



Factores explicativos del fenómeno emprendimiento social en Aragón

Estudio dirigido por Esperanza García Uceda
Universidad de Zaragoza



CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN
COLECCIÓN ESTUDIOS

El estudio *“Factores explicativos del fenómeno emprendimiento social en Aragón”* ha sido desarrollado por el equipo de investigación constituido por:

Esperanza García Uceda (investigadora principal)

Josefina Murillo Luna

Ana Hernández Serena

Pau Vidal García

Ramón Añaños Sánchez

2017

© Consejo Económico y Social de Aragón.
Esta publicación se edita únicamente en formato digital.

Consejo Económico y Social de Aragón
c/ Joaquín Costa, 18, 1º
50071 Zaragoza (España)
Teléfono: 976 71 38 38 – Fax: 976 71 38 41
cesa@aragon.es
www.aragon.es/cesa

El Consejo Económico y Social de Aragón encomendó el estudio "**Factores explicativos del fenómeno emprendimiento social en Aragón**" a las investigadoras Esperanza García Uceda y Josefina Murillo Luna, de la Universidad de Zaragoza, que han contado con la colaboración de Ana Hernández Serena, Pau Vidal García y Ramón Añaños Sánchez.

El objetivo principal del estudio ha sido explorar los factores que determinan la elección del emprendimiento social como modelo de negocio: analizar las **motivaciones** que animan a optar por esta alternativa y las **dificultades** encontradas por quienes así lo han hecho en Aragón. Una vez aplicado el **método Delphi** con un amplio grupo de expertos, se han identificado, y valorado cuantitativamente, los factores más relevantes para el emprendimiento social.

En la investigación se ha desarrollado, además, una **base de datos de emprendedores sociales** en Aragón y una relación de **entidades de apoyo** al emprendimiento, así como una **plataforma online** (*activo.social*) como ecosistema de apoyo al emprendimiento social en Aragón.

Por su interés científico, se publica a continuación el artículo "Aplicación del método Delphi para el análisis de los determinantes del emprendimiento social en Aragón".

Aplicación del método Delphi para el análisis de los determinantes del emprendimiento social en Aragón

Esperanza García Uceda, Josefina L. Murillo Luna

Resumen

En este trabajo se presenta un análisis exploratorio de los factores que determinan la elección del emprendimiento social como modelo de negocio, centrandó la atención en las motivaciones que animan a optar por esta alternativa de emprendimiento y en las dificultades que experimentan aquellas personas que se embarcan en este proyecto, para el caso de la Comunidad Autónoma de Aragón. Tras la aplicación del método Delphi, con la colaboración de un panel de expertos formado por 20 especialistas en emprendimiento social, podemos concluir que las motivaciones más importantes son la autorrealización y la autoestima del emprendedor social, así como su pasión por el objetivo social, mientras que el principal obstáculo proviene de la falta de habilidades en gestión y administración empresarial, lo que dificulta en gran medida la gestión financiera y de los recursos humanos.

Abstract

This paper presents an exploratory analysis of the factors determining the choice of social entrepreneurship (SE) as a business model in the Autonomous Community of Aragón. Attention is focused on the motivations for choosing this entrepreneurship alternative and on the difficulties the people embarking on this venture encounter. After applying the Delphi method, and with the collaboration of a panel of experts formed by 20 specialists in social entrepreneurship, we can conclude that the most important motivations are the social entrepreneur's self-fulfilment, self-esteem and passion for social issues. The main obstacle, meanwhile, stems from a lack of business management and administration skills, which makes financial and human resource management extremely difficult.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento social, motivaciones, dificultades, panel de expertos, método Delphi.

KEYWORDS: Social entrepreneurship, motivations, difficulties, panel of experts, Delphi method.

1. Introducción

El valor del emprendimiento para las economías en términos de crecimiento y riqueza económica es indiscutible (Praag y Versloot, 2007), de ahí que sea considerado por los responsables de las políticas públicas como un elemento clave para el desarrollo económico (Hoogendoorn, Van der Zwan y Thurik, 2011).

Según la encuesta realizada por Educa 2020 y la Fundación Axa en 2016, en España la actividad emprendedora ha aumentado en los últimos dos años, pasando de un 5,2 % la población que se anima a emprender a un 6%. No obstante, la voluntad de emprender en España es débil, en general. Solo el 18% de los estudiantes universitarios y de formación profesional quiere crear su propia empresa. No tienen demasiado interés en ser emprendedores, pues la mayoría siguen apostando por trabajos seguros y solo el 27% valora crear su propia empresa. Todo esto hace que España permanezca por debajo de la media de los países que impulsan el emprendimiento (8,5%), aunque por encima de otros como Italia o Alemania. En coherencia con el argumento anterior sobre las expectativas de crecimiento, España ocupa los últimos puestos a nivel mundial, con Italia y Grecia, con un índice del 8,7% y muy alejada de la media de Europa (20,7%).

Centrándonos en el caso de Aragón, la tasa emprendedora es del 4,7%, más baja aún que la referencia nacional. En total han sido unos 133.000 aragoneses los que se han lanzado a montar su propio negocio. No obstante, el 34% de ellos (uno de cada tres) reconoce que lo hace por necesidad. En cuanto a los estudiantes universitarios y de formación profesional con voluntad de emprender en la Comunidad Autónoma, la cifra se sitúa en el 10,2%, también por debajo de la media española. El 32% de estos jóvenes aragoneses prefiere trabajar en una empresa (multinacional o pyme) y el 34,3% muestra su interés por trabajar en la función pública (este porcentaje supera casi en un 10% al de la media nacional, que se sitúa en un 25,2%)¹.

A principio de los años 70 se introduce el término emprendimiento social (ES) como una subdisciplina del campo del emprendimiento (Certo y Miller, 2008) y, desde entonces, este complejo fenómeno ha experimentado un crecimiento exponencial (Pless, 2012). Ha sido ampliamente reconocido por su capacidad para abordar problemas sociales, ecológicos y económicos actuales que, por diferentes motivos, los gobiernos, las empresas o la sociedad no son capaces de resolver (Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum, y Hayton, 2008). La reducción de la exclusión social y económica, la reintegración de desempleados de larga duración, la revitalización de áreas deprimidas o la protección del medio ambiente son sólo algunos ejemplos (Hoogendoorn *et al.*,

¹ Encuesta: "Y después de la universidad, ¿qué?", una encuesta realizada a 9.054 estudiantes españoles de universidades y centros de Formación Profesional (1.085 de Aragón) por Educa 2020 y la Fundación Axa (Enero-Marzo, 2016).

2011). Según el Informe GEM España 2015 (*Global Entrepreneurship Monitor*² y la opinión de diferentes expertos en emprendimiento (tanto general como social)³, esta opción empresarial representa una palanca que puede contribuir a la transformación no solo de la economía, sino también de la sociedad. En efecto, el emprendimiento social surge a partir de la identificación de unas necesidades no atendidas que son interpretadas como una oportunidad de negocio, aplicando soluciones creativas, motivando e implicando a otras personas y construyendo redes de contactos esenciales (Thomson, 2002). Por ello, constituye una muestra de la capacidad de las personas para cambiar el entorno que les rodea, con actitud de vida que va más allá de la generación de empresas, pues parte de una inquietud personal que persigue como fin mejorar la vida de las personas (Informe GEM España, 2015).

De acuerdo con la revisión de la literatura de Short, Moss y Lumpkin (2009), el primer artículo especializado en materia de ES data de 1991. Podríamos decir, por tanto, que la investigación sobre ES se encuentra todavía en sus primeras etapas, por lo que existe una gran ignorancia sobre este tipo de emprendimiento (Santos, 2012). Es más, ni siquiera hay consenso sobre su definición, ni están claros aún los límites de este campo de estudio (Mair y Martí, 2006). El problema, según la directora del Área de Apoyo a Emprendedores Sociales de Ashoka España, Conchi Gallego, es que se trata de un concepto que puede abarcar una gran variedad de actividades y puede abordarse desde diferentes perspectivas. Esta indefinición permite acepciones como generación de autoempleo y generación de empleo para terceros o para dar solución a un reto social o para cubrir un nicho; como empresas sociales nacidas en el entorno educativo y sanitario; como resultado del intraemprendimiento en las administraciones públicas y privadas; y como cultura social capaz de generar riqueza, innovación y transformación social. En este sentido, son destacables los esfuerzos de autores como Dacin, Dacin, y Matear (2010) por ofrecer una recapitulación de las diferentes definiciones de emprendimiento social. En cualquier caso, Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006) ponen de relieve la primacía de la creación de valor social sobre la riqueza personal o de los accionistas, como resultado del aprovechamiento de oportunidades. Éste se considera precisamente un factor distintivo del ES, en contraposición al emprendimiento convencional, cuyo foco principal es el retorno económico (Mair y Martí, 2006).

² *GEM España* recoge las principales características de la dinámica emprendedora en España. Lo lidera y coordina el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) con el respaldo de Banco Santander, a través de Santander Universidades, y la Fundación Rafael del Pino. Se elabora con datos de 25.000 encuestas realizadas por 17 equipos de investigadores de todo el país a expertos nacionales y a una muestra de población de entre 18 y 64 años.

³ Iñaki Peña, director técnico GEM España; Conchi Gallego, directora del Área de Apoyo a Emprendedores Sociales Ashoka España; Aurelio Jiménez, director de Desarrollo de la Fundación Incyde; y Miguel Ángel Martínez Vidal, director del departamento de Metodología y Desarrollo de la Producción Estadística del INE.

Un aspecto importante es la necesidad de sostenibilidad económica del ES (Dorado, 2006). Su supervivencia y crecimiento son complicados, porque la sostenibilidad de la combinación de creación de valor social y económico no es fácil (Moizer y Tracey, 2010). Sin embargo, se desconocen los factores determinantes en este sentido (Short *et al.*, 2009). Esto resulta sorprendente por varios motivos. Por una parte, el fenómeno del emprendimiento sí que es un tema prolijo en investigación cuya importancia es ampliamente reconocida (Alvord, Brown y Letts, 2004). Por ejemplo, en España una manifestación del interés que despierta este tema es que las últimas reformas educativas de los currículos de los niveles educativos previos a la universidad ya están incluyendo asignaturas dedicadas específicamente al emprendimiento. Por otra parte, el emprendimiento social acapara una creciente atención por parte de los medios de comunicación y los responsables de las políticas públicas, entre otros (Hoogendoorn, *et al.* 2011). La Unión Europea, por ejemplo, tiene un Programa Europeo de Empleo e Innovación Social (EaSI) gestionado directamente por la Comisión Europea y dirigido a la promoción de un empleo de calidad y sostenible, que aporte una protección social correcta, combata la exclusión social y la pobreza y mejore las condiciones de trabajo. La microfinanciación y emprendimiento social constituyen uno de sus tres grandes ejes, al que se destina el 21% del presupuesto total, según datos disponibles de 2015. En este contexto, consideramos que puede ser de gran interés investigar sobre los factores determinantes del éxito del emprendimiento social.

