repita siguiendo el mismo protocolo que el usado en el primero, de modo que quien examine el caso pueda reproducir condiciones de la forma más ajustada posible a las del estudio inicial (Gundermann, 2001). Por tanto, el objetivo esencial del protocolo es garantizar la validez científica del estudio.

El protocolo puede servirse de diferentes fuentes de información, entre las que cabe reseñar (Fong, 2002):

- a) La evidencia documental, que incluye el recurso a la información documentaria y los registros de archivo (generalmente de naturaleza cuantitativa).
- b) La celebración de entrevistas abiertas con diversos informadores.
- c) La observación directa, realizando el investigador visitas periódicas “in situ”. Puede incluir la variación de la observación participativa a través de la interacción activa entre el investigador y la situación observada.
- d) La observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.

En esta investigación empírica el protocolo del estudio de casos se fundamentó en las siguientes fuentes de evidencia:

- a) *Evidencia documental (documentación y archivos)*, distinguiendo: a) interna, como las memorias, informes y estudios internos, páginas web, presentaciones, archivos de imagen y sonido; y b) externa, como las publicaciones especializadas, bases de datos, informes de organismos oficiales y medios de comunicación.

- b) *Entrevistas*: se entrevistó personalmente al emprendedor social híbrido, fundador de la empresa, utilizando un cuestionario abierto. La entrevista al fundador obedece a que fue él/ella quien tomó la decisión de crear la empresa social híbrida como resultado de la etapa de explotación de la oportunidad.
- c) *Observación directa*: visita guiada en la propia empresa que permitió tener mayor sensibilidad del compromiso del emprendedor social híbrido con la misión social de la empresa.
- d) *Artefactos físicos, tecnológicos y culturales*: Archivos de imagen, grabaciones de entrevistas.

En particular, el cuestionario utilizado como parte del protocolo de esta investigación empírica se presenta completo en el Anexo 2. Destacar que dicho cuestionario está dividido en 4 bloques que se describen a continuación:

Bloque 1: Variables de clasificación del emprendedor y de la empresa social híbrida.

- a) La finalidad de este bloque es recolectar información general sobre el emprendedor y sobre la empresa social híbrida. En concreto se solicitan datos sobre la edad y escolaridad del emprendedor, y sobre el tipo de actividad, año de fundación, ubicación y número de empleados de la empresa.

Bloque 2 Factores individuales del emprendedor social – Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales (respuesta al objetivo 3).

El diseño de este bloque se hizo siguiendo el mismo marco utilizado en el método Delphi. Así, se incluyeron los cinco factores individuales generalmente vinculados a la etapa de explotación de oportunidades en emprendimiento. En el cuestionario se indica el concepto de cada factor, a fin de darla a conocer al entrevistado, como se muestra a continuación:

- a) *Propensión al riesgo*: Visión orientada en aprovechar las oportunidades en contextos inciertos.
- b) *Pro actividad*: Capacidad de tomar la iniciativa en un esfuerzo por dar forma al medio ambiente a su propia ventaja.
- c) *Innovación*: Sentirse cómodo y abierto a nuevas ideas, enfoques e información.
- d) *Control interno*: La percepción de que el éxito depende de sí mismo, más que de circunstancias externas.
- e) *Necesidad de logro*: Impulso de sobresalir, deseo de alcanzar las metas y de luchar por tener éxito.

Para cada una de estos factores individuales se plantearon al entrevistado las siguientes preguntas:

- a) De acuerdo a esta definición, ¿en qué medida se considera usted una persona que posee el factor X? ¿Cuáles serían para usted los principales aspectos que definen su factor X?
- b) ¿En qué medida considera usted que su nivel del factor X influyó en su decisión de poner en marcha su empresa? ¿Por qué?
- c) ¿En qué medida considera usted que el factor X es clave para que el emprendedor tenga éxito en una empresa social híbrida? ¿Por qué?

Bloque 3 Factores del contexto. Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales (respuesta al objetivo 3).

De forma similar al anterior, este bloque fue desarrollado utilizando el marco utilizado en el método Delphi. Así, se incluyeron cinco factores del contexto tomadas del cuestionario Delphi en base a los factores institucionales/contextuales que se proponen para la etapa de explotación de la oportunidad. Para cada característica del entorno se incluyó su explicación a fin de clarificar al entrevistado su interpretación tal y como se muestra a continuación:

- a) *Factores del entorno económico de la región en los cuales la empresa social híbrida opera* (Crecimiento económico; Riqueza social; Tasas de inflación; Tipo de cambio).
- b) *Factores del entorno político – gubernamental de la región, en los cuales la empresa social híbrida opera* (derechos de propiedad; política económica; participación del estado en actividades productivas).
- c) *Factores del entorno social – cultural de la región, en los cuales la empresa social híbrida opera* (valores dominantes de las personas; usos y costumbres; creencias; religión; grado de educación de la población).
- d) *Estructura del sector en el cual la empresa social híbrida opera* (rivalidad entre competidores, barreras de entrada; poder de negociación de los clientes y de los proveedores).
- e) *Estructura del mercado en los cuales la empresa social híbrida opera* (gustos y preferencias del consumidor; diferenciación de la competencia; restricciones legales).

Para cada una de los factores institucionales/contextuales se le planteó al entrevistado las siguientes preguntas: ¿Cómo estas características favorecen la explotación de las oportunidades sociales? ¿Cómo influyó en su caso?

Bloque 4 Percepción acerca del logro de los objetivos en la empresa social híbrida (respuesta al objetivo 4).

El diseño de este bloque se enfocó en determinar la influencia de los factores individuales y de los institucionales/contextuales en el logro de los objetivos sociales y económicos de una empresa social híbrida. Para ello se diseñaron preguntas acerca de: a) los objetivos económicos-financieros de la empresa social híbrida; y b) los objetivos sociales de la empresa social híbrida. La evidencia para este bloque se obtuvo a través de evidencia documental y de la entrevista al emprendedor/fundador.

IV.5.2.4 Análisis de los resultados obtenidos

Una vez que la fase de recopilación de información se ha realizado, el siguiente paso es el análisis, para cada caso, de dicha evidencia vinculándola a los objetivos de investigación planteados. El análisis de la evidencia es la fase más importante del estudio de casos y, al mismo tiempo, la parte más compleja y menos codificada del desarrollo de un estudio (Fong, 2002). El objetivo principal de esta fase es el de inspeccionar, categorizar, tabular y/o recombinar dicha información.

IV.5.2.4.1 Análisis del caso Grupo MIA (Mejoramiento Integral Asistido)

A. Antecedentes generales

a. Historia de la empresa

Grupo MIA (Mejoramiento Integral Asistido) es una empresa 100% mexicana dedicada a dotar de vivienda a familias de escasos recursos a través de un sistema innovador de autoconstrucción llamado “Vivienda Progresiva”. Este sistema se desarrolla en cuatro etapas progresivas: en la primera se colocan los techos, en la segunda los pisos, en la tercera las paredes y en la cuarta se pulen detalles de la vivienda. Fue fundada por Guillermo Jaime Calderón en febrero de 2009.

La Misión de Grupo MIA es: “Llevar soluciones de vivienda digna y decorosa a todas las familias en zonas rurales y semiurbanas dentro y fuera del país”. Además, Grupo MIA ha revolucionado el sector de la vivienda con un concepto denominado Vivienda Progresiva Rural, un programa que incluye asistencia técnica, logística de materiales y la gestión de financiamiento para que el beneficiario pueda construir su vivienda y la pueda utilizar desde el día cero.

b. Acerca del problema social a resolver

En México se calcula un rezago habitacional de 9 millones de viviendas, siendo en zonas rurales de alrededor de 2 millones. Además, 49 millones de personas en México viven en hogares sin condiciones mínimas de seguridad, lo que implica una deficiencia de 9 millones de viviendas. Históricamente, más del 60% de la población, con ingresos menores a tres salarios mínimos, está excluido de los Programas Institucionales de Suelo Urbanizado y de Vivienda. Esta población desarrolla procesos irregulares de poblamiento y autoproducción de su hábitat. Sin embargo, este poblamiento representa más de 65% de las viviendas de todo el país.

El 96% de las viviendas familiares son construidas por sus habitantes, lo que quiere decir que el propietario dirige la edificación de su casa y emplea a albañiles o él mismo se ocupa de la obra. Otro 3,7% por ciento compra la vivienda mediante crédito hipotecario y es el banco el que contrata una empresa constructora. En consecuencia el costo aumenta, porque cada parte demanda sus honorarios. Apenas un 0,3% paga a profesionales por esta labor, quienes deben cuidar la organización, el consumo de los materiales y los tiempos.

La vivienda de autoconstrucción se define básicamente como aquella vivienda construida por el mismo habitante, sin ningún factor político, legal y económico que lo respalde. La autoconstrucción de vivienda tiende a caracterizarse por la irregularidad y la precariedad, además de edificarse mediante un proceso progresivo, que implica que en algún momento las necesidades básicas no se podrán satisfacer adecuadamente. Aun así la autoconstrucción sigue siendo el factor más importante en el desarrollo de la vivienda y de las ciudades. Por tal motivo, es necesario comprenderla y atenderla (Sánchez, 2012).

B. Bloque 1: Variables de clasificación del emprendedor y de la empresa social híbrida

- a. Nombre: Guillermo Jaime Calderón
- b. Edad: 44 años.
- c. Escolaridad: Ingeniería Civil, MBA.
- d. Tipo de actividad: Construcción de vivienda rural.
- e. Año de fundación: 2009.
- f. Ubicación: México, D.F.
- g. Número de empleados: 15.

C. Bloque 2: Factores individuales del emprendedor social – Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales.

a. Propensión al riesgo

Nivel de propensión al riesgo: Medio - alto. El emprendedor entrevistado se siente atraído hacia el riesgo, buscar nuevas cosas, le gusta estar explorando nuevas oportunidades y probarlas. No obstante, indica que prefiere un riesgo calculado, lo que significa hacer la mayor investigación posible y tener el plan de negocios relativamente claro. Esto implica saber exactamente hacia dónde quiere llegar, exactamente qué quiere tener. Su nivel de propensión al riesgo sí influyó en la decisión de explotar la oportunidad. Cuando se siente en una zona en la que sabe qué es lo que quiere, y cómo lo quiere tener, entonces se decide a explotar la oportunidad. Sí considera a la propensión al riesgo como un factor clave para que el emprendedor tenga éxito en una empresa social híbrida, pero prefiere explotar oportunidades en áreas conocidas: *“Mi percepción es que soy bastante tolerante al riesgo pero repito, procuro cerrar en la medida de lo posible temas que sí puedo conocer, que si puedo acotar; y lo que se perfectamente bien que me va a dar resultado, ni la dudo, voy adelante y lo voy probando en el aire”*.

b. Pro actividad

Nivel de pro actividad: Alto. Se considera una persona con alto nivel de pro actividad. Procura tener la operación controlada pero siempre pensando hacia dónde se deben de estar moviendo. Además, considera que su nivel de pro actividad sí influyó en la decisión de explotar la oportunidad. Cree que se debe estar con los pies en la tierra y la mirada en el horizonte. Sí considera la pro actividad como un factor importante para tener éxito en el emprendimiento social híbrido. Está convencido que la anticipación es un factor clave del éxito de su empresa, esto es, ir un paso adelante: *“La pro actividad es volver tangible lo intangible, pasar de la idea a la acción. En el caso de MIA estamos por cumplir seis años y tenemos tres evoluciones en el modelo de negocio muy marcadas, por lo que yo sí creo que estamos un paso delante de nuestra época lo cual nos ha venido tremendamente bien, y me entusiasma mucho seguir haciéndolo”*.

c. Innovación

Nivel de innovación: Alto. Se considera a sí mismo como una persona muy innovadora, siendo precisamente la innovación continua su zona de confort. Se siente mucho más cómodo siendo disruptivo. Este factor sí influyó en su decisión de explotar la oportunidad: *“Cuando hago este tipo de innovaciones me siento tremendamente cómodo y me entusiasma y me da un cosquilleo y me genera una adrenalina que me motiva a poner en marcha el proyecto”*. Además, considera a la innovación como un factor clave para tener éxito en una empresa social híbrida: *“Si me llevas al extremo a mí me parece que los negocios sociales más éxitos son los que hacen innovaciones radicales, no incrementales”*.

d. Control interno

Nivel de control interno: Alto. Sí considera que posee un alto nivel de control interno: *“Yo creo que intrínsecamente en mi personalidad yo vengo equipado con un componente de control interno”*. Además, considera que su nivel de control interno

sí influyó en la decisión de explotar la oportunidad. Particularmente su capacidad de análisis y síntesis le permitió tomar decisiones adecuadas pues gracias a ella le fue posible identificar y analizar diferentes alternativas para poner en marcha la empresa. Por otro lado, considera el control interno como un factor clave para tener éxito en una empresa social híbrida: *“Sí porque al fin de cuentas el emprendedor está sólo, debe ser prudente pero estar consciente de que no existe una solución única, que hay muchas aproximaciones y lo que debe procurar hacer es confiar en sus capacidades y no depender de los demás, lo cual no significa que forme un equipo de trabajo que lo apoye”*.

e. Necesidad de logro

Nivel de necesidad de logro: Alto. Se ve a sí mismo como una persona con un alto nivel de necesidad de logro. Considera que los emprendimientos sociales híbridos forjan un carácter maduro y humano en las personas que los crean y dirigen. Además, el nivel de necesidad de logro que posee sí influyó en su decisión de explotar la oportunidad: *“Soy un ferviente creyente en el trabajo duro, yo no creo en las casualidades”*. Considera a la necesidad de logro como un factor clave para tener éxito en un emprendimiento social híbrido: *“El emprendedor social híbrido debe trabajar de manera eficiente y productiva, teniendo muy claro hacia dónde va. Y estoy convencido de que si el emprendedor mantiene el rumbo, seguramente en el camino tendrá que ir ajustando la vela, pero llegará a su objetivo”*.

D. Bloque 3: Factores del contexto – Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales.

- a. Factores del entorno económico de la región en el que opera la empresa social híbrida
- Tal y como se ha comentado anteriormente, en México se calcula un rezago habitacional de 9 millones de viviendas y en zonas rurales de alrededor de 2 millones. Este último sector de la población, el rural, es el que menos recursos económicos tiene

para adquirir una casa. El fundador de MIA creyó que podía servir a un segmento de mercado tan descuidado mediante la utilización de un modelo de la construcción innovador, así como la innovación en el modelo de pago, lo cual favoreció la decisión de explotar la oportunidad.

b. Factores del entorno político-gubernamental de la región en el que opera la empresa social híbrida

El emprendedor considera que para explotar una oportunidad en este sector es necesario tomar muy en cuenta los factores político – gubernamentales. En concreto, existe mucha dependencia del gobierno y su Política de Vivienda. Como la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) cambia cada año las reglas de operación y siempre existe un nuevo punto a cumplir, es difícil y complicado visualizar un modelo exitoso a largo plazo. Estas condiciones no favorecen la explotación de oportunidades sociales híbridas en este sector.

c. Factores del entorno social-cultural de la región el que opera la empresa social híbrida

En México, más de la cuarta parte de la población sigue viviendo en localidades con menos de 5.000 habitantes, y 22% en localidades de menos de 2.500 habitantes. De estos hogares casi el 80% tienen carencias que las hacen susceptibles de considerarse en pobreza patrimonial. La vivienda en las zonas rurales es diferente de la urbana y por ello debe intentarse comprenderse desde la complejidad que implica, pues las actividades que en ella se desarrollan rebasan lo competente a la necesidad de vivienda y se adentra en la esfera de lo productivo pues las familias realizan actividades agrícolas y/o ganaderas contiguo a su vivienda, pero también ello conlleva fenómenos culturales que no pueden soslayarse.

La gran falta de educación y conocimiento de los sectores económicos más bajos de la población, los cuales no tienen capacidad para adquirir una vivienda, es la causa principal del aumento constante del crecimiento poblacional; así, un mayor número

de viviendas es requerido por estas comunidades rurales. En la mayoría de los casos, al único medio al que pueden recurrir para la obtención de la vivienda es a la autoconstrucción, sin importar la escasez de servicios y de equipamiento. Para Grupo MIA, esta circunstancia representó una clara oportunidad de crear una empresa social capaz de generar valor social y económico.

d. Estructura del sector en el que opera la empresa social híbrida

Al momento de crear Grupo MIA existían sólo tres competidores, ahora ya existen más de quince. No existe rivalidad entre ellos porque según el emprendedor, *“la necesidad a resolver es tan grande que no nos damos abasto.”* Además, los proveedores juegan un papel importante, y existe buena relación con los mismos. En el modelo de Grupo MIA la mano de obra es proporcionada por la misma comunidad, con asistencia de la empresa, lo cual permite una integración y nivel de involucramiento muy alto. Por tanto, las condiciones del sector fueron favorables para iniciar Grupo MIA.

e. Estructura del mercado en el que opera la empresa social híbrida

Los principales elementos diferenciadores con relación a la competencia, los cuales favorecieron la decisión de explotar la oportunidad, son:

1. *Flexibilidad de los sistemas constructivos*: A diferencia de los competidores que están comprometidos con un sistema constructivo, Grupo MIA cuenta con diferentes sistemas, lo que les da flexibilidad en cuanto a coste, más opciones de elección para el cliente, y permite tener flexibilidad para elegir el mejor sistema que se adapte a la zona en la que se vaya a construir el proyecto.

2. *Coste*: uno de los sistemas constructivos que utilizan les permite ofrecer el precio más bajo, el fibrocemento, aunque su durabilidad no sea la mayor. Este sistema constructivo tiene una duración útil menor al ladrillo pero mucho mayor a lo que se utiliza en la vivienda rural, el carrizo.

3. *Innovación*: evolución de los modelos constructivos, que permite tener velocidad de reacción.

Las condiciones del sector y el contar con los elementos diferenciadores favorecieron la decisión de iniciar Grupo MIA.

E. Bloque 4: Percepción acerca del logro de los objetivos en la empresa social híbrida

a. Acerca de los objetivos económicos-financieros de la empresa social híbrida:

1. Productos y/o servicios ofrecidos por su empresa.
 - 1.1. Solución de vivienda con tres modalidades de construcción: Progresiva, envolvente y un solo evento.
 - 1.2. Servicios de valor agregado: geolocalización de beneficiarios, integración de expediente y gestión de subsidio.
 - Organización social para la autoconstrucción.
 - Supervisión remota mediante sistema informático.
2. Ventas anuales al año 2014: 23 millones de US Dólares.
3. Tasa de crecimiento promedio anual: 89,6%.
4. Porcentaje de participación de mercado: 25%.
5. Porcentaje de sustentabilidad financiera: 100%.
6. Nivel de satisfacción con los objetivos económicos-financieros alcanzados por su empresa: Alto: *"Cuando haces algo por el bien de tu país, por el bien de México y de la gente más necesitada y tienes ganancias, es doblemente satisfactorio"*.

b. Acerca de los objetivos sociales de la empresa social híbrida:

1. Cambio social generado por su empresa en la comunidad: A la fecha se han beneficiado a más de 100.000 familias.
2. Porcentaje de personas de la comunidad que se han beneficiado del impacto social logrado por su empresa: 5% del rezago de vivienda total de México.

3. Número de empleos creados por su empresa: 15 directos y más de 300 indirectos.
4. Forma en que su empresa ha cubierto las necesidades sociales en la comunidad: Grupo MIA ofrece a las familias hogares de forma inmediata en vez del esquema tradicional mediante el cual ellos tendrían que construir y pagar por etapas, tomándoles por lo general tres años y medio en terminar. MIA despliega agentes de campo que garantizan que los materiales se entreguen a las familias; así mismo, se encargan de organizar los equipos de construcción y capacitar adecuadamente a construir cada etapa. El proceso de MIA brinda técnicas de construcción a los locales de las zonas, pero es supervisado por los profesionales y sustituye el uso de los materiales de construcción casera poco fiables, como la arcilla y el cartón, por materiales duraderos. Organizando los procesos de autoconstrucción, MIA le permite a las familias pobres pagar por sus casas en pequeñas cuotas.
5. Nivel de satisfacción con los objetivos sociales alcanzados por su empresa: Alto.

