

Morales-Gutiérrez, Alfonso C.; Ariza-Montes, J. Antonio; Muñiz Rodríguez, Noel M.

El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 75, agosto, 2012, pp. 152-177

Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative
Valencia, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798009>



*CIRIEC-España, Revista de Economía Pública,
Social y Cooperativa,*

ISSN (Versión impresa): 0213-8093

ciriec@uv.es

Centre International de Recherches et
d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et
Coopérative
Organismo Internacional



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 75, Agosto 2012, pp. 153-177**

El emprendedor social y el *E-empowerment* de las redes virtuales

**Alfonso C. Morales-Gutiérrez
J. Antonio Ariza-Montes
Noel M. Muñoz Rodríguez**

ETEA, Universidad de Córdoba

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2012 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales

Alfonso C. Morales-Gutiérrez

J. Antonio Ariza-Montes

Noel M. Muñiz Rodríguez

ETEA, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba

RESUMEN

Una generación relativamente reciente de emprendedores sociales ha comprendido, de manera notable, que la aplicación de las nuevas tecnologías genera innovación y multiplica el impacto social. La vinculación del emprendimiento social con las nuevas tecnologías explica por qué los últimos avances en apoyo al emprendimiento social se han centrado en la creación de sitios virtuales y físicos dedicados a la creación de valor social a través del desarrollo exhaustivo de herramientas TICs inteligentes y de una red competente de participantes civiles y públicos vinculados internacionalmente.

Precisamente, el presente trabajo examina las experiencias de empowerment al emprendedor social más innovadoras, identificando aquellas que utilizan con mayor eficiencia y eficacia las nuevas tecnologías de la información y comunicación para ofrecer sus servicios y llegar a un número casi ilimitado de beneficiarios. De esta manera, se han identificado cuarenta y una experiencias de apoyo a la actividad emprendedora de naturaleza social a nivel mundial. A partir de un análisis exhaustivo se identifican patrones de conducta comunes que ponen de manifiesto las tendencias emergentes en el terreno del emprendimiento social, unos estándares que facilitarán el camino a los futuros emprendedores.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, emprendimiento social, nuevas tecnologías, innovación, redes virtuales, E-empowerment.

CLAVES ECONLIT: L260, D710, O320.

Cómo citar este artículo: MORALES, A.C., ARIZA, J.A. & MUÑIZ, N.M. (2012): "El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 153-177.

L'entrepreneur social et l'E-responsabilisation des réseaux virtuels

RESUME : Une génération relativement récente d'entrepreneurs sociaux a compris, de manière remarquable, que l'application des nouvelles technologies engendre l'innovation et multiplie l'impact social. Le lien de l'entrepreneuriat social et des nouvelles technologies explique pourquoi les derniers progrès concernant le soutien de l'entrepreneuriat social se sont concentrés sur la création de sites virtuels et physiques dédiés à la création de valeur sociale par le biais du développement exhaustif d'outils TIC intelligents et d'un réseau compétent de participants civils et publics liés à l'échelle internationale.

Justement, ce travail examine les expériences de responsabilisation de l'entrepreneur social plus innovantes, en identifiant celles qui utilisent avec plus d'efficacité les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour offrir ses services et toucher un nombre quasi illimité de bénéficiaires. De cette façon, quarante-et-une expériences de soutien de l'activité d'entreprise de nature sociale au niveau mondial ont été identifiées. À partir d'une analyse exhaustive, on identifie des modèles de conduite communs qui mettent en évidence les tendances émergentes dans le domaine de l'entrepreneuriat social, des normes qui facilitent la tâche des futurs entrepreneurs.

MOTS CLÉ : Entrepreneuriat, entrepreneuriat social, nouvelles technologies, innovation, réseaux virtuels, *E-responsabilisation*.

Social entrepreneurs and e-empowerment through virtual networks

ABSTRACT: A relatively recent generation of social entrepreneurs has understood, very noticeably, that using new technologies generates innovation and multiplies social impact. The link between social entrepreneurship and information and communication technologies (ICTs) explains why the latest advances in support of social enterprises have centred on setting up virtual and physical sites devoted to creating social value through comprehensive development of intelligent ICT tools and a competent network of public and private participants, linked internationally.

The present paper examines the most innovative experiences of social entrepreneur empowerment, identifying those that use the new ICTs most efficiently and effectively to offer their services and reach an almost unlimited number of beneficiaries. In this way, forty-one experiences of supporting entrepreneurial activities of a social nature have been identified around the world. A comprehensive analysis has identified shared behaviour patterns that highlight emerging trends in the field of social entrepreneurship and standards that will make it easier for future entrepreneurs to follow this path

KEY WORDS: Entrepreneurship, social entrepreneurship, new technologies, innovation, virtual networks, *e-empowerment*.

1.- Introducción

El desarrollo y establecimiento del capitalismo, como sistema económico predominante en el mundo, ha determinado el abandono de millones de personas pobres repartidas por el planeta, especialmente en el hemisferio sur. A pesar de los esfuerzos internacionales para mitigar este problema¹, aún persiste una brecha significativa entre las expectativas establecidas y los retos alcanzados. La preocupación se acentúa aún más debido a la crisis económica global en la cual se encuentran inmersas muchas de las economías más desarrolladas del mundo, precisamente aquellas que, hasta ahora, asignaban de modo altruista fondos y recursos de todo tipo para reducir las desigualdades.

En el seno de esta coyuntura global, la empresa social ha ganado protagonismo al configurarse como una parte esencial de los sistemas sociales y económicos en las naciones, así como un actor principal en la búsqueda de solución a las causas y efectos de la actual crisis. En este sentido, Porter y Kramer (2011) puntualizan que *las empresas deben volver a conectar la prosperidad con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social, ni tampoco la filantropía o sostenibilidad, sino una nueva forma de alcanzar el éxito económico. No está en lo adyacente de lo que las empresas hacen, sino en el centro. Nosotros creemos que éste (el valor compartido) puede dar lugar a la siguiente transformación importante del pensamiento empresarial*" (p. 4). Para el nacimiento y desarrollo de las empresas bajo este nuevo paradigma organizacional es necesaria la presencia de un estilo diferente de emprendimiento, unos modelos organizativos con características particulares y propias liderados por lo que se conoce como emprendedores sociales.