Miller, Grimes, McMullen y Vogus (2012) subrayan la falta estudio sobre las motivaciones que subyacen al emprendimiento social. Por otra parte, el/la emprendedor/a social ha de enfrentarse a numerosos obstáculos (Thomson 2002) y, aunque los motivos que subyacen a estas dificultades están todavía por determinar y requieren un análisis más profundo, ya pueden atisbarse algunas barreras claras. Hay expertos que hablan de la "soledad" de los/as emprendedores/as sociales, que para empezar se encuentran ante una maraña legislativa en torno a este concepto, que carece de una fórmula jurídica legal que englobe a todos sus agentes. En este sentido, Conchi Gallego (Ashoka, España) apuesta por una novedosa figura legal, las Sociedades Limitadas de Interés General actualmente en debate en la Comisión Europea. Asimismo, defiende que es necesario poder contar con una cantera de emprendedores y comparte con Iñaki Peña (GEM España, 2015) la importancia de identificar ecosistemas de compañeros/as de viaje con los que compartir conocimientos y experiencias para lograr ser agentes más productivos, inclusivos y transformadores. En el caso de Aragón existen recursos de apoyo disponibles para el emprendimiento, en general, y el emprendimiento social, en particular. En la Tabla 1 pueden encontrarse algunos ejemplos. No obstante, es necesaria una mayor coordinación entre ellos para lograr un servicio más eficiente. Se observa también un desajuste entre la cualificación del emprendedor/a social (que cuenta cada vez más con presencia de egresados en el colectivo, 49% con formación superior) y las necesidades de viabilidad y escalabilidad de sus proyectos que, en general, no tienen

aspiraciones de internacionalización a corto plazo. El perfil de este tipo de negocios corresponde al de una empresa de pequeño tamaño (1-3 empleados) que presta servicios a consumidores locales, con poca vocación innovadora (solamente el 30% se embarca en iniciativas innovadoras). Seis de cada diez nuevas iniciativas no tienen ninguna orientación innovadora y el 80% manifiestan no tener vocación internacional durante sus primeros 3-4 años de existencia (GEM España, 2015). Por último, independientemente de los ciclos económicos expansivos o contractivos, existe cierto miedo al fracaso que se torna incluso en vértigo, al considerar que no habrá una segunda oportunidad. El entorno se presenta hostil (por ejemplo, por la existencia de “desempleados endeudados”), generando barreras que alimentan este miedo. Según Miguel Ángel Martínez Vidal, director del departamento de Metodología y Desarrollo de la Producción Estadística del Instituto Nacional de Estadística, el 25% de las empresas no llegan al año de vida (mortalidad infantil) y durante los tres primeros años el dato de mortalidad empresarial asciende hasta un 48%, esto es, se va quedando por el camino algo más de la mitad de las empresas. Esto representa un riesgo real para el emprendimiento y, consecuentemente, para el emprendimiento social. Estos primeros indicios invitan a una reflexión sobre la necesidad de un asesoramiento adecuado que favorezca la dinámica emprendedora.

Tabla 1. Recursos de apoyo a los emprendedores en Aragón

<i>Espacios para el emprendimiento</i>	<i>Asesoramiento</i>	<i>Apoyo económico</i>
CEEI Aragón	CEOE Zaragoza	Aragón Invierte
Parque Tecnológico Walqa	Instituto Aragonés de la Mujer	RADR-Leader
Technopark	Instituto Aragonés de la Juventud	INAEM-Espacio Empresas
Zaragoza Activa	REAS-Ayuntamiento de Zaragoza	Ibercaja
CIEM	Agentes de Desarrollo Local	Fundación Creas
Cepyme	Ayuntamiento Zaragoza	
IAF	AJE Aragón	
ITA	Cámara Comercio de Zaragoza	
CEMINEM	Cámara de Comercio de Huesca	
Centro de Emprendedores de Andorra	Cámara de Comercio de Teruel (PAED)	
	Ayuntamiento de Huesca	
	CEPES Aragón	
	Fundación Emprender Aragón	
	UPTA Aragón	
	Prendup	
	Cachirulo Valley	
	Aragón Emprendedor	
	Club Virtual Emprender en Aragón	
	Aragón Empresa	
	UNIVERSA	
	REAS	

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, teniendo en cuenta la importante labor que el emprendimiento social puede desempeñar para atender necesidades económicas y sociales de una forma innovadora y en coherencia con la atención que esta materia está recibiendo en otros ámbitos, Shaw y Carter (2007) reclaman un mayor interés en el ámbito de la investigación. Este trabajo pretende contribuir a cubrir este vacío, con un estudio sobre las motivaciones que animan, pero también los obstáculos que dificultan la decisión de emprender socialmente. El objetivo consiste en profundizar en el conocimiento de los factores que determinan la elección del ES como modelo de negocio, para el caso de la Comunidad Autónoma de Aragón. La atención se centra en los factores que impulsan la elección de esta alternativa y en los obstáculos que dificultan su éxito.

Con este objetivo en mente, la estructura del trabajo es la siguiente. Primero, revisamos la literatura para proponer un marco teórico en el que se identifiquen las motivaciones y las barreras del ES. Segundo, describimos la metodología. Tercero, presentamos los resultados más destacables. Por último, resumimos las principales conclusiones, comentamos sus limitaciones y sugerimos posibles líneas de investigación futuras.

2. Marco teórico de los factores determinantes del emprendimiento social

Este trabajo está basado en la definición propuesta por Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman (2009: 519) quienes, tras revisar e integrar las definiciones anteriores de otros 20 autores, mantienen que el ES *"incluye las actividades y procesos llevados a cabo para descubrir, definir y explotar oportunidades para aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas"*.

El ES ha sido objeto de estudio desde diferentes perspectivas teóricas (Short *et al.*, 2009). Nosotras adoptamos una doble perspectiva. Por una parte, las principales teorías de motivación se clasifican en dos: las teorías de contenido, que buscan entender por qué (por ejemplo, Segal *et al.*, 2005), y las teorías de proceso, que buscan comprender cómo (por ejemplo, Carsrud y Brannback, 2011). Nuestro interés se centra en explicar las necesidades u objetivos que llevan a una persona a tomar una decisión, sin tratar de describir de qué forma se llega a producir un determinado comportamiento. Así pues, adoptamos la perspectiva de las teorías de contenido para abordar el estudio. Por otra parte, para el análisis de los obstáculos se han adoptado múltiples enfoques teóricos: la teoría de la dependencia de los recursos (por ejemplo, Haugh, 2009); la teoría institucional (por ejemplo, Stephan, Uhlaner y Stride, 2014); la teoría del capital social (por ejemplo, Estrin, Mickiewicz y Stephan, 2013); o la teoría basada en los recursos (por ejemplo, Hoogendoorn *et al.*, 2011), entre otras. Nuestro interés aquí se dirige a la identificación de recursos y habilidades clave, sin los cuales la sostenibilidad del ES podría estar en serio peligro. Por ello, nosotras utilizamos el enfoque basado en los recursos.

2.1. Motivaciones

Desde la perspectiva de las teorías de contenido, las motivaciones del emprendimiento convencional han sido clasificadas en dos categorías: factores de presión y factores de atracción (Schjoedt y Shaver, 2007). Los factores de presión son fuerzas externas, mientras que los factores de atracción son aspectos que atraen a una persona a poner en marcha un negocio (Kirkwood, 2009).

Algunas motivaciones del ES son compartidas con el emprendimiento convencional (Dacin, Dacin, y Matear, 2010). Según Kirkwood y Walton (2010) las principales motivaciones que llevan al emprendimiento, en general, son cuatro: el deseo de independencia, motivaciones monetarias, aspectos relacionados con el trabajo

(insatisfacción, inestabilidad, deseo de una mayor flexibilidad o proyección profesional, dificultades para encontrar un trabajo, etcétera) y cuestiones familiares (básicamente dificultades para conciliar trabajo y familia). Las dos primeras son factores de atracción, mientras que las dos segundas son factores de presión. Otros autores contemplan motivaciones adicionales, tales como la voluntad de crear e innovar, la propensión a asumir riesgos, el reconocimiento de una oportunidad, el reconocimiento o la realización personal (Mair y Noboa, 2005; Mair y Martí, 2006; Hall, Miller y Millar, 2012; Marques, Ferreira, Ferreira y Lages, 2012; Braga *et al.*, 2014).

Hay otras motivaciones que son intrínsecas y distintivas del ES. El altruismo y la pasión son factores de presión (Braga *et al.*, 2014). El altruismo hace referencia a la misión desinteresada de búsqueda del bienestar de la sociedad o el entorno (Dacin *et al.*, 2010). Miller, Grimes, McMullen y Vogus (2012) también hacen referencia a emociones tales como la compasión. La pasión implica una motivación intrínseca por hacer las cosas de forma diferente, un sentimiento de disconformidad con el *statu quo* acompañado de un fuerte deseo por cambiar la sociedad, con la creencia además de que es posible convencer a otras personas de ello (Steinerowski, Jack y Farmer, 2008). Otros factores de presión son la influencia de modelos a seguir, ya sea la familia, amigos o grupos que pueden haber estado implicados en algún tipo de iniciativa de ES, o las experiencias previas, por ejemplo, prácticas voluntarias asociadas a los valores de las personas y a un sentimiento de utilidad (Braga *et al.* 2014).

2.2. Obstáculos

Según el Enfoque basado en los Recursos, el origen de las diferencias entre los resultados de las empresas radica en su habilidad para acumular recursos y habilidades con unas características particulares. Estos recursos y habilidades han de ser inusuales, valiosos, irremplazables e inimitables (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991). Desde esta perspectiva vamos a tratar de identificar recursos y capacidades clave para el éxito del ES.

Los obstáculos para el ES parecen ser más singulares pues, incluso en el caso de aquéllos que pudieran ser compartidos con el emprendimiento tradicional, se encuentra algún tipo de particularidad. La principal dificultad para el ES es la movilización de recursos, tanto financieros como humanos (Peredo y McLean, 2006). Con relación a los recursos financieros, muchos autores destacan la dificultad de los emprendedores sociales para atraer capital financiero privado (Dorado, 2006). Hoogendoorn *et al.* (2011) explican varias razones. Primero, la primacía del valor social sobre el económico limita el potencial de la explotación de las iniciativas emprendedoras (DiDomenico, Haugh y Tracey, 2010). Segundo, no hay medidas estandarizadas para la valoración del resultado de los negocios sociales en términos de creación de valor social, por lo que resulta difícil conocer el retorno de la inversión (Austin *et al.*, 2006). Tercero, las formas legales bajo

las cuales operan los negocios sociales suelen establecer restricciones para la distribución de los beneficios (Weerawardena y Sullivan Mort, 2006).

