

GESTIÓN DE RECURSOS EN LA EMPRESA SOCIAL: UN RETO INELUDIBLE

MANAGING RESOURCES IN SOCIAL ENTREPRISE: AN UNAVOIDABLE CHALLENGE

Nicolás Martínez, Catalina (Universidad de Murcia)*

Rubio Bañón, Alicia (Universidad de Murcia)**

RESUMEN

Cuando un emprendedor decide crear una empresa uno de los primeros retos a los que se enfrenta es el de gestionar los recursos de los que dispone de una manera eficiente. En el caso del emprendimiento social este reto es si cabe más importante debido a que su particular objeto social dificulta en muchas ocasiones el acceso y la gestión de los mismos. Para ahondar en el grupo de investigaciones centradas en el análisis de las diferencias existentes en la gestión de las empresas comerciales frente a las empresas sociales, este trabajo se centra en el estudio de dos de los recursos clave para la creación de empresas, los recursos humanos y los financieros. De esta investigación se puede apreciar que si bien las empresas sociales tienen nuevas fuentes de recursos financieros, cada vez más existen personas e instituciones que deciden invertir en este tipo de empresas. Asimismo, si bien presentan mayores dificultades para atraer a los mejores profesionales al no poder ofrecer salarios acordes a la media del mercado laboral, también es cierto que cada vez más cuentan en su plantilla con personas voluntarias identificadas plenamente con su misión.

Palabras claves: Emprendimiento social, gestión de recursos, recursos financieros, recursos humanos, retos de la empresa social. **JEL:** M13 - New Firms; Startups.

ABSTRACT

When an entrepreneur decides to create a business one of the first challenges he faces is to manage the resources in an efficient manner. In the case of social entrepreneurship this challenge is even more important because their particular social object often difficult access and management of them. To deepen in the research focused on the analysis of the differences between commercial and social enterprises, this paper focuses on the study of two key resources for entrepreneurship, human and financial resources. From this research it can be said that although social enterprises have new sources of funding, there are more and more people and institutions that decide to invest in this type of companies. In addition, although they present difficulties to attract the best professionals, because they cannot offer competitive salaries, it is also true that more and more have on staff with volunteers plainly identified its mission.

Key words: Social entrepreneurship, resource management, financial resources, human resources, challenges of social enterprise. **JEL:** M13 - New Firms; Startups.

* Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Facultad de Economía y Empresa, Torre D (2ª planta), Campus de Espinardo, 30100, Murcia. cnm87945@um.es

** Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Facultad de Economía y Empresa, Torre D (2ª planta), Campus de Espinardo, 30100, Murcia. arubio@um.es

Recibido: Septiembre de 2014. Aceptado: Noviembre de 2014.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando un individuo decide iniciar una empresa, además de generar rentas de las que se beneficia desarrolla una labor social, creando indirectamente, además de valor económico, valor social al estar favoreciendo la creación de empleo y riqueza. Este hecho ha abierto un debate en la literatura entre quienes argumentan que el emprendimiento comercial y social no deben distinguirse, partiendo de la premisa de que ambos tipos generan valor social (Acs *et al.*, 2011), y los que afirman, sin embargo, que el emprendimiento social presenta ciertas características distintivas que le diferencian claramente del comercial (Austin *et al.*, 2006).

Este debate sigue aún abierto, lo que dificulta el avance en el conocimiento sobre emprendimiento social. En lo que sí parece haber consenso es que, si bien ambos emprendimientos generan valor social, la clave para distinguirlos radica en la misión última de la empresa. Está ya claro que para el emprendedor social la solución a un problema social se constituye en su verdadera razón de ser, el porqué de su negocio. En ocasiones constituyen empresas con objetos claramente sociales, como es el caso de Muhammad Yunus, cuando creó el Banco Grameen, facilitando así la obtención de pequeños préstamos concedidos a personas económicamente pobres que no podían solicitar un préstamo bancario tradicional. O bien creando organizaciones, como la *Fundación Delancy Street*, con objetos sociales muy diversos, que se constituyen, por ejemplo, con el objetivo de facilitar el acceso al mundo laboral de ciertas minorías en riesgo de exclusión social, logrando así un sistema económico más solidario e inclusivo.

La generación de valor social del resto de emprendedores, los llamados en este trabajo emprendedores comerciales, suele ser, o bien un resultado indirecto que genera en el territorio donde se sitúa, o bien una acción directa a través de inversiones en acciones de responsabilidad social corporativa, fruto del beneficio obtenido de sus beneficios comerciales. Pero siempre se trata de empresas fundadas con objetivos distintos a los sociales.

Si bien el emprendimiento social no es un fenómeno reciente, ya que si se atiende a la historia es posible encontrar casos como los de Florence Nightingale fundadora de la primera escuela de enfermería, o la Madre Teresa de Calcuta, quienes aplican soluciones prácticas a problemas sociales, combinando la innovación, la captación de fondos y la oportunidad, no es hasta los años ochenta, cuando Bill Drayton, fundador de Ashoka, acuña por primera vez el término emprendedor social. Asimismo, no es hasta una década después, gracias a los trabajos de Greg Dees, cuando comienza el verdadero avance a nivel científico. Una revisión de la literatura desarrollada a partir de los años 90 permite afirmar que las investigaciones se caracterizan por ser conceptuales y cualitativas (Lepoutre *et al.*, 2011), suelen centrarse en estudiar y delimitar el concepto (Seelos y Mair, 2007) poniendo de manifiesto las principales características distintivas tanto del emprendedor como de la empresa en sí (Peredo y Chrisman, 2006), resaltan los aspectos éticos de este tipo de empresas (Zahra *et al.*, 2009), buscan marcos teóricos (Meyskens *et al.*, 2010), analizan las posibles formas jurídicas (Kistruck y Beamish, 2010) o profundizan, en las ya señaladas, posibles diferencias entre el emprendimiento social y el comercial (Austin *et al.*, 2006). Pese a la gran cantidad de trabajos existentes, aún hoy queda mucho por hacer, ya que la mayoría de investigaciones están fundamentadas en revisiones teóricas o en estudio de casos, metodología apropiada para las primeras fases de estudio de un fenómeno, pero que requiere ser complementada con estudios cuantitativos con grandes muestras para así lograr resultados más generalizables.

Por ello, en este trabajo se pretende avanzar en el conocimiento de la gestión de los recursos, tanto financieros como humanos, en el caso del emprendimiento social. Como la literatura al respecto es escasa, se van a comparar ambos tipos de emprendimiento. Sobre

emprendimiento comercial, la literatura indica que principalmente es el acceso a los recursos lo que condiciona en mayor medida la puesta en marcha de empresas (Ayuso, 2013). Es este motivo por el que, en este trabajo se analizará tanto la gestión de recursos de las empresas sociales, diferenciando entre sus distintos tipos, como comparando esta con la gestión de las empresas comerciales. Con ello, se pretende avanzar en el conocimiento de esta forma de emprendimiento y conocer cuestiones como si de igual manera que en el caso del emprendimiento comercial el principal reto al que se debe enfrentar el emprendimiento social se encuentra en el acceso a los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Para conseguir este objetivo, en primer lugar, es necesario delimitar el concepto de emprendimiento social, definición aún confusa, ambigua y no unificada en la literatura. En segundo lugar, ya conociendo qué es el emprendimiento social, se analizará la gestión de recursos utilizada por las empresas sociales, así como la comerciales, diferenciando entre los recursos esenciales que debe tener cualquier organización, como son los recursos financieros y los humanos. De este análisis se desprenderá si el acceso y la gestión de los recursos es un reto para el caso del emprendimiento social, como lo es para el comercial y si, además, existen diferencias entre ambos tipos de emprendimiento a la hora de acceder a los recursos necesarios para poner en marcha empresas, así como de conseguir el crecimiento y la continuidad de las mismas.

2. ¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL?

A pesar del amplio debate en la literatura sobre cuestiones de definición y de dominio (Dacin *et al.*, 2011), el concepto de emprendimiento social es aún impreciso y se encuentra falto de una definición unificada (Acs *et al.*, 2011b). Esto es así debido a que se está ante un marco conceptual muy amplio, en el que se entremezclan diferentes tipos de organizaciones y formas jurídicas. Además, se ha puesto de manifiesto que el significado del emprendimiento social puede variar en función del momento, del lugar e incluso del nivel de desarrollo económico, social o cultural de la zona donde se encuentre (Lepoutre *et al.*, 2011).

Diversas definiciones sobre emprendimiento social se refieren a la capacidad del emprendedor de aprovechar los recursos de manera innovadora para solucionar problemas sociales (Roberts y Woods, 2005; Perrini y Vurro, 2006; Tracey y Jarvis, 2007; Dacin *et al.*, 2010).

Algunos autores entienden el emprendimiento social como un fenómeno empresarial por el cual las organizaciones no gubernamentales (ONG) dan el paso de funcionar como una empresa, incluyendo en este paso, además de la actividad empresarial propiamente dicha, el posible ánimo de lucro de la organización (Boschee, 1998; Reis y Clohesy, 1999; Mort *et al.*, 2002; Lasprogata y Cotten, 2003; Sharir y Lerner, 2006; Hockerts, 2006; Van Slyke y Newman, 2006; Robinson, 2006; Austin *et al.*, 2006; Guzmán y Trujillo, 2008; Di Domenico *et al.*, 2010; Acs *et al.*, 2011). Otros autores lo consideran como las actividades de responsabilidad social corporativa que realizan las empresas comerciales (Waddock, 1988; Sagawa y Segal, 2000; Young, 2001; Baron, 2005). Asimismo, en algunos trabajos se afirma que el emprendimiento social es el tipo de organización empresarial resultante de la fusión entre las organizaciones filantrópicas y la innovación social (Bornstein, 2004). Del mismo modo, existen determinados autores que creen que el emprendimiento social es un medio para aliviar los problemas sociales y catalizar la transformación social, independientemente de si son organizaciones con fin o sin fin de lucro (Mort *et al.*, 2003; Dart, 2004; Alvord *et al.*, 2004; Fowler, 2000; Mair y Martí, 2006; Perrini y Vurro, 2006; Neck *et al.*, 2009; Brooks, 2009; Lepoutre *et al.*, 2011).

Esta falta de acuerdo sobre el dominio, los límites, las formas y los significados del emprendimiento social (Peredo y McLean, 2006; Perrini y Vurro, 2006) aumentan día a día las críticas a este campo de estudio (Short *et al.*, 2009).

Uno de los trabajos que arroja algo de luz a este debate es el realizado por Mair y Martí (2006). Tras una revisión minuciosa de la literatura existente sobre emprendimiento social, aportan una de las definiciones más utilizadas por la mayoría de investigaciones en la actualidad. Concretamente, el emprendimiento social es conceptualizado como un proceso que implica un uso innovador y una combinación de recursos para aprovechar las oportunidades que catalicen el cambio social, atendiendo a necesidades sociales.

La definición que Mair y Martí (2006) realizan se basa en algunos supuestos básicos. En primer lugar, consideran que el emprendimiento social es, de igual forma que cualquier tipo de emprendimiento, un proceso de creación de valor mediante la combinación de nuevas formas de utilizar recursos. En segundo término, identifican que lo que hace único y distinto al emprendimiento social es que estas combinaciones de recursos se destinan, principalmente, a explorar y explotar oportunidades que crean adicionalmente valor social, mediante el desarrollo de una idea de negocio que permita un necesario cambio social o la satisfacción de una serie de necesidades sociales desatendidas. Y, en tercer lugar, afirman que de forma similar que le ocurre al emprendimiento en general, el emprendimiento social puede dar lugar a una nueva empresa o desarrollarse en una organización ya establecida (intraemprendedor social).

Pero, quizás, el mayor desafío de la definición de emprendimiento social se encuentre en el establecimiento de los límites entre lo que se considera social y lo que se entiende por económico. Un primer análisis puede hacer pensar que el emprendimiento social es una expresión del altruismo, ajeno al fin de lucro (Boschee, 1998; Hogg *et al.*, 2002; Mair y Martí, 2006; Austin *et al.*, 2006; Mort *et al.*, 2002; Sharir y Lerner, 2006; Di Domenico *et al.*, 2010; Bosma y Levie, 2010; Acs *et al.*, 2011). Sin embargo, Mair y Martí (2006) dejan claro que, a pesar de que el emprendimiento social se fundamenta en motivos éticos y de responsabilidad moral, los objetivos del emprendimiento social también pueden incluir razones menos altruistas, tales como la realización personal o el ánimo de lucro como motivación secundaria.

Por otro lado, no se debe de olvidar que la búsqueda del beneficio social tampoco es exclusiva del emprendimiento social. El emprendimiento comercial también tiene un aspecto social. Así, como expone Venkataraman (1997), el emprendimiento comercial es particularmente productivo desde una perspectiva de bienestar social, aun cuando el proceso persigue fines egoístas. Este también genera riqueza social mediante la creación de nuevos mercados, nuevas industrias, nuevas tecnologías, nuevas formas institucionales, nuevos puestos de trabajo, consiguiendo aumentar la productividad real. El afán de lucro puede ser el motor central del emprendimiento comercial, pero no se opone a otras motivaciones como pueden ser las sociales (Shane *et al.*, 2003).

Por ello, es necesario establecer claramente las diferencias en cuanto a fines. Si bien, ambos tipos de emprendimiento (social y comercial) pueden tener objetivos sociales, sólo para el social estos serán la verdadera razón de su existencia. Por lo tanto, se podría afirmar que el fin último que persigue el emprendimiento social es mejorar las condiciones de vida de los individuos y comunidades y, para ello, busca la creación del valor social, haciéndolo a través de caminos innovadores.

A partir de la revisión de la literatura realizada sobre el concepto de emprendimiento social se puede afirmar que este es ante todo un fenómeno empresarial, que se inicia a partir de oportunidades relacionadas con problemas sociales generalmente desatendidos por las

instituciones, dándoles solución de manera innovadora a través del ejercicio de su propia actividad empresarial. El principal objetivo del emprendimiento social es la creación de valor social, pero no porque el valor social sea su principal objetivo se debe renunciar a la creación de beneficio económico.

Pero es más, el análisis detallado de las definiciones muestra una clara evolución del concepto desde las primeras (Boschee, 1998; Thompson *et al.*, 2000; Boschee y McClurg, 2003; Hibbert *et al.*, 2005) donde al emprendimiento social no se le presume afán de lucro ni actividad comercial alguna, pasando en un segundo momento por entenderlo como la necesidad de desarrollar actividades que generen ingresos, admitiendo la reinversión de los beneficios en las actividades propias de la empresa o en los gastos de funcionamiento (Brouard y Larivet, 2010), hasta llegar a aquellas que entienden que la empresa social debe seguir modelos y estrategias de negocio similares a las desarrolladas por el resto de organizaciones, admitiendo la posibilidad de generar tanto valor social como económico (Light, 2006; Santos, 2012). Por lo tanto, el paso de los años muestra como solventar un problema social no es incompatible con la generación de ingresos económicos e incluso con el reparto de beneficios entre los socios de la empresa (Light, 2006; Zhara *et al.*, 2009).