El emprendedor social es una persona, o muchas veces un colectivo, que desarrolla e implementa soluciones innovadoras para originar impactos sociales positivos en la comunidad, combinando la disciplina de los negocios con la perspectiva de la innovación continua, todo ello con una marcada fina-

1.- Con el fin de reducir la brecha entre el Norte y el Sur, los pueblos del mundo se reunieron en las Naciones Unidas en el año 2000. Allí se establecieron ocho objetivos fundamentales de lograr para el año 2015, los llamados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la educación primaria universal, promover la igualdad de género y la participación e involucramiento de la mujer en la sociedad, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, lucha contra el SIDA, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad ambiental y, por último, promover una asociación mundial para el desarrollo. Los progresos realizados en algunos de estos objetivos durante la primera década del siglo XXI son innegable. Para citar un ejemplo, según el Informe 2011 de NU sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, países pobres como Burundi, Ruanda, Samoa, Santo Tomé y Príncipe, Tanzania y Togo han logrado la educación primaria universal, algo inimaginable décadas atrás. Pero todavía hay un largo camino por recorrer. De hecho, si continúan las tendencias actuales, la tasa de pobreza se reducirá a menos del 15% en 2015; una tendencia que es aparentemente positiva, pero muy inferior al objetivo del 23% acordado por la comunidad internacional en el año 2000.

lidad social (Elkington y Hartigan, 2008; Anderson y Dees, 2007; Dees, 2001)². Estos emprendedores abanderan el cambio apoyados en el cumplimiento del principio de la triple cuenta de resultados: la responsabilidad social, económica y ambiental; y tienen la capacidad no sólo de hacer un uso eficiente de los recursos disponibles, sino también de multiplicar la eficacia en el manejo de fondos limitados (Fundación Bankinter, 2010). Los emprendedores sociales son agentes que responden a las ineficiencias del mercado con innovaciones transformadoras y financieramente sostenibles, ocupando una posición de privilegio para colaborar con los gobiernos en hacer frente a los problemas sociales actuales (Wolk, 2008).

Pese a todo, el interés por la empresa social no es algo nuevo. Ya en 1993 la Universidad de Harvard puso en marcha el proyecto *La Iniciativa de la Empresa Social*. Desde entonces, gracias al patrocinio de universidades y fundaciones privadas, numerosos programas han surgido para apoyar la formación y el acompañamiento estratégico de emprendedores sociales, incluyendo a muchas organizaciones de carácter no lucrativo. En Europa ha surgido un nuevo proceso para el desarrollo de empresas sociales –particularmente en países como Italia³, el Reino Unido⁴ y España–, un proceso apoyado en la deficiente prestación de ciertos servicios públicos y en la existencia, en estos países, de un desarrollo significativo de la “economía social”. Específicamente para el caso de España las empresas sociales se han desarrollado, desde mediados de la década de los noventa, bajo el esquema de las empresas de inserción⁵. La orientación básica de estas entidades ha sido la consecución de puestos de trabajo –negocios en transición⁶– para aquellas personas con dificultad en el proceso de

2.- *El emprendedor social navega por las aguas turbulentas del equilibrio entre la supervivencia económica y sus objetivos sociales de dudosa viabilidad financiera; es un tipo de empresario que, de acuerdo con Pamela Hartigan, directora del Centro Skoll para el Emprendimiento Social en la Universidad de Oxford, sería una combinación entre Richard Branson y la Madre Teresa de Calcuta. Según indica Bornstein (2004) en relación al microcrédito: “el emprendedor social más famoso puede que sea Yunus Muhammad, el fundador del Grameen Bank. Como Steve Jobs, Yunus tomó el producto “crédito” (que al principio era algo exclusivo, como los primeros PCs), y lo convirtió en un producto de masas. Por ello, su banco ayudó a democratizar el acceso a fondos, tal y como Apple Computer democratizó el acceso a la informática; el efecto es similar: mayor número de posibilidades de elección y autodeterminación en las manos de miles de personas en todo el mundo”. Otros casos conocidos han sido los de Michael Young (Open University), Abbé Pierre (Ragpickers Emmaus), Vicente Ferrer (Fundación Vicente Ferrer) o Anita Roddick (The Body Shop) (Morales-Gutiérrez, 2007).*

3.- *La ausencia del Estado como proveedor de servicios sociales básicos -principal detonante político de las grandes federaciones de cooperativas italianas- y la atención de los estudiosos de este país al fenómeno de las empresas sociales explica, en gran parte, la relevancia que las cooperativas sociales (cooperativas de características muy especiales) tienen en Italia. La ley de 1991, que protegía los estatutos de la Cooperativa de Solidaridad Social (Solidarité sociale di cooperative), abrió las puertas a la iniciativa empresarial social, imbuida en el deseo de contribuir al bienestar de sus miembros y la sociedad en general.*

4.- *En el Reino Unido, la evolución de la empresa social ha seguido una lógica diferente de manifestación. En 2002, el Ministerio de Estado para el Comercio e Industria publicó un documento titulado Social Enterprise: “una Estrategia para el éxito” que pretendía acelerar la difusión e implementación de este modelo organizacional (unidad de empresa social, programas de capacitación, la creación de la Coalición de Empresas Sociales, etc.).*

5.- *Según Veciana (2007), existen un total de 189 empresas de inserción en España (registradas y/o afiliadas) que dan empleo a más de 4.000 empleados en sectores tan diversos como el reciclaje, la recolección y recuperación de residuos, la construcción, el comercio, la industria textil, la jardinería, la hostelería o los servicios al Gobierno. Cataluña, País Vasco y Madrid son las comunidades autónomas con un mayor número de empresas de inserción, lo que representa poco más del 65% del total. Su número y la dimensión social han crecido principalmente en los últimos 10 años dado que el 50% de las que existe hoy en día se establecieron después de 1999; un último dato señala que el 60,58% se registró como sociedades de responsabilidad limitada, mientras que el 20,63% no tienen ningún tipo de forma mercantil pero que operan al amparo del régimen de las fundaciones o asociaciones.*

6.- *Las empresas sociales pueden ser clasificadas como empresas en transición o finalistas. Las empresas sociales “finalistas” se crean para gestionar, mediante la provisión de puestos de trabajo estables para trabajadores con productividad reducida laboral, la inclusión de aquellas personas que debido a sus especiales dificultades insuperables buscan desarrollar una carrera profesional en estas instituciones. Múltiples casos de empresas sociales, con grupos en los que algún tipo de discapacidad física o mental existe, son especialmente relevantes.*

inserción laboral, de tal forma que esta experiencia les permita obtener las competencias suficientes para incorporarse posteriormente al mercado de trabajo.