Con relación al capital humano, las principales dificultades provienen de dos fuentes (Hoogendoorn *et al.*, 2011). Por una parte, el entramado de relaciones con *stakeholders*, tanto internos como externos, a gestionar es complejo. Se requieren unas excelentes habilidades para crear redes de contactos (Vidal, 2005). Por otra parte, la movilización de personal capaz y talentoso es complicada, al no poder ofrecerles una compensación tan competitiva como la que conseguirían en el mercado de trabajo convencional (Austin *et al.*, 2006). Así, es difícil crear grupos de trabajo implicados con la misión, comprometidos con la causa y con habilidades para contribuir al desarrollo de los planes estratégicos y operativos de la organización de una forma viable.

Hoogendoorn *et al.* (2011) añaden otras dos cuestiones que explicarían la menor probabilidad de supervivencia del ES durante sus primeras etapas, en comparación con el emprendimiento convencional: las barreras del entorno percibidas y variables de riesgo. Primero, los emprendedores sociales perciben más barreras de puesta en marcha del entorno. Estas barreras incluyen la complejidad de los procedimientos administrativos y la falta de información sobre puesta en marcha. En efecto, los emprendedores sociales se lamentan de una excesiva burocracia (Braga *et al.*, 2014) y una falta de infraestructura de apoyo que les facilite el acceso a información y asesoramiento especializado (Sharir y Lerner, 2006). Segundo, cualquier iniciativa de emprendimiento requiere habilidad para sobrellevar la incertidumbre y el riesgo. Sin embargo, emprendedores sociales y emprendedores convencionales afrontan diferentes tipos de riesgos (Shaw y Carter, 2007). Los emprendedores sociales experimentan menos riesgo financiero personal porque rara vez utilizan recursos personales o familiares (Shaw y Carter, 2007). Por el contrario, asumen mayores riesgos personales de tipo no-financiero, como la posibilidad de perder su reputación o su red de contactos de relaciones personales. Tienen que trabajar duro para conseguir legitimidad (Ruebottom, 2013). También tienen un mayor temor a la quiebra, porque a menudo sus fondos provienen de gobiernos y grupos de interés concretos (Sharir y Lerner, 2006), lo que genera una situación de dependencia que, además, puede llegar a limitar su libertad en la toma de decisiones (Braga *et al.*, 2014).

Syrjä, Puumalainen, Sjögrén, Soininen y Durst (2013) señalan tres características distintivas del ES, que representan capacidades imprescindibles para su supervivencia: asunción de riesgos, innovación-proactividad y persistencia. Primero, el emprendedor social debe estar dispuesto a asumir riesgo financiero, tratando de evitar en la medida de lo posible dañar su reputación. Segundo, debe tener interés por buscar nuevas soluciones a los problemas sociales y por desarrollar nuevas formas para generar ingresos. Tercero, debe tener capacidad para mantenerse constante persiguiendo una misión, a pesar de las dificultades. Braga *et al.* (2014) aún plantean una propuesta

alternativa, pues en su caso las habilidades clave son persistencia, liderazgo y empatía. Estos autores, además, destacan el problema en la gestión del tiempo como un obstáculo fundamental. Además, añaden otros, tales como el hecho de que se trata de una iniciativa novedosa en la que no se tiene experiencia o cuestiones relacionadas con la gestión de la comunicación.

3. Metodología

El método Delphi permite la estructuración de un proceso de comunicación grupal para tratar problemas complejos (Landeta 2002, 2006). Es un método de investigación diseñado para la recogida de juicios de valor (Gilson *et al.*, 2009). Está basado en el método subjetivo de juicio de expertos (Romero, Cabero, Llorente y Vázquez-Martínez, 2012), que permite desarrollar conocimiento sobre contenidos difíciles o novedosos (Lannoy y Procaccia, 2001). Consiste en un proceso sistemático e iterativo encaminado a la obtención de las opiniones, y a ser posible el consenso estadístico, de un grupo de expertos anónimos a los que se aplica una serie de cuestionarios con retroalimentación controlada (Landeta, 1999) (Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo-Metodología Delphi



Según Martínez (2003: 453), los expertos son personas con un amplio conocimiento y experiencia en materias concretas, capaces de hacer valoraciones fiables y recomendaciones. Para su selección debe tenerse en cuenta su vinculación con el problema, experiencia profesional, cualidades personales para participar en la investigación y su pericia profesional (García y Fernández, 2008). Dalkey, Rourke, Lewis y Snyder (1972) recomiendan obtener la información de cada uno de ellos de manera individual y anónima, para que puedan expresar sus opiniones sin miedo a ser cuestionados. Con relación al número de expertos, hay diferentes propuestas. Landeta (2002), por ejemplo, habla de entre 7 y 30. Para García y Fernández (2008) el intervalo debe situarse entre 15 y 25. Estas orientaciones nos llevaron a reunir un grupo de 23 expertos, 15 hombres y 8 mujeres, todos ellos directores y fundadores de entidades privadas con un profundo calado social e investigadores y expertos consultores con elevada responsabilidad, tanto de entidades privadas como públicas, de apoyo a emprendedores sociales.

Contactamos con ellos por teléfono o email, presentando la investigación e invitándoles a participar en el estudio (fase 0). Finalmente fueron 20 los expertos que colaboraron en el estudio (Tabla 2). Tres declinaron la invitación por falta de tiempo en sus agendas. La investigación se llevó a cabo entre los meses de agosto y noviembre de 2016. Para recoger los juicios de los expertos enviamos cuestionarios por email en tres fases o vueltas, con instrucciones precisas e indicando los plazos para cada una de las vueltas.

El primer cuestionario (fase 1) se diseñó con preguntas abiertas (Fernández-Ballesteros, 1995), ya que el problema objeto de estudio no estaba previamente definido y, por tanto, se desaconsejaba utilizar directamente cuestionarios con preguntas cerradas (Pérez-Campanero, 1991). En concreto, las preguntas fueron las siguientes: *¿Cuáles son las principales motivaciones para una persona que se plantea optar por el emprendimiento social?, ¿cuáles son las principales dificultades que se encuentra una persona que se plantea optar por el emprendimiento social?*

Una vez recibidas las respuestas de los expertos, 62 motivaciones y 53 dificultades, consideramos que el número de ítems era muy elevado, pudiendo generar cansancio a los expertos en sus valoraciones en la segunda vuelta. Además, presentaban diferentes grados de diferenciación, por lo que decidimos hacer un análisis previo de contenido con objeto de sintetizar el número de ítems, infiriendo dimensiones teóricas en base a la revisión de la literatura. Todo ello, bajo la premisa de que los ítems resultantes recogiesen la esencia conceptual de los juicios de los expertos.

El resultado fue un segundo cuestionario cerrado (fase 2), con 23 motivaciones y 22 dificultades agrupadas en dimensiones teóricas. Se pidió a los expertos la valoración de la importancia de cada una de las motivaciones y dificultades, utilizando una escala de 0 a 10 puntos. Adicionalmente, se les animó a proponer mejoras en la redacción

definitiva, tanto de los ítems como de las dimensiones. Solo hubo sugerencias de cuatro expertos, que fueron incorporadas tras valorar su coherencia con la literatura y las respuestas de la primera vuelta.

Finalmente, para tratar de alcanzar el consenso estadístico del grupo, se preparó un tercer cuestionario en el que se informaba a cada experto de su grado de acuerdo con respecto al grupo (fase 3). Todo ello, sin que pudiese conocer con respecto a qué sujeto concreto estaba en desacuerdo, para evitar así sesgos (Martínez, 2003). Se les proporcionó información sobre la valoración promedio del grupo y su valoración, dando la opción de modificar su respuesta, si el participante lo consideraba adecuado. En el caso de decidir mantener su valoración anterior, se les pidió que justificasen los motivos para ello.

Para conocer descriptivamente el consenso entre las opiniones de los participantes, utilizamos el estadístico de la Proporción de expertos. Esto permitió conocer las respuestas cuyas valoraciones habían sido modificadas como máximo en un intervalo entre $[-0.5$ y $+0.5]$, es decir, aquéllas cuya modificación no había sido sustancial. Obtuvimos porcentajes superiores al 50% de las respuestas en más del 65% de las motivaciones y del 60% de las dificultades analizadas. Este resultado confirma una notable convergencia entre los expertos.

Finalmente, con objeto de conocer el grado de estabilidad en las respuestas de los expertos en las diferentes rondas, utilizamos el test de Wilcoxon (H_0 = No ha habido cambios significativos en las valoraciones). Se trata de una prueba no paramétrica para muestras relacionadas, recomendable en el caso de no presunción de la condición de normalidad de los datos, tamaño pequeño de la muestra y diseños "antes-después", situación que se da en el análisis de estabilidad. El objetivo es identificar la significación de los cambios a través de la modificación en la mediana, así como su dirección y magnitud. Según los resultados de este análisis, no encontramos evidencias suficientes para afirmar que se hayan producido cambios significativos en las respuestas de los expertos relativas al 100% de las motivaciones y dificultades (p -valor > 0.05). Por tanto, no resulta necesaria una cuarta vuelta.

Así pues, el envío de cuestionarios finalizó con este tercero, ya que obtuvimos un alto consenso entre todos los participantes y en la mayoría de las cuestiones.

Tabla 2. Componentes del panel de expertos

<i>Nombre</i>	<i>Empresa/Institución</i>	<i>Cargo/Ocupación actual</i>
José Antonio Ruiz Pérez	Emoziona	Socio Fundador de Emoziona
Javi Fernández Herráez	Zaragoza Activa (Ayto. de Zaragoza)	Unidad Técnica
Pedro A. Pardo García	IAF (Instituto Aragonés de Fomento)	Gerente Emprendedores
Raúl Oliván Cortés	Zaragoza Activa y Fomento Empresarial (Ayto. de Zaragoza)	Director- Jefe
Camille Bertrand	Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) (Universidad de Zaragoza)	Gestora Programa Spin UP
Pilar Gascón Zaragoza	CEEI (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón)	Gerente de proyectos
Miguel Marco Fondevila	Instituto CIRCE	Gestor área Socioeconómica
Ana Hernández Serena	AV/Asesores, AIE Consultoría de apoyo a emprendedores	Socia
Pedro Sanz Laguen	Fundación CREAS Invierte en valor social	Colaborador y miembro del Consejo Asesor
Raúl Contreras Comeche	Plataforma para el cambio social NITTÚA	Cofundador
Susana Balet Robinson	Stone Soup Consulting	Consultora Social
Jesús Luesma Yago	CÁRITAS Autónoma de Aragón	Secretario-Técnico
Javier Val Burillo	CEOE (Confederación de Empresarios de Zaragoza)	Director del SACME Servicio de Apoyo a la Creación de Microempresas
José Carlos Arnal Losilla	Fundación Zaragoza Ciudad del Conocimiento	Director
José Ruiz Navarro	Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz	Director
Mariano Espallargas Monserrate	Área de Creación de Empresas de Cámara Zaragoza	Director
Victoria Gómez Galdón	ToBeinn Network	Investigadora doctoranda. Consultora Innovación.
Joaquín Alcalde Sánchez	El Hueco Coworking en Soria	Director
Mercedes Valcárcel Dueñas	Fundación Tomillo	Directora de investigación e innovación
Rocío Nogales Muriel	EMES International Research Network	Directora

4. Resultados

A continuación se presentan en dos subapartados los principales resultados de las valoraciones consensuadas de los expertos, en tres vueltas. El primero se dedica a las motivaciones y el segundo a los obstáculos del ES.