Esta evolución permite clasificar a las empresas sociales desde las no lucrativas o filantrópicas, dentro de las cuales se encuentran las ONG, hasta las híbridas. Las primeras se financian fundamentalmente de donaciones o subvenciones, o a través de actividades comerciales subsidiarias que facilitan la supervivencia de la empresa y en ningún caso reparten beneficio alguno. Los ingresos generados se reinvierten en la empresa, a veces obligados incluso por la ley como es el caso de las ONG. En cambio, las empresas sociales híbridas, sin olvidar su misión social, sostienen sus actividades, más que en donaciones o subvenciones, a través de actividades comerciales o de financiación ajena como cualquier tipo de organización. Sus objetivos combinan la creación de valor social y económico, fracasando tanto si pierden su misión social como si no son capaces de generar los ingresos suficientes que permitan financiar sus actividades.

Por lo tanto, las principales diferencias provienen de las características inherentes a los distintos fines o misiones. El hecho de que en el emprendimiento social se pongan en marcha empresas fundamentadas en los demás, abordando problemas sociales desatendidos, desafiando la sabiduría convencional y el Status Quo a través de modelos de negocio innovadores que ofrezcan soluciones sostenibles que logran un efecto multiplicador en la vida de las personas, lleva a plantear modelos de negocio bastante alejados de los desarrollados por el resto de empresas (Santos, 2012). Mientras que en el emprendimiento comercial sus estrategias de negocio se fundamentan en la obtención de ventajas competitivas sostenibles, controlando para ello su entorno competitivo, protegiéndose con patentes y marcas, tratando de maximizar beneficios captando el valor económico, las empresas sociales buscan soluciones sostenibles, escalables y replicables, a través del empoderamiento de clientes y proveedores, compartiendo y difundiendo sus innovaciones para así crear valor social maximizando su impacto social (Santos, 2012).

La empresa comercial para ser competitiva a largo plazo necesita contar con recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Grant, 2006); sin embargo, la empresa social para lograr estas soluciones sostenibles deberá manejar recursos valiosos, pero que sean abundantes, imitables e incluso sustituibles (Santos, 2012). Sólo así serán capaces de movilizar las ideas, las capacidades, los recursos y los mecanismos sociales necesarios para la sostenibilidad de las transformaciones sociales (Alvord *et al.*, 2004). Tratan de lograr un cambio social constructivo (Murphy y Coombes, 2009). Para ello, muestran un juicio

equilibrado, una unidad coherente de propósitos y de acciones con el fin de acometer la complejidad social (Mort *et al.*, 2003).

3. GESTIÓN DE RECURSOS

La gestión de recursos en el emprendimiento comercial es considerada un factor relevante ya no sólo para el buen funcionamiento de la empresa, condicionando el crecimiento de la misma y su continuidad a largo plazo, sino que resulta algo imprescindible simplemente para la creación de la empresa. El acceso a los recursos puede ocasionar que una persona se decida o no por aprovechar la idea de negocio que da origen a la empresa (Ayuso, 2013).

Para el caso del emprendimiento social, la literatura al respecto es muy escasa, aunque es posible encontrar investigaciones que tratan sobre la gestión de los recursos en la empresa social y comercial, afirmando que esta es diferente en función del tipo de organización empresarial (Austin *et al.*, 2006; Chell, 2007; Certo y Miller, 2008; Lepoutre *et al.*, 2011). Pero es más, estas investigaciones indican que se puede distinguir la gestión de recursos de ambas empresas si se atiende a los recursos financieros y a los humanos. A continuación, se van a analizar cada uno de los recursos, comparando su acceso y gestión para ambos tipos de emprendimiento.

3.1. Recursos financieros

Para crear sus empresas los individuos recurren principalmente al ahorro propio, a entidades bancarias y a inversores privados (Berger y Udell, 2003). Los últimos dos tipos son los denominados en la literatura como financiación ajena. Este tipo de financiación depende de la solvencia y capacidad del emprendedor y, a su vez, también suele estar condicionada por la capacidad de la organización de producir recursos y generar beneficios (Grant, 2006).

Este hecho ha ocasionado que el acceso a los recursos necesarios para crear una empresa sea considerado en la literatura y en el día a día empresarial como el principal obstáculo tanto para crear una empresa como para conseguir que esta crezca y sobreviva en el tiempo. Profundizando en esta idea, se pueden encontrar autores que afirman que son las pequeñas y medianas empresas las que tienen mayor dificultad a la hora de acceder a los recursos, si se comparan con las grandes empresas. No obstante, ya existen argumentaciones que apuntan a que, en realidad, las empresas que se encuentran con un mayor número de obstáculos a la hora de acceder a los recursos financieros son las empresas de nueva creación (Ayuso, 2013).

El hecho de que la empresa social se constituya intentando solucionar un problema social hace que financiarse no sea tan sencillo como para la empresa comercial. Esto puede provocar que los posibles inversores, ante la incertidumbre de la viabilidad del negocio en un futuro o de la posibilidad de no recuperar el dinero invertido, se decidan a no invertir en este tipo de organizaciones con fines sociales. Además, dichas características de las empresas sociales no sólo condicionan su puesta en marcha, sino que a las empresas ya creadas también les pueden dificultar el crecimiento y, por tanto, la consecución de los objetivos fijados a largo plazo (Austin *et al.*, 2006).

Pero no sólo es posible distinguir entre empresa social y comercial. Dentro del emprendimiento social existen distintos tipos de empresas con diferentes objetivos, lo que hace posible que se puedan diferenciar entre las mismas a la hora de acceder a los recursos financieros. En concreto, entre las empresas sociales sin ánimo de lucro y las empresas híbridas la literatura sobre emprendimiento social afirma que la empresa social sin ánimo de lucro, al financiarse fundamentalmente con donaciones o subvenciones de personas identificadas con la causa social que hizo que se creara la empresa, tiene una forma de

financiación muy beneficiosa. Esto es así ya que este tipo de financiación no tiene coste para la empresa y, además, normalmente, no tiene que ser devuelta a quien la ha proporcionado (Lumpkin *et al.*, 2011).

Sin embargo, no se puede pensar que la forma de financiarse de la empresa social sin ánimo de lucro solamente tiene ventajas. Concretamente, autores como Lumpkin *et al.* (2011) afirman que esta provoca que disminuya en gran medida la estabilidad, la autonomía y la flexibilidad de la empresa, al considerarse que están relacionadas directamente con los proyectos y acciones concretas que está realizando la empresa en un determinado momento. Por lo que, los recursos recaudados sólo pueden ser utilizados para la acción social para la que fueron donados. Pero no sólo esto, además, hay que tener en cuenta que este tipo de financiación está fuertemente condicionada por el tipo de situación económica que esté atravesando el donante. De ahí que se afirme que en épocas de crisis como la actual, la empresa social sin ánimo de lucro puede ver reducida considerablemente su financiación, ya que las donaciones y subvenciones pueden disminuir e incluso dejar de existir, dificultando el buen funcionamiento de la empresa y pudiendo llegar a provocar su desaparición. Este hecho ya se encuentra demostrado en la actualidad, al observarse una disminución del gasto público en las partidas destinadas a este tipo de subvenciones (Lumpkin *et al.*, 2011).

Por ello, la empresa social ha tenido que evolucionar para intentar luchar contra estos recortes de financiación, principalmente la pública. Concretamente, ha dado un paso hacia el ánimo de lucro, lo que ha provocado el nacimiento de la empresa híbrida (LeRoux, 2005; Gliedt y Parker, 2007). Con este paso hacia el ánimo de lucro, la empresa híbrida obtiene beneficio al vender bienes y servicios, beneficio que se reinvierte principalmente en la consecución de los objetivos sociales de la empresa (Wilsker y Young, 2010). Asimismo, ya existen investigaciones que ofrecen datos sobre la financiación de este tipo de organizaciones empresariales. En concreto, en ellas se afirma que para el caso de la empresa híbrida las donaciones representan un 12,3 por 100 de los recursos ajenos, mientras que los beneficios obtenidos por la comercialización de bienes y servicios pueden llegar a alcanzar en torno al 70,4 por 100 de los recursos utilizados para su financiación (Wilsker y Young, 2010).