IV.5.2.4.2 Análisis del caso Gericare

A. Antecedentes generales

a. Historia de la empresa

Gericare nace de la iniciativa de Bárbara Diego, psicogerontóloga y neuropsicóloga. Inspirada por la historia de su abuela, quien sufrió de demencia senil, identifica una oportunidad de ayudar a las familias con adultos mayores por lo que decide ser pionera en este mercado y cofunda GERICARE con Ana Bleiberg (terapeuta). Ambas invitan a Socorro Moreno (enfermera) a comenzar en el 2010 una empresa que funciona como una plataforma de servicios para familias con un adulto mayor que necesita apoyo al no ser auto suficiente, ya que sufre enfermedades como Alzheimer o algún tipo de demencia. El segmento de mercado al que va dirigido Gericare es el

de familias que cuentan con un adulto mayor con tales problemas y que desean que siga viviendo con ellos. Finalmente, la misión de Gericare es “Ser una empresa especializada en la atención del adulto mayor, comprometida con la misión de darle vida a los años.”

b. Acerca del problema social a resolver

Actualmente en México hay 11,7 millones de personas mayores de 60 años, lo que representa el 9,7% de la población total, de acuerdo con datos del Consejo Nacional de Población (Conapo). De este colectivo, el 31,5% está en una etapa de pre-vejez (60 a 64 años), el 41,1% se encuentran en una vejez funcional (65 a 74 años), el 12,3% en vejez plena (75 a 79 años), y el 15,1% transita por una vejez avanzada (80 años y más). El número adultos mayores se duplicó en México en menos de un cuarto de siglo (en 1990 este grupo de edad sólo incluía a 5 millones de personas), todo ello como resultado en gran medida de la disminución en las tasas de fecundidad y de mortalidad infantil. Para 2025 y 2050 se estima que la cantidad de adultos mayores en el país aumentará a 17,2 y 32,4 millones, respectivamente.

El desarrollo de un país debe tomar en cuenta a los habitantes de todas las edades, lo cual implica que las necesidades tanto de los bebés como de los ancianos y todos los que están entre ellos sean atendidas y les permita tener, a todos, un lugar digno en la sociedad desde donde puedan participar de sus cambios. Tomando en cuenta las expectativas de crecimiento para la población de adultos mayores estimada para los años 2025 y 2050, cada vez es más necesario considerar las diferencias entre las personas de mayor edad.

Hoy en día es urgente dar a conocer a un nuevo grupo al que día a día se suman más personas y que inevitablemente se perfila para crecer, el llamado “La cuarta edad”. La cuarta edad consiste en un adulto mayor con una alta dependencia hacia quienes le rodean, a diferencia de otras personas mayores totalmente autosuficientes. Al

llegar a esta etapa, la persona empieza a ser dependiente, empieza a requerir muchos servicios de salud, tiene deterioro físico o cognitivo, de la memoria o de la mente, y requiere muchos servicios médicos.

B. Bloque 1: Variables de clasificación del emprendedor y de la empresa social híbrida

- a. Nombre: Bárbara Diego Pérez.
- b. Edad: 35 años.
- c. Escolaridad: Lic. en Ciencias de la Familia. Maestría en Psicoterapia Psicoanalítica.
- d. Tipo de actividad: Servicios para Adultos Mayores.
- e. Año de fundación: 2010.
- f. Ubicación: San Pedro Garza García, N.L.
- g. Número de empleados: 120.

C. Bloque 2: Factores individuales del emprendedor social – Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales.

a. Propensión al riesgo

Nivel de propensión al riesgo: Alto. La emprendedora entrevistada sí reconoce poseer el factor propensión al riesgo, se considera una persona muy arriesgada. La decisión de iniciar Gericare sí fue influenciada por su nivel de propensión al riesgo; en concreto, afirma que definitivamente este factor es muy importante para tener éxito como emprendedor social híbrido: *“Todo emprendedor social híbrido tiene que atreverse a hacer algo distinto y para ello, debes tener un alto nivel de propensión al riesgo, medido o no. Si hubiera sabido todo el riesgo que estaba corriendo al iniciar Gericare, quizá no lo hubiera iniciado”*.

b. Pro actividad

Nivel de Pro actividad: Alto. Bárbara Diego considera que sí cuenta con este factor y que sin duda contribuyó a su decisión de explotar la oportunidad que suponía Gericare. Considera que es muy importante y necesario el contar con un alto nivel de pro actividad para tener éxito como emprendedor social híbrido, pero la pro actividad debe ser utilizada de forma reflexiva, no impulsiva: *“Lo que he aprendido a lo largo de estos cinco años es que es muy importante saber a qué decirle no. Yo me considero una persona muy pro activa y ello te puede llevar a tener miles de ideas y proyectos que quieres emprender y ahí es donde te puedes equivocar, al querer hacerlo todo. Una pro actividad desmedida no te lleva a ningún lado, porque son tantas las necesidades sociales que requieren solución que te invitan a querer hacer algo pero debes saber escoger tu segmento de mercado y enfocarte a atenderlo adecuadamente. El enfocarte a un segmento de mercado te ayuda a lograr tus objetivos sustentabilidad económica”.*

c. Innovación

Nivel de Innovación: Alto. La emprendedora considera que sí posee este factor; en particular, uno de los tres valores más importantes de Gericare, además de la calidez y el profesionalismo, es la innovación. Este factor sí contribuyó a la decisión de poner en marcha Gericare. Bárbara Diego considera que el emprendedor social híbrido debe ser innovador para tener éxito, tanto en la forma de abordar la necesidad social como en la forma de desarrollar el modelo de generación de ingresos: *“La propuesta de valor de Gericare es algo nuevo que nunca se había hecho en este segmento. Me encanta recorrer caminos nuevos e innovar. El modelo de negocio de Gericare es totalmente innovador, ni existía en México ni lo copiamos de lo que existía en otros países como Estados Unidos o España. Nace de la necesidad de la familia mexicana y creo que puede extenderse a todo el país y a Latinoamérica. Definitivamente el tema de innovación me apasiona mucho”.*

d. Control interno

Nivel de control interno: Moderado. La emprendedora considera que es importante tener este factor para arrancar la empresa, en sus etapas iniciales, por ello considera que el contar con esta factor sí contribuyo en la decisión de iniciar la empresa. Bárbara Diego expresa que sí es necesaria e importante, pero no clave, para tener éxito como emprendedor social híbrido. *“Yo pienso que es importante sentir que todo depende ti porque de lo contrario echas la culpa a todo el mundo y no haces nada; debes de ser capaz de aprender de tus errores y de anclarte en tus fortalezas para salir adelante”.*

e. Necesidad de logro

Nivel de necesidad de logro: Alto. La emprendedora manifestó durante la entrevista que sí posee el factor necesidad de logro y que sí contribuyó a su decisión de iniciar la empresa. Considera que es clave para el emprendedor social híbrido el contar con dicho factor, sobre todo en las etapas previas a alcanzar la sustentabilidad económica: *“Yo pienso que quien se atreve a iniciar un emprendimiento social híbrido, que requiere un alto nivel de esfuerzo, debe tener una necesidad interior de logro muy fuerte, porque es mucho sacrificio y estás arriesgando mucho sin saber si tu proyecto va a funcionar o no. Es muy importante que el logro que busques te genere una gran satisfacción para poder mantener viva esa necesidad”.*

D. Bloque 3: Factores del contexto – Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales.

a. Factores del entorno económico de la región en el que opera la empresa social híbrida

En el 25% de los hogares que existen en el país, de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) de México, vive al menos una persona de más de 60 años. Aunque predominan los casos donde son cabezas de familia o

cónyuges, también es frecuente que vivan voluntariamente o no con alguno de sus hijos, como estrategia de supervivencia y bienestar económico, sobre todo en etapas más avanzadas de envejecimiento.

En relación a la actividad económica en el estado de Nuevo León, de acuerdo a cifras de la Secretaría de Desarrollo Económico estatal, este estado genera el 8% del PIB nacional y su ingreso promedio per cápita está por encima de la media nacional. La dinámica económica del estado de Nuevo León reúne las características propicias para establecer una empresa social, con el enfoque híbrido, en este segmento de mercado.

b. Factores del entorno político-gubernamental de la región en el que opera la empresa social híbrida

En México el sistema de salud pública aún está diseñado para solucionar problemas agudos. Se carece de una orientación hacia el mantenimiento de salud comunitaria que conduzca al desarrollo de la capacidad del individuo y la comunidad para mejorar su estado de salud, detectar los problemas y tratar los padecimientos crónicos al menor coste posible y con la mayor eficacia. Además, no se cuenta con lineamientos explícitos y protocolos para el monitoreo y la evaluación de la salud física, funcional, emocional y cognoscitiva de los adultos mayores. Además, en México no se cuenta con suficientes recursos para desarrollar un número suficiente de servicios geriátricos especializados en el sistema de salud pública. Por todo ello, la situación de los factores políticos – gubernamentales de México favorecieron la decisión de iniciar Gericare.

c. Factores entorno social-cultural de la región en el que opera la empresa social híbrida

En el caso de México, hoy, una de cada diez personas es adulta mayor; en el 2050, será una de cada cuatro. El perfil epidemiológico y los determinantes sociales

alrededor de este grupo poblacional generan complicaciones que demandan respuestas innovadoras, integrales y basadas en evidencia para generar una mejor calidad de vida y disminuir la discapacidad y los costes de atención asociados. Por su heterogeneidad, no hay una sola vejez, sino múltiples, que responden a diferentes factores: biológicos, sociales, culturales, políticos y económicos, entre otros. De este modo, implica no sólo considerar la edad, sino también las relaciones personales y la interacción social.

Día a día, el diagnóstico de demencia se presenta con mayor frecuencia; las familias inician un proceso difícil ante los cambios cognitivos y conductuales que presenta su familiar, lo que conlleva un largo peregrinar por los servicios de salud. Lamentablemente, desde el punto de vista social, hay mucha heterogeneidad en este tipo de pacientes: los solteros, los que viven solos, los que no tienen familia que los cuide, los que no previeron un buen retiro, los que tienen hijos y no se hacen cargo de ellos, y los que están abandonados. En consecuencia, las características de los factores socio culturales de México representaron una condición favorable para iniciar la empresa.

d. Estructura del sector en el que opera la empresa social híbrida

Los adultos mayores suelen ser un segmento de mercado con enormes necesidades muchas veces desatendidas por sus familiares por falta de tiempo. Las instituciones del Gobierno y la oferta de salud entre hospitales y profesionales especializados no son suficientes para atender al mercado.

Los servicios que se ofrecen para atender estas necesidades en México actualmente son:

- Asilos o residencias de ancianos. Proporcionan un lugar donde las personas reciben atención médica diaria, también pueden ofrecer entretenimiento orientado a que disfruten y se diviertan de acuerdo a sus condiciones.

- Centros de cuidado diurno para adultos mayores. Ofrecen a los participantes la posibilidad de hacer vida social, disfrutar del apoyo de otros pacientes y recibir servicios médicos y sociales en un entorno seguro y familiar.
- Centros de atención a la salud diurnos para adultos mayores. Brindan servicios más intensivos relacionados con la salud, el tratamiento o los servicios sociales a las personas que padecen graves problemas médicos o que están al borde de necesitar la atención especializada en una residencia permanente.
- Centros de atención a la salud nocturnos para adultos mayores. Proporcionan servicios para personas con demencia o enfermedades mentales que en el curso de su enfermedad padecen procesos de agitación u otros trastornos de conducta durante la noche.
- Enfermería y cuidado temporal de ancianos en el hogar. Combina la atención a la salud y los servicios de apoyo para que aquellas personas con discapacidades que no puedan salir de la casa y desean viviendo en su propio hogar con tanta independencia como sea posible.

Gericare se ha ubicado en un segmento de mercado en el que, en este momento, no existe competencia directa. Dado el tamaño de la población de adultos mayores en México, así como su crecimiento esperado, aunado con la limitada oferta de servicios de atención a este segmento de la población, el sector presentó una muy buena oportunidad para su explotación.

e. Estructura del mercado en el que opera la empresa social híbrida.

La cuarta edad es un segmento de la población que no existía y que va en aumento, y sobre el cual las familias no entienden ni saben qué hacer con él. Las condiciones actuales del mercado favorece la demanda de servicios para el adulto mayor, ya que el rol del anciano dentro de la sociedad ha cambiado. El núcleo familiar se conforma, generalmente, de padres e hijos, y ya no hay lugar para los abuelos. México vive una etapa de transición de la relación familiar y el anciano. El 60% lo quiere tener en su

casa, y un 40% busca algún tipo de soporte. Estas condiciones favorecieron la decisión de explotar la oportunidad de poner en marcha Gericare.

E. Bloque 4: Percepción acerca del logro de los objetivos en la empresa social híbrida

a. Acerca de los objetivos económicos-financieros de la empresa social híbrida:

1. Productos y/o servicios ofrecidos por su empresa.

1.1. Club de día: Proporciona un espacio moderno y confortable con actividades diseñadas para optimizar el bienestar físico y psicocognitivo del adulto mayor, promoviéndose la socialización.

1.2. Asistencia personal en el hogar: Brinda un servicio orientado al bienestar del adulto mayor, con horarios flexibles, todos los días del año.

1.3 RED Gericare: Apoyo gratuito para familiares y cuidadores de adultos mayores.

2. Ventas anuales al año 2014: \$870.968,00 US Dólares.

3. Tasa de crecimiento promedio anual: 39%.

4. Porcentaje de participación de mercado: 100% porque no tiene competidores.

5. Porcentaje de sustentabilidad financiera: 100%.

6. Nivel de satisfacción con los objetivos económicos-financieros alcanzados por su empresa: Medio-alto (se destaca la inclusión de más actividades dentro de RED Gericare que han elevado el coste de operación. La emprendedora añade: *“Es muy importante que los emprendedores sociales se atrevan a pasar del asistencialismo para desarrollar un modelo que permita a la empresa social convertirse en híbrida y buscar la sustentabilidad económica”*).

b. Acerca de los objetivos sociales de la empresa social híbrida:

1. Cambio social generado por su empresa en la comunidad:
 - Se mejora la calidad de vida de los adultos mayores en cuanto a la inclusión laboral y capacitación de mujeres de más de 35-40 años con dificultad de inserción laboral.
 - Contribuye a la generación de empleos e ingresos en la base de la pirámide. Su política de trabajo es flexible para que los horarios de las señoras puedan estar de acuerdo también al horario de la escuela de sus hijos y las tareas de sus propias casas.
2. Porcentaje de personas de la comunidad que se han beneficiado del impacto social logrado por su empresa:
 - Número de familias con un adulto mayor que han mejorado su calidad de vida: 410.
 - Número de personas que han recibido educación y asesoría gerontológica gratuita: 2.220.
3. Número de empleos creados por su empresa: 120.
4. Forma en que su empresa ha cubierto las necesidades sociales en la comunidad:
 - Oferta de un servicio profesional que mejora la calidad de vida de toda la familia con un adulto mayor en casa.
 - Oferta de educación y asesoría gerontológica gratuita a través de conferencias, talleres, grupos de apoyo, etc.
5. Nivel de satisfacción con los objetivos sociales alcanzados por su empresa: Alto.

IV.5.2.4.3 Análisis del caso Promotora Deltarec (Deltarec)

A. Antecedentes generales

a. Historia de la empresa

DELTAREC inició en el año 2011 con la idea de comprar plásticos de reciclaje para separar, moler, lavar y comercializar en el mercado nacional e internacional con la misión de generar valor social, ecológico y económico. Deltarec (Deta = cambio y Rec = Reciclaje) pretende generar un cambio social a través del reciclaje. Después de tener un inicio difícil y complicado, a partir de finales del 2013 reinventaron el modelo de negocio de la empresa y consiguieron darle un giro extremo. A través de su innovación dieron un sentido social, y no solo ecológico, a la actividad de la recolección de plásticos para su reutilización posterior. Hoy en día Deltarec, de modo conjunto con la Fundación R3 AC, empoderan y facultan a los pepenadores (es decir, personas que trabajan clasificando y separando la basura para posteriormente vender las partes reciclables) para que se vuelvan microempresarios incorporándolos así a la red formal de la industria del reciclaje.

Se establecen centros de acopio independientes coordinados por los nuevos microempresarios que se vuelven económicamente sostenibles. Deltarec posteriormente compra el plástico recolectado, para ser transformado en hojuelas y ser vendido y/o exportado. Cada centro de acopio, que cuenta con tres o cuatro socios o empresarios, ayuda a 40 pepenadores directamente (ganando 1,8 salarios mínimos) y a 100 personas más indirectamente. En cada centro de acopio se tiene la capacidad de trabajar entre 10 y 15 toneladas de plástico mensuales. Deltarec tiene hoy cuatro centros de acopio y está por abrir un quinto (de los 12 centros a los que se comprometieron para este año).

b. Acerca del problema social a resolver

La generación de residuos y su manejo adecuado son dos de los grandes retos a los que se enfrentan las sociedades actuales para garantizar su viabilidad y sustentabilidad. Según datos de la Asociación Mexicana de Envase y Embalaje (AMEE), México generó durante 2014 más de 10 millones de toneladas de envases de vidrio, metal, papel, cartón y madera, pero aproximadamente el 40% de la producción es plástico. El problema de los plásticos en México y en el mundo reside en la contaminación ambiental que se genera a partir del mal uso al ser desechados, no de los problemas que genera su fabricación. Los plásticos constituyen el 12,88% de los residuos sólidos urbanos. Su presencia en los residuos contribuye de manera importante a la saturación de los rellenos, lo que a la larga lleva a buscar sitios de disposición cada vez más alejados de los puntos de generación, aumentando el coste de manejo de los residuos.

Además de los problemas asociados a su manejo como residuos, los plásticos generan impactos en el ambiente en otras etapas de su ciclo de vida. Uno de sus efectos más notables es su contribución al agotamiento de los recursos no renovables, ya que se calcula que el 4% del petróleo y gas extraído se usa como materia prima para la producción de plásticos, y entre el 3 y 4% para generar la energía requerida en su manufactura. Del total de plástico que se produce en el país cada año no se recicla ni siquiera el 20%; por tanto, más de la mitad de los envases y productos de plástico nunca llegan a centros de acopio para su reutilización, sino que estos residuos se esparcen en vertederos clandestinos, cauces y calles.

En México, de acuerdo a datos de INEGI, existen en el país 70.798 centros de acopio para PET y 41.115 para plásticos en general, pero existen sólo 100 empresas mexicanas dedicadas a la producción, acopio, lavado y reciclado de PET, actividad de la cual viven 27.000 trabajadores de manera directa y otros 150.000 de manera

indirecta, distribuidos en 195 municipios y delegaciones. El 0,7% de la población de México vive de la recolección de basura.

B. Bloque 1: Variables de clasificación del emprendedor y de la empresa social híbrida

- a. Nombre: Fernando Noroña Pedroza.
- b. Edad: 27.
- c. Escolaridad: Ingeniero Biomédico.
- d. Tipo de actividad: Reciclaje y manejo de residuos.
- e. Año de fundación: 2011.
- f. Ubicación: Santa Catarina, N.L.
- g. Número de empleados: 8.