4.1. Motivaciones

Agrupamos las 22 motivaciones en las siguientes 5 dimensiones: Motivaciones ideológicas, de realización personal, económicas y de empleo, finalistas y por vinculación (Tabla 3).

En el Gráfico 1 se presentan las valoraciones medias por consenso de los expertos. Las motivaciones más importantes son aquéllas que componen la dimensión “Motivaciones de realización personal”: la 9. *Capacidad emprendedora y pasión por el objetivo social. [...]* (8.5) y 8. *Autorrealización y autoestima. [...]* (8.4). Adicionalmente, encontramos otra motivación ideológica consecuente y coherente con las anteriormente mencionadas, 5. *Responsabilidad social. [...]* (8.1). El emprendedor social es un altruista que se encuentra fuertemente motivado por liderar una idea, mediante la que espera contribuir al bienestar común de la sociedad. La misión social está en su ADN y siente que está haciendo lo que le gusta.

Los expertos conceden una importancia intermedia a los siguientes estímulos positivos: 1. *Convicción ideológica. [...]* (7.7), 6. *Convicción de cambio y transformación social. [...]* (7.4) y 4. *Conciencia de justicia social. [...]* (7.4). Todas ellas son “Motivaciones ideológicas” que recogen la determinación de que es posible generar un cambio significativo en la sociedad. Otras motivaciones con incidencia intermedia son la 20. *Vinculación o implicación personal o familiar con necesidades sociales [...]* (7.3) y la 16. *Inclusión social. [...]* (7.2). Asimismo, en esta franja de impacto se encuentran la 3. *Solidaridad o Altruismo. [...]* y la 15. *Creación de valor social con sentido práctico y valor económico sostenible* (7.1).

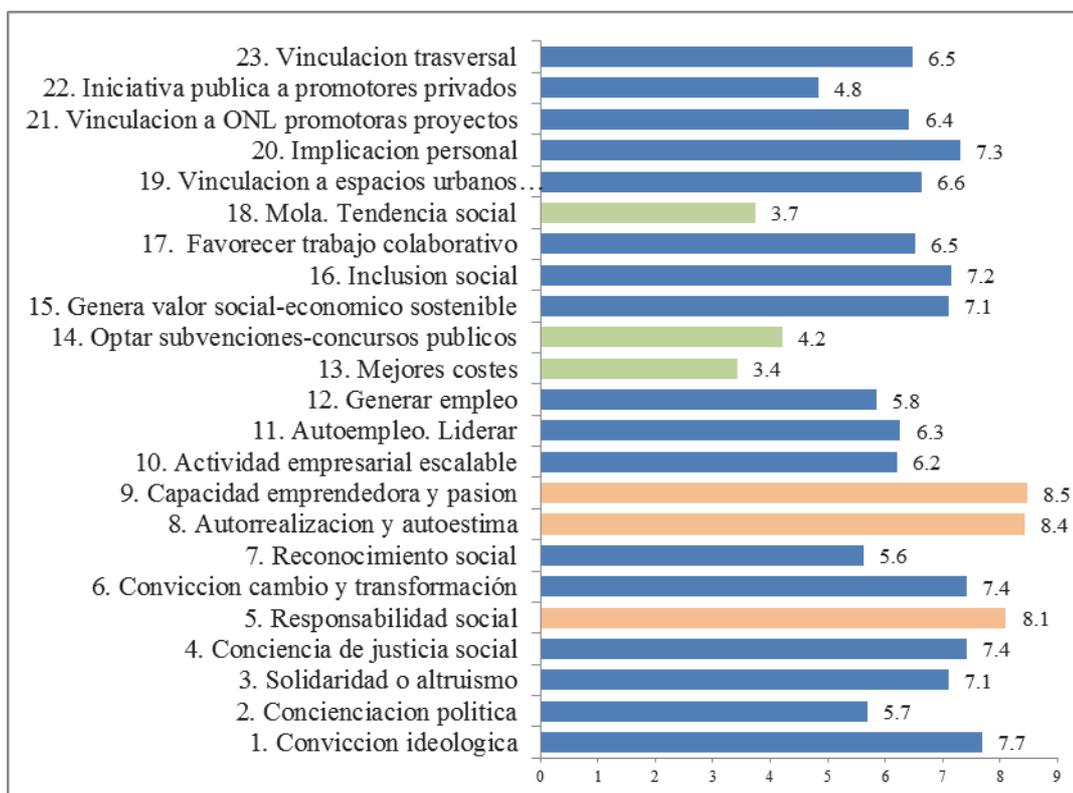
Otras motivaciones, aunque ejercen una incidencia impulsora de esta opción empresarial, no alcanzan una valoración superior al 7, aunque tampoco inferior al 6 por lo que deben ser tenidas en consideración. Éstas las hemos agrupado como “Motivaciones por vinculación”: 19. *Vinculación con espacios urbanos con cronificación de situaciones generadoras de riesgos de exclusión. [...]* (6.6), 23. *Vinculación transversal de lo social con conceptos medioambientales, desarrollo cultural o educativos* (6.5) y 21. *Vinculación con entidades de carácter social que desean desarrollar proyectos en el marco empresarial social* (6.4) y “Motivaciones económicas y de empleo”: 10. *Realizar una actividad comercial y empresarial responsable y de reciprocidad. Replicable y escalable [...]*

(6.2) y 11. *Autoempleo en su afición liderando su iniciativa [...] (6.3)*. Asimismo, destaca el impulso finalista que denota el sentir generalizado, según los expertos, de que las personas pueden generar riqueza de otra forma, esto es, 17. *Favorecer un trabajo colaborativo y no competitivo. [...] (6.5)*.

Tabla 3. Principales motivaciones para una persona que se plantea optar por el ES

Motivaciones ideológicas	1. Convicción ideológica. Convencimiento de la primacía de las personas sobre las estructuras productivas y el capital económico.
	2. Concienciación política (militancia política no partidista) vinculada a lo social.
	3. Solidaridad o Altruismo. Búsqueda de una rentabilidad emocional: sentir que el trabajo proporciona una mejora a la sociedad.
	4. Conciencia de justicia social. Búsqueda de una sociedad más equitativa.
	5. Responsabilidad social. Conciencia de la existencia de una necesidad social o medioambiental que el sistema no atiende o no lo hace de forma eficaz y/o eficiente.
	6. Convicción de cambio y transformación social. Activismo sobre ineficiencias sociales.
Motivaciones de realización personal	7. Reconocimiento social, personal y de la labor realizada.
	8. Autorrealización y Autoestima. Realización personal liderando un sueño de una manera adecuada a su forma de pensar.
	9. Capacidad emprendedora y pasión por el objetivo social. Generar más valor añadido que el puramente económico.
Motivaciones económicas y empleo	10. Realizar una actividad comercial y empresarial responsable y de reciprocidad. Replicable y escalable (de lo local a lo internacional).
	11. Autoempleo en su afición liderando su iniciativa o simplemente ganarse la vida trabajando en lo suyo.
	12. Generar empleo: Crear puestos de trabajo adecuados (de calidad) y sostenibles (estables).
	13. Mejores costes. Obtener una ventaja competitiva en los costes por bonificaciones fiscales y seguridad social.
Motivaciones desarrollo sostenible	14. Obtener acceso a determinadas subvenciones y concursos públicos.
	15. Creación de valor social con sentido práctico y valor económico sostenible.
	16. Inclusión social. Integración de personas marginadas.
Motivaciones por vinculación	17. Favorecer un trabajo colaborativo y no competitivo. Las cosas se pueden hacer de una forma diferente.
	18. Seguir una tendencia social. "Mola" decir que eres emprendedor social.
	19. Vinculación con espacios urbanos con cronificación de situaciones generadoras de riesgos de exclusión. Involucrarte con la realidad del entorno.
	20. Vinculación o implicación personal o familiar con necesidades sociales.
	21. Vinculación con entidades de carácter social que desean desarrollar proyectos en el marco empresarial social.
	22. Iniciativas desde lo público que se transfiere para su ejecución a promotores particulares de componente social.
	23. Vinculación transversal de lo social con conceptos medio ambientales, desarrollo cultural o educativos.

Gráfico 1. Valoraciones medias consensuadas de las principales motivaciones para el ES



Sin embargo, encontramos otra serie de ítems que obtienen unas valoraciones más bajas. En primer lugar, destacamos otras motivaciones de la dimensión "Motivaciones económica y de empleo" que confirman que el emprendedor social lo es por convicción. Las fuerzas que menor estímulo presentan son: 13. *Mejores costes. [...] (3.4)* y 18. *Seguir una tendencia social. [...] (3.7)*. Asimismo, resulta de poco interés 14. *Optar a determinadas subvenciones y concursos públicos (4.2)* o desarrollar proyectos de otros, alejados de sus sueños, esto es, 22. *Iniciativas desde lo público que se transfiere para su ejecución a promotores particulares de componente social (4.8)*. Con un impulso muy moderado pero superior al 5 está: 12. *Generar empleo. [...] (5.8)*, 2. *Concienciación política vinculada a lo social (5.7)*, y el 7. *Reconocimiento social, personal y de la labor realizada (5.6)*. El emprendedor no se mueve por reconocimientos ni premios. Es su pasión, son sus principios lo que le mueve e impulsa a superar todas las resistencias existentes al cambio social (Steinerowski *et al.*, 2008; Braga *et al.*, 2014).

Por último, consideramos interesante profundizar en el análisis de aquellos motivos en los que los expertos insistieron en mantener su valoración inicial en la tercera vuelta, a pesar de existir diferencias con respecto a las valoraciones medias del grupo. Para ello,

repetimos el estadístico Proporción de expertos, pero en esta ocasión considerando un rango de diferencia superior, concretamente entre [-2 y +2]. Los resultados más destacables de este ejercicio son los siguientes. Primero, encontramos tres motivaciones con un resultado del 15% (3 expertos): *11. Autoempleo en su afición liderando su iniciativa [...]*, *13. Mejores costes. [...]* y *14. Obtener acceso a determinadas subvenciones y concursos públicos*. Esto es, en el caso de estas tres motivaciones hubo tres expertos (no siendo los mismos en cada una de ellas) que mantuvieron una valoración claramente diferente a la media. Los expertos que discrepan del grupo en estos casos coinciden en reducir el peso del ítem *11. Autoempleo*, al considerarlo una consecuencia del ES más que una motivación inicial, y en aumentar la importancia de los ítems *13. Mejores costes* y *14. Acceso a subvenciones y concursos*, matizando que su valoración se refiere al contexto español, donde el sector de la economía social tiene una gran dependencia de la financiación pública.