El crecimiento actual del sector social es innegable. En las últimas dos décadas la ciudadanía global, liderada por emprendedores sociales, ha crecido de manera exponencial. Al igual que el sector empresarial experimentó un enorme crecimiento de la productividad durante el último siglo, el sector social está ensayando una revolución similar, aumentando a todo ritmo el número y la sofisticación de las organizaciones ciudadanas. En este nuevo contexto, los emprendedores sociales desempeñan un papel crítico para el fomento del cambio social. En los próximos años, los emprendedores sociales y la economía social jugarán un rol determinante en la generación de un crecimiento diferente, fortaleciendo la confianza de los ciudadanos y las empresas en el Mercado Único⁷.

Precisamente, en este trabajo se presentan algunas de las experiencias más interesantes de *empowerment* al emprendimiento social, haciendo énfasis en aquellos proyectos que intensifican el uso de las TICs para interrelacionar a los individuos y las comunidades con las que se vinculan. Este estudio se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar se analiza el surgimiento y desarrollo de la empresa social, su fomento y la actividad de *empowerment*. A continuación se examinan las iniciativas más exitosas desarrolladas para emprendedores sociales, en particular aquellas que apoyan el emprendimiento a través de las oportunidades que ofrece Internet (*e-empowerment*). En el último apartado se presentan las reflexiones finales y posibles líneas de investigación para el futuro.

2.- Antecedentes

Elkington y Hartigan (2008) sugieren que un emprendedor social es un sujeto innovador que identifica problemas sociales y ve en ellos oportunidades para aplicar cambios transformacionales, que tiende a ser más pragmático y visionario, y que dirige sus visiones de una manera colaborativa, logrando así la participación y el compromiso de los diversos grupos de interés. En cualquier caso, un emprendedor social debe fundamentarse en los principios del emprendimiento social, una naturaleza distintiva fundamentada en la voluntariedad, el comportamiento ético y la existencia de una misión con causa social (Chell, 2007).

7.- Con la aprobación del Acta del Mercado Único el 13 de abril de 2011, la Comisión presentó una detallada estrategia para relanzar el Mercado Único, entre otras cosas, mediante la colocación central de las empresas sociales y la economía social. Por ejemplo, la propuesta 36, para promover la empresa social innovadora, cita que "la Comisión propondrá una nueva iniciativa para apoyar el desarrollo empresarial social a través de la inclusión de objetivos sociales en la normativa de contratación pública, promoviendo la diferenciación ética y ecológica (sello o etiquetado). Al mismo tiempo, esta Comisión alentará, a los bancos y otras instituciones financieras, a crear fondos de inversión y hacer uso de los ahorros en reposo. Con el fin de fomentar una mayor actividad transfronteriza, la Comisión estudiará el establecimiento de un Estatuto Europeo para las organizaciones que contribuyen a la economía social, tales como las cooperativas y sociedades mutuales; y propondrá un reglamento para crear el Estatuto de la Fundación Europea".

Sin embargo, todo aspirante a emprendedor social debe reunir las mismas cualidades y habilidades que cualquier otro emprendedor⁸: una gran idea, la capacidad para hacerla realidad, habilidades para la gestión, pasión, determinación y, por supuesto, la creencia de que nada es imposible. En este momento cabría formularse la eterna pregunta del emprendimiento: ¿el emprendedor social nace o se hace? Los que consideran que un emprendedor social nace afirman que muchas de las cualidades necesarias –tales como la determinación o la no aversión al riesgo, entre otras– se encuentran consustancialmente en el ADN de estos individuos. En el otro extremo, los que se abonan a la idea de que los emprendedores sociales se hacen defienden que con una formación adecuada estas personas llegarán a convertir la inspiración en un concepto de negocio, sin aceptar un “no” por respuesta hasta lograr verdaderos impactos en la sociedad. Tanto es así que hoy en día existen un sinnúmero de universidades y escuelas de negocios con programas diseñados ad-hoc para potenciales emprendedores sociales con el fin de optimizar su rendimiento en innovación social.

Generalmente, los emprendedores sociales presentan un elevado nivel de pasión y compromiso con sus ideas y, como consecuencia de ello, no sólo permanecen firmes en la realización de sus planes, sino que también muestran una gran adaptabilidad a los cambios del entorno. Por su propia idiosincrasia los emprendedores sociales son puentes excepcionales (individuos con capacidad de interconectar a otros sujetos y/o grupos) entre la economía tradicional y la nueva economía social. Esta facultad los habilita para involucrar en sus proyectos a múltiples grupos de interés, atrayendo por igual a líderes empresariales, tanto privados como públicos y de organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, los emprendedores sociales también necesitan apoyo y una fuerte red de contactos para convertirse en catalizadores de cambios sociales. Esta misión es a menudo complicada y ardua, sobre todo durante las primeras etapas de puesta en marcha de los emprendimientos. Una sólida red de apoyo es fundamental para sustentar la labor de grandes líderes sociales y la proporcionalidad del impacto de sus actuaciones.

Es precisamente en este contexto donde adquiere protagonismo el *empowerment* dirigido a apoyar la implementación y consolidación de proyectos empresariales de naturaleza social⁹. El empre-

8.- Según Yunus (2011) el sujeto económico es una persona multidimensional, una persona que tiene interés propio y altruismo al mismo tiempo. Desde este punto de vista existirían dos clases de empresas: unas orientadas a la obtención de beneficios personales, y otras pensadas para ayudar a los demás. La misión de las primeras sería la maximización de los beneficios para los propietarios. Las segundas existen para ayudar a los demás por el mero placer de servir a la humanidad. A esta segunda opción de hacer negocios, basada en la naturaleza humana desinteresada, es a lo que Yunus (2011) denomina empresa social: un emprendimiento sin pérdidas ni dividendos, totalmente dedicado a lograr un objetivo social. Yunus ha puesto en marcha su idea de empresa social mediante la creación de empresas mixtas entre el Banco Grameen y una gran variedad de empresas multinacionales: Danone (para mejorar la nutrición de los niños pobres en Bangladesh a través de la venta, a bajos precios, de yogur fortificado con micronutrientes), Volia Water Company, BASF, Intel y Aaidas, entre otras.