C. Bloque 2: Factores individuales del emprendedor social – Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales.

a. Propensión al riesgo

Nivel de propensión al riesgo: Alto. El emprendedor entrevistado refiere que sí posee, en un nivel alto, el factor propensión al riesgo. Este factor, reconoce Fernando Noroña, si influyó en la decisión de crear la empresa Deltarec. Considera que para tener éxito como emprendedor social híbrido es clave poseer un alto nivel de propensión al riesgo dado que alcanzar la sustentabilidad económica en una empresa tradicional comercial te puede llevar tres años, mientras que en una empresa social híbrida va a tomar cinco o más años poder alcanzarla: *“Las personas que me conocen saben que soy una persona con un alto nivel de propensión al riesgo. Para mí el riesgo es algo totalmente subjetivo; si la empresa tiene el potencial de generar valor social y económico, la decisión es clara y voy hacia adelante. Toda empresa social híbrida lleva implícita un alto nivel de riesgo económico porque la*

generación de valor social, que es la misión central de la empresa, implica sacrificar beneficios económicos”.

b. Pro actividad

Nivel de pro actividad: Alto. El emprendedor afirma tener un alto nivel de pro actividad, reconociendo que esto contribuyó a la decisión de poner en marcha Deltarec. Durante la entrevista, Fernando Noroña identifica al factor pro actividad como clave para tener éxito en un emprendimiento social híbrido: *“Sin duda esta es uno de los factores individuales distintivos de un emprendedor social híbrido. Muchas personas tienen ideas muy buenas para resolver problemas sociales, plasmadas en excelentes planes de sustentabilidad económica, pero de ahí a llevarlas a la práctica tomando la decisión de explotar la oportunidad e iniciar la empresa social híbrida existe un trecho muy grande. La pro actividad es clave, sin ella no se puede dar el emprendimiento social híbrido”.*

c. Innovación

Nivel de innovación: Bajo. El emprendedor reconoce que posee el factor innovación en un nivel relativamente bajo. Fernando Noroña considera que este factor apenas influyó en su decisión de explotar la oportunidad e iniciar Deltarec. Más bien, el emprendedor menciona que la innovación no es un factor tan importante como el control interno y la pro actividad para tener éxito en un emprendimiento social híbrido: *“No me considero como una persona muy innovadora pero sí como alguien que tiene una alta disposición al cambio y que sabe escuchar a los demás, la característica de innovación se va desarrollando en función de tu actitud positiva hacia el cambio. Si para seguir generando valor social, ecológico y económico alguien me advierte que debo modificar mi modelo de negocio, sin duda estoy dispuesto a hacerlo, de hecho es lo que hicimos para poder salir adelante, el modelo de negocio de Deltarec se ha modificado dos veces tomando las ideas de personas que nos hicieron recomendaciones y actualmente, esta empresa está generando una*

innovación disruptiva que está cambiando la cultura en la industria del acopio y reciclaje en México”.

d. Control interno

Nivel de control interno: Alto. Fernando Noroña considera que posee un nivel alto de control interno, lo que contribuyó decisivamente a la explotación de la oportunidad y, en consecuencia, a la creación de Deltarec. Durante la entrevista, el emprendedor reconoce que el control interno es un factor clave para tener éxito en una empresa social híbrida: *“Yo considero que el 100% de lo que nos sucede y la forma en que lo solucionamos está bajo nuestro control”.*

e. Necesidad de logro

Nivel de necesidad de logro: Alto. Durante la entrevista, Fernando Noroña admite que posee un alto nivel de necesidad de logro, lo que influyó totalmente en su decisión de explotar la oportunidad e iniciar Deltarec. Fernando Noroña considera que definitivamente se debe tener un alto nivel de necesidad de logro para tener éxito en un emprendimiento social híbrido: *“El nivel de generación de valor compartido que genere la empresa social híbrida va a estar en función de la necesidad de logro del emprendedor. En mi caso no ha sido la necesidad de logro económico lo que me ha motivado sino la necesidad de lograr un cambio social y ecológico de manera económicamente sostenible, a través de mi trabajo. El poder lograr los objetivos sociales me genera mayor satisfacción que el logro de los objetivos económicos. El contar con ese alto nivel de necesidad de logro ha hecho posible alcanzar mis metas”.*

D. Bloque 3: Factores del contexto – Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales.

a. Factores del entorno económico de la región en el que opera la empresa social híbrida

De acuerdo con la Asociación Nacional de Industrias del Plástico en México, el valor del negocio para el rubro de reciclaje de plásticos en México es de 15 mil millones de pesos. Aunque mantiene un crecimiento del 10% al año, el país se encuentra lejos de la labor que se realiza en Estados Unidos y en países de Europa como Finlandia y Noruega, donde se reutilizan más del 90% de los residuos desechados, pues sólo se recicla el 15%.

Si bien México se encuentra entre los principales consumidores de bebidas embotelladas en el mundo con una producción anual de 800 mil toneladas de PET, sólo el 15% se recicla (cada mexicano desecha siete kilogramos de PET al año, y la generación de este tipo de plástico aumenta a razón de un 7% al año). La industria de reciclaje del PET en México genera US\$ 160 millones producto de las 20.000 toneladas que se reciclan anualmente en el país. El 80% del PET que se acopia en México se exporta a Estados Unidos y China, por lo que existe una alta dependencia de lo que suceda en estos países. Recientemente China inició la “Operación Valla Verde” implementada para reducir la cantidad de basura que reciben y mejorar la calidad de los materiales para reciclaje que importan; ahora se prohíbe la importación de objetos con plásticos no tratados y lavados adecuadamente y otros envíos de residuos "contaminados". Como resultado de esta operación el Gobierno chino supervisa cada uno de los contenedores que llegan a sus puertos para asegurarse de que en realidad son materiales para reciclaje y no basura. Así el ingreso de los materiales es más lento y costoso y de ahí que su precio esté bajando. Existen otros factores de la economía mundial que afectan los precios de los

materiales para reciclaje: la inestabilidad en los Estados Unidos, la debilidad de la Unión Europea y la desaceleración económica en China.

Las características de los factores del entorno económico no favorecen el inicio de una empresa social híbrida en este sector industrial. Sin embargo, esta industria posee un gran potencial debido al bajo porcentaje de residuos plásticos que se recicla en México. Además, la utilización de plástico reciclado en la fabricación de productos plásticos genera un ahorro significativo en costes al reducir el uso de energía en un 20%.

b. Factores del entorno político – gubernamental de la región en el que opera la empresa social híbrida

De acuerdo al Instituto Mexicano del Plástico Industrial, de cada 50 empresas recicladoras que nacen cada año, entre 20 y 30 desaparecen y el resto lucha por sobrevivir ante la falta de apoyo gubernamental. Se necesita la implementación de políticas públicas consistentes que fomenten el aprovechamiento de los residuos y fortalezcan a la industria, como por ejemplo:

- Incentivos para las empresas que fomenten la creación de centros de acopio.
- La generación de leyes que promuevan el reciclaje.
- Generar estrategias de recolección de basura en las comunidades.
- Fomentar la separación de desechos en los hogares.
- Una adecuada disposición de los residuos por parte de los gobiernos, ya que en muchos casos el PET en vez de recuperarse, se entierra.

Las condiciones de los factores del entorno político-gubernamental no favorecen la creación de empresas sociales híbridas en este sector industrial. Sin embargo, las necesidades sociales y ambientales compensan la falta de un marco legal que favorezca la creación y desarrollo de este tipo de empresas en este sector. Además,

la creación del Instituto Nacional del Emprendimiento por parte del Gobierno Federal sí apoya la creación de empresas sociales híbridas.

c. Factores entorno social-cultural de la región en el que opera la empresa social híbrida

La palabra pepena, de acuerdo a la Real Academia Española de la Lengua, proviene del náhuatl, y significa “recoger del suelo, escoger”. Por eso, en México se le llama pepenadores a quienes recogen, escogen y clasifican los desperdicios en los basureros. Se trata de una actividad propia del tercer mundo, realizada por los más pobres entre los pobres, totalmente menospreciada pues meter las manos en los desperdicios es poco aceptable socialmente hablando. La pepena extrema se realiza en aguas negras: el desagüe, donde de vez en cuando quien busca se ve recompensado con un anillo o un pendiente. Las infecciones estomacales y enfermedades respiratorias son constantes, a lo que hay que sumar un grave problema de desnutrición.

En México existen doscientas mil personas que se dedican a la recolección y reciclaje de basura como medio de subsistencia. Los llamados pepenadores se encuentran al margen de las políticas públicas y a merced de liderazgos que se han beneficiado a costa de ellos. En ocasiones los grupos de pepenadores entran en conflicto con las autoridades locales y con las empresas recolectoras de basura dificultando el acopio de residuos, su separación y reciclaje. En consecuencia, las condiciones del entorno socio-cultural de la región favorecen la explotación de la oportunidad de crear una empresa social híbrida en este sector.

d. Estructura del sector en el que opera la empresa social híbrida

En este caso se da la necesidad de competir con empresas que se enfocan al mismo mercado pero que, al no perseguir objetivos sociales, cuentan con mayor margen económico y, por tanto, con la posibilidad de establecer mejores precios. Es difícil

para una empresa social híbrida competir en estas circunstancias. Adicionalmente, como se explica en el análisis de los factores del entorno económico, la regulación del precio del envase PET está influenciada por factores externos situación que hace más difícil la situación ante un sector con alta rivalidad competitiva. Por tanto la estructura del sector no favorece la explotación de la oportunidad para iniciar una empresa social híbrida en este sector industrial.

e. Estructura del mercado en el que opera la empresa social híbrida

El mercado de reciclaje de plásticos en México, de acuerdo a lo que ya se ha expuesto previamente, presenta condiciones no favorables para la explotación de la oportunidad para crear una empresa social híbrida, debido a la falta de un marco legal, a la situación que prevalece con el principal cliente comprador del plástico PET en México: China y la no existencia de una cultura de separación de desperdicios en el país, lo que se muestra al reciclar únicamente el 15% del plástico PET a pesar del ser el segundo país productor de este envase.

E. Bloque 4: Percepción acerca del logro de los objetivos en la empresa social híbrida

a. Acerca de los objetivos económicos-financieros de la empresa social híbrida:

1. Productos y/o servicios ofrecidos por su empresa.
 - 1.1. Plásticos en hojuela [PP, HDPE Soplo y HDPE inyección].
 - 1.2. Asesoría y acompañamiento para la creación de un modelo de negocio basado en reciclaje de plásticos.
2. Ventas anuales al año 2014: \$967.000 US Dólares.
3. Tasa de crecimiento promedio anual: 306%.
4. Porcentaje de participación de mercado: 1%.
5. Porcentaje de sustentabilidad financiera: 75%.

6. Nivel de satisfacción con los objetivos económicos-financieros alcanzados por su empresa: Moderada, ya que no se ha alcanzado la sustentabilidad económica. La expectativa es poder alcanzarla durante el año 2016.

b. Acerca de los objetivos sociales de la empresa social híbrida:

1. Cambio social generado por su empresa en la comunidad

Hoy en día las personas que estaban insertas en la informalidad ganan el doble de lo que ganaban antes, se han incorporado a la economía formal, están en el régimen de Incorporación Fiscal, cuentan con todas las ventajas que ello representa, han dignificado su actividad, forman parte de una cadena productiva, tienen referentes bancarios, cuentan con seguridad social y, lo más importante, ha comenzado a ganar terreno la idea del desarrollo de la actividad de la pepena bajo los parámetros que propone DELTAREC.

2. Porcentaje de personas de la comunidad que se han beneficiado del impacto social logrado por su empresa: 200 pepenadores directos.

3. Número de empleos creados por su empresa: 8 empleos formales.

4. Forma en que su empresa ha cubierto las necesidades sociales en la comunidad: A través de la creación de cuatro centros de acopio. En total se logra reciclar 40 toneladas de basura por mes.

5. Nivel de satisfacción con los objetivos sociales alcanzados por su empresa: Muy alta, porque cada centro de acopio, que integra a 50 pepenadores, se convierte en una empresa formal que puede tener ingreso a crédito y que a su vez genera empleo formal. El cambio en la calidad de vida de los pepenadores ha sido muy significativo y altamente satisfactorio.

IV.5.2.4.4 Análisis del caso Vive Cafeto

A. Antecedentes generales

a. Historia de la empresa

Jesús Garza García es propietario y director general de la empresa Garcomex, una empresa productora y comercializadora de café, sustitutos de azúcar, té y productos asociados, con 25 años en el mercado en mercado mexicano. Sus principales proveedores de café se encuentran localizados en el estado de Chiapas, localizado en el extremo sureste del país, en la frontera con Guatemala. En un viaje para visitar a los productores de esa región, Jesús Garza se percató de la desfavorable situación que sufren las familias productoras de café a causa del hongo de la roya, particularmente en la localidad de Talquian, en donde más del 70% de los cafetos se encontraban dañados por la plaga.

De esta necesidad surge la empresa social híbrida “Vive Cafeto”. El principal objetivo de Vive Cafeto es lograr un desarrollo sostenible dentro de las comunidades caficultoras, proporcionando plantas resistentes a la roya que revitalicen las parcelas y mejoren la calidad de vida de las familias, impulsando la producción y competitividad del café en el país. Además se busca generar impacto a través de:

- Generar un vivero tecnificado para que los agricultores puedan tener acceso a plantas resistentes a la roya de bajo costo.
- Apoyar con transferencias tecnológicas y fomentar capacitaciones para el cultivo de cafeto.
- Diseñar y definir estrategias de manejo fitosanitario, considerando los diferentes métodos de control que permitan mejorar la producción de café con un bajo impacto ambiental y económico.

Para lograrlo, Vive Cafeto tiene como objetivo económico generar ingresos a través de la comercialización de la madera de cafeto, que antes era considerada un sub producto utilizado como leña o simplemente desechado, generando así un modelo de negocio sustentable que beneficie a todos los actores de la industria. Por último, la misión de la empresa es “Ser un equipo de alto rendimiento, profesional en el desarrollo de productos y marcas alrededor del café, mejorando la calidad de vida de los caficultores a través de un modelo de negocio sustentable”.

b. Acerca del problema social a resolver

México ocupa el noveno lugar en producción mundial de café, con una producción de 3,9 millones de sacos, la segunda posición en la categoría de café orgánico y se ubica entre los tres principales países productores del aromático de especialidad y gourmet. El sector cafetalero en México genera alrededor de tres millones de empleos, de los cuales el 70% se vincula con productores y familias de comunidades indígenas. La producción de café registró una caída del 32% al cierre del ciclo 2014-2015 al ubicarse en 3,6 millones de sacos, muy por debajo de los 5,7 millones cosechados en el ciclo inmediato anterior. Destacar que Chiapas se ha convertido en el estado con la principal producción de café posicionándolo entre los primeros lugares de producción a nivel global de café orgánico certificado.

En los últimos dos años las plagas se han intensificado, en especial el hongo de la roya, lo que ha hecho que muchas cosechas se reduzcan casi a la mitad y que ahora los caficultores mexicanos deban enfrentarse a un reto de supervivencia, modernización y renovación de sus plantaciones, las cuales algunas tienen más de 40 años.

La roya es la enfermedad más destructiva del cafeto y la de mayor importancia económica a nivel mundial en este sector. Es considerada una de las enfermedades de plantas más catastróficas de toda la historia. Está dentro de las siete pestes y/o

enfermedades de las plantas que han dejado mayores pérdidas en los últimos 100 años. La caída en la producción de café, como consecuencia de la roya, provocará una merma en el ingreso de los productores mexicanos superior a los siete mil millones de pesos tan sólo al cierre del presente ciclo cafetalero, en donde la cosecha difícilmente alcanzará tres millones de sacos.

La disminución del ingreso podría tener un efecto devastador para las regiones cafetaleras, quienes además tendrán dificultad para reponer las fincas afectadas por la roya. Los estados más afectados son Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla, donde habitan un alto porcentaje de los mexicanos que viven en situación de pobreza. Cabe mencionar que, tan solo en el año 2014, se perdió el 70% de la producción por este hongo en el estado de Chiapas.

B. Bloque 1: Variables de clasificación del emprendedor y de la empresa social híbrida

- a. Nombre: Jesús Garza García.
- b. Edad: 50 años.
- c. Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas.
- d. Tipo de actividad: Aprovechamiento de la madera del cafeto.
- e. Año de fundación: 2010.
- f. Ubicación: Talquian, Chiapas.
- g. Número de empleados: 20.

C. Bloque 2: Factores individuales del emprendedor social – Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales

- a. Propensión al riesgo

Nivel de propensión al riesgo: Alto. Jesús Garza reconoce tener un alto nivel de propensión al riesgo. Considera que poseer un alto nivel de este factor sí influyó en

su decisión iniciar Vive Cafeto. Para el emprendedor entrevistado, la propensión al riesgo es un factor clave para tener éxito en una empresa social híbrida: *“Como empresario, un elemento que siempre se debe vencer es el miedo, y no sólo a perder el dinero o a arriesgar el trabajo, sino también a hacer el ridículo, más aún cuando propones ideas que se salen de ciertos contextos porque es difícil que las personas y empresas que están alrededor tuyo te entiendan o te compren la idea. En el caso de un emprendimiento social híbrido la mayoría de las personas, sobre todo en el ámbito de los negocios, no entienden claramente de que se trata y lo asocian con la filantropía, que no tiene nada de malo pero no es de lo mismo”*.

b. Pro actividad

Nivel de pro actividad: Bajo. El emprendedor entrevistado menciona que posee un nivel relativamente bajo de pro actividad; es más, considera que no es deseable tener un alto nivel de proactividad: *“Es recomendable ser mesurado con la pro actividad ya que debes definir varios aspectos antes de iniciar explotar la oportunidad. Un aspecto importante a definir es el equipo de trabajo con el que vas a sacar adelante el proyecto”*.

c. Innovación

Nivel de innovación: Moderado. Desde su punto de vista, Jesús Garza se considera como un individuo con un grado moderado de innovación. En concreto, vincula este factor con la capacidad de escuchar a su equipo de trabajo y a los demás actores que participan en el proyecto. Menciona que esta innovación influyó positivamente en su decisión de poner en marcha Vive Cafeto y reconoce a la innovación como un factor importante para tener éxito en un emprendimiento social híbrido: *“Ser innovador es fundamental sobre todo cuando estás haciendo algo que no se había hecho antes y requieres tener la mente muy abierta. Al tratarse de un emprendimiento social híbrido, debes que tener la sensibilidad de escuchar a la gente”*.

d. Control interno

Nivel de control interno: Alto. Durante la entrevista, el emprendedor acepta tener un alto nivel de control interno y reconoce que sí influyó este factor en su decisión de iniciar la empresa. Menciona que el control interno es un factor clave para tener éxito como emprendedor social híbrido: *“Iniciar una empresa social híbrida implica una gran responsabilidad que debe ser asumida por el emprendedor social híbrido. Sí yo viera que el reto del proyecto es mayor a mis capacidades yo mismo abandonararía el proyecto”*.

e. Necesidad de logro

Nivel de necesidad de logro: Alto. Al ser entrevistado, Jesús Garza menciona que posee un alto nivel de necesidad de logro, lo cual sí influyó en su decisión de explotar la oportunidad. Considera que para tener éxito en una empresa social híbrida el poseer un alto nivel de necesidad de logro es un factor clave: *“El éxito no algo es que se cuestiona si va a llegar o no, simplemente te lanzas a buscarlo porque sabes que sí va a funcionar. El esfuerzo el trabajo duro te va a permitir volver tangible la generación de valor social y económico”*.

D. Bloque 3: Factores del contexto – Cómo estos factores favorecen la explotación de las oportunidades sociales.

a. Factores del entorno económico de la región en el que opera la empresa social híbrida

En los municipios cafetaleros, tres de cada cuatro trabajadores agrícolas no perciben ingresos o no llegan al salario mínimo. Los bajos ingresos no permiten mejorar las condiciones productivas de las plantaciones cafetaleras y el acceso a la financiación es prácticamente inexistente. La invasión del hongo de la roya representa una auténtica amenaza para la economía local de Chiapas, una de las regiones más pobres

del país. El 88% de sus habitantes vive en situación de pobreza, por lo que la venta de café supone una fuente de ingresos indispensable para poder subsistir.