Segundo, identificamos dos motivaciones con un valor del 25% (5 expertos): *18. Seguir una tendencia social. [...]* y *21. Vinculación con entidades de carácter social que desean desarrollar proyectos en el marco empresarial social*. Para tres de los expertos el ítem 18 es una de las razones claves para subirse al carro del ES. Por el contrario, hay otros dos que consideran que, cuando ésta es la razón, estos proyectos son abandonados en cuanto se comprueba la complejidad que conlleva su desarrollo, por lo que su valoración de este ítem es inferior a la media. Con relación al ítem 21, los expertos que discrepan muestran valoraciones superiores a la media, explicándolo como un sentimiento de seguridad del emprendedor social, al percibir cierta protección por encontrarse bajo el paraguas de este tipo de entidades. Sin embargo, aclaran los expertos, se trata de una seguridad irreal y esta sensación desaparece en el momento en que se conoce el gran esfuerzo que todas las entidades sociales realizan mes a mes para sobrevivir. Por último, también comprobamos que esta falta de convergencia no se debe a la diferente vinculación de los expertos a entidades públicas o privadas.

Finalmente, en los Gráficos 2 y 3 presentamos los diagramas de caja de las valoraciones de los expertos sobre las motivaciones en segunda (SV) y tercera vuelta (TV), respectivamente. El diagrama de caja es una herramienta que resume los estadísticos descriptivos más relevantes (la mediana⁴, los cuartiles⁵ y los valores extremos) de las valoraciones concedidas por los expertos a las diferentes motivaciones. La "caja" representa, para cada motivación, el 50% de las valoraciones centrales concedidas por los expertos. Los "bigotes" son las líneas que se extienden desde la caja

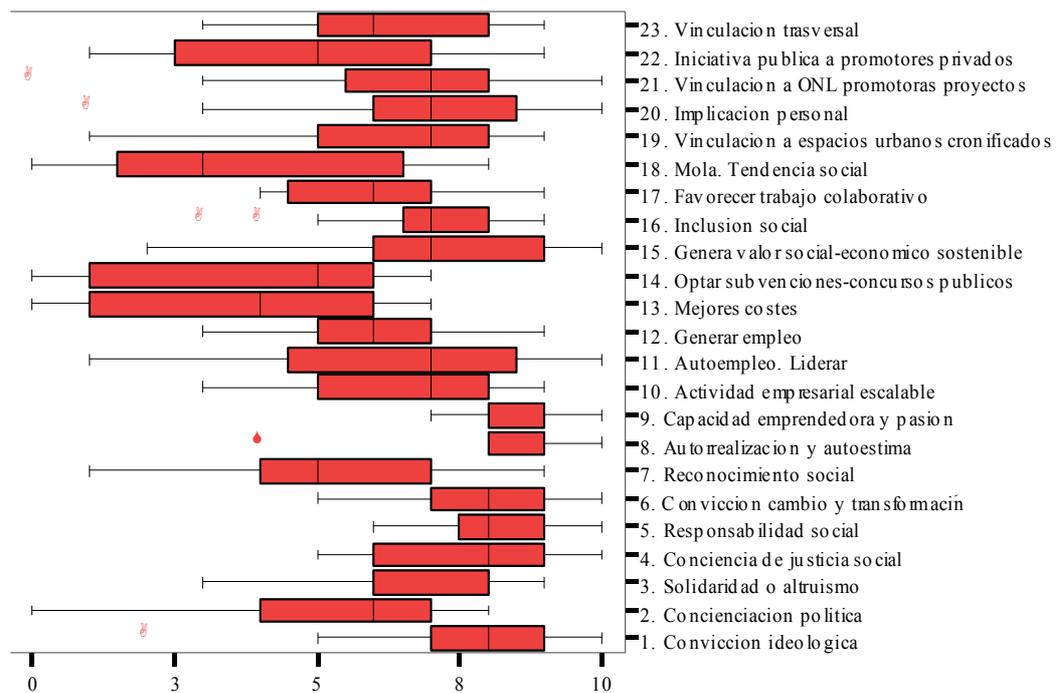
⁴ La mediana para cada agente de presión es aquel valor tal que, ordenadas todas las valoraciones de los expertos (en forma creciente o decreciente), separa a las mismas en dos partes iguales.

⁵ Ordenadas todas las valoraciones de los expertos sobre una motivación concreta, los cuartiles son tres valores que las dividen en cuatro partes iguales, es decir, en cuatro intervalos dentro de cada cual están incluidas el 25% de las valoraciones de los expertos.

hasta la valoración más alta y más baja (excluyendo los extremos⁶ y los valores atípicos⁷). Finalmente, la línea que atraviesa la caja indica la situación de la mediana. Su estabilidad en procesos cíclicos garantiza la estabilidad de los datos.

Observando conjuntamente los Gráficos 2 y 3 podemos constatar el acuerdo alcanzado por los expertos. Por un lado, visualmente podemos apreciar la notable reducción del tamaño de las cajas. Por otro lado, la inferencia estadística nos permite afirmar que no hemos encontrado evidencias suficientes para apreciar cambios significativos en las respuestas de los expertos en el 100% de las motivaciones (p valor > 0.05). Todo ello, nos permite confirmar el grado de acuerdo alcanzado en las respuestas de los expertos sin riesgo de incurrir en error, por lo que no es necesaria una cuarta vuelta.

Gráfico 2. Diagramas de caja de las valoraciones de las motivaciones para el ES – SV



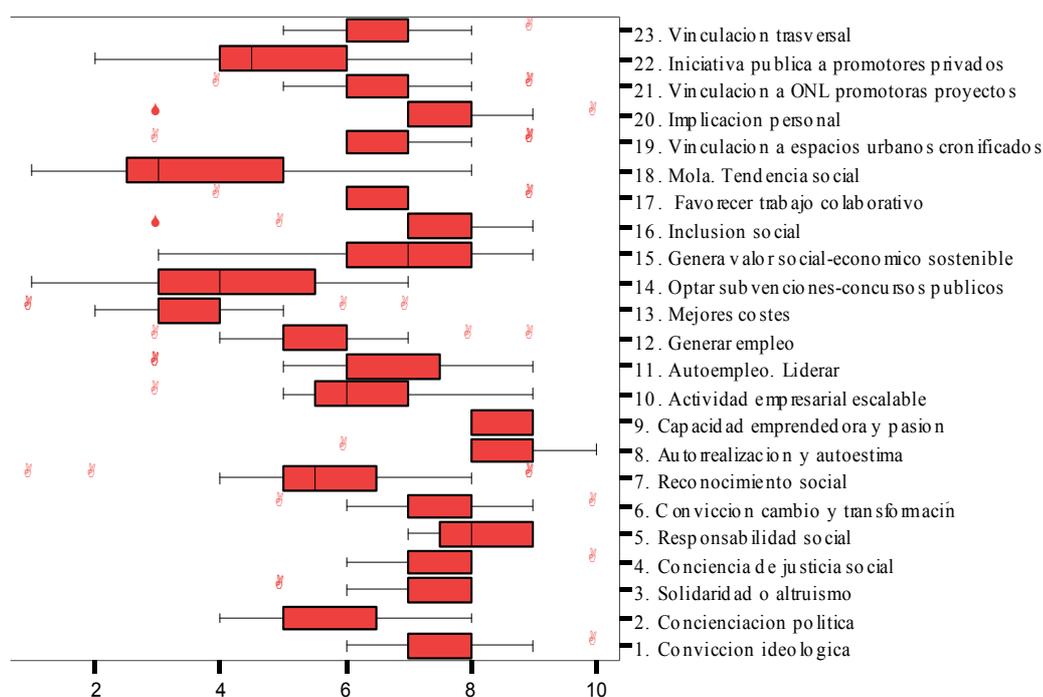
Además, centrándonos en el Gráfico 3, destaca el reducido tamaño de la caja correspondiente a la motivación 8. *Autorrealización y autoestima*, lo que refleja la homogeneidad de las valoraciones de más del 75% de los expertos respecto al impacto de esta motivación (considerada como uno de los estímulos positivos más importantes). Lo mismo ocurre en el caso de la 9. *Capacidad emprendedora y pasión por el objetivo*

⁶ Casos con valores superiores a 3 longitudes de caja desde el borde superior o inferior de la caja, representados en el gráfico por asteriscos.

⁷ Casos con valores entre 1,5 y 3 longitudes de caja desde el borde superior o inferior de la caja (*outliers*), representados en el gráfico por círculos.

social. Por otra parte, destaca también el amplio recorrido de la motivación 14. *Optar a determinadas subvenciones y concursos públicos* y de la 18. *Seguir una tendencia social*. [...] En ambos casos varía desde quien no les concede ninguna importancia (0), hasta quien les otorga 7 u 8, sin llegar ningún experto a darle la máxima valoración (10). Coincide, además, que estas motivaciones presentan las valoraciones medias más bajas. Sin embargo, esta falta de consenso entre nuestros expertos desaparece en el caso 13. *Mejores costes*. [...], reduciéndose notablemente el amplio recorrido de las valoraciones concedidas a su impacto en la segunda vuelta, como consecuencia del acuerdo alcanzado en la tercera. Los expertos coinciden en rechazar claramente ésta, poniendo de manifiesto que no es la más relevante para el emprendedor.

Gráfico 3. Diagramas de caja de las valoraciones de las motivaciones para el ES – TV



4.2. Obstáculos

A continuación, se presentan las dificultades que, según los expertos consultados, encuentra el emprendedor social. En total son 23 dificultades agrupadas en 6 dimensiones: Dificultades financieras, resistencias al cambio, desconocimiento-incomprensión, riesgo y viabilidad y la competencia (Tabla 4).

El Gráfico 4 recoge las valoraciones medias consensuadas de los expertos. Como puede observarse, los obstáculos más importantes provienen de la dimensión “Competencias del equipo humano”: la 12. *Escasa mentalidad, formación y experiencia empresarial de sus equipos directivos [...] (8.3)* y la 13. *Falta de conocimientos para identificar las herramientas de marketing adecuadas [...] (7.9)*. Asimismo, en la dimensión “Dificultades financieras” se encuentran otros de sus principales obstáculos: las 1. *Dificultades para gestionar y obtener recursos financieros [...] (8.3)*, ya que no pueden garantizar un retorno de la inversión, y la 3. *Ausencia de inversores [...] (7.7)*. La dificultad para asegurar la 20. *Sostenibilidad y la autonomía del proyecto [...] (7.7)* es también un gran inconveniente. No obstante, varios expertos puntualizaron que estos obstáculos son los mismos con los que se topa cualquier emprendedor en el inicio de la puesta en marcha de su proyecto.