9.- Este fenómeno puede ser analizado desde diferentes ámbitos de estudio. La definición de *empowerment* se introdujo por la religión en los años 60 y, una década más tarde, se expandió al terreno de la sociología, centrándose en estudiar la distribución del poder real en la sociedad. No pasó mucho tiempo para que esta terminología se aceptara por otras ciencias como la educación, el trabajo social o la psicología. Estas disciplinas se volcaron en la investigación del fenómeno en relación con el bienestar humano. Su posterior introducción en el campo de la teoría organizativa orienta la investigación hacia el aumento de la productividad (Bartunek y Spreitzer, 2006). En la actualidad, según Ergeneli et al. (2007), el *empowerment* es considerado un factor crítico en las prácticas de gestión. En primer lugar por su impacto sobre la efectividad de la gestión y organización empresarial, es decir, la eficacia se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995). En segundo lugar porque constituye un componente que permite desencadenar cambios necesarios en momentos adecuados. Por último, porque el *empowerment* conduce a resultados beneficiosos.

sario asume el riesgo, toma la determinación, y proporciona el liderazgo y la visión social compartida del emprendimiento. Sin embargo, para que el emprendimiento social se transforme en una industria estable que genere empleo de calidad, impacto social y servicios innovadores, es preciso que florezca un ecosistema a su alrededor que rodee y asista a los emprendedores, permitiéndoles maximizar sus iniciativas mediante la interconexión, el acceso a las fuentes de financiación y activando la demanda social latente (Innobasque, 2011). Este hábitat colectivo que favorece el *empowerment* del movimiento emprendedor consiste en un entorno sostenido por diferentes agentes que, en el presente trabajo, serán conocidos como *Organizaciones Promotoras del Emprendimiento Social* (OPESs).

Estos entornos activos de apoyo al desarrollo empresarial no son algo desconocido. Las incubadoras de empresas, por ejemplo, han prestado apoyo y servicios integrales de asistencia a los emprendedores noveles durante décadas. No obstante, el proceso de incubación de negocios ha cambiado con el tiempo. Desde su concepción inicial en los años 70, como un facilitador de espacios de trabajo y de servicios compartidos, la gestión de incubación ha dirigido sus pasos hacia una conceptualización más compleja e inspiradora del talento empresarial y humano, integrando dentro de sus procesos la necesidad constante de desarrollar conocimiento, innovación, nuevas tecnologías y redes de contactos orientadas al trabajo conjunto (Hansen et al., 2000). De acuerdo con Aerts et al. (2007), los inquilinos de las incubadoras europeas tienen una amplia gama de servicios a su disposición: sala de reuniones o de conferencias (96%), red de relaciones de negocios (88%), asistencia en la elaboración de planes de negocio (86%), ayuda en la búsqueda de financiación (79%), equipos de oficina en general (77%), apoyo a la comercialización (73%) o asesoramiento financiero (72%).

La novedad que se presenta en este trabajo tiene que ver con el abanico de posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías vinculadas al desarrollo de Internet. De esta forma, el *empowerment* del emprendimiento social puede manifestarse en dos ámbitos diferentes pero convergentes al mismo tiempo: el espacio físico y el espacio virtual. En ambos contextos, las OPESs ofrecen a sus asistidos una amplia gama de servicios relacionados con el acceso a fuentes de financiación, formación, asesoramiento, gestión de redes de contactos, bancos de ideas, conocimiento, y así sucesivamente. La diferencia entre el espacio físico y el espacio virtual es que en este último la tecnología de la información y la comunicación juega un papel fundamental en la relocalización de los recursos debido a las plataformas dinámicas diseñadas para redes informáticas (intranet, extranet e internet). De hecho, el emprendimiento social se ha convertido en un movimiento global interconectado, en gran medida, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías y de la proliferación de redes sociales.

3.- El *e-empowerment* de las empresas sociales

En los apartados siguientes se describen algunas de las experiencias más relevantes relacionadas con el *empowerment* social, iniciativas que son dirigidas por OPESs tanto físicas como virtuales, pero poniendo especial énfasis en las últimas (*e-empowerment*). En concreto se han estudiado hasta 41 casos ejemplificadores de las oportunidades que los emprendedores se encuentran en la red para desarrollar y apoyar sus innovaciones sociales. Estas organizaciones proceden de diferentes partes del planeta aunque, debido al uso intensivo de las nuevas tecnologías y a la acción común de los propósitos sociales, todos estos proyectos exceden a cualquier frontera física.

El estudio de estas organizaciones ha permitido identificar algunos patrones comunes de conducta que sirven para distinguir tendencias respecto al *e-empowerment*, lo que pone de manifiesto las posibilidades de apoyo a las próximas generaciones de empresarios que pretendan iniciar un proyecto caracterizado por su carácter social y vinculado al uso de las nuevas tecnologías. Todas las experiencias que se presentan a continuación constituyen en su conjunto el ambiente óptimo para potenciar la creación y desarrollo de empresas sociales.

Exceptuando la cesión de infraestructuras físicas a los emprendedores –sin sentido dada la naturaleza virtual de las organizaciones investigadas–, en general la oferta de servicios de las OPESs adopta el modelo habitual de las incubadoras de negocios físicas: financiación, *networking*, formación y asesoramiento. Este es el esquema que se adopta en los próximos apartados para presentar las diferentes experiencias de *e-empowerment*.