Desde 2011, el precio del grano arábica ha caído casi el 60%, y los tres millones de campesinos que viven de su siembra se enfrentan a una situación que producirá más desempleo y, como consecuencia, mayores conflictos sociales. Particularmente el entorno económico de la localidad de Talquián, Chiapas, refleja una situación con un alto sentido de urgencia social dado que la principal actividad económica de dicha localidad es la siembra del café, y al estar el 70% de las plantas infectadas por la roya, la gran mayoría de las 90 familias se encuentran en una situación económica muy grave. Los caficultores están sujetos a la volatilidad de los precios del mercado, por lo que viven constantemente con miedo e incertidumbre sobre sus ingresos económicos. Esta angustia en la que viven no les deja ver el panorama completo y, por lo tanto, se les dificulta el desarrollo de negocios alternativos. En consecuencia, las condiciones de los factores del entorno económico sí favorecieron la decisión de explotar la oportunidad.

b. Factores del entorno político – gubernamental de la región en el que opera la empresa social híbrida opera

En las regiones cafetaleras la política gubernamental es de combate a la pobreza y no de fomento productivo. En los municipios cafetaleros predominan los recursos destinados al combate a la pobreza y tienen poca importancia los destinados al apoyo de las actividades productivas. El Estado de Chiapas se ha ubicado por lustros entre los primeros lugares del país con altos índices de pobreza y marginación, los problemas políticos, sociales y económicos son permanentes y persiste la injusticia, la miseria, desigualdad y discriminación. Chiapas tiene un rezago social, cultural y económico de por lo menos 50 años, y parece que ha sido olvidada por el Gobierno federal y estatal.

Los apoyos gubernamentales que ha recibido la cafeticultora en Chiapas para mitigar la problemática de la roya no han sido suficientes ya que ante la dimensión de la problemática se requieren más recursos en apoyos directos y vía financiación. Las acciones planteadas por el gobierno de Chiapas proponen respuestas a largo plazo, al querer proporcionar a los agricultores 20 millones de plantas resistentes a la roya en todo el estado; además, se busca alcanzar otro convenio con el gobierno federal para que se consigan otros 20 millones más. Esta cantidad representa sólo el 15% del total de plantas existentes en el estado. La ayuda que da el gobierno con plantas nuevas no sirve de mucho, porque los pequeños productores no saben cuidar las plantas. Las condiciones de los factores del entorno político, por tanto, impactan favorablemente en la decisión de iniciar la empresa social híbrida.

c. Factores entorno socio-cultural de la región en el que opera la empresa social híbrida

Las regiones cafetaleras se caracterizan por la pobreza y por la presencia de grandes atrasos en la dotación de servicios básicos y en las oportunidades de empleo y desarrollo de sus habitantes. Siete de cada diez habitantes viven en condiciones de alta o muy alta marginación; más de tres cuartas partes de la población presentan un riesgo nutricional extremo, así como mayores rezagos en materia de servicios (agua entubada y drenaje) y en condiciones de habitabilidad de la vivienda (gas para cocinar y piso de cemento, madera u otro recubrimiento) que los registrados a nivel nacional. Aunque el campo es su rutina diaria, existe mucha falta de conocimiento entre los cafetaleros acerca del cultivo de los cafetos y de los numerosos cuidados que necesita para conseguir la más alta calidad. Aun así, en la comunidad predomina una cultura emprendedora; por lo tanto, tienen la iniciativa y disposición de pedir ayuda y hacer lo que tienen a su alcance. Consecuente, las condiciones de los factores del entorno socio-cultural sí favorecen la decisión de iniciar un emprendimiento social híbrido.

d. Estructura del sector en el que opera la empresa social híbrida

Los primeros acercamientos que se tuvieron con posibles industrializadores de la madera del café fueron muy negativos, las respuestas que se tuvieron fueron en relación pobres características de este tipo de madera que no favorecen su industrialización. Con las mueblerías el resultado fue muy similar porque no existe demanda de muebles fabricados con madera de café, y no hay demanda porque no se conoce este tipo de madera.

Sin embargo, cuando se empata la madera con el propósito, que es ayudar a la comunidad de Talquián, la mayoría de la gente lo arropa. Se han enviado muestras de la madera a diferentes fabricantes de muebles para restaurantes y cafeterías, muebles para exteriores, quienes han mostrado interés más no se ha concretado ninguna venta. En definitiva, las condiciones de los factores del sector no son favorables para iniciar una empresa social híbrida en este segmento de mercado.

e. Estructura del mercado en el que opera la empresa social híbrida

Partiendo de que no existe demanda real de productos fabricados con madera de cafeto, el reto es poder vincular a todo producto fabricado con madera de café al propósito social de Vive Cafeto para que el mercado esté dispuesto a adquirir estos productos. Por tanto, las condiciones de los factores del mercado no son en este caso favorables para iniciar una empresa social híbrida.

E. Bloque 4: Percepción acerca del logro de los objetivos en la empresa social híbrida

a. Acerca de los objetivos económicos-financieros de la empresa social híbrida:

1. Productos y/o servicios ofrecidos por su empresa

1.1. Venta de la madera de cafeto que puede ser utilizada para fabricar muebles y artefactos.

2. Ventas anuales al año 2014: \$0.00

3. Tasa de crecimiento promedio anual: 0%.
4. Porcentaje de participación de mercado: 0%.
5. Porcentaje de sustentabilidad financiera: 0%.
6. Nivel de satisfacción con los objetivos económicos-financieros alcanzados por su empresa: Muy baja. Después de cuatro años de operación, no se han alcanzado los objetivos económicos ya que no se ha concretado ninguna venta de producto.

b. Acerca de los objetivos sociales de la empresa social híbrida:

1. Cambio social generado por su empresa en la comunidad
Se ha logrado modificar positivamente la dinámica de la comunidad impulsando el sentido emprendedor y el trabajo en equipo, desarrollando una cadena de suministros y mejorando su sentido de dignidad y respeto, así como también reconociendo el rol de la familia y el papel de la mujer con un sentido de igualdad de género.
2. Porcentaje de personas de la comunidad que se han beneficiado del impacto social logrado por su empresa: 40%. Se ha logrado beneficiar a 8 productores de los 20 que existen en la localidad de Talquian.
3. Número de empleos creados por su empresa: 20.
4. Forma en que su empresa ha cubierto las necesidades sociales en la comunidad: Mediante la renovación de cafetales, que es la necesidad prioritaria a cubrir.
5. Nivel de satisfacción con los objetivos sociales alcanzados por su empresa: Medio: *“El emprendedor social híbrido debe buscar, al momento de explotar su idea (oportunidad) la viabilidad social y económica del proyecto, la generación de valor económico es muy importante porque va a permitir sostenibilidad del proyecto en el tiempo. Si en verdad quieres asegurar la generación de valor social, es decir, la satisfacción de esa necesidad social que identificaste, más vale que te asegures de generar valor económico”.*

IV.4.2.5 Análisis comparativo de los cuatro casos de estudio

Los emprendedores cuyas empresas sociales híbridas ya han logrado el nivel de sostenibilidad financiera deseado comparten en similar medida los cinco factores individuales considerados en esta investigación. Por otro lado, tal y como se presenta en la Tabla 27, es necesario destacar que los emprendedores cuyas empresas se hallan en proceso de lograr la mencionada sostenibilidad comparten en similar grado la propensión al riesgo, el control interno y la necesidad de logro pero poseen una significativamente menor pro actividad e innovación.

Tabla 27. Análisis de los factores distintivos entre empresas sociales híbridas

Tipo de empresa social híbrida	Factores individuales	Factores contextuales
Sostenibilidad financiera: alcanzada	Alto nivel de innovación y proactividad	Oferta diferenciada y escasa competencia
Sostenibilidad financiera: en proceso	Bajo nivel de innovación y proactividad	Alta presencia de competidores y problemas de demanda

Además, como se indica en la misma tabla, las empresas sociales híbridas que ya han logrado la sostenibilidad financiera comparten en la fase de explotación de la oportunidad similares condiciones favorables en cuanto a los factores institucionales / contextuales. Por su parte, respecto a las empresas que aún se encuentran en proceso de alcanzar dicha sostenibilidad, cabe reseñar que comparten condiciones desfavorables en dos factores específicos, estructura del sector y estructura del mercado, lo cual condiciona la explotación exitosa de la oportunidad.

Al analizar la influencia de los factores individuales sobre el logro de los objetivos económicos y sociales, como se muestra en la Tabla 28, se identifica que la innovación y la proactividad son los factores claves para alcanzar la sostenibilidad financiera. Por su parte, la necesidad de logro es el factor clave para el logro de los objetivos sociales.

Tabla 28. Análisis del “valor compartido” entre empresas sociales híbridas

Impacto	Factores individuales	Factores contextuales
Logro de los objetivos económicos	Innovación y proactividad	Estructura del sector y la estructura del mercado
Logro de los objetivos sociales	Necesidad de logro. Clave para el logro de los objetivos sociales	Entorno económico, entorno político-gubernamental y entorno socio-cultural

En el caso de los factores contextuales, se identifica que para el logro de los objetivos económicos, la estructura del sector y la estructura del mercado son los factores clave; mientras que el entorno económico, el entorno político-gubernamental y el entorno socio-cultural son los factores más importantes para el logro de los objetivos sociales, tal como se muestra en la Tabla 28.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En los últimos años se ha puesto de manifiesto un creciente interés por parte de los investigadores en estudiar el fenómeno del emprendimiento social híbrido. La mayoría de los trabajos se han centrado en la forma de organización híbrida, principalmente examinando sus implicaciones tanto organizativas como legales. Sin embargo, no se han presentado hasta el momento investigaciones centradas en la figura del emprendedor social híbrido, ni tampoco en el proceso de emprendimiento a través del cual dicho emprendedor identifica, evalúa y explota oportunidades con el objetivo de generar valor compartido, tanto desde el punto de vista social (cumplimiento de su misión) como económico (logro de la sostenibilidad financiera).

En particular, esta tesis doctoral parte de una extensa revisión de la literatura previa sobre la figura del emprendedor, abordando los estudios realizados hasta el momento tanto en el contexto del emprendimiento tradicional/comercial como el del social sin fines de lucro, e identificando los principales gaps existentes en la literatura que justifican la necesidad de una mayor investigación sobre el proceso de emprendimiento social híbrido. En este contexto, la presente tesis doctoral trata de contribuir a la literatura de dos formas: 1) identificando las características distintivas del emprendedor social híbrido en relación, no sólo con el emprendedor tradicional/comercial, sino también con el social sin fines de lucro; y 2) aportando conocimiento sobre la naturaleza y el papel que juegan los factores individuales y los factores institucionales/contextuales en cada una de las principales etapas que constituyen el proceso de emprendimiento social híbrido.

Estas dos contribuciones principales se articulan en este trabajo a través de cuatro objetivos de investigación específicos:

1. *Analizar, a título tanto individual como comparativo, el perfil del emprendedor social híbrido.*

2. *Identificar el rol de los factores individuales e institucionales/contextuales en el proceso de emprendimiento social híbrido: fases de identificación, evaluación y explotación de oportunidades.*
3. *Examinar la naturaleza de los factores individuales e institucionales/contextuales intervinientes en la fase de explotación de oportunidades en el emprendimiento social híbrido.*
4. *Estudiar el grado de influencia tanto de los factores individuales como de los institucionales/contextuales en la consecución de los objetivos sociales y económicos de una empresa social híbrida.*

Para lograr las contribuciones pretendidas, se conduce una investigación empírica en dos fases: una primera donde se aplica el método Delphi y una segunda donde se desarrolla un estudio de casos. A partir de los resultados alcanzados, las principales contribuciones académicas sobre el perfil del emprendedor social híbrido se destacan en el apartado V.1, mientras que en el apartado V.2 se ponen de relieve las relativas al papel que juegan los factores individuales e institucionales/contextuales en el proceso de emprendimiento en este contexto. Por su parte, en el apartado V.3 se destaca el papel de estos factores en la consecución de los objetivos, tanto sociales como económicos, diferenciando a las empresas sociales híbridas que han alcanzado el éxito en la generación de valor compartido de las que aún están en proceso. En el apartado V.4 se explican las principales implicaciones de gestión que se derivan de los hallazgos de esta tesis. Por último, en el apartado V.5 se indican las limitaciones, así como las posibles líneas de investigación futura.

V.1 Contribuciones académicas sobre el perfil del emprendedor social híbrido

En relación con el primer objetivo de esta tesis doctoral, cabe destacar en primer lugar que las diferencias halladas entre el emprendedor social híbrido y el tradicional/comercial se vinculan con varios aspectos relevantes dentro de la actividad emprendedora: por un

lado, el emprendedor social híbrido presenta una mayor orientación a los valores personales y, por otro, reúne una menor necesidad de poder y estatus así como de relaciones interpersonales. La primera diferencia estaría justificada por la estrecha relación que suelen tener los valores personales del emprendedor social híbrido con el propósito o valor social que persigue en sus iniciativas. Por el contrario, en el emprendedor tradicional resulta mucho más patente la necesidad de lograr poder y un alto estatus, así como también su interés por construir una profunda red de relaciones interpersonales, las cuales se han concebido tradicionalmente en la literatura especializada como un instrumento al servicio de los objetivos económicos de las iniciativas emprendedoras.

En segundo lugar, por lo que se refiere a las diferencias del emprendedor social híbrido respecto al social sin fines de lucro, cabe reseñar que éstas tienen que ver con varios aspectos que se han relacionado habitualmente con el emprendedor tradicional/comercial y, en particular, con tres de sus cualidades o habilidades para desarrollar iniciativas de mercado económicamente atractivas: elevados niveles de tolerancia a la incertidumbre, propensión al riesgo y capacidad cognitiva. A diferencia de lo que ocurre con el emprendedor social sin fines de lucro, el propósito o valor económico que persigue el híbrido en sus iniciativas sociales explicaría la mayor presencia de estas tres características en este último.

Finalmente, es importante enfatizar el consenso alcanzado por los expertos en torno al fenómeno del valor compartido en las iniciativas de emprendimiento social híbrido. Más concretamente, se considera que el emprendedor social híbrido identifica oportunidades con el potencial de generar valor tanto en lo social como en lo económico, si bien la misión de este tipo de emprendedor se orienta principalmente a la satisfacción de necesidades de índole social. En el mismo sentido, en el estudio de casos se pone de manifiesto que las cuatro empresas sociales híbridas identifican condiciones favorables en los factores institucionales/contextuales que están asociados con el logro del valor

compartido: entorno económico, entorno político-gubernamental y entorno socio-cultural.

V.2 Contribuciones académicas sobre el papel de los factores individuales y los institucionales/contextuales en el proceso de emprendimiento social híbrido

Respecto al segundo objetivo de investigación, una de las principales conclusiones alcanzadas es que, dentro del proceso de emprendimiento social híbrido, el emprendedor está guiado inicialmente en mayor medida por factores con elevado componente social tanto en lo que se refiere a las características individuales como a los factores de tipo institucional/contextual. En concreto, en la etapa inicial de identificación de oportunidades adquieren gran relevancia tanto la visión y las habilidades sociales del emprendedor social híbrido como las condiciones sociales del entorno en el que pretende desarrollarse la iniciativa emprendedora.

Sin embargo, cuando se avanza en el proceso de emprendimiento social híbrido y se alcanza la denominada fase de evaluación de oportunidades, el emprendedor concede una importancia muy similar tanto a los factores de índole social como a los económicos. Este hallazgo puede justificarse por la necesidad que presenta el emprendedor social híbrido de equilibrar el protagonismo de ambos factores en la estimación que ha de hacer de las posibilidades de éxito de unas iniciativas emprendedoras que aglutinan, tal y como se ha comentado previamente, un propósito tanto social (relacionado con su misión) como económico (para garantizar su sostenibilidad financiera).

Finalmente, con relación al tercer objetivo referido a la etapa de explotación de oportunidades, los hallazgos obtenidos en la investigación empírica permiten señalar que el emprendedor social híbrido, a diferencia del emprendedor tradicional/comercial, otorga preferencia a los objetivos sociales sobre los económicos. Esto explicaría que se muestre más influenciado por las características de pro actividad e innovación para

resolver las necesidades sociales en el momento de decidir explotar una oportunidad, y en menor medida por la necesidad de logro y el control interno. Con relación a los factores institucionales/contextuales, hay que destacar la mayor influencia en esta etapa del entorno socio-cultural y de la estructura del mercado, lo que refuerza la conclusión de que el emprendedor social híbrido decide poner en marcha aquellas oportunidades que le permiten generar valor compartido, es decir, social y económico.

V.3 Contribuciones académicas sobre el papel de los factores individuales y los institucionales/contextuales en la consecución de los objetivos de la empresa social híbrida

Por lo que se refiere al cuarto objetivo de esta investigación, en el estudio de casos se pone de relieve que los factores individuales innovación y pro actividad, también destacados en el método Delphi, presentan altos niveles en los dos casos de emprendimiento que alcanzaron ya la sostenibilidad económica, con importante diferencia respecto a los que no la lograron aún. Estos hallazgos son consistentes con la literatura que destaca la innovación como un factor clave para que el emprendedor social híbrido desarrolle formas sostenibles de creación de valor social. En particular, tanto Gregory Dees, el investigador que desarrolló el emprendimiento social como un campo académico, como Bill Drayton, fundador de la asociación Ashoka, coinciden en afirmar que el factor que permite al emprendedor social híbrido alcanzar los objetivos económicos es la innovación (Dees, 2003). La pro actividad también suele vincularse a la obtención de objetivos económicos y, de acuerdo con el estudio de casos conducido en esta investigación, puede concluirse que condiciona la capacidad de innovación. Por lo tanto, ambas características, innovación y proactividad, se erigen en claramente complementarias.

Además, en el estudio de casos se identifica que la propensión al riesgo es un factor importante y poseído en niveles altos o moderados por los emprendedores sociales

híbridos estudiados. Por tanto, se trata de una característica necesaria para crear una empresa social híbrida, aunque no suficiente para que sea rentable o sostenible económicamente. Si bien la propensión al riesgo está representada en la literatura como característica distintiva de los emprendedores tradicionales/comerciales, cabe mencionar que este factor también puede asociarse con el perfil "aventurero" de todo emprendedor que lo impulsa a tomar la decisión de emprender. En definitiva, puede reforzarse la conclusión de que el emprendedor social híbrido tiene factores individuales muy similares al emprendedor tradicional/comercial y que se manifiestan de la misma forma durante la etapa de explotación de la oportunidad.

En esta tesis doctoral también se considera importante destacar que, si bien en la consulta a los expertos del método Delphi no aparece como un factor especialmente importante, la necesidad de logro emerge en el estudio de casos como un factor no sólo relevante, sino como una cualidad presente en altos niveles en los cuatro emprendedores sociales híbridos estudiados. Se desprende consecuentemente que este factor individual hace referencia, más que a los logros económicos, a los sociales, es decir, a la satisfacción personal que le produce al emprendedor social híbrido el hecho de generar valor social. En definitiva, se puede inferir que trata de una "ambición" personal por cumplir objetivos que contribuyen a generar un impacto social favorable.

Otro de los hallazgos relevantes del estudio de casos llevado a cabo en esta investigación es que, para las empresas que han logrado ya la sostenibilidad económica, el impacto de todos los factores institucionales/contextuales resulta favorable durante la etapa de explotación de la oportunidad. Por el contrario, para aquellas que aún no han alcanzado dicha sostenibilidad, existen dos factores como son la estructura del sector y la estructura del mercado que no resultan favorables para el desarrollo de su actividad social. Por lo anterior, se puede concluir que los factores relativos al entorno económico, político-gubernamental y socio-cultural inciden especialmente en la componente social de la iniciativa emprendedora, mientras que los factores relacionados con la estructura del

sector y la estructura del mercado podrían condicionar en mayor medida el logro de los objetivos económicos del emprendedor social híbrido.

V.4 Implicaciones prácticas

En este apartado se desarrollan una serie de implicaciones prácticas tomando como base los hallazgos de la investigación empírica, las cuales ayudarán a impulsar el desarrollo exitoso del emprendimiento social híbrido. Para facilitar su comprensión, estas implicaciones se estructuran en cuatro categorías vinculadas, además de con las propias empresas sociales híbridas, con varios agentes que juegan un papel determinante en la sociedad en general y en el desarrollo del emprendimiento social en particular: gobiernos, asociaciones y universidades.