Pero, además de todo esto, existen otros factores que también condicionan fundamentalmente la financiación de las empresas sociales, sin importar si son sin ánimo de lucro o híbridas. Si bien las empresas comerciales al pretender obtener la mayor cantidad de beneficio económico posible intentan ubicar sus empresas en zonas o mercados favorables donde consideran que pueden conseguir rentas sostenibles en el tiempo, el caso de la empresa social es muy distinto. Lo cierto es que las empresas con orientación social lo que intentan es solucionar el problema por el cual se creó la empresa, de ahí que se ubiquen en entornos cercanos a dicho problema y, por lo tanto, los mercados no funcionen tan bien como en los que se ubican las empresas comerciales (Di Domenico *et al.*, 2010). Este hecho provoca que los inversores se planteen en mayor medida invertir recursos en este tipo de organizaciones, ya que el riesgo es mayor y, por lo tanto, lo normal es que prefieran apostar por empresas más seguras, como es el caso de las comerciales.

Asimismo, no solamente por estos motivos, sino que el hecho de que los inversores se decanten en mayor medida por financiar empresas convencionales también se demuestra si se tiene en cuenta la capacidad de pago y de devolución del capital invertido. Esto es así ya que los emprendedores comerciales se centran en actividades que les generen flujos de caja, lo que los hace más atractivos a los ojos de inversores privados y de entidades de crédito.

Si se analiza de manera más profunda la influencia del entorno para las empresas sociales a la hora de acceder a los recursos financieros, también se debe tener en cuenta que no todos los territorios tienen las mismas partidas presupuestarias destinadas a subvenciones

para la financiación de este tipo de empresa. Por ello, se afirma que en función del territorio en el que se ubique, la empresa social puede tener mayor o menor limitación a la hora de conseguir subvenciones o ayudas por parte del gobierno para poder realizar su actividad social en dicho territorio (Kodithuwakku y Rosa, 2002; West *et al.*, 2008; Desa, 2012).

No obstante, recientemente, se está comenzando a cambiar la percepción de las empresas sociales por parte de la sociedad, lo que está favoreciendo al mejor acceso a la financiación por parte de este tipo de organización empresarial. Cuatro hechos son los que están fundamentando este cambio de percepción.

Por un lado, se debe destacar el cambio de mentalidad en los inversores destacado por autores como Muñoz de Morales Silva (2012). El cambio de mentalidad al que hace referencia este autor está relacionado con el hecho de que ya para los inversores no sólo es importante la consecución de beneficio económico propio, sino que estos ya están interesados en la consecución de los retornos sociales para la comunidad, aunque esto les conlleve tener que asumir mayores riesgos.

Por otro lado, la literatura también destaca la evolución de la empresa social hacia el ánimo de lucro (empresa híbrida) como un factor que ha provocado que se incremente la percepción de viabilidad del proyecto social por parte de los inversores. Este hecho lo respaldan empresas sociales que ya en la actualidad están obteniendo considerables retornos sostenibles. Ejemplo de este tipo de organizaciones es la empresa Terracycle que nació con la misión de eliminar la basura. Para ello realiza programas de recolección de desechos no reciclables o difíciles de reciclar. Esta empresa, una vez recolectada la basura, la transforma en bienes como bancos de jardín o mochilas. Con esta actividad, además de generar valor social, la empresa obtiene beneficios económicos que le permite atraer inversores de todas partes del mundo.

Pero este cambio no solamente es algo aislado de alguna empresa social, sino que ya es posible encontrar investigaciones que analizan este hecho. Así, Morgan (2010) lo puso de manifiesto en el mercado de inversiones de impacto con una muestra de veinticuatro encuestados que ofrecían información de más de cien mil inversiones en distintos sectores de actividad y con distintos objetivos de carácter social. Concretamente, esta investigación concluyó con que se está produciendo un cambio a la hora de invertir en organizaciones empresariales, ya que los inversores cada vez apostaban por las empresas sociales, pero no sólo por el valor social que estas crean para la comunidad, sino porque esperan conseguir rentabilidad económica como si invirtieran en una empresa comercial.

Las conclusiones de esta investigación también son confirmadas por otras, como es el caso de Muñoz de Morales Silva (2012). En concreto, la Corporación Financiera Internacional¹ informó que, entre los años 1989-2006, las inversiones sociales que han superado la rentabilidad del mercado de capital han ido creciendo. Por lo que, ya no se puede decir que todos los inversores apuestan por las empresas sociales no solamente por la creación de valor social, sino que además, esperan una prestación económica por su inversión como si se tratara de cualquier otro tipo de organización empresarial.

Otro hecho que está provocando el mejor acceso a los recursos financieros por parte de las empresas sociales ha sido la creación de la banca ética y de las fundaciones filantrópicas

¹ Esta es una institución mundial perteneciente al Banco Mundial creada en 1956. Cuenta con 184 países miembros en todo el mundo. Está encargada de promover el desarrollo económico de los países a través del sector privado. Los socios comerciales invierten capital por medio de empresas privadas en los países en desarrollo. Entre sus funciones se encuentra la de otorgar préstamos a largo plazo, así como dar garantías y servicios de gestión de riesgos para sus clientes e inversionistas.

de capital riesgo. La banca ética intenta que las entidades financieras se acerquen a los objetivos éticos. Para ello, promueven actividades que generan valor social o medioambiental. Con esta ideología, las empresas sociales acuden a este tipo de entidades para conseguir financiación, ya que sus objetivos son acordes con los suyos propios (Certo y Miller, 2008).

Ejemplo de banca ética son los bancos Triodos y Fiare. El primero de ellos se originó a finales de los años sesenta, cuando sus cuatro fundadores, que procedían del mundo económico y jurídico, decidieron utilizar los recursos de forma responsable pensando en un mejor futuro para todos. Por ello, la misión de este banco consiste en que las personas, empresas y organizaciones den un uso responsable a los recursos, fomentando así el desarrollo sostenible. Fiare, en cambio, es considerada como una red de personas y organizaciones con la intención de generar alternativas dentro del mercado financiero para hacer evolucionar la economía hacia otros valores más sociales y que esta se encuentre al servicio de una sociedad más justa.

Aunque estas organizaciones están ayudando y fomentando la creación de empresas sociales, se debe matizar que la financiación por esta vía sigue siendo escasa (Muñoz de Morales Silva, 2012).

Asimismo, como se ha comentado, también es posible encontrar sociedades filantrópicas de capital riesgo que están promoviendo directamente el emprendimiento social. Concretamente, se está hablando de organizaciones como Ashoka, Fundación Skoll, Fondo Acumen² y Venture Philanthropy Partners³ quienes, no sólo se conforman con proporcionar recursos financieros a las empresas sociales, sino que también realizan funciones de consultoría y de relaciones interinstitucionales para promover la creación de empresas sociales.

Además de estas que operan a nivel mundial, es posible encontrar fundaciones que operan en territorios más acotados. Concretamente, en España se encuentra la Fundación Botín⁴ del Banco Santander la cual, de igual forma que las anteriores, financia empresas sociales, al ser su objetivo la creación de valor social para los demás.

Finalmente, el cuarto hecho a destacar que está cambiando el acceso a la financiación de recursos financieros por parte de las empresas sociales es la inversión del gobierno destinado solamente a fomentar el emprendimiento social en su territorio, como es el caso de Estados Unidos, Reino Unido y Europa. Estos programas nacen al ser vistas las empresas sociales como una solución a la falta de recursos y al incremento de la demanda de servicios sociales por parte de la comunidad. De ahí que los gobiernos hayan decidido fomentar las empresas sociales destinadas a este fin ya no sólo invirtiendo recursos, sino que incluso han llegado a modificar su marco regulador para conseguir aumentar el número de empresas sociales (Cornelius *et al.*, 2008; *Credit Suisse Research Institute*, 2012).