3.1. La gestión de fuentes de financiación

Durante las primeras etapas de un emprendimiento de negocios cualquier colaboración en materia de financiación es bienvenida. En relación con los emprendimientos sociales existen tres fuentes de servicios relacionadas con la obtención de fondos: la financiación colectiva o *crowdfunding*, los fondos de inversión social y los fondos de incentivos públicos para emprendedores sociales.

a) El *crowdfunding*

La financiación colectiva o *crowdfunding* es una forma de financiación basada en aportaciones económicas, a menudo en pequeñas cantidades (los microcréditos), proveídas a proyectos específicos por parte de personas de la comunidad. Estas contribuciones se realizan con el fin de brindar la oportunidad a los emprendedores sociales de poner en marcha sus ideas empresariales. La compensación recibida por la persona que ha contribuido con dinero a menudo es sólo una recompensa

social. Aunque suene extraño desde la lógica del sistema capitalista, donar dinero a un proyecto empresarial puede llegar a entenderse por la alineación entre los intereses sociales de la empresa y los valores personales del donante. En otras ocasiones, los microinversores reciben algún tipo de retorno: pequeños regalos (camisetas, encendedores promocionales, etc.), la adquisición de un derecho compartido de creación, mención directa y reconocimiento, descuentos, e incluso la posibilidad de recuperar el dinero invertido después de un cierto período de tiempo¹⁰. La opción de una u otra alternativa depende en gran medida del tipo de proyecto y de la cantidad aportada.

Wikipedia define el *crowdfunding* como la cooperación colectiva, la atención y la confianza de personas que gestionan redes de contactos y agregan sus aportaciones económicas y otros recursos en conjunto, usualmente a través de Internet, para apoyar los esfuerzos iniciados por otras personas u organizaciones. Algunos autores sitúan su origen en la industria de la música, específicamente en el grupo británico de rock *Marillion*. En 1997 los fans americanos suscribieron una completa gira por los EE.UU., por una suma de 60.000 dólares, con donaciones tras una campaña virtual. Esta forma de financiación de un proyecto “de abajo hacia arriba” -ya que son los potenciales clientes y otros públicos los que aportan dinero a los fundadores de la iniciativa- claramente marca una diferencia con respecto a los estilos clásicos de la inversión privada o de las fuentes de financiación pública. La filosofía y el funcionamiento del *crowdfunding* están estrechamente relacionados con el desarrollo y el uso de plataformas del Internet, por lo que es muy difícil extrapolar esta idea a las OPESs físicas (tal vez el ejemplo más parecido, para el caso de las experiencias físicas, sería la recolección individual de fondos llevadas a cabo por organizaciones como la *Cruz Roja*).

Una de las OPESs virtuales creada recientemente bajo la fórmula de *crowdfunding* para financiar proyectos sociales es Buzzbnk (www.buzzbnk.org). Esta empresa de origen británico fue establecida a finales de 2010 con el propósito de vincular a los emprendedores sociales con inversionistas menores que comparten un deseo de cambio y transformación social. Las tecnologías de la Web permiten a Buzzbnk recaudar fondos en cualquier parte del mundo y financiar proyectos sociales ubicados en el lugar más remoto de la Tierra. En este caso, la compensación que reciben los donantes por colaborar en un proyecto es puramente social: la satisfacción de contribuir a una visión compartida de la comunidad. Otras dos experiencias más de e-empowerment del emprendimiento social son FundedByMe (www.fundebyme.com) y StartSomeGood (www.startsomegood.com). La primera es una organización sueca que utiliza su plataforma virtual para impulsar el crecimiento y desarrollo de una diversidad de empresas que tienen como fin aumentar los valores intrínsecos de la comunidad en áreas tales como educación, cultura, música, salud, etc. Por su parte, StartSomeGood surge como una propuesta global para fomentar la capacidad de innovación social y su función principal es involucrar económicamente a cualquier persona u organización en aquellas ideas innovadoras que son de

10. - Uno de los casos más conocidos del uso del crowdfunding en España es la financiación de la película 'El Cosmonauta', la primera producción española que utilizó este método de financiación a través de donaciones de dos euros por usuario, ofreciendo a cambio aparecer en los créditos finales. En la plataforma de financiación colectiva IDEAME (www.idea.me) se recomienda implicar las recompensas al proyecto, ya que estas pueden ser tanto físicas como digitales: un CD, una camiseta firmada, una edición limitada de un objeto, o cualquier otra experiencia como ser testigo del montaje de escenarios y producción, una conversación personal con el creador, un espectáculo de música privada, etc.

interés social mutuo: un ejemplo concreto es que, en tan sólo doce días, este sitio web ha recaudado cerca de 3.000 dólares para financiar emprendimientos sociales dirigidos a reducir la brecha educativa en países en desarrollo: *Dos aborígenes y Torres Strait Islander Students*.

b) Fondos de inversión social

Otro esquema utilizado por las OPESs para facilitar recursos financieros a las empresas sociales son los fondos de inversión social. Estas fuentes consisten en bienes de capital generalmente gestionados por fundaciones. Dependiendo de sus principios fundacionales, los fondos de inversión social financian proyectos sociales potencialmente transformadores en áreas tan diversas como la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión, viviendas sociales, el comercio justo, desarrollo rural, energías renovables y eficiencia energética, productos y servicios eco-eficientes, la educación ambiental, etc. Para acceder a estos fondos, cualquier emprendedor social puede presentar una propuesta de proyecto a las instituciones que presentan las convocatorias públicas. La mayoría de estas OPESs que ofrecen fondos de inversión social maximizan las conexiones virtuales utilizándolas como único canal para hacer llegar las solicitudes de patrocinio.

En los Estados Unidos algunas de las fundaciones más reconocidas por respaldar proyectos empresariales con alto impacto social son la *W.K. Kellogg Foundation*, *Acumen Fund* y la *Fundación Skoll*. La *Kellogg Foundation* (www.wkkf.org) orienta sus recursos y actividades en el fomento de diversos agentes socialmente innovadores en sus propias comunidades, dispuestos a embarcarse en proyectos que mejoren las condiciones de vida y reduzcan las difíciles adversidades que, hoy en día y en particular, enfrenta la infancia en tres áreas geográficas del mundo: EE.UU., América Latina y Sudáfrica. A lo largo de sus 80 años de historia, la *Fundación Kellogg* ha concedido más de 3 billones de dólares. El *Fondo Acumen* (www.acumenfund.org), por su parte, es un patrocinador de empresas sociales que ofrece asistencia financiera a cualquier innovador social cuyas ideas contrarresten la falta de acceso de alimentos y servicios esenciales a las poblaciones en todo el mundo: la salud, el agua potable, la vivienda, y los insumos agrícolas y servicios. Durante el período 2001-2010, la fundación invirtió más de 69 millones de dólares. Una relación completa de los proyectos financiados por este fondo, clasificados por países y por tipo, se encuentra disponible en la siguiente dirección web: www.acumenfund.org/investments.html. Por último, la *Fundación Skoll* (www.skollfoundation.org) invierte sus fondos, mejor conocidos como *Premios Skoll*, en emprendedores sociales cuyos esfuerzos se lleven a cabo en áreas críticas de la sociedad que requieren de transformaciones: la equidad económica y social, la sostenibilidad medioambiental, la salud, la responsabilidad institucional, la paz y la seguridad, la tolerancia y los derechos humanos, entre otros. Desde su creación, los *Premios Skoll* han entregado más de 100 millones de dólares.