V.4.1 Implicaciones para los gobiernos

A pesar de la rápida expansión que está experimentando el sector del emprendimiento social híbrido, su éxito está vinculado en buena medida a la creación de entornos tanto económicos como político-gubernamentales que favorezcan el surgimiento y la posterior consolidación de este tipo de iniciativas emprendedoras. En este sentido, los gobiernos se erigen en agentes fundamentales que, a través de sus políticas y programas de acciones, pueden facilitar este tipo de emprendimiento que presenta un importante y a la vez necesario alcance social.

Tradicionalmente, los gobiernos han creado dos tipos de organismos para potenciar la actividad emprendedora: por un lado, de índole económica con el objetivo de favorecer el surgimiento de empresas tradicionales comerciales; por otro, organismos de índole social que apoyan, a través de subsidios, las actividades de organizaciones sin fines de lucro. Por lo tanto, es necesario reconocer el valor compartido, económico y social, que generan las empresas sociales híbridas para incluirlas dentro de los programas de apoyo que reciben

las empresas con fines de lucro y para considerar también su papel relevante en la solución de problemas sociales. La creación de programas especiales que incluyan tanto financiación, incentivos, capacitación, así como la creación de incubadoras para este tipo de empresas puede contribuir positivamente, no sólo a que surjan más empresas de este tipo, sino a difundir sus múltiples beneficios entre la sociedad y propiciar así que más emprendedores se interesen en este tipo de iniciativas en particular.

V.4.2 Implicaciones para las asociaciones

Las asociaciones que impulsan el emprendimiento social híbrido son relativamente nuevas, debido a la naturaleza incipiente de esta actividad. No obstante, hasta el momento han hecho un buen trabajo en la integración de los emprendedores que impulsan este tipo de iniciativas. Sin embargo, las asociaciones podrían generar un impacto mayor a través de dos vías fundamentales: por un lado, intensificar la formación para mejorar las capacidades de los emprendedores sociales híbridos y, por otro, estimular la creación de redes que integren a los diferentes actores que buscan resolver problemas sociales bajo un enfoque de naturaleza híbrida.

En relación con la primera vía, las asociaciones han de contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los emprendedores sociales híbridos, especialmente en lo que se refiere a la innovación y pro actividad que, tal y como demuestran los resultados de la presente investigación, son dos factores clave para el logro de la sostenibilidad económica de sus empresas. Además, dada la relevancia de los factores individuales/contextuales en el proceso de emprendimiento social híbrido, estas asociaciones han de potenciar la organización de jornadas de intercambio de experiencia, congresos, seminarios o exposiciones, entre otras actividades, donde exista un trasvase de conocimientos y experiencias entre expertos y emprendedores sociales híbridos.

Respecto a la segunda, las asociaciones deben asumir el rol de impulsoras de la creación de ecosistemas que permitan la generación de sinergias entre los mismos emprendedores sociales híbridos, así como el desarrollo de otras iniciativas tales como incubadoras, aceleradoras, fondos de inversión o centros de formación y/o investigación. Asimismo, las asociaciones han de contribuir de un modo determinante a la movilización de recursos, el fomento de alianzas de colaboración entre emprendedores sociales híbridos y agentes clave de su entorno y a la representación de tales emprendedores ante las diferentes autoridades gubernamentales.

V.4.3 Implicaciones para las universidades

El papel de las universidades en la formación de emprendedores sociales híbridos es fundamental para el crecimiento de esta actividad. La gran mayoría de las universidades han incorporado en sus planes de estudio la asignatura de emprendimiento, habiendo logrado en muchos casos los resultados pretendidos. Sin embargo, la incorporación de la enseñanza del emprendimiento social híbrido dentro de la actividad universitaria presentaría, por una parte, una gran oportunidad para incrementar la vinculación de las instituciones de educación superior con la sociedad en general y, por otra, una gran ocasión para proporcionar un espacio académico único que desarrolle el interés de los estudiantes contemporáneos en diversas causas sociales e impulsar su deseo de ir más allá de la crítica y moverse hacia la acción, lo que redundaría en la creación de un mayor número de empresas sociales híbridas.

Los programas académicos en emprendimiento social híbrido deberían enfocarse en el desarrollo de competencias que permitan a los estudiantes tener éxito en este tipo de iniciativas empresariales que poseen, debido a su dualidad social y económica, una complejidad muy particular. El desarrollo de estas competencias debería centrarse en el fortalecimiento de las características individuales que se han identificado como clave en esta tesis doctoral: la innovación, enfocada a la creación de modelos de negocio que

permitan la generación de valor social de una forma sostenible económicamente; la pro actividad, necesaria para la implementación exitosa de tales modelos y dar respuesta positiva al cambio; la capacidad de adaptación a los cambios, donde adquiere gran relevancia la gestión del riesgo y de la incertidumbre; y, finalmente, las competencias asociadas con la capacidad de analizar aquellos entornos (económico o socio-cultural, entre otros) que condicionan de forma sustancial tanto la identificación, la evaluación como la explotación de las oportunidades.

V.4.4 Implicaciones para las empresas sociales híbridas

La capacidad de los emprendedores sociales híbridos para desarrollar modelos de negocio innovadores, así como la formulación de estrategias dirigidas a mantener el equilibrio de la misión social y a evitar el riesgo de insolvencia financiera, resultan vitales en el contexto actual. En este sentido, hay que destacar que los modelos de negocio que se caracterizan por una fuerte alineación entre el beneficio económico y el impacto social y por poseer una cadena de valor relativamente simple aumentan la probabilidad de ser sostenibles, lo que conduce a la recomendación de que estas empresas sociales híbridas cultiven una cultura hacia la innovación abierta y permanente en el tiempo.

En aquellos casos en los que los clientes y los beneficiarios de la empresa pertenecen a diferentes grupos (representados por Deltarec y Vive Cafeto en esta tesis doctoral), los modelos de negocio son más complejos y más difíciles de manejar y escalar debido a que su impacto social depende de intervenciones adicionales que no están incluidas en la prestación de su actividad comercial principal. Alcanzar la sostenibilidad financiera en este tipo de empresas sociales híbridas es, por lo tanto, muy difícil debido a los costes adicionales en que incurren para llevar a cabo las intervenciones necesarias para generar impacto social. Este tipo de modelos de negocio demanda mayor aplicación de innovación y pro actividad ya que si el balance entre la misión social y la sostenibilidad financiera no

se alcanza puede resultar en conflictos internos y en el alejamiento de la misión principal para la cual fue creada la empresa.

V.5 Limitaciones y futuras líneas de investigación

La primera limitación a considerar en esta investigación está motivada por el hecho de que la actividad del emprendimiento social híbrido en México en particular, así como en el contexto internacional en general, se encuentra todavía en un estado embrionario. En particular, en este momento existe una población de iniciativas de emprendimiento social híbrido muy limitada, lo que impide la realización de una investigación empírica de naturaleza cuantitativa que complemente el análisis cualitativo conducido en este estudio con un análisis de naturaleza descriptiva y causal basado en una muestra representativa de la población objeto de análisis.

No cabe duda que esta investigación cuantitativa ayudaría a reforzar la capacidad de generalización de los resultados alcanzados en el presente trabajo. Por este motivo, en relación con las futuras líneas de investigación, lo primero a destacar es la conveniencia de realizar el mismo estudio mediante el uso de métodos cuantitativos (por ejemplo, encuestas personales a los emprendedores sociales híbridos), una vez que exista una población con tamaño suficiente como para cumplir los parámetros que aseguran la representatividad de la muestra, tanto a nivel estadístico como tipológico, y en consecuencia la capacidad de extrapolar los resultados cuantitativos a todo el universo o población objeto de estudio.

Una segunda limitación de esta tesis doctoral está asociada con su alcance geográfico, esto es, con el hecho de considerar dentro del estudio de casos únicamente empresas sociales híbridas ubicadas en México. En consecuencia, los resultados obtenidos en dicho estudio presentan ciertas limitaciones para su generalización aunque sí deberían ser tomados en consideración por otros estudios al momento de abordar estas cuestiones de

investigación en otros contextos geográficos y socio-culturales. En particular, deberían tenerse muy en cuenta para aquellas cuestiones donde los resultados del estudio de casos muestran una gran coherencia con los alcanzados en el método Delphi (estudio donde se ha contado con la participación de numerosos expertos procedentes de diferentes ámbitos geográficos y profesionales). El hecho de incluir en futuras investigaciones empresas sociales híbridas pertenecientes a distintos países permitiría contrastar, de forma empírica, el diferente impacto de los factores institucionales/contextuales a lo largo las diferentes etapas del proceso de emprendimiento social híbrido.

Finalmente ha de reseñarse que, por cuestiones operativas, el análisis desarrollado en el estudio de casos acerca del rol de los factores individuales e institucionales/contextuales en el proceso de emprendimiento social híbrido se enfocó únicamente en la etapa final de explotación de oportunidades. En consecuencia, el estudio en profundidad tanto de la naturaleza como de la influencia de tales factores en las etapas de identificación y evaluación de oportunidades contribuiría a una mejor comprensión del proceso de emprendimiento social híbrido.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Abu Elanain, H. M. (2008). An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior. *Journal of American Academy of Business*, 13(1), 72-78.

Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2).

Aldrich, H. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring: 7-24.

Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. Sage.

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC, 12.

Alvarez, C., y Urbano, D. (2009). Instituciones y actividad emprendedora: un análisis cuantitativo. *Trabajo de investigación "Doctorado internacional en Creación y Gestión de Empresas*.

Alvord, S. H., Brown, L. D., y Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282.

Amin, A. (2009). Extraordinarily ordinary: working in the social economy. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 30-49.

Anderson, A.R. (1995) *The Arcadian Enterprise: An Enquiry into the nature and Conditions of Rural Small Business*, PhD Thesis, University of Stirling.

Ardichvili, A., Cardozo, R., y Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.

Arribas, I., Hernández, P., Urbano, A., y Vila, J. E. (2012). Are social and entrepreneurial attitudes compatible? A behavioral and self-perceptual analysis. *Management Decision*, 50(10), 1739-1757.

Arribas, I., y Vila, J. (2004). La actitud emprendedora del universitario valenciano. *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+ D+ I. Valencia: PUV*, 201-212.

Arroyo, M. R., Bojica, A. M., Sáez, C. A. A., y Fuentes, M. D. M. F. (2009). ¿Cómo identifican las oportunidades de negocio los emprendedores? Una aproximación descriptiva al caso andaluz. *Gestión Joven*, (3), 2.

Auerswald, P., Acs, Z.J. (2009). Defining Prosperity. *The American Interest Magazine* May/June 4-13

Austin, J., Stevenson, H., y Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

Austin, J., Wei-Skillern, J., Leonard, H. B., y Stevenson, H. H. (2007). Entrepreneurship in the Social Sector. *Meeting the Collaboration Challenge Workbook*. Sage Publications.

Baker, T., Gedajlovic, E., y Lubatkin, M. (2005). A framework for comparing entrepreneurship processes across nations. *Journal of International Business Studies*, 36(5), 492-504.

Barendsen, L., y Gardner, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to leader*, 2004(34), 43-50.

Baron, D. P. (2007). Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 683-717.

Barrick, M. R., Mount, M. K., y Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 9-30.

Barrick, M. R., Mount, M. K., y Gupta, R. (2003). Meta-Analysis of the relationship between the Five Factor of personality and Holland's occupational types. *Personnel psychology*, 56.

Batanero, C. (2000). Significado y comprensión de las medidas de posición central. *Uno. Revista de Didáctica de las Matemáticas*, 25, 41-58.

Battilana, J., y Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.

Battiliana, J., Lee, M., Walker, J., y Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50-55.

Battilana, J., y Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., y Model, J. (2014). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, amj-2013.

Baumol, W. J. (2002). Entrepreneurship, innovation and growth: The David-Goliath symbiosis. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 7(2), 1-10.

Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of business venturing*, 9(3), 223-242.

Bikse, V., Rivza, B., y Riemere, I. (2015). The Social Entrepreneur as a Promoter of Social Advancement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 185, 469-478.

Birch, D. L. (1979) *The Job Generating Process*, MIT, Cambridge, MA.

Birch, D. G. (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Birley, S., y Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 7-31.

Bornstein, David (1998) Changing the world on a shoestring: ab ambitious foundation promotes social change by finding 'social entrepreneurs. *Atlantic Monthly*, January, Vol. 281, No. 1, pp34-39

Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.

Boschee, J. (1998). Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. *The National Center for Nonprofit Boards*

Boschee, J., y McClurg, D. (2003). *Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions*. Minnesota: Institute for Social Entrepreneurs.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Harvard University Press.

Brandsen, T., Van de Donk, W., y Putters, K. (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *Intl Journal of Public Administration*, 28(9-10), 749-765.

Brinckerhoff, P. C. (2000). *Social entrepreneurship: The art of mission-based venture development*. John Wiley and Sons.

Brockhaus, R. H., y Nord, W. R. (1979, August). An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristic vs. Environmental Conditions. *In Academy of Management proceedings* (Vol. 1979, No. 1, pp. 364-368). Academy of Management.

Brooks, A. C. (2009). *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Pearson Prentice Hall.

Brouard, F., y Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. *Handbook of research on social entrepreneurship*, 29-56.

Bruno, A. V., y Tyebjee, T. T. (1982). *The environment for entrepreneurship*. Encyclopedia of entrepreneurship, 2(4), 288-315.

Brüderl, J., Preisendörfer, P., y Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American sociological review*, 227-242.

Burns, T. R. (2012). The sustainability revolution: A societal paradigm shift. *Sustainability*, 4(6), 1118-1134.

Burch, J. G. (1986). Profiling the entrepreneur. *Business Horizons*, 29(5), 13-16.

Busenitz, L. W., y Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30.

Bygrave, W. D., y Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), 13-22.

Bryman, A., Becker, S., y Sempik, J. (2008). Quality criteria for quantitative, qualitative and mixed methods research: A view from social policy. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 261-276.

Caliendo, M., y Kritikos, A. S. (2008). Is Entrepreneurial Success Predictable? An Ex-Ante Analysis of the Character-Based Approach. *Kyklos*, 61(2), 189-214

Cano, C. R., Carrillat, F. A., y Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), 179-200.

Cantillon (1730) *Essai sur la Nature du Commerce en General*, Kinokuniya Bookstore Co.

Carland, J. W., Carland, J. A. C., y Abhy, C. D. (1989). An assessment of the psychological determinants of planning in small businesses. *International Small Business Journal*, 7(4), 23-34.

Carrión, G. A. C. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 57-82.

Cartwright, W., y Craig, J. L. (2006). Sustainability: aligning corporate governance, strategy and operations with the planet. *Business Process Management Journal*, 12(6), 741-750.

Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.

Catford, John (1998) Social entrepreneurs are vital for health promotion - but they need supportive environments too. *Health Promotion International*, Vol. 13, No. 2, pp. 95-97

Certo, S. T., y Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business horizons*, 51(4), 267-271.

Chaucin, B., D. Hermand y E. Mullet: 2007, 'Risk Perception and Personality Facets', *Risk Analysis* 27(1), 171-185.

Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International small business journal*, 25(1), 5-26.

Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction*. Routledge.

Chell, E., y Baines, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 195-215.

Cho, A. H. (2006). Politics, values and social entrepreneurship: A critical appraisal. *Social entrepreneurship*, 280.

Choi, D. Y., y Gray, E. R. (2008). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies? *Business Horizons*, 51(4), 341-352.

Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., y Stokes, G. S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465-483.

Cochran, T. C. (1960). Cultural factors in economic growth. *The Journal of Economic History*, 20(04), 515-530.

Cole, A. H. (1942). Entrepreneurship as an Area of Research. *The Journal of Economic History*, 2(S1), 118-126.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.

COMISIÓN EUROPEA (2011a): Comunicación de la Comisión, Iniciativa en favor del emprendimiento social: Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación sociales, COM(2011) 682

COMISIÓN EUROPEA (2014): Informe sobre emprendimiento social e innovación social en la lucha contra el desempleo (2014/2236(INI))

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., y Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.

Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.

Corner, P. D., y Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 635-659.

Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5.

Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.

Couto, R. A. (1997). Social Capital I thought I had invented the concept" social capital" Leadership as Legacy: Transformation at the Turn of the Millenium: *Proceedings of the Twelfth Scientific Meeting of the AK Rice Institute: JW Marriott Hotel, Washington, DC, May 10-13, 1995 (p. 79). AK Rice Institute.*

Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1(1986), 626-639.

Covin, J., y Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

Covin, J. G., Green, K. M. y Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(1), 57-81.

Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D., y Gekas, G. (2011). Social entrepreneurship: a content analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(1), 99-119.

Cuervo, A., Ribeiro, D., y Roig, S. (Eds.). (2007). *Entrepreneurship: concepts, theory and perspective*. Springer Science & Business Media.

- Cyert, R. M., y March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., y Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., y Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Dalkey, N. (1969). An experimental study of group opinion: the Delphi method. *Futures*, 1(5), 408-426.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4), 411-424.
- Davidsson, P., y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- Dawson, P., y Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9-21.
- De Carolis D, Saporito P (2006). Social capital, cognition and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30: 41-56
- Dees, G. (1998). The meaning of social entrepreneurship,
http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf

Dees, J. G., y Economy, P. (2001). *Social entrepreneurship. Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, 1-18.

Dees, J. G., Emerson, J., y Economy, P. (2002). *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit* (Vol. 207). John Wiley & Sons.

Dees, J. G. (2003). Social entrepreneurship is about innovation and impact, not income. *Social edge*.

Dees, J. G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 44(3), 24-31.

Defourny, J., y Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

De Pablo L., I., Santos, B., y Bueno, Y. (2004). Las dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito. *Presentado en el congreso El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+ D+ I. Universidad de Valencia: Valencia, España*.

Deraedt, E. (2009). *Social enterprise: a conceptual framework*. Conceptual Discussion Paper for the ILO social Enterprise Developing Targeting Unemployed Youth in South Africa (SETYSA) project.

Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., y Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351-378.

Díaz, J. C., Hernández, R., y Pulido, D. U. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 209-230.

Di Domenico, M., Haugh, H., y Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 681-703.

D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., y Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105-120.

Dimov, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 713-731.

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), 417-436.

Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no? *Journal of developmental entrepreneurship*, 11(04), 319-343.

Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3): 120-132

Drayton, W. (2006). Everyone a changemaker: Social entrepreneurship's ultimate goal. *Innovations*, 1(1), 80-96.

Drucker, P.F. (1984). *El espíritu de empresa*, hoy Harvard-Deusto Business Review

Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80(8), 95-100.

Drucker, P. F. (1993). *Managing for the Future*. Routledge.

Durst, S. L.; Newell, C. The who, why, and how of reinvention in nonprofit organizations. *Nonprofit Management Leadership*, v. 11, n. 4, summer 2001.

Dyer, W. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 7-7

Eckhardt, J. T., y Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 333-349.

Eikenberry AM y Kluver JD. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review* 64: 132-40.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Elkington, J. (2006). Governance for sustainability*. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.

Elkington, J., y Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people. How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World* (Harvard Business School Publishing, Boston).

Entrialgo Suárez, M.; Fernández Sánchez, E.; Vázquez Ordás, C.J. (1999a). El perfil empresarial y la participación en el capital: un estudio para el empresario español, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8 (3), 81-92.

Entrialgo Suárez, M.; Fernández Sánchez, E.; Vázquez Ordás, C.J. (1999b). Las características del propietario / directivo de la PYME como factores determinantes de su comportamiento emprendedor, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 54 (168), 405-424

Ernst, K. (2012). Social entrepreneurs and their personality. *Social entrepreneurship and social business* (pp. 51-64). Gabler Verlag.

Evers, A. (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services. *Intl Journal of Public Administration*, 28(9-10), 737-748.

Fawcett, B., y Hanlon, M. (2009). The 'return to community' Challenges to human service professionals. *Journal of Sociology*, 45(4), 433-444.

Fetterman, D.M. (1989). *Ethnography: Step by step* (Applied Social Research Methods Series, No. 17). Sage.

Filion, L. J., y École des hautes études commerciales (Montréal, Québec). Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. (1997). *From entrepreneurship to entreprenology*. Montréal: École des hautes études commerciales, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.