² El Fondo Acumen se constituyó en abril del 2001, con un capital inicial otorgado por la Fundación Rockefeller, la Fundación Cisco Systems y tres filántropos individuales. Desde entonces, su red de inversores y asesores ha crecido para incluir una amplia gama de individuos y organizaciones que comparten la creencia del uso de los enfoques empresariales para resolver los problemas de la pobreza a nivel global.

³ Es una organización de inversión filantrópica que ayuda a los grandes líderes con empresas sin fines de lucro a crecer con programas eficaces para mejorar la vida de los niños y de las familias con escasos recursos económicos.

⁴ Es una fundación familiar creada en 1964 por Marcelino Botín Sanz de Sautuola y Carmen Yllera, su mujer, con el objetivo de paliar las necesidades sociales y promover el desarrollo social en Cantabria. Después de casi 50 años, es la primera fundación privada en España por volumen de inversión social.

Partiendo de esta idea, dichos territorios han destinado partidas presupuestarias en torno a los tres mil millones de euros en los últimos tres años que se encuentran a disposición de emprendedores sociales. De este modo, Estados Unidos, por ejemplo, ha creado la Oficina de innovación social y participación cívica, la cual gestiona el Fondo de innovación social encargado de fomentar la creación de empresas sociales en dicho país. El objetivo principal de este fondo es analizar proyectos de emprendedores sociales eficientes, es decir, ya tienen que haber sido desarrollados en el mercado y comprobado su viabilidad. Una vez identificados, se les proporciona financiación para replicar el modelo en diferentes territorios del país, favoreciendo de este modo la creación de valor social y, por tanto, el desarrollo y crecimiento económico en el mismo. Mediante este proceso, lo que se quiere es financiar no cualquier tipo de creación de valor social, sino la innovación social menos arriesgada, ya que ha sido comprobada su eficiencia con anterioridad. Se debe destacar en este punto que dicho fondo está formado no sólo por aportaciones del Gobierno Federal, sino que en él también contribuyen fundaciones o filántropos que así lo deseen. Esta unión de inversores provocó que en el año 2010 el presupuesto destinado para este proyecto ascendiera a los treinta y siete millones de euros (*Credit Suisse Research Institute*, 2012).

Por su parte, Europa también ha apostado por el bienestar de su sociedad fomentando el emprendimiento social al crear el Fondo Europeo de Desarrollo Regional y el Fondo Social Europeo. En concreto, ha otorgado un presupuesto a estos dos fondos para que incrementen el número de empresas sociales creadas en unos cuatrocientos diez millones de euros (*Credit Suisse Research Institute*, 2012).

En el Reino Unido, su primer ministro David Cameron, también se fijó el objetivo de fomentar el emprendimiento social, creando la *Big Society* y el *Big Society Bank* (BSB) una cooperación público-privada como el caso de Estados Unidos. El BSB pretende facilitar el acceso a recursos financieros a las empresas sociales, a las organizaciones benéficas y a los grupos de voluntarios. Pero no se tiene que pensar que se trata solamente de subcontratar servicios y bienes del sector público al sector privado para disminuir costes, sino que se pretende aprovechar la capacidad innovadora de los emprendedores para solucionar los complejos problemas sociales.

Asimismo, España no se ha quedado atrás y también ha considerado favorecer el acceso a la financiación para la creación de empresas sociales. En su caso, se ha creado la Empresa Nacional de Innovación. Con ella se han ofrecido a este tipo de organizaciones empresariales préstamos participativos a un bajo interés, dándoles la posibilidad de un periodo de carencia de hasta dos años (Enisa, 2012).

Aunque es cierto que las empresas sociales tienen nuevas fuentes de recursos financieros, ya que se han encontrado organizaciones y personas que invierten en mayor medida en este tipo de organizaciones por su paso hacia el ánimo de lucro, se puede apreciar que el acceso a los recursos financieros para la creación de empresas sociales es más complejo que si se desea crear una empresa comercial.

3.2. Recursos humanos

Como ya se ha puesto de manifiesto, el hecho de que la creación de la empresa social se vea impregnada por fuertes valores sociales no implica que la dirección y gestión de los procesos organizativos sea ajena a una visión empresarial orientada a la eficiencia y eficacia.

No obstante, sí es posible distinguir algunos aspectos característicos que hacen que existan algunas particularidades propias en la empresa social que es necesario resaltar. Concretamente, en el ámbito de los recursos humanos, la literatura muestra como si bien, en

ambos tipos de empresa el objetivo de la dirección de los recursos humanos es el de atraer, motivar y conservar a la plantilla, factores como la propia misión, los recursos financieros disponibles o el entorno donde se suelen localizar este tipo de empresas va a condicionar, definitivamente, las prácticas de recursos humanos que se lleven a cabo.

Con respecto a la misión, por un lado, el hecho de que la empresa tenga como objetivo solucionar un problema social desatendido le lleva a atraer personas decididas a trabajar, guiados por su afán de solucionar el problema que configura la misión de la empresa. De igual forma, es habitual que este tipo de organizaciones integren en sus plantillas a personas pertenecientes a las minorías objeto de su actividad.

Esta forma de seleccionar personal ocasiona que este tipo de empresas no siempre cuente con personas con las capacidades o las competencias necesarias para llevar a cabo los cometidos del puesto de trabajo. Incluso, en ocasiones, la fuerte motivación social lleva a los trabajadores a olvidar que el cumplimiento de la misión social pasa por la propia supervivencia de la empresa y, por tanto, la necesidad de una gestión empresarial competente (Cornelius *et al.*, 2010). Esto hace que sea necesario resaltar que la continuidad en el tiempo de este tipo de organizaciones pasa por su capacidad para atraer y retener empleados que no sólo se vean motivados plenamente con la misión de la empresa, sino que también sean capaces de cumplir los cometidos del puesto que ocupan, contribuyendo de una forma eficaz y competente a la supervivencia y éxito de la organización, algo que es bastante complicado, aunque pueda parecer sencillo (Certo y Miller, 2008). Por lo tanto, tal y como se viene desprendiendo a lo largo del apartado, nuevamente, es necesario que se combinen elementos del sector empresarial y del social, en esta ocasión, en la gestión de los recursos humanos (Certo y Miller, 2008).

En segundo lugar, con respecto a los salarios, cuando las personas deciden trabajar en empresas, lo hacen sabiendo que su esfuerzo se traducirá en una retribución acorde con su aportación a la organización (Certo y Miller, 2008).

El paquete retributivo en las empresas comerciales, si bien puede tener alguna parte no monetaria, está compuesto principalmente por retribuciones monetarias, ya sean directas o indirectas. Además, las retribuciones de los trabajadores o de los puestos se suelen establecer tratando de lograr la equidad tanto desde el punto de vista interno, individual y externo. Para ser justos, por tanto, la empresa deberá no sólo retribuir a los trabajadores en función de la importancia relativa de los puestos que ocupen o de las contribuciones que realicen, sino también teniendo en cuenta los salarios de las empresas de su competencia o del entorno más cercano.