Los fondos de inversión para la promoción del emprendimiento social pueden también provenir de las instituciones bancarias tradicionales. Las asignaciones presupuestarias que estas instituciones manejan para apoyar a las empresas sociales son, en ocasiones, directamente gestionadas por ellas mismas y, en otros casos, administradas por organizaciones “socios” que se unen entre sí para fomen-

tar la innovación social¹¹. En relación a este punto, el *Deutsche Bank* anunció recientemente el lanzamiento de su fondo de inversión social "*Impact Investment Fund I*", el cual está dirigido a facilitar recursos económicos a los emprendimientos sociales con la capacidad interna para generar impactos positivos en sus comunidades, a la vez que generan beneficios para su auto sostenibilidad. En España, la *Caja de Ahorro Bilbao-Vizcaya "BBK"* patrocina un programa denominado *Fondo de Solidaridad* que está orientado a la implementación y promoción de proyectos sociales sostenibles con las más altas posibilidades de impacto en la mejora del bien social. Los recursos para estos fondos provienen de los depositantes (quienes donan los intereses de sus depósitos), de la propia institución financiera (duplicando cada unidad monetaria aportada por los depositantes) y de donaciones externas.

c) Fondos de incentivos públicos para emprendedores sociales

En los últimos años también han surgido una serie de iniciativas públicas para apoyar la financiación de proyectos de innovación social. En 2011, el Primer Ministro del Reino Unido anunció el lanzamiento del programa "*The Giving White Paper*" el cual traía consigo un gran número de medidas e incentivos para el desarrollo del *empowerment* del emprendedor social. Unos años antes, Escocia abría una línea de crédito por un monto de 29 millones de libras para prestar apoyo financiero a las empresas sociales a través del "*Fondo de Inversión Escocés*". Un último ejemplo lo constituye la creación de la *Oficina de Innovación Social y Participación Ciudadana*, propuesta por el presidente Barack Obama (www.whitehouse.gov/administración/fp/SICP/blog), en la que se identifican muchos de los programas de innovación social susceptibles, entre otras cosas, de ser beneficiados con fondos públicos para la inversión social.

3.2. La gestión de redes de contactos

El proceso de incubación de un emprendimiento mejora cuando una empresa de reciente creación es acompañada por un uso intensivo de los vínculos sociales. En este sentido, la literatura científica actual está de acuerdo en que la creación y gestión integral de las redes de contactos es uno de los constructos más importantes para la creación de negocios con éxito (Freel, 2003; Tse, 2002; Hansen et al, 2000; Johannisson, 1988). Los emprendedores, a través de la considerable utilización de estas redes, reducen los costes de información y de transacción, ya que tienen la oportunidad de compartir determinados recursos con otros emprendedores (Williamson, 1975). Ford et al. (1998) subrayan la importancia del trabajo en red como una herramienta para obtener el máximo rendimiento de las nuevas tecnologías y convertirlas en soluciones para los mercados. Por ello, las redes de contactos y trabajo conjunto y su gestión -networking-, basadas en el uso intensivo de prácticas que generan capital social y cooperación, se han convertido en auténticos pilares de los principios para el desarrollo empresarial y la competitividad (Hughes et al., 2007).

11.- Este es el caso de los *Young Social Entrepreneurs Program "Changemakers"*, coordinado por Ashoka en España, Portugal y América Latina gracias al patrocinio económico del Banco BBVA.

La gestión de redes de contacto es quizás uno de los elementos de promoción del emprendimiento social que más profundos cambios ha experimentado en los últimos años, impulsado en gran medida por las posibilidades que ofrecen las nuevas herramientas virtuales de la información y la comunicación (*e-empowerment*). Hoy en día, la mayoría de las OPESs manejan tanto redes de contactos físicas como virtuales, pero es innegable que las tecnologías informáticas han acelerado y multiplicado el potencial de las redes de contactos, al igual que la creación de valor generada como resultado de estos enlaces inherentes a las organizaciones altamente vinculadas entre sí.

En este sentido, la *Schwab Foundation* (www.schwabfound.org) es una organización que guía y asiste a los emprendedores sociales en el desarrollo y consolidación de sus redes de contacto, con el fin de aumentar las posibilidades de supervivencia en el mercado durante las primeras etapas de la puesta en marcha del negocio. Esta fundación provee oportunidades para el diálogo facilitador de interacciones entre innovadores sociales, así como enlaces con diversos grupos de interés pertenecientes al *Foro Económico Mundial*, de tal forma que juntos exploren los cambios sociales que requiere el planeta. En la actualidad, más de 200 emprendedores sociales repartidos por el mundo forman parte de la comunidad *Schwab*, donde comparten ideales, problemas y desafíos comunes.

Otra organización de apoyo al emprendimiento social es la *Alianza por la Empresarialidad Social* de los Estados Unidos –*Social Enterprise Alliance*– (www.se-alliance.org). Fundada a finales de los años 90, esta organización reúne a más de 800 miembros que conforman una red nacional de socios, incluyendo al mundo académico (universidades, centros de investigación, etc.) y a una extensa variedad de organizaciones que trabajan para el fomento y sostenibilidad de las empresas sociales. La función principal de esta alianza es estimular al sector social a través de la proposición y el apoyo a una serie de iniciativas que la propia red propone como esenciales para el logro de los desafíos comunes: el establecimiento de un certificado o sello de “empresa social”, la difusión de ideas y de las mejores prácticas de la empresa social, el calendario de conferencias anuales, el desarrollo de propuestas para influir en las decisiones de legisladores y políticos, entre otras.