Fisac, R. y Moreno-Romero, A. (2015). La empresa social: marco conceptual, contexto e Información. Documento nº 9. *Documentos AECA Responsabilidad Social Corporativa*.

Fong, C. (2002): *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

Forehand, A. (2000). Mission and organizational performance in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management*, 45, 267–277.

Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third world quarterly*, 21(4), 637-654.

Fuller, T., y Moran, P. (2001). Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question? *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(1), 47-63.

Galaskiewicz, J., y Barringer, S. N. (2012). Social enterprises and social categories. *Social enterprises: An organizational perspective*, 47-70.

Galera, G., y Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social enterprise journal*, 5(3), 210-228.

García Valdés, M., y Suárez Marín, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267.

Garcilazo, J. (2011). El estudio de casos como estrategia de investigación aplicada a las organizaciones. *III Jornadas de Administración del NEA y I Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní*. Edición Anales.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.

Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-38.

Gartner, W. B., y Birley, S. (2002). Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 387-395.

Gatica, Sebastian. "Understanding the phenomenon of Chilean social enterprises under the lens of Kerlin's approach: contributions and limitations." *Social Enterprise Journal* 11.2 (2015): 202-226.

George, G., y Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.

Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge, UK: Cambridge University Press

Gidron, B., y Hasenfeld, Y. (2012). *Social enterprises: An organizational perspective*. Palgrave Macmillan.

Gnyawali, D. R., y Fogel, D. S. (1994). Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 43-43.

Gras, D., Moss, T. W., y Lumpkin, G. T. (2014). The use of secondary data in social entrepreneurship research: Assessing the field and identifying future opportunities. *Social Entrepreneurship and Research Methods (Research Methodology in Strategy and Management, Volume 9)* Emerald Group Publishing Limited, 9, 49-75.

Grichnik, D., Smeja, A., y Welpel, I. (2010). The importance of being emotional: How do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 15-29.

Guclu, A., Dees, J. G., y Anderson, B. B. (2002). The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit. *Center for the advancement of Social Entrepreneurship*, 1-15.

Gunderman, H. (2001): El método de los estudios de caso, en: TARRÉS, M. (Coord.): *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management journal*, 27(1), 25-41.

Guzmán Vásquez, A., y Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social-revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-123.

Hage, J. (1980). *Theories of organizations: Form, process, and transformation*. John Wiley & Sons.

Hawkins, K; y Turla, P. A. (1987). *Compruebe sus dotes de emprendedor*. Bilbao. Deusto. Traducido de la obra "Test Your Entrepreneurial. I.Q". New York. The Berkley Publishing Group, 19-40.

Harding, R. (2004). Social enterprise: the new economic engine? *Business Strategy Review*, 15(4), 39-43.

Harding, R., y Cowling, M. (2006). Social entrepreneurship monitor. *London: Global Entrepreneurship Monitor*.

Harper, D.A. (1996) *Entrepreneurship and the Market Process: An Enquiry into the Growth of Knowledge*, London and New York: Routledge

Harrigan, K. R. (1981). Barriers to entry and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 2(4), 395-412.

Hartigan, P. (2006). It's about people, not profits. *Business Strategy Review*, 17(4), 42-45.

Hart, S. L., y Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.

Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social enterprise journal*, 1(1), 1-12.

Haugh, H. (2006). Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. *Social entrepreneurship*, 180-205.

Haugh, H., y Kitson, M. (2007). The Third Way and the third sector: New Labour's economic policy and the social economy. *Cambridge journal of economics*, 31(6), 973-994.

Haveman, H. A., y Rao, H. (2006). Hybrid forms and the evolution of thrifts. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 974-986.

Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35: 519-530.

Haynie, J. M., Shepherd, D. A., y McMullen, J. S. (2009). An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of Management studies*, 46(3), 337-361.

Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 60(3), 233-249.

Hibbert, S. A., Hogg, G., y Quinn, T. (2002). Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 288-301.

Hibbert, S. A., Hogg, G., y Quinn, T. (2005). Social entrepreneurship: Understanding consumer motives for buying The Big Issue. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(3), 159-172.

Hills, G. E., Lumpkin, G. T., y Singh, R. P. (1997). Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, 17, 168-182.

Hirsch, P. M., y Levin, D. Z. 1999. Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10: 199-212.

Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures. *Social entrepreneurship*, 1, 142-154.

Hockerts, K. (2010). *Values and opportunities in social entrepreneurship*. Palgrave Macmillan.

Hoffman, A. J., Gullo, K., y Haigh, N. (2010). Hybrid organizations and positive social change: Bridging the for-profit & non-profit domains. *Ross School of Business Paper Ann Arbor, MI: University of Michigan*

Holt, D., y Littlewood, D. (2015). Identifying, Mapping, and Monitoring the Impact of Hybrid Firms. *California Management Review*, 57(3), 107-125.

Hornaday, J. A., y Aboud, J. (1971). Characteristics of Successful Entrepreneurs¹. *Personnel psychology*, 24(2), 141-153.

Hornaday, J. A., y Bunker, C. S. (1970). The nature of the entrepreneur. *Personnel Psychology*, 23(1), 47-54.

Hudson, R. (2009). Life on the edge: navigating the competitive tensions between the 'social' and the 'economic' in the social economy and in its relations to the mainstream. *Journal of Economic Geography*, lbp005.

Hwang, H., y Powell, W. W. (2005). Institutions and entrepreneurship. *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 201-232). Springer US.

Jack, S. L., y Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of business Venturing*, 17(5), 467-487.

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.

Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130-149.

Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. *Revista Universidad de Guadalajara*, 17.

Johnstone, H., y Lionais, D. (2004). Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluating space through place. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 217-233.

Kaish, S., y Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of business venturing*, 6(1), 45-61.

Keh, H. T., Foo, M. D., y Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 125-148.

Kent, C. A. (Ed.). (1984). *Environment for Entrepreneurship: Lectures: Papers*. Free Press.

Keeney, S., Hasson, F., y McKenna, H. (2006). Consulting the oracle: ten lessons from using the Delphi technique in nursing research. *Journal of advanced nursing*, 53(2), 205-212.

Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246-262.

Kickul, J., Janssen-Selvadurai, C., y Griffiths, M. D. (2012). A blended value framework for educating the next cadre of social entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 479-493.

Kielhofner, G. (1982). Qualitative Research: Part Two Methodological Approaches and Relevance to Occupational Therapy. *OTJR: Occupation, Participation and Health*, 2(3), 150-164.

Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. *Handbook of organizational design*, 1(84), 104.

Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press

Kirzner, I. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 60-85.

Kirzner, I. M. (2000). The Limits of the Market: the Real and the Imagined. *The Driving Force of the Market—Essays in Austrian Economics*. Milton Park: Routledge.

Kogut, B., y Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization science*, 7(5), 502-518.

Kollmann, T., Christofor, J., y Kuckertz, A. (2007). Explaining individual entrepreneurial orientation: Conceptualization of a cross-cultural research framework. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 325-340.

Kong, E. (2010). Innovation processes in social enterprises: an IC perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 158-178.

Korosec, R. L., y Berman, E. M. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public administration review*, 66(3), 448-462.

Korsgaard, S. (2011). Opportunity formation in social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(4), 265-285.

Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., y Mugler, J. (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process—A configurational approach. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(1), 23-42.

Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de educación*, 7, 19-40.

Kreiser, P., Marino, L., y Weaver, M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-94.

Krueger, N., y Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., y Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 699-716.

LaBarre, P., Fishman, C., Hammonds, K. H., y Warner, F. (2001). Who's Fast Leaders 2002? *Fast Company*, 52, 83-128.

Landeta, J. (1999). *Delphi method. A technique to prevent uncertainty*. Barcelona: Ariel.

Lasprogata, G. A., y Cotten, M. N. (2003). Contemplating" enterprise": The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American business law journal*, 41(1), 67.

Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). Demos.

Lee, M., y Battilana, J. (2013). How the zebra got its stripes: Imprinting of individuals and hybrid social ventures. *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*, (14-005).

Lee, D. Y., y Tsang, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of management studies*, 38(4), 583-602.

Leíbenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development in *American Economic Review*. 58, 72-83.

Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., y Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714

Light, P. C. (2005). Searching for social entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do. *Draft presented at the Conference of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Organizations, November* (pp. 17-19).

Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 47-51.

Lingjærde, O., Føreland, A. R., y Engvik, H. (2001). Personality structure in patients with winter depression, assessed in a depression-free state according to the five-factor model of personality. *Journal of affective disorders*, 62(3), 165-174.

Linston, H. A., y Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. London: Addison-Wesley Publishing Company.

Llewellyn, D. J., y Wilson, K. M. (2003). The controversial role of personality traits. *Entrepreneurial psychology. Education & Training*, 45(6), 341-345.

London, T. (2008, August). THE BASE-OF-THE-PYRAMID PERSPECTIVE: A NEW APPROACH TO POVERTY ALLEVIATION. *Academy of management proceedings* (Vol. 2008, No. 1, pp. 1-6).

London, T., y Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of international business studies*, 35(5), 350-370.

López, D. M. O., y Gómez, M. C. S. (2007). Entornos virtuales: nuevos espacios para la investigación cualitativa. *Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 8(1), 1.

Lumpkin, G. y Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., y Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.

March JG y Simon HA. 1958. *Organizations*. John Wiley & Sons: New York.

Mair, J., y Marti, I. (2004). *Social entrepreneurship: What are we talking about? A framework for future research* (No. D/546). IESE Business School.

Mair, J., y Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.

Mair, J., y Noboa, E., (2003). *Social entrepreneurship: how intentions to create a social enterprise get formed*. Barcelona: IESE Business School Working Paper No. 521.

Makhlouf, H. H. (2011). Social entrepreneurship: Generating solutions to global challenges. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(1).

Markides, C., y Oyon, D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 25.

Marshall, A. (1890). *Principles of Political Economy*. Maxmillan, New York.

Marshall, R. S. (2011). Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 183-198.

Martin, R. L., y Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford social innovation review*, 5(2), 28-39.

Masseti, B. L. (2008). The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. Conference paper. *Emergence: Complexity and Organization*, 10(3), 1–8.

McDonald, R. E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 36(2), 256-281.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand-Rheinhold,

McCutcheon, D. M., y Meredith, J. R. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11(3), 239-256.

Mescon, T. S., y Montanari, J. R. (1981, August). The Personalities of Independent and Franchise Entrepreneurs, An Empirical Analysis of Concepts. In *academy of management proceedings* (Vol. 1981, No. 1, pp. 413-417). Academy of Management.

Meyer, C. A. (1995). Opportunism and NGOs: entrepreneurship and green north-south transfers. *World Development*, 23(8), 1277-1289.

Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.

Mill, J. S. (1848). *Principles of political economy with some of their applications to social philosophy*, by John Stuart Mill. JW Parker.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791

Miller, D., y Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.

Miller, D., y Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management science*, 32(11), 1389-1409.

Miner, J. B. (2000). Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 43-69.

Mises, Ludvig Von. (1949) *Human action*. New Haven: Yale U. Press.

Mitchell, J. R., y Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138-154.

Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Greenwood Publishing Group.

Mort, G., Weerawardena, y J., Carnegie, K., (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualization and measurement. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), 76-88.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: The Young Foundation.

Murphy, P. J., y Coombes, S. M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of business ethics*, 87(3), 325-336.

Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., y Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship theory and practice*, 18, 29-29.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 2, 242–266.

Neck, H., Brush, C., y Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52(1), 13-19.

Nelson, C. M., y Taub, R. P. (1992). Entrepreneurs and opportunity recognition. *Frontiers of entrepreneurship research*, 12, 136-147.

Nelson RR y Winter SG. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press

Nga, J. K. H., y Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282.

Nicholls, A. (Ed.). (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press.

Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

North, D. C. (2005). Institutions and the process of economic change. *Management International*, 9(3), 1-7.

Okpara, J. O., y Halkias, D. (2011). Social entrepreneurship: an overview of its theoretical evolution and proposed research model. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), 4-20.

Okpara, J.O. y Ohn, J. (2008) 'Social entrepreneurship: a theoretical review and a definition of the concept', *International Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No.1, pp.3–24.

Pache, A. C., y Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.

Pache, A. C., y Santos, F. (2013A). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. *Research in the Sociology of Organizations*, 39, 3-35.

Padgett, J. F., y Powell, W. W. (2012). The problem of emergence. *The emergence of organizations and markets*, 1-29.

Pearce, J. A., y Doh, J. P. (2005). The high impact of collaborative social initiatives. *MIT. Sloan Management Review*, 46(2).

Peredo, A. M., y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 56-65.

Perrini, F. y Vurro, C. (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice, en Mair, J. Robinson, J. y Hockerts, K.N. (Eds.), *Social entrepreneurship*, Basingstoke, U.K.: Palgrave MacMillan. pp. 57–85.

Perrini, F., Vurro, C., y Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 515-534.

Petty, W., y Martin, J. (1997). Financial practices among high-growth entrepreneurial firms. *Center for Entrepreneurial Studies, Babson College (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research. Waltham: P&R Publications.*

Phillips, B. D., Kirchoff, B. A., y Brown, H. S. (1991). Formation, growth and mobility of technology-based firms in the US economy*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3(2), 129-144.

Pirson, M. (2012). Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective. *Social Enterprise Journal*, 8(1), 31-48.

Pomerantz, M. (2003). The business of social entrepreneurship in a “down economy”. *Business*, 25(3), 25-30.

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

Prabhu, Ganesh N. (1999) Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, Vol. 4, No. 3, pp. 140-145.

Prahalad, C. K., y Hammond, A. 2002. Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9): 48-57.

Prahalad, C. K., y Hart, S. L. 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy & Business*, 26(First Quarter): 2-14.

Prahalad, C. K. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Pearson Education India.

Ragab, M. (1992). The business environment of the 1990s: implications for entrepreneurship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 10(1), 70-80.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), 761-787.

Reavis, D. (2010) *Innovation Definition – The Four Requirements for Innovation*, <http://ezinearticles.com/?Innovation-Definition-The-Four-Requirements-For-Innovation&id=2687046> [accessado 4/6/2012].

Reis, T. K., y Clohesy, S. J. (1999). *Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis, and scenario for action*. WK Kellogg Foundations.

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., y Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998–2003. *Small business economics*, 24(3), 205-231.

Reynolds, P. D., y White, S. B. (1997). *The entrepreneurial process. Economic Growth, Men, Women, and Minorities*. Westport, Connecticut, and London: Quorum Books.

Reuschke, D. R., y Van Ham, M. (2011). Testing the 'Residential Rootedness'-Hypothesis of Self-Employment for Germany and the UK. *Environment and Planning A* 45, 1219-1239

Ridley-Duff, R. (2008). Social enterprise as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(5), 291-312.

Roberts, D., y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45-51.

Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., y Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(4), 13-31.

Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. *Social entrepreneurship*, 95-120.

Robles, E. (2013, January). A NEW KIND OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP! MAM CASE STUDY. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 8, No. 1, p. 393). Institute for Business & Finance Research.

Roper, J., y Cheney, G. (2005). The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(3), 95-104.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.

Ruiz, J., y Ispizua, M. A. (1989). La técnica Delphi. Ruiz Olabuénaga, J. e Ispizua, MA *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao, 171-179.

Runyan, R., Droge, C., y Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.

Sagawa, S., y Segal, E. (2000). *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships*. Harvard Business Press.

Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., y Nejati, M. (2011, October). Social entrepreneurship: analyzing literature and proposing a comprehensive model. In *Proceedings of the 9th Asian Academy of Management International Conference*.

Sandler, M. R. (2010). *Social entrepreneurship in education: Private ventures for the public good*. R&L Education.

Sánchez Corral, J. (2012). *La vivienda social en México: pasado-presente-futuro*. JSa, México.

Santos, F., Pache, A. C., y Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work. *California Management Review*, 57(3), 36-58

Sarasvathy, D. K., Simon, H. A., y Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of economic behavior & organization*, 33(2), 207-225.

Say, J. B. (1816) *A Treatise on Political Economy or the Distribution and Consumption of Wealth*, A. M. Kelly Publishers, New York

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Oxford, New York

Seelos, C., y Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.

Sertial, H. (2012). Hybrid entities: Distributing profits with a purpose. *Fordham J. Corp. & Fin. L.*, 17, 261.

Shankar, V., Carpenter, G. S., y Krishnamurthi, L. (1998). Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing research*, 54-70.

Shane, S. A. (1994). Are champions different from non-champions?. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 397-421.

Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.

Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Shapiro, A., y Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. Encyclopedia of entrepreneurship, 72-90.

Sharir, M., y Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, 41(1), 6-20.

Shaver, K. G., y Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 23-45.

Shaw, E., y Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of small business and enterprise development*, 14(3), 418-434.

Schein, E. H. (1990). *Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development* (Vol. 3192). Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Shepherd, D. A., y DeTienne, D. R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 91-112.

Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., y Wiebe, F. (1991). Examining the relationship between personality and entrepreneurial career preference 1. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3(2), 195-206.

Short, J. C., Moss, T. W., y Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161.

Short, J. C., Ketchen, D. J., Combs, J. G., y Ireland, R. D. (2010). Research methods in entrepreneurship Opportunities and challenges. *Organizational Research Methods*, 13(1), 6-15.

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 493-513.

Singh, R. P. (2001). A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. *Academy of Management Review*, 26(1), 10-12.

Singh, R., Hills, G. E., Hybels, R. C., y Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, 228-241.

Simms, S. V., y Robinson, J. (2009). Activist or entrepreneur? An identity-based model of social entrepreneurship. *International perspectives on social entrepreneurship*, 9-26.

Slater, S. F. y J. C. Narver (1995), Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63–74.

Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. New York: The Modern Library.

Smith, M. L. (1987). Publishing qualitative research. *American Educational Research Journal*, 173-183.

Smith, S. R. (2010). Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. *Policy and Society*, 29(3), 219-229.

Smith, B. R., y Stevens, C. E. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 575-598

Smith, R., Bell, R., y Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 200-221.

Stevenson, H. H., y Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 184.

Steyaert, C., y Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship and regional development*, 16(3), 179-196.

Taylor, Steven, y Bogdan, Robert. (1984). *Introduction to qualitative research methods*. New York: Wiley.

Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., y Bosma, N. (2011). Global Entrepreneurship Monitor. Report on Social Entrepreneurship. Executive Summary. *Global Entrepreneurship Monitor*.

Thake, S., y Zadek, S. (1997). Practical people, noble causes. *London: New Economics Foundation*.

Thompson, J., Alvy, G., y Lees, A. (2000). Social entrepreneurship-a new look at the people and the potential. *Management decision*, 38(5), 328-338.

Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5): 412-432.

Thompson, J., y Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International journal of social economics*, 33(5/6), 361-375.

Timmons J. A. (1999) *New Venture Creation : Entrepreneurship for 21st Century*, 5th [M]. New York. McGraw –Hill,

Tracey, P., y Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(5), 667-685.

Tracey, P y Phillips, N. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education *Academy of Management Learning and Education* 6 (2), pp. 264-271.

Tumasjan, A., y Braun, R. (2012). In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition. *Journal of Business Venturing*, 27(6), 622-636.

Ucbasaran, D., Westhead, P., y Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.

Ucbasaran, D., Westhead, P., y Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.

Urbano, D., Díaz, C., Hernández, R., Rialp, A., Rialp, J., y Aponte, M. (2006). Factores condicionantes de la creación de empresas en Catalunya: un enfoque institucional. *Estudios de Economía Aplicada*, 24(2), 24-37.

Valentinov, V. (2008). The economics of the non-distribution constraint: a critical appraisal, *The Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 79 No. 1, pp. 35-52.

Varela, R. (1998). *Innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo*. Calí. Colombia. ICESI. 5ª ed.

Van de Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 8(3), 211-230.

Van de Ven, A. H., Venkataraman, S., Polley, D., y Garud, R. (1989). Processes of new business creation in different organizational settings. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 222-226.

Van de Ven, A. H., y Garud, R. (1993). Innovation and industry development: The case of cochlear implants. *Research on technological innovation, management and policy*, 5, 1-46.

Van Maanen, J., Dabbs, J. M., y Faulkner, R. R. (1982). *Varieties of qualitative research* (Vol. 5). Sage Publications, Inc.