Un análisis de los sistemas retributivos de las empresas sociales muestra como estas suelen adolecer de serios problemas de equidad externa (Emanuele y Higgins, 2000). La falta de recursos financieros, comentada en el apartado anterior, hace que las empresas sociales, tanto sin ánimo de lucro como híbridas, suelen pagar a sus empleados sueldos inferiores a los ofrecidos en el mercado, incluso utilicen mano de obra voluntaria que no recibe ningún tipo de retribución monetaria, como ya se ha comentado. Sin embargo, esto que a priori podría suponer un grave problema en la empresa comercial al reducir considerablemente la capacidad de retener y motivar a los empleados, no supone en muchas ocasiones problemas en la empresa social. Por un lado, una persona que decide trabajar con el objetivo de solucionar un grave problema se ve compensado con creces con la contraprestación no monetaria que recibe en forma de satisfacción personal por el cumplimiento de la misión de la empresa en la que prestan sus servicios (Cornelius *et al.*, 2010). Desde esta perspectiva, se entiende que al trabajador no le importa recibir una retribución por debajo del mercado, al

entender que en cierta forma está donando parte de su tiempo a la causa social de la empresa (Emanuele y Higgins, 2000).

Asimismo, por otro lado, la literatura ha justificado también la no incidencia de la falta de equidad externa de la retribución con el hecho de que las empresas sociales, al ser lugares más agradables para trabajar, pueden permitirse pagar salarios más bajos a cambio de trabajar en un ambiente donde prevalecen los valores sociales (Emanuele y Higgins, 2000; Cornelius *et al.*, 2008). Incluso en el trabajo de Foote (2001) se afirma esta asunción hacia que, en ocasiones, los trabajadores esperan mayores niveles de flexibilidad o mayor relajación en el cumplimiento de las normas en la empresa social.

Por último, otro hecho que también está afectando y que se considera necesario resaltar es que, para muchos de los trabajadores de este tipo de empresas, el trabajo en la empresa social representa su segunda ocupación y, por lo tanto, no se preocupan tanto de su salario (Emanuele y Higgins, 2000).

En tercer lugar, la organización a la hora de tomar decisiones de recursos humanos debe tener muy en cuenta la información que le viene del entorno en el que opera. O lo que es lo mismo, el conjunto de medidas que configuran la gestión de los recursos humanos dependerá del contexto organizativo y, en concreto, su mayor o menor éxito dependerá del grado de ajuste o alineamiento con respecto a las particularidades internas y externas que caractericen o afecten a la organización.

En el caso de la empresa social es necesario considerar que el entorno que rodea a la empresa suele ser bastante complejo, debido a que se suelen ubicar en mercados que ya de por sí no funcionan bien (Di Domenico *et al.*, 2010). Este hecho vuelve a complicar la elección e implantación de estrategias de recursos humanos. El directivo de una empresa social debe de estar alerta y ser capaz de asumir los riesgos propios de los entornos donde sitúan sus empresas.

En cuarto lugar, el hecho de que la mayoría de las empresas sociales sean empresas pequeñas hace que la literatura ponga de manifiesto que este tipo de organizaciones presenta, además, los mismos retos que cualquier empresa pequeña (Cornelius *et al.*, 2008) y, por lo tanto, muestra una mayor informalidad de las decisiones, una baja profesionalización de la gestión de recursos humanos y ofrece menos oportunidades de formación y desarrollo (Emanuele y Higgins, 2000). Por el contrario, el tamaño pequeño también puede ser una fuente de oportunidades por los excelentes canales de comunicación y la alta involucración personal/emocional de los empleados, lo que provoca una elevada motivación laboral. Además, también permite observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas y el resultado del trabajo, así como el hecho de posibilitar que existan gran variedad de tareas y mayor claridad organizativa. Por lo que, también los empleados saben que es lo que tienen que hacer y quienes realizan el resto de trabajos en la empresa. Esta mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo permite la mejor adaptación de la dirección y gestión de recursos humanos y la mayor flexibilidad funcional (Wilkinson, 1999; Reid *et al.*, 2000; Bernabeu, 2001; Williams *et al.*, 2002; Markman y Baron, 2003; Cardon, 2003).

Por último, la literatura ha abordado una problemática que sin duda resulta bastante llamativa tratándose del tipo de empresa de la que se está hablando. En concreto, se analizan las conclusiones que se extraen de los trabajos de Cornelius *et al.* (2008), Foote (2001) y de Emanuele y Higgins (2000) en los que se afirma que, aunque se esté ante empresas sociales, no implica que se esté hablando de organizaciones que llevan a cabo una gestión responsable de los recursos humanos. De hecho estos trabajos concluyeron que muchas de las empresas sociales analizadas no desarrollaban prácticas éticas en la gestión de sus recursos humanos.

Generalmente, pese a que en un principio esperaban recibir un trato acorde a la misión social de la empresa, los trabajadores pronto se daban cuenta que esto no sucedía. Los resultados de Foote (2001), sobre una muestra de empresas no lucrativas inglesas e irlandesas, fueron realmente sorprendentes. En ellos se puso de manifiesto como algunos voluntarios no sólo estaban trabajando bastante más duro que muchos empleados sino que, además, tenían que cumplir rígidas normas horarias y de asistencia al puesto de trabajo, a pesar de no recibir a cambio ninguna contraprestación monetaria por la prestación por sus servicios. En definitiva, algunos empresarios sociales se aprovechaban del altruismo de sus trabajadores, gestionando estos recursos humanos de forma abusiva.

Las conclusiones ofrecidas en el trabajo de Cornelius *et al.* (2008) muestran cómo, pese a la orientación social, no todas las empresas sociales llevan a cabo acciones de responsabilidad corporativa. Incluso estos autores llegan a afirmar que las empresas lucrativas con una clara orientación a la responsabilidad social, en ocasiones, generan mayor valor social. Esto se debe a que el excesivo énfasis por abordar los problemas externos que configuran su misión hace que, en muchas ocasiones, olviden llevar a cabo acciones de responsabilidad social tanto interna como externamente (Emanuele y Higgins, 2000).

Esta perspectiva es también compartida por Foote (2001). En su trabajo con una muestra de empresas sociales encontró una fuerte inconsistencia ética en la gestión de personas debido, principalmente, a que los fuertes y explícitos objetivos sociales que se fijaban sobre los clientes externos le llevaban a olvidar establecer estrategias de gestión de las personas dentro de la organización.

Finalmente, se puede apreciar que las empresas sociales, tanto sin ánimo de lucro como híbridas, tienen mayores dificultades a la hora de contratar a los mejores profesionales para la realización de su actividad social que las empresas comerciales. Las empresas sociales no pueden ofrecer a sus trabajadores salarios acordes a la media del mercado laboral, teniendo que contar entre los miembros de su plantilla con voluntarios, muy difíciles de encontrar identificados no sólo con su misión, sino también con el buen funcionamiento de la empresa social. Mientras tanto las empresas comerciales pueden optar a cualquier profesional, sin importar cualificación y experiencia, ya que su retribución acorde al mercado se lo permite.

4. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha estudiado la literatura sobre emprendimiento social existente. En ella, se ha constatado la falta de unanimidad entre los distintos autores que la forman principalmente a la hora de delimitar su concepto, así como que ésta aún es escasa sobre algunos aspectos.

Por ello, en primer lugar, lo que se ha realizado ha sido un análisis exhaustivo de la literatura, en el que se ha pretendido aclarar y unificar que es el emprendimiento social. Conociendo las características más destacadas de este tipo de emprendimiento, en segundo lugar, se ha realizado un estudio en profundidad de la literatura existente sobre la gestión de recursos utilizada por este tipo de empresas, comparándolas a su vez con el caso comercial, principal objetivo de esta investigación.

Este análisis contribuye a solucionar un gap relevante en la literatura, al clarificar qué se entiende por emprendimiento social, además de determinar si para las empresas sociales también es un reto el acceso a los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, así como para su posterior buen funcionamiento. Asimismo, dicho análisis también ha permitido comparar la gestión de recursos de ambos emprendimientos, comprobando que, en verdad, a pesar de ser un gran desafío para ambos, es cierto que llegan a diferir.