Otras dificultades con incidencia destacable, que frenan el desarrollo de proyectos sociales, son: la 15. *Complejidad para formar un equipo cualificado en las distintas competencias necesarias [...] (7.5)* e 2. *Identificar fuentes de financiación alternativas [...] (7.3)*. La superación de estas dificultades permitiría, además, superar obstáculos más importantes anteriormente mencionados. También lo son la 16. *Escasa o nula viabilidad económica de la iniciativa en el modelo de mercado existente (7.3)* y el 8. *No reconocimiento por los actores económicos principales de la empresa social [...] (7.0)*, lo que todavía dificulta más la movilización de recursos financieros.

Finalmente, encontramos otras dos barreras importantes, la 14. *Dificultad para identificar e integrar a los stakeholders diferentes [...] (6.9)* y 19. *El planteamiento de la empresa con vinculaciones excesivas a la financiación pública [...] (6.8)*.

Las barreras restantes obtienen una valoración intermedia. Éstas son la 21. *Falta de potencial para la escalabilidad del impacto social [...] (6.6)*, la 22. *Concurrencia de entidades y proyectos con objetivos iguales o similares [...] (6.4)* y la falta de 5. *Visión de que el cambio es necesario y posible (6.3)*. Con respecto a la existencia de 4. *Resistencias al cambio social de la administración pública y grandes empresas (6.3)*, uno de los expertos precisa que también existen incluso por parte de las grandes empresas sociales. De la misma forma, ni 17. *Lograr el compromiso de los stakeholders [...] (6.1)*, ni la 18. *Complejidad existente para crear y lograr apoyos en las redes de contactos a nivel internacional y conseguir la combinación de equipos multidisciplinares (6.0)* parecen ser las dificultades más relevantes. De hecho, en la tercera vuelta estas dificultades han perdido incidencia. De los juicios de los expertos se deduce que son dificultades que se experimentan más a medio o largo plazo, no en el momento de la creación del proyecto, es decir, en el momento de decidir si optar o no por emprender de forma social.

Tabla 4. Principales dificultades para una persona que se plantea optar por el ES

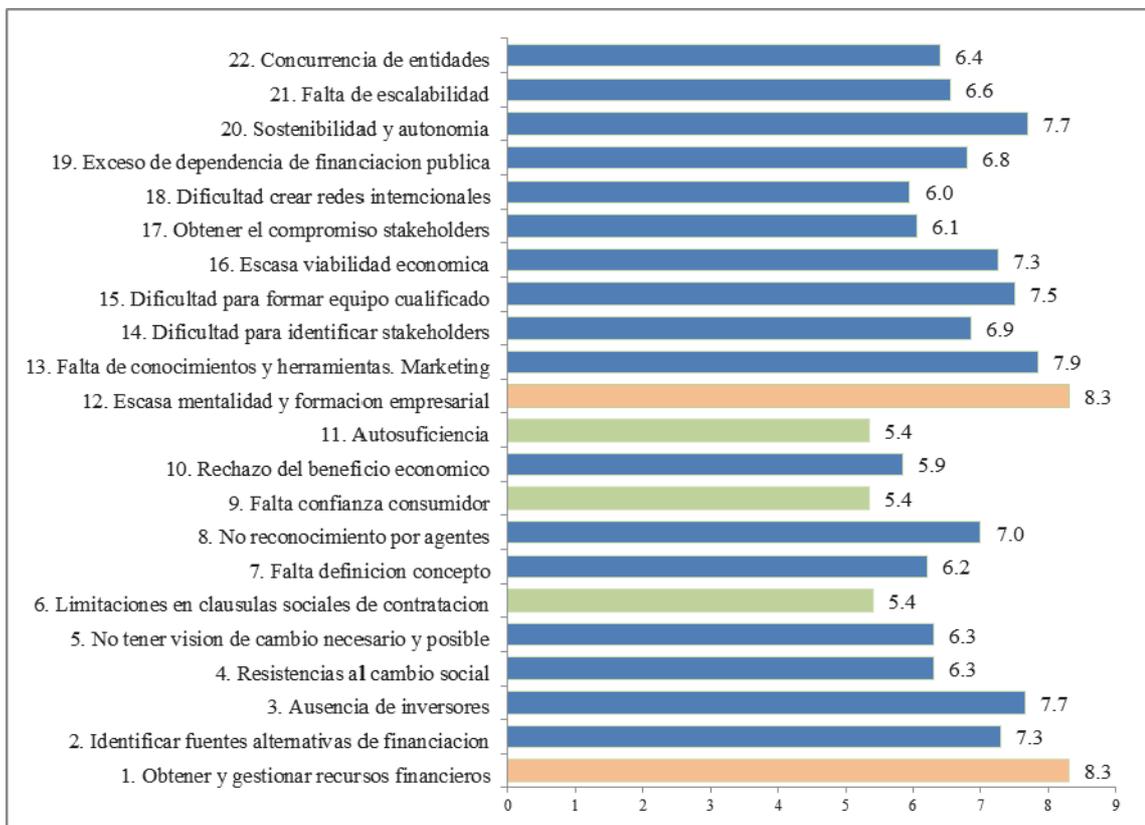
Dificultades financieras	1. Dificultades financieras. Pocos recursos propios. Falta de garantías para acceder a créditos. Evaluación exigente de los equipos de RRHH, sobre todo el promotor...
	2. Identificar fuentes de financiación alternativas para las que su modelo de negocio y valor social suponga una ventaja.
	3. Ausencia de inversores en un sector en el que el retorno de la inversión se supone menor que en inversiones tradicionales o no se conoce.
Resistencias al cambio	4. Resistencias al cambio social de la administración pública, grandes empresas y grandes entidades sociales.
	5. No hay visión de que el cambio es necesario y especialmente posible.
	6. Limitaciones de las cláusulas sociales en contratación pública.
Desconocimiento/ incomprensión	7. Falta de definición y comprensión del concepto de emprendimiento y empresa social especialmente en España.
	8. No reconocimiento por los actores económicos principales de la empresa social, su especificidad y su impacto positivo.
	9. Falta de confianza de los consumidores y de la sociedad española en la calidad de los productos elaborados en emprendimientos sociales y de las propias empresas sociales.
	10. Rechazo al beneficio económico. Entendimiento de la ambición como algo negativo y no necesario en los emprendedores sociales.
	11. Autosuficiencia: Conseguir que el emprendedor se convenza de que (seguramente) necesita otras personas y formar un equipo.
Competencias del equipo humano	12. Escasa mentalidad, formación y experiencia empresarial de sus equipos directivos. Falta de habilidades en gestión y administración empresarial.
	13. Falta de conocimientos para identificar las herramientas de marketing adecuadas. En especial para la comunicación.
	14. Dificultad para identificar e integrar a los stakeholders (perfiles) diferentes: clientes, colaboradores, apoyo empresarial..., de sectores diferentes.
	15. La complejidad para formar un equipo cualificado en las distintas competencias necesarias con definición clara de sus roles.
Riesgo y viabilidad	16. Escasa o nula viabilidad económica de la iniciativa en el modelo de mercado existente.
	17. Lograr el compromiso de los stakeholders. Motivaciones diferentes y diversas de las personas promotoras del proyecto.
	18. Dificultades en las redes de contactos a nivel internacional y para la combinación de equipos multidisciplinares.
	19. Planteamiento de la empresa con vinculaciones excesivas a la financiación pública, que posteriormente no siempre se consiguen.
	20. Sostenibilidad y autonomía del proyecto en el tiempo.
	21. Falta de potencial para la escalabilidad del impacto social y como consecuencia falta de penetración en la sociedad.
Competencia	22. Concurrencia de entidades y proyectos con objetivos iguales o similares, y con otros proyectos de carácter lucrativo con estructuras y recursos diferentes.

En el otro extremo se encuentran las dificultades con menor incidencia para los expertos, aunque ninguna de ellas obtiene una valoración media por debajo del 5. Todas ellas componen la dimensión del "Desconocimiento e Incomprensión" del concepto de ES, sobre todo en España, tal y como puntualiza uno de nuestros

expertos. En primer lugar destaca la 7. *Falta de definición y comprensión del concepto de ES en España* (6.2). Le sigue el 10. *Rechazo al beneficio económico [...]* (5.9). Esta falta de comprensión explica las 6. *Limitaciones en cláusulas sociales en contratación pública* (5.4). En este sentido, algunos expertos opinan que no deberían existir. A todo ello se suma la 9. *Falta de confianza de los consumidores y de la sociedad española en la calidad de los productos elaborados en el ES* (5.4). De forma coherente con los demás ítems de esta dimensión, los expertos reconocen como una limitación, aunque con una valoración más moderada, la 11. *Autosuficiencia del potencial emprendedor social*, por lo complicado que resulta convencerle de que esta opción empresarial no se puede llevar a cabo con éxito sin contar con *otras personas y formar un equipo* (5.4).

Algunos de los expertos sugieren que las dificultades no son realmente un hándicap limitante de los sueños de los potenciales emprendedores sociales. En realidad, la mayoría de los obstáculos surgen con el crecimiento de sus proyectos, es decir, se asocian al hecho de ir necesitando cada vez más personas y recursos de todo tipo y una mejor gestión de los mismos. En consecuencia, el ES exige una mayor y continua formación y tiempo.

Gráfico 4. Valoraciones medias de las dificultades para el ES



Todo lo contrario que en el caso de obstáculos con matices más perceptivos y relacionados con la definición y comprensión del sujeto y concepto del emprendimiento como el 10. *Rechazo al beneficio económico [...]*, la 11. *Autosuficiencia del potencial emprendedor social y la 7. Falta de definición y comprensión del concepto de ES en España*, que varían desde quienes le conceden una importancia mínima (1) hasta quienes la consideran una limitación de máxima relevancia (9). Esta misma situación se repite con la 9. *Falta de confianza de los consumidores y de la sociedad española en la calidad de los productos elaborados en ES* (recorrido de 3 a 9 y mayor amplitud de su caja).