Van Ryzin, G. G., Grossman, S., DiPadova-Stocks, L., y Bergrud, E. (2009). Portrait of the social entrepreneur: Statistical evidence from a US panel. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(2), 129-140.

Van Sandt, C. V., Sud, M., y Marmé, C. (2009). Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 419-428.

Van Slyke, D. M., y Newman, H. K. (2006). Venture philanthropy and social entrepreneurship in community redevelopment. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(3), 345-368.

Vasakarla, V. (2008). A study on social entrepreneurship and the characteristics of social entrepreneurs. *ICFAI Journal of management research*, 7(4), 32-40.

Veciana, J.M. (1989): Características del empresario en España, *Cuadernos de Economía*, 39.

Veciana, J. (1999). Creación de Empresas como Programa de Investigación Científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3): 11-36

Veciana, J. M., y Urbano, D. (2008). The institutional approach to entrepreneurship research. Introduction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4), 365-379.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.

Verduzco Igartúa, G. (2003). Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México. *El Colegio de México-Centro Mexicano para la Filantropía*, México.

Volkman, C. K., Tokarski, K. O., y Ernst, K. (2012). Background, characteristics and context of social entrepreneurship. *Social entrepreneurship and social business* (pp. 3-30). Gabler Verlag.

Wainwright, D. (1997). Can sociological research be qualitative, critical and valid? *The qualitative report*, 3(2), 1-17.

Waddock, S. A. (1988). Building successful social partnerships. *MIT Sloan Management Review*, 29(4), 17.

Waddock, S. A., y Post, J. E. (1991). Social entrepreneurs and catalytic change. *Public administration review*, 393-401.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.

Weerawardena, J., y Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.

Weber, M. (1903). *Röscher und Knies und die logischen Probleme der historischen Nationalökonomie*. Max Weber, *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 6, 1-145.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.

Westhead, P., y Moyes, T. (1992). Reflections on Teacher s Britain: evidence from new production firm registrations 1980–88. *Entrepreneurship and Regional Development*, 4(1), 21-56.

Westhead, P., Ucbasaran, D., y Wright, M. (2009). Information Search and Opportunity Identification. The Importance of Prior Business Ownership Experience. *International Small Business Journal*, 27(6), 659-680.

Welter, F. (2005). Entrepreneurial behavior in differing environments. *Local heroes in the global village* (pp. 93-112). Springer US.

Wilken, P. H. (1979). *Entrepreneurship: A comparative and historical study*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.

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), 715-737.

Wittrock, M. C. (1989). *Educational psychology and the future of research in learning, instruction, and teaching*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Wong, L., y Tang, J. (2006). Dilemmas confronting social entrepreneurs: care homes for elderly people in Chinese cities. *Pacific Affairs*, 623-640.

Wood, M. S., Williams, D. W., y Gregoire, D. A. (2012). The road to riches? A model of the cognitive processes and inflection points underpinning entrepreneurial action. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 14, 207-252.

Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.

Young, D. (2001) Social Enterprises in the United States: Alternate Identities and Forms, *International Conference on Social Enterprise*, Trento.

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty. Social business and the future of capitalism*. New York, NY: Public Affairs

Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., y Shulman, J. M. (2006). Social entrepreneurship: Domain, contributions and ethical dilemmas. In *University of Minnesota Conference on Ethics and Entrepreneurship*.

Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 243-257.

Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Newbaum, D.O. y Shulman, J.M. (2009). A typology of social enterprise: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519–532.

Zahra, S. A., Newey, L. R., y Li, Y. (2014). On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 137-158.

Zhao, H., y Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259.

Zietlow, J. T. (2002). Releasing a new wave of social entrepreneurship. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), 85-90.

Zott, C., y Amit, R. (2008), "The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance," *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1-26.

ANEXO 1. MODELO DE CUESTIONARIO MÉTODO DELPHI -

PRIMERA RONDA

ESTUDIO DELPHI SOBRE EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO EN ESTE ÁMBITO

POR FAVOR, CUMPLIMENTE ESTOS DATOS, ES IMPORTANTE:

Nombre y apellidos:

Institución:

País:

E-mail:

Teléfono:

POR FAVOR, ENVÍE EL CUESTIONARIO CUMPLIMENTADO A: jmaraboto@itesm.mx

PRESENTACIÓN PERSONAL

Este cuestionario ha sido elaborado por José Manuel Maraboto Quepons, profesor asociado de la Escuela de Negocios Ciencias Sociales y Humanidades del TEC de Monterrey, Campus Monterrey; como parte de su Tesis Doctoral dentro del programa de Doctorado en Dirección de Negocios y Gestión de la Actividad Empresarial de la Universidad de Cantabria (España).

Para cualquier duda o cuestión favor de escribir al correo: jmaraboto@itesm.mx

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DELPHI

El estudio se divide en tres grandes bloques con sus respectivos objetivos y preguntas:

- *Bloque 1:* Perfil general del emprendedor social híbrido.
- *Bloque 2:* Características específicas del emprendedor social híbrido.
- *Bloque 3:* Factores individuales e institucionales/contextuales en el proceso de emprendimiento social híbrido.

El estudio se desarrollará en dos fases (si es necesaria se incluiría una tercera en la misma línea que la segunda):

- *Primera fase* (la actual), donde se recabarán las valoraciones iniciales de los expertos/as sobre las cuestiones que se abordan en los bloques 1, 2 y 3.
- *Segunda fase*, donde se remitirán los resultados globales obtenidos en la 1ª fase para que los expertos/as reconsideren o no sus respuestas individuales en función de la información procedente de todo el panel.

CONCEPTOS BÁSICOS

A lo largo del estudio se tratarán los tres tipos de emprendedores que se indican a continuación:

Emprendedor tradicional/comercial: persigue el beneficio económico/financiero, para lo cual identifica, evalúa y explota oportunidades de negocio; esto es, crea nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción; gestiona y coordina nuevas combinaciones de recursos, trabajando individual o colectivamente.

Emprendedor social sin fines de lucro: busca identificar, evaluar y explotar oportunidades para resolver problemas sociales importantes en sus comunidades; lo hace a través de instituciones filantrópicas y organizaciones no gubernamentales en su mayor parte, sin crear beneficios económicos para sus inversionistas, o para sí mismo.

Emprendedor social híbrido: busca identificar, evaluar y explotar oportunidades para resolver importantes problemas sociales en sus comunidades; lo hace a través de una estrategia de ganancia integrada o complementaria con la misión, de modo que es capaz de generar valor compartido, estos es, valor social y valor económico/financiero.

BLOQUE 1: PERFIL GENERAL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO

Objetivo:

Caracterizar el perfil general del emprendedor social híbrido, así como su comparación con el emprendedor social sin fines de lucro y el emprendedor tradicional/comercial.

Recolección de información:

A continuación, se listarán una serie de características que suelen utilizarse en la literatura para definir a los emprendedores en general. Para cada una de ellas se solicita lo siguiente:

- Valorar **en qué grado el emprendedor social híbrido posee la característica**, utilizando una escala de 1 a 10 (1= muy bajo; 10= muy alto).
- Valorar **en qué medida el emprendedor social híbrido posee esa característica si se compara con el social sin fines de lucro**, utilizando una escala de 1 a 3 (1= menos; 2= igual/similar; 3= más).
- Valorar **en qué medida el emprendedor social híbrido posee esa característica si se compara con el tradicional/comercial**, utilizando una escala de 1 a 3 (1= menos; 2= igual/similar; 3= más).

Innovación <i>(Sentirse cómodo y abierto ante nuevas ideas, enfoques e informaciones)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Tolerancia a la incertidumbre <i>(Capacidad para aceptar la falta de concreción en las respuestas y tolerar situaciones o acontecimientos ambiguos)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Necesidad de logro <i>(Impulso de sobresalir, deseo de alcanzar las metas y de luchar por tener éxito)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Control interno <i>(Percepción de que el éxito depende de él, más que de circunstancias externas)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Propensión al riesgo <i>(Visión orientada en aprovechar las oportunidades en contextos inciertos)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Autoconfianza <i>(Seguridad en la valoración sobre sí mismo y sus capacidades)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Responsabilidad <i>(Facultad para tomar decisiones conscientemente y aceptar las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Autonomía <i>(Búsqueda de independencia y libertad de acción)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Orientado por valores personales <i>(Tomar decisiones en base a aspectos considerados como imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Liderazgo <i>(Capacidad de influir en otros)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Creatividad <i>(Capacidad para dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Iniciativa <i>(Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Perseverancia <i>(Capacidad de sacrificio, empeño y determinación)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Habilidades cognitivas <i>(Conocimientos y destrezas necesarias para poner en funcionamiento una nueva empresa o iniciativa)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Capacidad de conseguir recursos <i>(Habilidad para atraer los recursos financieros, tecnológicos, humanos, organizacionales, etc. necesarios para el éxito de una nueva empresa o iniciativa)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Necesidad de poder y estatus <i>(Deseo de ejercer poder y autoridad, de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Relaciones interpersonales <i>(Habilidad de interactuar positivamente con otras personas, crear vínculos y alianzas)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Honestidad / Integridad <i>(Comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Capacidad de analizar el entorno <i>(Habilidad de monitorear el contexto para identificar cambios y posicionar la organización frente a ellos, de manera de asegurar su desempeño exitoso)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Individualismo <i>(Actuar según su propio criterio y no de acuerdo con el de la colectividad)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Necesidad de desarrollo personal <i>(Deseo de crecimiento y superación personal)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Factor adicional 1: _____ <i>(si considera otro factor importante, inclúyalo aquí y valórelo a continuación)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

Factor adicional 2: _____ <i>(si considera otro factor importante, inclúyalo aquí y valórelo a continuación)</i>		
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)	Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)	Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)

BLOQUE 2: CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO

Objetivo:

Para cada una de las características que suelen vincularse específicamente con el emprendedor social, se trata de comparar cuantitativa y cualitativamente al emprendedor social híbrido con el emprendedor social sin fines de lucro.

Recolección de información:

A continuación, se listarán una serie de características específicas del emprendedor social. Para cada una de ellas se solicita lo siguiente:

- Valorar **en qué grado el emprendedor social híbrido posee la característica**, utilizando una escala de 1 a 10 (1= muy bajo; 10= muy alto).
- Valorar **en qué medida el emprendedor social híbrido posee esa característica si se compara con el social sin fines de lucro**, utilizando una escala de 1 a 3 (1= menos; 2= igual/similar; 3= más).
- En el caso de que considere que existe diferencia entre ambos, **explicar brevemente el sentido y/o la causa de la diferencia**.

Visión social (Generar valor social para la solución de problemas sociales y la búsqueda del desarrollo social de la comunidad)	
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)	Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)
Explicación de la diferencia (si es que existe)	

Sostenibilidad (Guiarse por los valores, principios y compromisos para preservar y proteger la supervivencia a largo plazo y los derechos de la comunidad y el medio ambiente)	
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)	Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)
Explicación de la diferencia (si es que existe)	

Credibilidad <i>(Capacidad de crear confianza, seguridad, bienestar y utilidad hacia los demás)</i>	
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)	Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)
Explicación de la diferencia (si es que existe)	

Ética <i>(Guiarse por valores morales)</i>	
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)	Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)
Explicación de la diferencia (si es que existe)	

Solidaridad <i>(Búsqueda del bien para las comunidades más necesitadas)</i>	
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)	Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)
Explicación de la diferencia (si es que existe)	

Coherencia <i>(Actuar en consecuencia con las ideas que expresa)</i>	
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)	Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)
Explicación de la diferencia (si es que existe)	

Habilidad para descubrir necesidades sociales <i>(Habilidad para identificar la existencia de una oportunidad para satisfacer algunas necesidades que el sistema de bienestar no está cumpliendo o no puede cumplir)</i>	
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)	Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)
Explicación de la diferencia (si es que existe)	

Factor adicional 1: _____ <i>(si considera otro factor importante, inclúyalo aquí y valórela a continuación)</i>	
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)	Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)
Explicación de la diferencia (si es que existe)	

Factor adicional 2: _____ <i>(si considera otro factor importante, inclúyalo aquí y valórela a continuación)</i>	
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)	Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)
Explicación de la diferencia (si es que existe)	

BLOQUE 3: FACTORES INDIVIDUALES E INSTITUCIONALES/CONTEXTUALES EN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL HÍBRIDO

Objetivo:

Identificar los principales factores, tanto individuales como institucionales, que influyen en las etapas de identificación, evaluación y explotación de la oportunidad en el emprendimiento social híbrido.

Recolección de información:

A continuación, para cada etapa del proceso de emprendimiento, se listarán una serie de factores individuales y contextuales. Se solicita lo siguiente:

- Ordenar los factores individuales según su importancia** en la fase correspondiente, indicando "1º" para el factor más importante, "2º" para el siguiente más importante y así sucesivamente.
- Ordenar los factores institucionales/contextuales según su importancia** en la fase correspondiente, indicando "1º" para el factor más importante, "2º" para el siguiente más importante y así sucesivamente.

3.1. ETAPA DE IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

(Procesos a través de los cuales se reconoce una oportunidad)

Factor individual	Orden (1º, 2º,...)
Conocimientos previos <i>(Conocimiento de la persona sobre el negocio, el mundo empresarial, los clientes)</i>	
Habilidades cognitivas <i>(Conocimientos y destrezas necesarias para poner en funcionamiento una nueva empresa o iniciativa)</i>	
Redes profesionales - Networking <i>(Intercambio de información entre un individuo y otras personas con el propósito de hacer negocios)</i>	
Innovación <i>(Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información)</i>	
Habilidad para descubrir necesidades sociales <i>(Habilidad para identificar la existencia de una oportunidad para satisfacer algunas necesidades que el sistema de bienestar no está cumpliendo o no puede cumplir)</i>	
Liderazgo <i>(Capacidad de influir en otros)</i>	
Visión social <i>(Generar valor social para la solución de problemas sociales y la búsqueda del desarrollo social de la comunidad)</i>	
Otro factor (indique cuál):(_____)	

Factor institucional/contextual	Orden (1º, 2º,...)
Estabilidad política <i>(Riesgo de golpe militar; rebeliones; terrorismo político; guerra civil; conflictos armados)</i>	
Nivel de corrupción <i>(Sobornos de funcionarios públicos; sobornos en el Sector privado; crimen organizado; blanqueo de dinero, transferencia de activos de origen ilícito; etc.)</i>	
Modelos de referencia de empresarios <i>(Conocimiento personal de otros emprendedores y de la experiencia de éstos)</i>	
Políticas y procedimientos del gobierno para la creación de empresas <i>(Regulaciones para hacer negocios y su respectiva aplicación)</i>	
Acceso al crédito bancario <i>(Financiamiento para la creación de empresas a través de instituciones públicas y/o privadas)</i>	
Condiciones sociales <i>(Vivienda; Alimentación; Salud; Empleo; Pobreza; Marginación; Seguridad)</i>	
Otro factor (indique cuál): (_____)	

3.2. ETAPA DE EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

(Procesos de análisis para determinar la viabilidad de la oportunidad identificada)

Factor individual	Orden (1º, 2º,...)
Nivel de educación <i>(Nivel académico de la persona)</i>	
Experiencia previa <i>(Experiencia laboral o empresarial de la persona)</i>	
Conocimientos previos <i>(Conocimiento de la persona sobre el negocio, el mundo empresarial, los clientes)</i>	
Capital humano empresarial <i>(Competencias necesarias para tener éxito como empresario)</i>	
Sentido de prevalencia ante los problemas sociales <i>(Capacidad de identificar y resolver los problemas más ampliamente prevalentes de la sociedad)</i>	
Sentido de relevancia ante los problemas sociales <i>(Capacidad para vincular las oportunidades para resolver los problemas más ampliamente prevalentes con sus antecedentes, valores, talentos, experiencias personales, habilidades, y recursos)</i>	
Sentido de urgencia ante los problemas sociales <i>(Capacidad de responder de manera rápida e inmediata para resolver situaciones imprevistas como desastres naturales; guerras; enfermedades que pueden crear necesidades inmediatas y graves entre los ciudadanos y las comunidades afectadas)</i>	
Sentido de accesibilidad ante los problemas sociales <i>(Capacidad de identificar y resolver necesidades sociales en situaciones en donde existe la dificultad de ser atendidas a través de mecanismos tradicionales de protección social, tales como los gobiernos o las organizaciones de beneficencia)</i>	
Sentido de radicalidad ante los problemas sociales <i>(Capacidad de identificar y resolver necesidades sociales en las que se requiere aplicar una importante innovación o cambio social para hacer frente a un problema particular)</i>	
Otro factor (indique cuál): (_____)	

Factor institucional/contextual	Orden (1º, 2º,...)
Sector industrial y el mercado <i>(Rivalidad de la competencia; Barreras de entrada; Productos / servicios sustitutos; Poder de negociación de los clientes; Poder de negociación de los proveedores)</i>	
Actividad económica <i>(Crecimiento del PIB; Grado de desarrollo económico de la región; Niveles salariales; Distribución de la riqueza; Inflación; Tipo de cambio; Tasa de interés; Tasa de empleo; Ingreso de la población)</i>	
Barreras de entrada económicas <i>(Economías de escala; Costes de producción; Diferenciación de productos; Requisitos de capital; Costes de cambio del cliente; Inversión en tecnología; Inversión en investigación y desarrollo)</i>	
Barreras de entrada sociales <i>(Empresarios; Organizaciones empresariales; Organizaciones cívicas; Infraestructura política; Mercados de trabajo atractivos)</i>	
Barreras de entrada culturales <i>(Lenguaje y argot; Usos y costumbres)</i>	
Barreras de entrada institucionales <i>(Sistemas de gobierno; Leyes; Mercados financieros e instituciones de crédito; Estructuras institucionales formales)</i>	
Otro factor (indique cuál): (_____)	

3.3. ETAPA DE EXPLOTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

(Procesos necesarios para convertir la oportunidad en un producto/servicio o empresa nueva)

Factor individual	Orden (1º, 2º,...)
Pro actividad (Capacidad de tomar la iniciativa en un esfuerzo por dar forma al medio ambiente a su propia ventaja)	
Innovación (Sentirse cómodo y abierto ante nuevas ideas, enfoques e informaciones)	
Propensión al riesgo (Visión orientada en aprovechar las oportunidades en contextos inciertos)	
Necesidad de logro (Impulso de sobresalir, deseo de alcanzar las metas y de luchar por tener éxito)	
Control interno (Percepción de que el éxito depende de él, más que de circunstancias externas)	
Otro factor (indique cuál): (_____)	

Factor institucional/contextual	Orden (1º, 2º,...)
Entorno económico (Crecimiento económico; Riqueza social; Tasas de inflación; Política fiscal; Tipo de cambio)	
Entorno político – gubernamental (Libertad; Derechos de propiedad; Descentralización de la energía; Política económica; Participación del estado en actividades productivas)	
Entorno social – cultural (Valores dominantes de las personas; Usos y costumbres; Creencias; Influencia de la religión; Grado de educación de la población)	
Estructura del sector industrial (Rivalidad de la competencia; Barreras de entrada; Productos / servicios sustitutos; Poder de negociación de los clientes; Poder de negociación de los proveedores)	
Estructura del mercado (Gustos y preferencias del consumidor; Diferenciación de la competencia; Conocimiento del consumidor; Restricciones legales)	
Otro factor (indique cuál): (_____)	

ANEXO 2. MODELO DE CUESTIONARIO MÉTODO DELPHI -

RONDA FINAL



**ESTUDIO DELPHI SOBRE EL PERFIL DEL
EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO Y LOS
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL
PROCESO DE EMPRENDIMIENTO EN
ESTE ÁMBITO**

RONDA FINAL

DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos:

Institución:

País:

E-mail:

Teléfono:

POR FAVOR, ENVÍE EL CUESTIONARIO CUMPLIMENTADO A: jmaraboto@itesm.mx

BLOQUE 1: PERFIL GENERAL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO

Caracterizar el perfil general del emprendedor social híbrido, así como su comparación con el emprendedor social sin fines de lucro y el emprendedor tradicional/comercial.