Las principales conclusiones que permite alcanzar este estudio es que, de igual forma que el emprendimiento comercial, para el social también es un reto el acceso a los recursos. Y no sólo eso, además es posible diferenciar ambos tipos de emprendimiento en función de la gestión de recursos realizada y, aun más, el hecho de que existan distintas tipología de empresas sociales hace posible diferenciar entre las mismas.

Concretamente, en este trabajo se ha diferenciado la gestión de recursos financieros y humanos. Por un lado, sobre los recursos financieros, la literatura afirma que para el emprendimiento social también es un reto el acceso a este tipo de recursos. Además, en ella es posible encontrar argumentaciones que indican que para el caso del emprendimiento social es más difícil acceder a recursos financieros que para el caso del emprendimiento comercial. Por ejemplo, este tipo de empresas al intentar solucionar problemas sociales se suelen ubicar en mercados y zonas geográficas que normalmente no funcionan bien (Di Domenico *et al.*, 2010) o que al ser su principal objetivo la creación de valor social y no de valor comercial, este tipo de organizaciones atraen a un menor número de inversores que la empresa comercial, al no poder ofrecer retornos financieros a la par que las empresas comerciales.

Este hecho que hace que se puedan diferenciar ambos tipos de emprendimiento también provoca diferencias entre las empresas sociales. Por ejemplo, la empresa social sin ánimo de lucro no puede ofrecer retornos financieros a sus inversores, mientras que la empresa híbrida, al dar un paso hacia el ánimo de lucro, puede devolver a los inversores el dinero aportado más una contraprestación por el mismo. Sin embargo, como apunta la literatura, pese a este paso de la empresa híbrida, la dificultad de acceso a los recursos para ellas es mayor que si se compara con la empresa comercial.

No obstante, el aumento de las empresas de capital riesgo y el cambio de mentalidad de muchos inversores que ven a las empresas sociales como una más donde invertir y recibir reembolsos económicos por su inversión, parece que está haciendo que estos últimos años estén aumentando el número de inversiones en este tipo de empresas. Pese a ello, como se ha comentado, aún queda mucho para que se iguale el acceso a los recursos entre las empresas comerciales y las sociales.

Por otro lado, respecto a la gestión de recursos humanos, la literatura sobre emprendimiento social basa su argumento en el mismo que para el caso de los recursos financieros. O lo que es igual, la empresa social tendrá peor acceso al personal más cualificado debido a que no puede retribuir en las mismas condiciones que una empresa comercial, ya que su carácter con ánimo de lucro se lo permite. Contra este hecho no se puede enfrentar ni la empresa social sin ánimo de lucro ni la empresa híbrida, las cuales deben contar en su plantilla con voluntarios y personal muchas veces más identificados y concienciados con la creación de valor social que con el buen funcionamiento de la empresa social.

Por lo tanto, de todo el análisis se aprecia que de forma similar que para el emprendimiento comercial, para el social el acceso a los recursos es un reto al que se deben enfrentar a la hora de poner en marcha la actividad empresarial pero, además, se comprueba que el desafío es aún mayor en el caso del emprendimiento social, sin importar si se está analizando una empresa social sin ánimo de lucro o una empresa híbrida.

Para los investigadores existen una multitud de ricas líneas para futuros estudios sobre emprendimiento social. Para un estudio en profundidad de sus retos en el modelo de recursos sería interesante profundizar en estas reflexiones a través de un análisis empírico, estudio de casos en un primer momento, aunque no se puede descartar un análisis cuantitativo que permita generalizar los resultados obtenidos.

Además, también sería interesante realizar estos análisis en distintos países pudiendo analizar si con el nivel de desarrollo del país se modifican los resultados obtenidos, estudiando a su vez si los factores institucionales de los distintos países aumentan o disminuyen los retos a la hora de crear empresas sociales.

Por último, resaltar que este estudio contribuye a la escasa literatura sobre emprendimiento social, mediante el análisis del concepto y modelo de recursos del emprendimiento social. Por ello, se espera que esta investigación promueva el conocimiento sobre creación de empresas sociales tanto en el ámbito científico, estimulándose la investigación sobre las cuestiones que condicionan el emprendimiento social, como en el mundo empresarial, donde este tipo emprendimiento pueda ser visto como una salida laboral más para cualquier individuo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Acs, Z., Boardman C. y McNeely, C.L. (2011): “The social value of productive entrepreneurship”, *Small Business Economics*, pp. 1-12.
- Acs, Z., Bosma, N. y Sternberg, R. (2011b): *The dynamics of entrepreneurship: Theory and evidence*, chapter Entrepreneurship in World Cities. OUP, Oxford.
- 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*, vol. 40, nº 3, pp. 260-282.
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006): “Social and Comercial entrepreneurship: same, different, or Both?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1-22.
- Ayuso, J. (2013): “Un análisis de la situación del crédito en España”, *Boletín Económico*, Banco de España, pp. 81-99.
- Baron, D.P. (2005): “Corporate social responsibility and social entrepreneurship”, (Working Paper), Stanford University Retrieved June 14, 2010, from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id_861145.
- Berger, A. N. y Udell, G. F. (2003): “Small business and debt finance”, *Handbook of entrepreneurship research*, pp. 299-328.
- Bernabeu, I. (2001): “La gestión del talento en la pyme”, *Dirección y Progreso*, Septiembre/Octubre, 179, pp. 55-58.
- Bornstein, D. (2004): *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford, Uk: Oxford, University Press.
- Boschee, J. (1998): *Merging Mission and Money: A board member's guide to social entrepreneurship*, National Center for nonprofit boards.
- Boschee, J. y McClurg, J. (2003): “Toward a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions”, retrieved Junio 2010, [Online], Available at: http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf.
- Bosma, N.S. y Levie, J. (2010): *Global Entrepreneurship Monitor 2009*, Executive Report, Global Entrepreneurship Research Association (all GEM reports [Online], Available at: www.gemconsortium.org).
- Brooks, A. C. (2009): *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*, Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- 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*, pp. 29-56.
- Cardon, M. S. (2003): "Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth", *Human Resource Management*, 42(4), pp. 357-373.
- Certo, S. T. y Miller, T. (2008): "Social entrepreneurship: Key issues and concepts", *Business Horizons*, 51, pp. 267-271.
- Chell, E. (2007): "Social enterprise and entrepreneurship. Towards a convergent theory of the entrepreneurial process", *International Small Business Journal*, vol. 25 (1), pp. 5-26.
- Cornelius, N., Martínez, M., Wilson, F., Gagnon, F., Mackenzie, R. y Pezet, E. (2010): "Ethnicity, Equality and Voice: The Ethics and Politics of Representation and Participation in Relation to Equality and Ethnicity", *Journal of Business Ethics*, vol. 97, pp. 1-7.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, J., Woods, A. y Wallace, J. (2008): "Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise", *Journal of Business Ethics*, 81, pp. 355-370.
- Credit Suisse Research Institute (2012): *Investing for impact: How social entrepreneurs-hip is redefining the meaning of return*, [Online], Available at: http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Investing_for_Impact.pdf
- Dacin, M. T., Dacin, P. A. y Tracey, P. (2011): "Social entrepreneurship: a critique and future directions", *Organization Science*, vol. 22, n° 5, September-October, pp. 1203-1213.
- 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*, August, pp. 37-57.
- Dart, R. (2004): "The legitimacy of social enterprise", *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (4), pp. 411-424.
- Desa, G. (2012): "Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp. 727-751.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H. y Tracy, P. (2010): "Social Bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises", *Entrepreneurship theory and practice*, pp. 681-703.
- Emanuele, R. y Higgins, S. H. (2000): "Corporate culture in the nonprofit sector: A comparison of fringe benefits with the for-profit sector", *Journal of Business Ethics*, 24(1), pp. 87-93.
- Enisa (2012): *Préstamos participativos para emprendedores sociales*, [Online], Available at: <http://www.enisa.es/es/financiacion/info/creacion/enisaemprededoressociales>
- Foote, D. (2001): "The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource Management in the U.K. and Irish Charity Sectors", *Journal of Business Ethics*, 34(1), pp. 25-38.
- Fowler, A. (2000): "NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?", *Third World Quarterly*, vol. 21, n°4, pp. 637-654.
- Gliedt, T. y Parker, P. (2007): "Green community entrepreneurship: creative destruction in the social economy", *International Journal of Social Economics*, 34(8), pp. 538-553.
- Grant, R.M. (2006): *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, 3ª edición, Madrid.