También de origen estadounidense, la *Social Venture Network* (www.svn.org) conecta, apoya e inspira a líderes empresariales y emprendedores sociales en el desarrollo de métodos que contribuyan al establecimiento de cimientos y edifiquen una economía más justa y sostenible. Su actividad principal está orientada a la creación de valor relacional entre sus miembros, por lo que esta red es considerada pionera en la promoción de múltiples redes empresariales socialmente responsables. En este proyecto, numerosas organizaciones internacionales colaboran en el avance de la sostenibilidad del negocio social¹². Este colectivo premia cada año a algunos miembros de la comunidad de innovadores sociales. Uno de los ganadores en 2011 fue Peter Frykman, fundador de Driptech (www.driptech.com), una empresa social que brinda soluciones eficientes para el riego en el campo. El uso del innovador sistema de irrigación de Driptech permite a los agricultores cultivar durante todo

12.- Otras iniciativas importantes son: BSR Organization (*Business for a Better World*), BALLE (*Business for Local Living Economies Alliance*) y NetImpact.

el año mientras conserva y ahorra agua, mano de obra y tiempo, además de aumentar el rendimiento de los cultivos del 20% al 90%.

La expansión de la red de contactos a nivel planetario gracias al desarrollo de Internet ha motivado la aparición de diferentes organizaciones de *e-empowerment* que ofrecen salas de reuniones virtuales donde los emprendedores sociales intercambian ideas, opiniones, conocimiento, experiencias, etc. *NextBillion* (www.nextbillion.net), por ejemplo, es uno de estos espacios virtuales –sitios web/blog– de confluencia para emprendedores sociales, emprendedores tradicionales, ONGs, responsables del diseño de políticas y académicos que desean explorar las conexiones sociales entre el desarrollo y el emprendimiento. La web es un foro de discusión permanente que funciona como un sistema base de información y de conocimientos para las personas y organizaciones interesadas en crear una empresa social. El proyecto *NextBillion* se inició en mayo de 2005 y, desde ese momento, se ha convertido en uno de los principales foros de foros –blogrolls– que existen en el mundo para la promoción y creación de nuevas empresas sociales.

Otro ejemplo notable es la *Social Enterprise Network*, iniciativa virtual alojada en la plataforma web del diario inglés “*The Guardian*” (www.guardian.co.uk/social-enterprise-network). Esta red de emprendedores sociales es un sitio en línea donde los profesionales que trabajan en iniciativas de esta naturaleza pueden contactar entre sí, obtener consejos y conocer la experiencia de sus colegas, compartiendo conjuntamente los compromisos más difíciles ante los que se enfrenta el sector social. Cualquier persona implicada con el cambio social puede formar parte de esta comunidad. Esta red de contactos pone a disposición de los emprendedores múltiples herramientas virtuales: conferencias en directo, entrevistas, reportajes, análisis de expertos, etc.

Otra experiencia relevante es *i-genio* (<http://i-genius.org/home/>). Esta web está formada por una comunidad internacional de emprendedores comprometidos con el cambio social y ambiental. Fundada en 2007, ofrece una plataforma para el campo de las iniciativas innovadoras desarrolladas por y para la sociedad; un sitio que ofrece, entre otras cosas, formación académica y transferencia de conocimiento a través de eventos, talleres, cursos, conferencias, seminarios,...

Por último, en España se encuentra la iniciativa *UpSocial* (www.upsocial.org) que ha desarrollado un punto de encuentro híbrido (*empowerment* físico y *e-empowerment*) para impulsar la innovación social: los emprendedores sociales, las redes sociales de contactos internacionales y los proveedores de servicios del tercer y cuarto sector. Su misión es la integración de múltiples actores sociales, nacionales e internacionales, para el intercambio de experiencias, ideas, iniciativas, conocimiento y recursos, incluso entre sus miembros, con el fin de acelerar la innovación social.

3.3. La gestión de la formación

Tener una gran idea –por muy social que esta sea– no garantiza su puesta en funcionamiento ni, por supuesto, que las personas que asumen el liderazgo de estas iniciativas sociales posean los conocimientos y habilidades necesarios para gestionar la estructura organizativa requerida para cumplir con éxito la misión del emprendimiento. De hecho, los resultados del *GEM-2009* (Global Entrepreneurship Monitor) muestran que, a diferencia de lo que sucede en otros países, España presenta una baja participación de las personas con educación superior en el sector social. Este estado de la cuestión hace que la ejecución del papel del emprendedor sea mucho más difícil y arriesgada. Prueba de ello es la alta tasa de mortalidad de nuevas empresas –entre el 20% y el 80% en los tres primeros años de vida–, que es significativamente más alta que entre los emprendedores con más formación y experiencia de gestión, donde la tasa de mortalidad no supera el 20% (Veciana, 2005).

Conscientes de la falta de formación, las incubadoras tradicionales ofrecen entre su gama de servicios programas para potenciar nuevas habilidades de gestión de emprendimientos: no se trata de aprender a ser empresario (algo que se lleva en los genes), sino de ser instruidos en las competencias de gestión y habilidades, finanzas, gestión de recursos humanos, técnicas de negociación, liderazgo, etc.

El aumento de los negocios sociales ha llevado a la proliferación de programas de formación “presencial” diseñados *ad hoc* por prestigiosas universidades, tanto a nivel internacional¹³ como nacional¹⁴. Varias de estas instituciones han unido sus fuerzas en la red *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN)¹⁵. La estrategia pedagógica de SEKN es llegar a un número creciente de estudiantes a través de cursos, programas de grado y de formación ejecutiva que ofrezca experiencias de aprendizaje transformadoras. Uno de sus mayores logros ha sido que muchas cuestiones cardinales –tales como el emprendimiento social, la colaboración entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, la responsabilidad social de las empresas y el negocio inclusivo, entre otros– han sido incluidas en el diseño curricular de muchas universidades de la región.