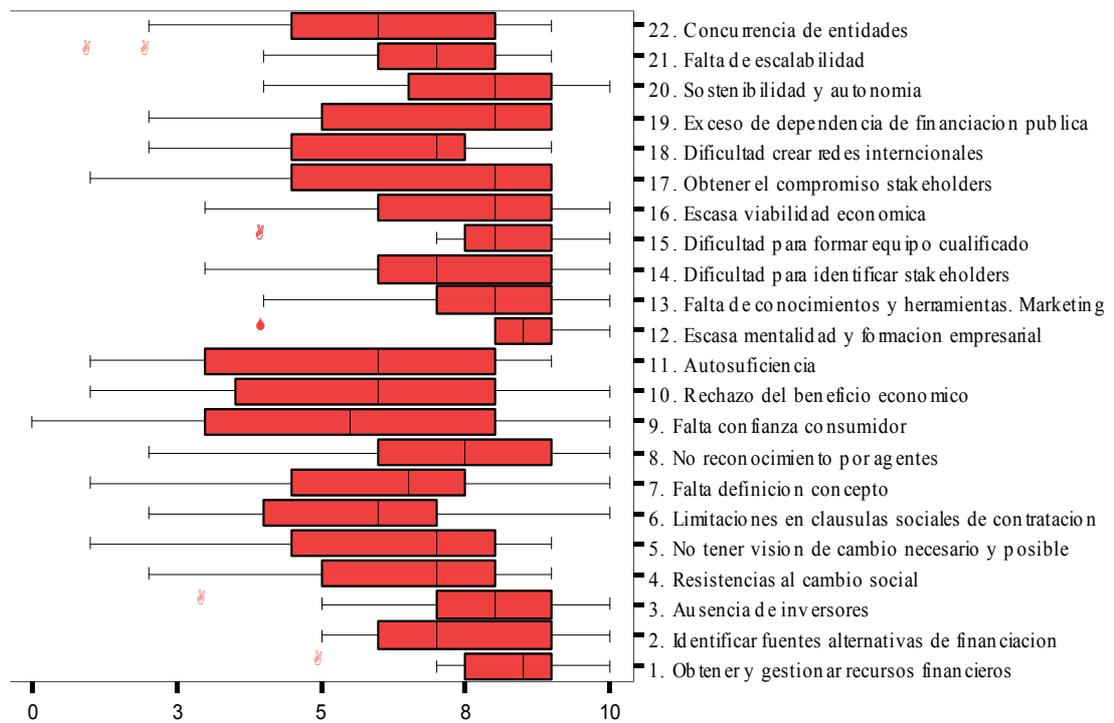
Por último, destacamos que ninguna de las siguientes dificultades ha recibido una valoración inferior a 7 por la totalidad del grupo de expertos: 1. *Gestionar y obtener recursos financieros*, 13. *Falta de conocimientos para identificar las herramientas de marketing adecuadas [...]*, 14. *Dificultad para identificar e integrar a los stakeholders diferentes [...]* y 15. *Complejidad para formar un equipo cualificado en las distintas competencias necesarias [...]*. En especial la 12. *Escasa mentalidad y formación empresarial* cuyas valoraciones han superado siempre el 8. Existe una rotunda coincidencia por parte de los expertos en la fuerza disuasoria que supone la falta de cualificación de los emprendedores.

Igualmente, en esta segunda parte del análisis, nos pareció interesante poner de relieve las dificultades en las que los expertos decidieron mantenerse en su valoración inicial. Para ello, repetimos de nuevo el estadístico Proporción de expertos, considerando un rango de diferencia superior, de [-2 a +2]. Tan solo encontramos tres ítems con valores destacables, del 15%, en los que tres expertos mantuvieron una postura claramente distante de la media: 7. *Falta de definición y comprensión del concepto de emprendimiento y empresa social especialmente en España*, 9. *Falta de confianza de los consumidores y de la sociedad española [...]* y 11. *Autosuficiencia [...]*. Estos expertos insisten en conceder un mayor peso a los ítems 7 y 9, que recogen la falta de conocimiento y comprensión por parte de la ciudadanía y de los inversores. Con relación a la 11. *Autosuficiencia [...]*, subrayan el peso que en España tiene la cultura imperante del éxito personal y, en consecuencia, la dificultad no para admitir que se necesita ayuda, sino para comprender la necesidad de compartir el proyecto con equipos multidisciplinares como base de su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad. Como en el análisis de las motivaciones, comprobamos que esta falta de convergencia tampoco se debía a la diferencia existente entre los expertos por su vinculación a entidades públicas o privadas.

Finalmente, para facilitar la comparación de las sucesivas valoraciones, en los Gráficos 5 y 6 presentamos los diagramas de caja de las valoraciones sobre las dificultades para el ES en segunda y tercera vuelta, respectivamente. De nuevo, podemos confirmar que el grupo de expertos ha alcanzado un alto grado de acuerdo

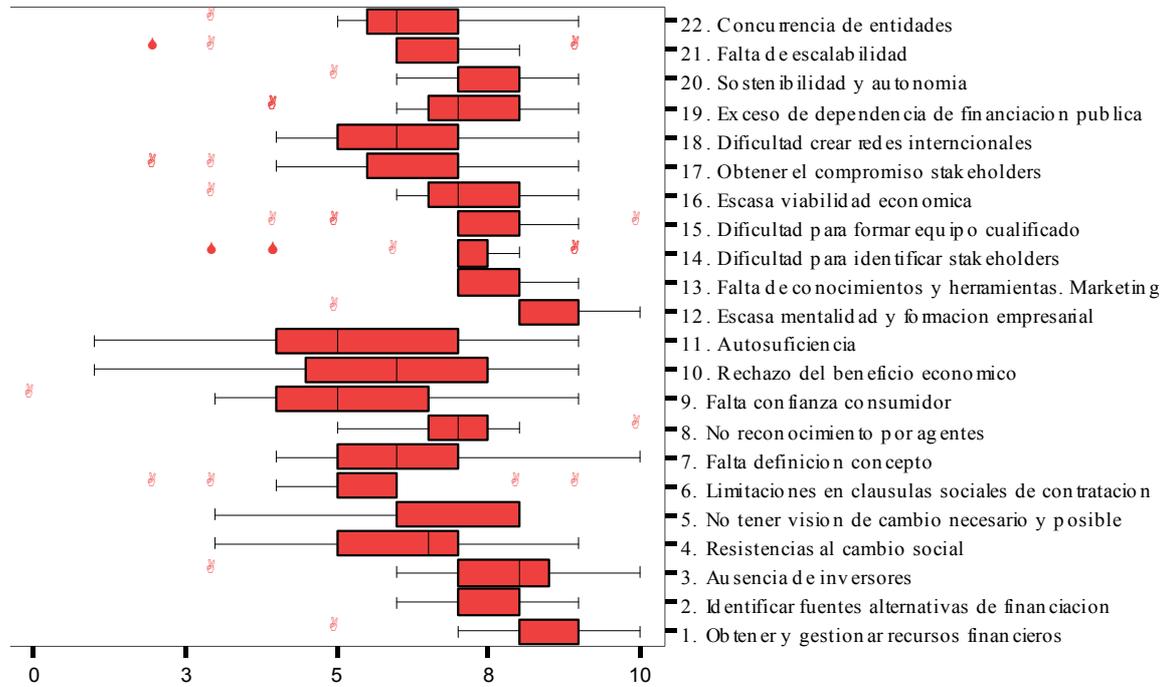
(p valor > 0.05) en la tercera vuelta (Gráfico 6), al observar en general una escasa dispersión y asimetría en sus valoraciones. Como resultado destaca la homogeneidad y peso de las valoraciones respecto a la dificultad que representa la 12. *Escasa mentalidad y formación empresarial* y las 1. *Dificultades financieras [...]* con que los potenciales emprendedores afrontan sus inicios de proyecto (consideradas, además, entre las barreras más importantes).

Gráfico 5. Diagrama de caja de las valoraciones de las dificultades para el ES – SV



Asimismo, destacan las valoraciones de la 13. *Falta de conocimientos para identificar las herramientas de marketing adecuadas [...]*, la 15. *Complejidad para formar un equipo cualificado en las distintas competencias necesarias [...]*, y la 14. *Dificultad para identificar e integrar a los stakeholders diferentes [...]*. Este consenso refuerza los argumentos que apuntan a la necesidad tanto de formación de equipos multidisciplinares, como de sostenibilidad en el tiempo de las personas y, en consecuencia, de sus proyectos.

Gráfico 6. Diagrama de caja de las valoraciones de las dificultades para el ES - TV



5. Conclusiones

A pesar del aumento de la actividad emprendedora durante los últimos años en España, los datos de estudios recientes todavía nos sitúan por debajo de la media europea en esta materia. En el caso de Aragón, los resultados evidencian una iniciativa emprendedora aún más débil que la media española.

El ES es una forma de emprendimiento con una característica que la distingue del resto: la anteposición de la creación de valor social a la maximización del beneficio económico. Teniendo en cuenta el impacto positivo del emprendimiento, en general, sobre el crecimiento y la riqueza de las economías, y el potencial del emprendimiento social, en particular, para resolver problemas actuales de índole social, medioambiental y económica, nos pareció interesante estudiar el fenómeno del emprendimiento social dentro del contexto de la Comunidad Autónoma de Aragón. Ahora bien, aunque el ES existe desde hace décadas y en los últimos años ha experimentado un crecimiento exponencial, no goza de tanta "popularidad" en el ámbito académico. Por ello, con este trabajo pretendemos contribuir a reducir este gap. Concretamente, estudiamos los factores determinantes del ES, con un análisis exploratorio sobre sus principales motivaciones y dificultades para el caso de Aragón. Para ello, y tras la pertinente revisión de la literatura teórica, contamos con la inestimable colaboración de un grupo de 23 expertos en la materia. Con ellos hemos profundizado en el conocimiento de estas cuestiones, aplicando el Método Delphi.

Sin duda, las motivaciones más importantes a juicio de los expertos son aquéllas relacionadas con la autorrealización y la autoestima del emprendedor social y su pasión por el objetivo social, con la convicción de que es posible crear más valor que el puramente económico. Desde luego, el ES no es una opción para quien busca grandes beneficios financieros, ni tampoco reconocimiento social. En cuanto a las dificultades, claramente el obstáculo más relevante es la falta de habilidades en gestión y administración empresarial, lo que dificulta enormemente la obtención y gestión de recursos financieros. Consecuentemente, esto pone en peligro la sostenibilidad y la autonomía del proyecto en el tiempo, lo que supone una barrera fundamental, dado que las iniciativas de ES han de ser viables.

En nuestra opinión, estos resultados tienen implicaciones interesantes, que pueden detallarse en tres direcciones:

- Para los gobiernos, es necesario actuar en varias líneas de actuación. Por una parte, debe hacerse un esfuerzo por simplificar el contexto legal en el que se desenvuelve el

emprendimiento social. Por otra parte, hay que favorecer el desarrollo de ecosistemas de recursos de apoyo. En este sentido, destaca, por ejemplo, el proyecto Aragón Emprendedor, encabezado por la Fundación Emprender en Aragón. No obstante, se trata de una iniciativa dirigida al apoyo del emprendimiento, en general, sin atender las necesidades particulares del emprendimiento social. Por ello, conviene diseñar herramientas web donde se identifiquen y clasifiquen claramente los diferentes tipos de recursos disponibles para este tipo de iniciativas (ya sea de formación, ayuda económica, asesoramiento, premios...), cuyas necesidades, además, son diferentes según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren (idea, puesta en marcha, consolidación, escalada...). Estos recursos han de estar coordinados de una forma eficiente, pues sólo así podrán lograr sus objetivos. Finalmente, en coherencia con el lugar que ocupa el emprendimiento social a nivel europeo, tal y como se deduce de las partidas presupuestarias dedicadas a este apartado, las decisiones políticas a escala nacional y regional deben destinar una parte proporcional para impulsar este tipo de emprendimiento.