- Guzman, A. y Trujillo, M. (2008): “Emprendimiento social-Revisión de literatura”, *Estudios Gerenciales*, vol. 24, nº 109, pp. 105-125.
- Hibbert, S., Hogg, G. y Quinn, T. (2005): “Social entrepreneurship: Understanding consumer motives for buying The Big Issue”, *Journal of Consumer Behaviour*, 4 (3), pp. 159-172.
- Hockerts, K. (2006): “Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures”, in J. Mair, J. Robinson y K. Hockerts (Eds), *Social entrepreneurship*, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Hogg, A.G., McCormac, F.G., Higham, T.F.G., Reimer, P.J., Baillie, M.G.L., Palmer, J.G. (2002): “High-precision radiocarbon measurements of contemporaneous tree-ring dated wood from the British Isles and New Zealand: AD 1850–950”, *Radiocarbon*, 44(3), pp. 633–640.
- Kistruck, G. M. y Beamish, P. W. (2010): “The interplay of form, structure, and embeddedness in social intrapreneurship”, *Entrepreneurship theory and practice*, pp. 735-761.
- Kodithuwakku, S.S. y Rosa, P. (2002): “The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment”, *Journal of Business Venturing*, 17(5), pp. 431-465.
- Lasprogata, G. A. y Cotten, M. N. (2003): “Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship”, *American Business Law Journal*, 41, pp. 67-113.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjensen, S. y Bosma, N. (2011): “Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study”, *Small Business Economics*, pp. 1-22.
- Leroux, K. M. (2005): “What drives nonprofit entrepreneurship? A look at budget trends of metro Detroit social service agencies”, *The American Review of Public Administration*, 35(4), pp. 350-362.
- Light, P.C. (2006): “Reshaping Social Entrepreneurship”, *Stanford Social Innovation Review*, pp. 45-51.
- Lumpkin, G.T., Steier, L.I. y Wright, M. (2011): “Strategic entrepreneurship in family business”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), pp. 285-306.
- Mair, J. y Martí, I. (2006): “Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight”, *Journal of World Business*, nº 41, pp. 36-44.
- Markman, G. D. y Baron, R. A. (2003): “Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others”, *Human Resource Management Review*, 13(2), pp. 281-301.
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J.A., Carsrud, A.L. y Reynolds, P.D. (2010): “Social ventures from a resource-based perspective: an exploratory study assessing global Ashoka fellows”, *Entrepreneurship theory and practice*, pp. 661-680.
- Morgan Impact Investments (2010): “Venture Capital IRR expected in Developing Markets for Social Investments”, [Online], Available at: <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/resources/research/151.html>
- Mort, G., Weerawardena, J. y Carnegie, K. (2002): “Social entrepreneurship: Towards conceptualization and measurement”, *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13, p. 5.

- Mort, G., Weerawardena, J. y Carnegie, K. (2003): "Social entrepreneurship: Towards conceptualization", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector marketing*, vol. 8, nº 1, pp. 76-88.
- Muñoz de Morales Silva, J.L. (2012): "Empresa social: la respuesta a la mejora social", *Anales de mecánica y electricidad*, noviembre-diciembre, pp. 28-31.
- Murphy, P.J. y Coombes, S.M. (2009): "A Model of social entrepreneurial Discovery", *Journal of Business Ethics*, nº 85, pp. 325-336.
- Neck, H., Brush, C., Allen, E. (2009): "The landscape of social entrepreneurship", *Business Horizons*, 52, pp. 13-19.
- Peredo, A.M. y Chrisman, J.J. (2006): "Toward a Theory of Community-Based Enterprise", *Academy of Management Review*, 31(2), pp. 309-328.
- Peredo, A. M. y McLean, M. (2006): "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, 41, pp. 56-65.
- Perrini, F. y Vurro, C. (2006): "Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice", in J. Mair, J., Robinson y K. Hockerts (Eds), *Social entrepreneurship*, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Reid, R., Morrow, T., Nelly, B. y Adams, J. (2000): "Human Resource Management practices in SME's: A comparative Analysis of family and non-family business", *Ibar*, 21 (2), pp. 157-182.
- Reis, T. y Clohesy, S. (1999): "Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis, and scenario for action", (Working Paper), Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation. Retrieved February 14, 2013, [Online], Available at: <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2001/12/Unleashing-New-Resources-And-Entrepreneurship-For-The-Common-Good-A-Scan-Synthesis-And-Scenario-For.aspx>.
- Roberts, D. y Woods, C. (2005): "Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship", *University Of Auckland Business Review*, Autumn, pp. 45-51.
- Robinson, J. (2006): "Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities", in *Social Entrepreneurship*, ed. Mair *et al.*, Palgrave Macmillan, New York.
- Sagawa, S. y Segal, E. (2000): "Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership", *California Management Review*, 42 (2), pp. 105-122.
- Santos, F. (2012): "Let's get serious about social entrepreneurship: re-thinking strategy and organization theory", *Submitted for the 9th annual NYU social entrepreneurship research conference*, November 2012.
- Seelos, C. y Mair, J. (2007): "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View", *Academy of Management Perspectives*, 21(4), pp. 49-63.
- Shane, S., Locke, E. A. y Collins, C. J. (2003): "Entrepreneurial motivation", *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Sharir, M. y Lerner, M. (2006): "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", *Journal of World Business*, 41, pp. 6-20.
- 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), pp. 161-194.

- Thompson, J.L., Alvy, G. y Lees, A. (2000): “Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential”, *Management Decision*, vol. 38, nº. 5, pp. 328-338.
- Tracey, P. y Jarvis, O. (2007): “Toward a theory of social venture franchising”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31 (5), pp. 667-685.
- Van Slyke, D.M. y Newman, H.K. (2006): “Venture philanthropy and social entrepreneurship in community redevelopment”, *Nonprofit Management and Leadership*, 16 (3), pp. 345-368.
- Venkataraman, S. (1997): “The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor’s perspective”, In Katz J., Brockhaus, J. (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. Greenwich, CT: JAI Press, vol.3, pp. 119-138.
- Waddock, S. A. (1988): “Building successful social partnerships”, *Sloan Management Review*, 29(4), pp. 17-23.
- West, G.E., Bamford, C.E. y Marsden, J.W. (2008): “Contrasting entrepreneurial economic development in emerging Latin American economies: Applications and extensions of resource-based theory”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), pp. 15-36.
- Wilkinson, A. (1999): “Employment Relations in SMEs”, *Employee Relations*, 21(3), pp. 206–217.
- Williams, M. L., Malos, S. B. y Palmer, D. K. (2002): “Benefit system and benefit level satisfaction: An expanded model of antecedents and consequences”, *Journal of Management*, 28(2), pp. 195-215.
- Wilsker, A. L. y Young, D. R. (2010): “How does program composition affect the revenues of nonprofit organizations?: Investigating a benefits theory of nonprofit finance”, *Public Finance Review*, 38(2), pp.193-216.
- Young, D. (2001): “Social enterprise in the United States: Alternate identities and forms”, Paper presented at the 1st International EMES Conference: The Social Enterprise: A comparative Perspective, Trento, Italy.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. y Shulman, J.M. (2009): “A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges”, *Journal of Business Venturing*, nº 24, pp. 519-532.