Objetivo ronda actual:

A continuación, se presentan de nuevo las características utilizadas en la ronda inicial del estudio para establecer el perfil general del emprendedor social híbrido. Para cada característica, se indica:

- El valor que usted otorgó en la ronda inicial del estudio Delphi (*V. Inicial*).
- La mediana: valor que se halla exactamente en la mitad del conjunto de datos una vez ordenados los valores obtenidos de los expertos/as en la ronda inicial (*Mediana*).
- Hueco en blanco para que indique el valor que usted asigna en esta ronda (*V. Final*). En este sentido, puede mantener su valor inicial o bien modificarlo teniendo en cuenta el resultado de referencia (*mediana*) del panel de expertos/as.

Innovación <i>(Sentirse cómodo y abierto ante nuevas ideas, enfoques e informaciones)</i>								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	9		2	2		2	2	

Tolerancia a la incertidumbre <i>(Capacidad para aceptar la falta de concreción en las respuestas y tolerar situaciones o acontecimientos ambiguos)</i>								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	9		2	3		2	2	

Necesidad de logro <i>(Impulso de sobresalir, deseo de alcanzar las metas y de luchar por tener éxito)</i>								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	9		2	2		2	2	

Control interno (Percepción de que el éxito depende de él, más que de circunstancias externas)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	9		2	3		2	2	

Propensión al riesgo (Visión orientada en aprovechar las oportunidades en contextos inciertos)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	8		2	3		2	2	

Autoconfianza (Seguridad en la valoración sobre sí mismo y sus capacidades)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	8		2	2		2	2	

Responsabilidad (Facultad para tomar decisiones conscientemente y aceptar las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	9		2	2		2	2	

Autonomía (Búsqueda de independencia y libertad de acción)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	9		2	2		2	2	

Orientado por valores personales (Tomar decisiones en base a aspectos considerados como imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	9		2	2		2	3	

Liderazgo (Capacidad de influir en otros)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	8		2	2		2	2	

Creatividad (Capacidad para dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	8		2	2		2	2	

Iniciativa (Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	9		2	2		2	2	

Perseverancia (Capacidad de sacrificio, empeño y determinación)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	8		2	2		2	2	

Habilidades cognitivas (Conocimientos y destrezas necesarias para poner en funcionamiento una nueva empresa o iniciativa)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	8		2	3		2	2	

Capacidad de conseguir recursos (Habilidad para atraer los recursos financieros, tecnológicos, humanos, organizacionales, etc. necesarios para el éxito de una nueva empresa o iniciativa)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	8		2	2		2	2	

Necesidad de poder y estatus (Deseo de ejercer poder y autoridad, de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
5	6		2	2		2	1	

Relaciones interpersonales (Habilidad de interactuar positivamente con otras personas, crear vínculos y alianzas)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	9		2	2		2	2	

Honestidad / Integridad (Comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final	V. Inicial	Mediana	V. Final
10	9		2	2		2	2	

Capacidad de analizar el entorno (Habilidad de monitorear el contexto para identificar cambios y posicionar la organización frente a ellos, de manera de asegurar su desempeño exitoso)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	8		2	2		2	2	

Individualismo (Actuar según su propio criterio y no de acuerdo con el de la colectividad)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
7	6		2	2		2	2	

Necesidad de desarrollo personal (Deseo de crecimiento y superación personal)								
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1 a 10)			Comparación con emprend. social sin fines de lucro (1-3)			Comparación con emprend. tradicional/comercial (1-3)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	8		2	2		2	2	

BLOQUE 2: CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO

Para cada una de las características que suelen vincularse específicamente con el emprendedor social, se trata de comparar al emprendedor social híbrido con el emprendedor social sin fines de lucro.

Objetivo ronda actual:

A continuación, se presentan de nuevo las características específicas del emprendedor social utilizadas en la ronda inicial del estudio. Para cada característica, se indica:

- El valor que usted otorgó en la ronda inicial del estudio Delphi (*V. Inicial*).
- La mediana: valor que se halla exactamente en la mitad del conjunto de datos una vez ordenados los valores obtenidos de los expertos/as en la ronda inicial (*Mediana*).
- Hueco en blanco para que indique el valor que usted asigna en esta ronda (*V. Final*). En este sentido, puede mantener su valor inicial o bien modificarlo teniendo en cuenta el resultado de referencia (*mediana*) del panel de expertos/as.

Visión social (Generar valor social para la solución de problemas sociales y la búsqueda del desarrollo social de la comunidad)					
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)			Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	9		2	2	

Sostenibilidad (Guiarse por los valores, principios y compromisos para preservar y proteger la supervivencia a largo plazo y los derechos de la comunidad y el medio ambiente)					
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)			Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	9		2	2	

Credibilidad (Capacidad de crear confianza, seguridad, bienestar y utilidad hacia los demás)					
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)			Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	8		2	2	

Ética <i>(Guiarse por valores morales)</i>					
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)			Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	9		2	2	
Solidaridad <i>(Búsqueda del bien para las comunidades más necesitadas)</i>					
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)			Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	9		1	2	

Coherencia <i>(Actuar en consecuencia con las ideas que expresa)</i>					
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)			Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	8		2	2	

Habilidad para descubrir necesidades sociales <i>(Habilidad para identificar la existencia de una oportunidad para satisfacer algunas necesidades que el sistema de bienestar no está cumpliendo o no puede cumplir)</i>					
Valoración del emprendedor social híbrido (de 1= muy bajo a 10= muy alto)			Comparación con emprendedor social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)		
<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
10	9		2	2	

BLOQUE 3: FACTORES INDIVIDUALES E INSTITUCIONALES/CONTEXTUALES EN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL HÍBRIDO

Identificar los principales factores, tanto individuales como institucionales, que influyen en las etapas de identificación, evaluación y explotación de la oportunidad en el emprendimiento social híbrido.

Objetivo ronda actual:

A continuación, se presentan de nuevo los factores individuales e institucionales/contextuales utilizados en la ronda inicial del estudio. Para cada factor, se indica:

- El valor que usted otorgó en la ronda inicial del estudio Delphi (*V. Inicial*). Indicarle que se recodificaron los datos iniciales en tres niveles: 1= importancia alta; 2= importancia media; y 3= importancia baja (para así facilitar el logro del consenso entre expertos/as).
- La mediana: valor que se halla exactamente en la mitad del conjunto de datos (recodificados) una vez ordenados los valores de los expertos/as en la ronda inicial (*Mediana*).
- Hueco en blanco para que indique el valor que usted asigna en esta ronda (*V. Final*). En este sentido, puede mantener su valor inicial o bien modificarlo teniendo en cuenta el resultado de referencia (*mediana*) del panel de expertos/as.

3.1. ETAPA DE IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

(Procesos a través de los cuales se reconoce una oportunidad)

Factor individual	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
	(1= importancia alta; 2= media; 3= baja)		
Conocimientos previos <i>(Conocimiento de la persona sobre el negocio, el mundo empresarial, los clientes)</i>	2	2	
Habilidades cognitivas <i>(Conocimientos y destrezas necesarias para poner en funcionamiento una nueva empresa o iniciativa)</i>	3	2	
Redes profesionales - Networking <i>(Intercambio de información entre un individuo y otras personas con el propósito de hacer negocios)</i>	1	3	
Innovación <i>(Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información)</i>	1	2	
Habilidad para descubrir necesidades sociales <i>(Habilidad para identificar la existencia de una oportunidad para satisfacer algunas necesidades que el sistema de bienestar no está cumpliendo o no puede cumplir)</i>	2	1	

Liderazgo (Capacidad de influir en otros)	2	2	
Visión social (Generar valor social para la solución de problemas sociales y la búsqueda del desarrollo social de la comunidad)	3	1	

Factor institucional/contextual	V. Inicial	Mediana	V. Final
	(1= importancia alta; 2= media; 3= baja)		
Estabilidad política (Riesgo de golpe militar; rebeliones; terrorismo político; guerra civil; conflictos armados)	1	2	
Nivel de corrupción (Sobornos de funcionarios públicos; sobornos en el Sector privado; crimen organizado; blanqueo de dinero, transferencia de activos de origen ilícito; etc.)	2	3	
Modelos de referencia de empresarios (Conocimiento personal de otros emprendedores y de la experiencia de éstos)	3	2	
Políticas y procedimientos del gobierno para la creación de empresas (Regulaciones para hacer negocios y su respectiva aplicación)	2	2	
Acceso al crédito bancario (Financiamiento para la creación de empresas a través de instituciones públicas y/o privadas)	3	2	
Condiciones sociales (Vivienda; Alimentación; Salud; Empleo; Pobreza; Marginación; Seguridad)	1	1	

3.2. ETAPA DE EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

(Procesos de análisis para determinar la viabilidad de la oportunidad identificada)

Factor individual	V. Inicial	Mediana	V. Final
	(1= importancia alta; 2= media; 3= baja)		
Nivel de educación <i>(Nivel académico de la persona)</i>	2	2	
Experiencia previa <i>(Experiencia laboral o empresarial de la persona)</i>	1	2	
Conocimientos previos <i>(Conocimiento de la persona sobre el negocio, el mundo empresarial, los clientes)</i>	1	2	
Capital humano empresarial <i>(Competencias necesarias para tener éxito como empresario)</i>	1	2	
Sentido de prevalencia ante los problemas sociales <i>(Capacidad de identificar y resolver los problemas más ampliamente prevalentes de la sociedad)</i>	2	2	
Sentido de relevancia ante los problemas sociales <i>(Capacidad para vincular las oportunidades para resolver los problemas más ampliamente prevalentes con sus antecedentes, valores, talentos, experiencias personales, habilidades, y recursos)</i>	2	2	
Sentido de urgencia ante los problemas sociales <i>(Capacidad de responder de manera rápida e inmediata para resolver situaciones imprevistas como desastres naturales; guerras; enfermedades que pueden crear necesidades inmediatas y graves entre los ciudadanos y las comunidades afectadas)</i>	3	2	
Sentido de accesibilidad ante los problemas sociales <i>(Capacidad de identificar y resolver necesidades sociales en situaciones en donde existe la dificultad de ser atendidas a través de mecanismos tradicionales de protección social, tales como los gobiernos o las organizaciones de beneficencia)</i>	3	2	
Sentido de radicalidad ante los problemas sociales <i>(Capacidad de identificar y resolver necesidades sociales en las que se requiere aplicar una importante innovación o cambio social para hacer frente a un problema particular)</i>	3	2	

Factor institucional/contextual	V. Inicial	Mediana	V. Final
	(1= importancia alta; 2= media; 3= baja)		
Sector industrial y el mercado (Rivalidad de la competencia; Barreras de entrada; Productos / servicios sustitutos; Poder de negociación de los clientes; Poder de negociación de los proveedores)	1	2	
Actividad económica (Crecimiento del PIB; Grado de desarrollo económico de la región; Niveles salariales; Distribución de la riqueza; Inflación; Tipo de cambio; Tasa de interés; Tasa de empleo; Ingreso de la población)	2	3	
Barreras de entrada económicas (Economías de escala; Costes de producción; Diferenciación de productos; Requisitos de capital; Costes de cambio del cliente; Inversión en tecnología; Inversión en investigación y desarrollo)	1	1	
Barreras de entrada sociales (Empresarios; Organizaciones empresariales; Organizaciones cívicas; Infraestructura política; Mercados de trabajo atractivos)	2	3	
Barreras de entrada culturales (Lenguaje y argot; Usos y costumbres)	2	2	
Barreras de entrada institucionales (Sistemas de gobierno; Leyes; Mercados financieros e instituciones de crédito; Estructuras institucionales formales)	3	2	

3.3. ETAPA DE EXPLOTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

(Procesos necesarios para convertir la oportunidad en un producto/servicio o empresa nueva)

Factor individual	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
	(1= importancia alta; 2= media; 3= baja)		
Pro actividad (Capacidad de tomar la iniciativa en un esfuerzo por dar forma al medio ambiente a su propia ventaja)	1	1	
Innovación (Sentirse cómodo y abierto ante nuevas ideas, enfoques e informaciones)	2	1	
Propensión al riesgo (Visión orientada en aprovechar las oportunidades en contextos inciertos)	1	2	
Necesidad de logro (Impulso de sobresalir, deseo de alcanzar las metas y de luchar por tener éxito)	3	3	
Control interno (Percepción de que el éxito depende de él, más que de circunstancias externas)	3	3	

Factor institucional/contextual	<i>V. Inicial</i>	<i>Mediana</i>	<i>V. Final</i>
	(1= importancia alta; 2= media; 3= baja)		
Entorno económico (Crecimiento económico; Riqueza social; Tasas de inflación; Política fiscal; Tipo de cambio)	3	2	
Entorno político – gubernamental (Libertad; Derechos de propiedad; Descentralización de la energía; Política económica; Participación del estado en actividades productivas)	3	3	
Entorno social – cultural (Valores dominantes de las personas; Usos y costumbres; Creencias; Influencia de la religión; Grado de educación de la población)	2	1	
Estructura del sector industrial (Rivalidad de la competencia; Barreras de entrada; Productos / servicios sustitutos; Poder de negociación de los clientes; Poder de negociación de los proveedores)	1	2	
Estructura del mercado (Gustos y preferencias del consumidor; Diferenciación de la competencia; Conocimiento del consumidor; Restricciones legales)	1	1	

ANEXO 3. MODELO DE PROTOCOLO - ESTUDIO DE CASOS

**ESTUDIO DE CASOS SOBRE EL PERFIL
DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO Y
LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL
PROCESO DE EMPRENDIMIENTO EN
ESTE ÁMBITO**

Nombre de la empresa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: _____

BLOQUE 1: VARIABLES DE CLASIFICACIÓN DEL EMPRENDEDOR Y DE LA EMPRESA SOCIAL HÍBRIDA

- a) Nombre:
- b) Edad:
- c) Escolaridad:
- d) Tipo de actividad:
- e) Año de fundación:
- f) Ubicación:
- g) Número de empleados:

BLOQUE 2: PREGUNTAS RELACIONADAS CON LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

a) Propensión al riesgo: Visión orientada en aprovechar las oportunidades en contextos inciertos.

- De acuerdo a esta definición, ¿en qué medida se considera usted una persona que posee la característica de propensión al riesgo? ¿Cuáles serían para usted los principales aspectos que definen su propensión al riesgo?
- ¿En qué medida considera usted que su nivel de propensión al riesgo influyó en su decisión de poner en marcha su empresa? ¿Por qué?
- ¿En qué medida considera usted que la propensión al riesgo es un factor clave para que el emprendedor tenga éxito en una empresa social híbrida? ¿Por qué?

b) Iniciativa: Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

- De acuerdo a esta definición, ¿en qué medida se considera usted una persona que posee la característica de iniciativa? ¿Cuáles serían para usted los principales aspectos que definen su iniciativa?
- ¿En qué medida considera usted que su nivel de iniciativa influyó en su decisión de poner en marcha su empresa? ¿Por qué?
- ¿En qué medida considera usted que la iniciativa es un factor clave para que el emprendedor tenga éxito en una empresa social híbrida? ¿Por qué?

c) Carácter innovador: Sentirse cómodo y abierto a nuevas ideas, enfoques e información

- De acuerdo a esta definición, ¿en qué medida se considera usted una persona que posee carácter innovador? ¿Cuáles serían para usted los principales aspectos que definen su carácter innovador?
- ¿En qué medida considera usted que su nivel de carácter innovador influyó en su decisión de poner en marcha su empresa? ¿Por qué?
- ¿En qué medida considera usted que el carácter innovador es un factor clave para que el emprendedor tenga éxito en una empresa social híbrida? ¿Por qué?

d) Control interno: La percepción de que el éxito depende de sí mismo, más que de circunstancias externas

- De acuerdo a esta definición, ¿en qué medida se considera usted una persona que posee la característica de control interno? ¿Cuáles serían para usted los principales aspectos que definen su control interno?
- ¿En qué medida considera usted que su nivel de control interno influyó en su decisión de poner en marcha su empresa? ¿Por qué?
- ¿En qué medida considera usted que el control interno es un factor clave para que el emprendedor tenga éxito en una empresa social híbrida? ¿Por qué?

e) Necesidad de logro: Deseo de sobresalir y de alcanzar metas, así como esforzarse para tener éxito

- De acuerdo a esta definición, ¿en qué medida se considera usted una persona que posee la característica de necesidad de logro? ¿Cuáles serían para usted los principales aspectos que definen su necesidad de logro?
- ¿En qué medida considera usted que su nivel de necesidad de logro influyó en su decisión de poner en marcha su empresa? ¿Por qué?
- ¿En qué medida considera usted que la necesidad de logro es un factor clave para que el emprendedor tenga éxito en una empresa social híbrida? ¿Por qué?

f) Capacidad para aprovechar las oportunidades en el entorno: Habilidad para identificar la existencia de una oportunidad para satisfacer algunas necesidades que el sistema de bienestar no está cumpliendo o no puede cumplir.

- De acuerdo a esta definición, ¿en qué medida se considera usted una persona que posee la característica de capacidad para aprovechar las oportunidades en el entorno? ¿Cuáles serían para usted los principales aspectos que definen su capacidad para aprovechar las oportunidades del entorno?
- ¿En qué medida considera usted que su nivel de capacidad para aprovechar las oportunidades en el entorno influyó en su decisión de poner en marcha su empresa? ¿Por qué?
- ¿En qué medida considera usted que la capacidad para aprovechar las oportunidades en el entorno es un factor clave para que el emprendedor tenga éxito en una empresa social híbrida? ¿Por qué?

BLOQUE 3: PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL CONTEXTO

a) Características del entorno económico de la región en las cuales la empresa social híbrida opera (Crecimiento económico; Riqueza social; Tasas de inflación; Tipo de cambio).

- ¿Cómo estas características del entorno económico favorecen la explotación de las oportunidades sociales? ¿Cómo influyó en su caso?

b) Características del entorno político – gubernamental de la región, en las cuales la empresa social híbrida opera (Derechos de propiedad; Política económica; Participación del estado en actividades productivas).

- ¿Cómo estas características del entorno político – gubernamental favorecen la explotación de las oportunidades sociales? ¿Cómo influyó en su caso?

c) Características entorno social - cultural de la región, en las cuales la empresa social híbrida opera (Valores dominantes de las personas; Usos y costumbres; Creencias; Influencia de la religión; Grado de educación de la población).

- ¿Cómo estas características del entorno social - cultural favorecen la explotación de las oportunidades sociales? ¿Cómo influyó en su caso?

d) Características del sector en el cual la empresa social híbrida opera (Rivalidad competidores, Barreras de entrada; Poder de negociación de los clientes y de los proveedores).

- ¿Cómo estas características del sector favorecen la explotación de las oportunidades sociales? ¿Cómo influyó en su caso?

e) Características de las condiciones actuales del mercado en las cuales la empresa social híbrida opera (Gustos y preferencias del consumidor; Diferenciación de la competencia; Restricciones legales).

- ¿Cómo estas características de las condiciones del mercado favorecen la explotación de las oportunidades sociales? ¿Cómo influyó en su caso?

BLOQUE 4: PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL LOGRO DE OBJETIVOS POR LA EMPRESA SOCIAL

a) Acerca de los objetivos económicos-financieros de la empresa social híbrida:

- Productos y/o servicios ofrecidos por su empresa
- Ventas anuales
- Tasa de crecimiento anual
- Porcentaje de participación de mercado
- Porcentaje de sustentabilidad financiera
- Nivel de satisfacción con los objetivos económicos-financieros alcanzados por su empresa

¿Considera usted importante algún otro indicador de los logros económicos-financieros de una empresa social híbrida?

b) Acerca de los objetivos sociales de la empresa social híbrida:

- Cambio social generado por su empresa en la comunidad
- Porcentaje de personas de la comunidad que se han beneficiado del impacto social logrado por su empresa
- Número de empleos creados por su empresa

- Forma en que su empresa ha cubierto las necesidades sociales en la comunidad
- Nivel de satisfacción con los objetivos sociales alcanzados por su empresa

¿Considera usted importante algún otro indicador de los logros sociales de una empresa social híbrida?