- Para los emprendedores sociales, recomendamos que su actitud proactiva se extienda también al ámbito de la formación. En muchas ocasiones, los emprendedores sociales muestran reticencias e incluso rechazo a adquirir formación especializada en gestión empresarial, pues inmediatamente la asocian a la idea de maximización de beneficio, en claro detrimento de la creación de valor social. Sin embargo, y siempre respetando la idiosincrasia de este tipo de emprendimiento, el conocimiento de muchas de las herramientas de la gestión empresarial puede dotarles de valiosas fortalezas para conseguir la sostenibilidad de sus proyectos, sin renunciar en ningún caso a la esencia de lo que significa el ES. En este sentido, destaca el Programa de Emprendimiento Social organizado por el Instituto Aragonés de Fomento junto al Instituto Aragonés de Servicios Sociales, y con la colaboración de la Fundación Emprender en Aragón, Catedra Emprender, CESA, Universidad de Zaragoza, Hiberis, CREAS, Ashoka, Laboral Kutxa, Caja Rural de Teruel y Bantierra, dirigido a la promoción y desarrollo de proyectos de emprendimiento social. Como resultado de las dos ediciones de este Programa celebradas desde el 2013 hasta la fecha, se han hecho realidad 22 nuevas empresas sociales en Aragón, lideradas por 73 promotores y promotoras, con una inversión estimada de 1.325.280 euros y una creación de empleo de 69 nuevos puestos.
- Para los investigadores, el creciente interés de los gobiernos y la sociedad por el ES es una evidencia innegable y la academia no puede ignorar esta realidad. La robustez de los resultados obtenidos invita a iniciar o profundizar nuevas investigaciones. Por ello, animamos a nuestros colegas a dedicar líneas de trabajo al estudio de estas cuestiones, pues seguro se traducirán en valiosas contribuciones al conocimiento científico.

Finalmente, la principal limitación de este trabajo reside en su carácter exploratorio y el número limitado de datos. Aunque los resultados pueden ser inspiradores para otros investigadores (Edmondson y McManus, 2007), no es posible generalizarlos. Por ello, concluimos sugiriendo posibles líneas de investigación futuras. Primero, es necesario completar estos análisis con estudios confirmatorios, que permitan identificar las diferentes motivaciones y dificultades del ES, así como valorar la existencia de una estructura subyacente en las mismas. También hay que analizar en qué medida estas motivaciones y dificultades tienen un impacto significativo en la decisión de optar por el ES, o incluso si las dificultades pueden llegar a afectar a las motivaciones. Braga *et al.* (2014), por ejemplo, sugieren que las motivaciones puedan tener un alto impacto en el éxito de estas iniciativas, mientras que las dificultades no parecen afectar a las motivaciones para llegar a ser un emprendedor social. Segundo, conviene considerar un espectro más amplio de empresas sociales, pues más que la distinción excluyente entre emprendimiento tradicional y emprendimiento social, lo que en realidad existe es un continuo entre ambos extremos, dentro del cual caben multitud de combinaciones. Por último, existen variables adicionales que pueden tener influencia en el ES, tales como aspectos demográficos (género, nivel educativo, edad...). Por tanto, han de ser incluidas en estos análisis. La teoría del ciclo de vida neoclásico de los emprendedores sociales de Parker (2008), por ejemplo, describe las etapas de la vida en las que es más probable optar por el ES. Así pues, la adopción de enfoques multiteóricos puede resultar muy enriquecedora.

Agradecimientos

Trabajo realizado con la financiación del Consejo Económico y Social de Aragón (CESA).

Referencias

- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006): "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, nº1, pp 1-22.
- Alvord, S.H., Brown, L.D., and Letts, C.W. (2004): "Social entrepreneurship and societal transformation", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, nº 3, pp 260–282.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp 99-120.
- Braga, J.C., Proença, T., Ferreira, M.R. (2014): "Motivations for social entrepreneurship—Evidences from Portugal", *Tékhné*, vol. 12, pp 11-21.
- Carsrud, A., Brannback, M. (2011): "Entrepreneurial motivations: What do we still need to know?" *Journal of Small Business Management*, vol. 49, nº 1, pp 9-26.
- Certo, S., Miller, T. (2008): "Social entrepreneurship: Key issue sand concepts", *Business Horizons*, vol. 51, pp 267-271.
- Dacin, P.A., Dacin, M.T., Matear, M. (2010): "Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here", *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, nº 2, pp 36-56.
- Dalkey, N.J., Rourke, D.L., Lewis, R., Snyder, D. (1972): "The Delphi method: An experimental study of group opinion", en N.J. Dalkey (Dir), *Studies in quality of life* (pp 13-55). Lexington Books, Massachusetts.
- DiDomenico, M., Haugh, H., Tracey, P. (2010): "Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, nº 5, pp 681-703.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, pp 1504-1514.
- Dorado, S. (2006): "Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creations, no?", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, pp 319-343.
- Edmondson, A., McManus, S. (2007): "Methodological fit in management field research", *Academy of Management Review*, vol. 32, nº 4, pp 1155-1179.
- Estrin, S., Mickiewicz, T., Stephan, U. (2013): "Entrepreneurship, social capital, and institutions: Social and commercial entrepreneurship across nations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, nº 3, pp 479-504.
- Fernández-Ballesteros, R. (1995): Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud. Editorial Síntesis, Madrid.
- García, L., Fernández, S. (2008): "Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos", *Energética*, vol. XXIX, nº 2, pp 46-50.
- Gilson, N., Brown, G.F., Mckenna, J., Murphy, M., Pringle, A., Proper, K., et al. (2009): "The International universities Walking Project: Development of a Framework for Workplace Intervention Using the Delphi Technique", *Journal of Physical Activity and Health*, vol. 6, pp 520-528.
- Hall, K., Miller, R., Millar, R. (2012): "Jumped or pushed: What motivates NHS staff to set up a social enterprise?" *Social Enterprise Journal*, vol. 8, pp 49-62.

- Haugh, H. (2009): "A resource-based perspective of social entrepreneurship", en J. A. Robinson, J. Mair y K. Hockert (Eds.), *International Perspectives On Social Entrepreneurship* (pp 99-116). Palgrave Macmillan, New York, USA.
- Hoogendoorn, B., Van der Zwan, P., Thurik, R. (2011): "Social entrepreneurship and performance: The role of perceived barriers and risk", *ERIM Report Series*, Referencia N° ERS-2011-016-ORG.
- Kirkwood, J. (2009): "Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship", *Gender in Management: An International Journal*, vol. 24, n° 5, pp 346-364.
- Kirkwood, J., Walton, S. (2010): "What motivates ecopreneurs to start businesses?", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 16, n° 3, pp 204-228.
- Landeta, J. (1999): El metodo Delphi. Ariel, Barcelona.
- Landeta, J. (2002): El método Delphi: una técnica de previsión del futuro. Ariel, Barcelona.
- Landeta, J. 2006: "Current validity of the Delphi method in social sciences", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 73, pp 467-482.
- Lannoy, A., Porcaccia, M. (2001): L'utilisation du jugement d'experts en sûreté de fonctionnement. Editions TEC & DOC, Paris.
- Mair, J., Martí, I. (2006): "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, pp 36-44.
- Mair, J., Noboa, E. (2005). How intentions to create a social venture are formed. A case study (No. D/593). IESE Business School,
- Marques, C., Ferreira, J., Ferreira, F., Lages, M. (2012): "Entrepreneurial orientation and motivation to start up a business: Evidence from the health service industry", *Entrepreneurship Management Journal*, vol. 9, n° 1, pp 77-94.
- Martínez, E. (2003): "La Técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas", *Revista de Investigación Educativa*, vol. 21, n° 2, pp 449-163.
- Miller, T., Grimes, M., McMullen, J., and Vogus, T. (2012): "Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship", *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 4, pp 616-640.
- Moizer, J., Tracey, P. (2010): "Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 27, n° 3, pp 252-266.
- Parker, S.C. (2008): "Social entrepreneurship: A neoclassical theory", en G. E. Shockley, P. M. Frank y R. R. Stough (Eds.), *Non-market entrepreneurship: Interdisciplinary approaches* (pp 206-216). Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Peredo, A.M., McLean, M. (2006): "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, pp 56-65.
- Pérez-Campanero, M.P. (1991): Cómo detectar las necesidades de intervención socioeducativa. Editorial Narcea, Madrid.
- Pless, N.M. 2012. "Social entrepreneurship in theory and practice-an introduction", *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n° 3, pp 317-320.
- Praag, C.M., Versloot, P.H. (2007): "What is the value of entrepreneurship? A review of recent research", *Small Business Economics*, vol. 29, n° 4, pp 351-382.

- Romero, R., Cabero, J., Llorente M.C., Vázquez-Martínez, A.I. (2012): "El método Delphi y la formación del profesorado en TIC", *Global*, vol. 9, nº 44, pp 81-92.
- Ruebottom, T. (2013): "The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains", *Journal of Business Venturing*, vol. 28, nº 1, pp 98-116.
- Rumelt, R.P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en R. B. Lamb (Eds.), *Competitive Strategic Management* (pp 556-571). Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Santos, F.M. (2012): "A positive theory of social entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, vol. 111, nº 3, pp 335-351.
- Schjoedt, L., Shaver, K.G. (2007): "Deciding on an entrepreneurial career: a test of the pull and push hypotheses using the panel study of entrepreneurial dynamics data", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 31, nº 5, pp 733-52.
- Segal, G., Borgia, D., Schoenfeld, J. (2005): "The motivation to become an entrepreneur", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 11, nº 1, pp 42-57.
- Sharir, M., Lerner, M. (2006): "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", *Journal of World Business*, vol. 41, nº 1, pp 6-20.
- Shaw, E., Carter, S. (2007): "Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, nº 3, pp 418-434.
- Short, J.C., Moss, T.M., Lumpkin, G. T. (2009): "Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, pp 161-194.
- Steinerowski, A., Jack, S., Farmer, J. (2008): "Who are the social" entrepreneurs" and what do they actually do?" *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 28, nº 21, pp 2.
- Stephan, U., Uhlaner, L.M., Stride, C. (2014): "Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations", *Journal of International Business Studies*, vol. 46, nº 3, pp 308-331.
- Syrjä, P., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Soinen, J., Durst, S. (2013): "Entrepreneurial orientation in social entrepreneurship", en ISPIIM Conference Proceedings: 1. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Thompson, J. L. (2002): "The world of the social entrepreneur." *International Journal of Public Sector Management* 15.5 (2002): 412-431.
- Vidal, I. (2005): "Social enterprise and social inclusion: Social enterprises in the sphere of work integration", *International Journal of Public Administration*, vol. 28, nº 9, pp 807-825.
- Weerawardena, J., Sullivan Mort, G. (2006): "Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model", *Journal of World Business*, vol. 41, nº 1, pp 21-35.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp 171-180.
- Zahra, S.A., Rawhouser, H.N., Bhawe, N., Neubaum, D.O., Hayton, J.C. (2008): "Globalization of social entrepreneurship opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, nº 2, pp 117-131.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M. (2009): "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, nº 5, pp 519-532.