Otras universidades han fundado sus propias organizaciones, como por ejemplo el *Centro Skoll para el Emprendimiento Social* de la Universidad de Oxford. Este centro es una entidad líder a nivel mundial para la promoción del espíritu social emprendedor (www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/Pages/default.aspx), promoviendo el desarrollo de transformaciones sociales innovadoras a través de la educación, la investigación y la colaboración. El *Centro Skoll*

13.- Dos ejemplos muy reconocidos son el Programa Ejecutivo en Emprendimiento Social de la Universidad de Stanford (www.gsb.stanford.edu/exed/EPSE/index.html) y el MBA en Empresas Sociales de la escuela de negocios de Harvard (www.hbs.edu/socialenterprise/).

14.- Algunos de los centros que ofrecen estos programas especializados son los siguientes: a) la Universidad Autónoma de Madrid, que posee su propia Escuela de Emprendedores Sociales (<http://www.ciade.org/ees.html>) b) la Escuela de Organización Industrial ofrece un MBA en Emprendimiento Social (www.eoi.es/portal/guest/curso/188/mba-on-social-entrepreneurship) y c) la Escuela de Negocios Deusto, que posee un título específico en Innovación y Emprendimiento (www.innovandis.deusto.es/).

15.- Se trata de una red de colaboración de diez de las escuelas de negocios más importantes en América y España: la EGADE Business School (México), ESADE (España), Harvard Business School (EE.UU.), Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA (Venezuela), INCAE (Costa Rica), la Pontificia Universidad Católica de Chile, PUCCh (Chile), la Universidad de los Andes, Uniandes (Colombia), la Universidad del Pacífico, UP (Perú), la Universidad de San Andrés, la UdeSA (Argentina) y la Universidad de Sao Paulo, FEA / USP (Brasil).

alcanza sus compromisos mediante la creación de un polo de colaboración –o “hub”– que permite a todos los participantes avanzar en la investigación y el desarrollo del talento social. Para lograr sus objetivos ofrece un posgrado abierto a todos aquellos emprendedores que estén dispuestos a equilibrar el enfoque de la economía de mercado con la innovación social.

Sin embargo, la mayoría de los programas de formación presencial están dirigidos –a nivel de grado– para estudiantes universitarios sin experiencia en el mundo de los negocios o –en el nivel de graduado ejecutivo– para gerentes de empresas sociales con ciertas características y dimensiones económicas. En ocasiones se otorgan becas para pagar el elevado coste de estos cursos. En consecuencia, tales programas formativos resultan prohibitivos para la mayoría de los pequeños emprendedores sociales, ya que estos no disponen ni del tiempo, ni de la capacidad de gestionar, ni de los recursos financieros para financiar estos programas. Es en este punto donde el *e-empowerment* que hace posible Internet juega, una vez más, un papel decisivo como hábitat saludable, al permitir a los empresarios sociales potenciar sus habilidades gracias a la flexibilidad del espacio, del tiempo y del ritmo necesario dadas las circunstancias¹⁶.

En la web, numerosas herramientas de capacitación están disponibles hoy en día para emprendedores sociales. Por ejemplo, la *United Nation University for Peace* –UPEACE– ofrece un curso específico en línea llamado *Emprendimiento, Innovación y Cambio Social* (http://www.upeace.org/news/activity.cfm?id_activity=741). Este programa está diseñado para gerentes y personal de organizaciones sin ánimo de lucro, empresarios sociales, ejecutivos de negocios con conciencia social y líderes innovadores del sector público. En el contexto español, la *Universitat Oberta de Catalunya* (UOC) imparte un MBA en emprendimiento social (www.uoc.edu). Este programa pionero está dirigido a organizaciones sociales competitivas, sostenibles y en desarrollo. Con el mismo se facilita el acceso a bienes y servicios críticos a través de colaboraciones abiertas entre los propios agentes sociales, mediante apoyos institucionales y gubernamentales y con la incorporación de técnicas de negocio y metodologías empresariales.

Posiblemente, la mejor fórmula utilizada para capacitar jóvenes emprendedores sociales no es la presencial ni tampoco la virtual¹⁷, sino un modelo mixto en el que, después de identificar a estos líderes del cambio, se les invite a participar en un proceso de capacitación intensiva para poner a disposición todo un ecosistema de *e-empowerment* (grupos de co-creación, recursos virtuales, tutorías, redes de contacto y trabajo conjunto, etc.) que acompañe al emprendedor social en el duro camino del desarrollo y ejecución de proyectos, facilitando la supervivencia de la empresa en sus primeros años.

16.- En el contexto de constante desarrollo del e-business, la formación virtual o e-learning fue necesaria para aprovechar las ventajas de este nuevo canal de transmisión. Las nuevas tecnologías han revolucionado el proceso de aprendizaje; en este sentido, los expertos coinciden en que la característica más definitoria del sistema, el que da su mayor utilidad e impulsa su desarrollo completo, es la flexibilidad, un atributo que tiene tres componentes principales: flexibilidad de espacio, tiempo y ritmo. El e-learning elimina las barreras geográficas, reduce la rigidez cronológica del sistema de transferencia de conocimiento “en clase”, y permite la personalización de las actividades de formación basadas en el nivel inicial y el ritmo de aprendizaje de los estudiantes. Esta flexibilidad hace la instrucción compatible con otras actividades como el ocio, el trabajo, etc. (Ariza-Montes, 2002).

17.- Otro ejemplo del modelo mixto es el Instituto de Emprendedores Sociales que organiza seminarios, talleres y servicios de “coaching” o acompañamiento a empresas sociales (www.socialent.org). Además de la formación en el aula, este instituto pone gratuitamente a disposición de los innovadores sociales diversos recursos electrónicos.

Este es el método que emplea *Ashoka* a nivel internacional a través de su programa *Young Changemakers* (www.concursocambiatumundo.org/). Esta iniciativa ofrece talleres, formación para desarrollar planes de acción, capital semilla, apoyo, y –más importante aún– el acceso a una red global de cerca de 3.000 jóvenes *Changemakers* en 20 países. Un jurado selecciona aquellos proyectos que destacan por su potencial para generar un mayor impacto en la comunidad. De este modo, el mexicano Rafael Salas fue capaz de iniciar su negocio ideando, para aliviar el problema de la vivienda en las zonas más pobres de América Latina, maneras de reutilizar los residuos generados en las zonas más ricas de esos países, y construyendo viviendas dignas y ecológicas para los menos afortunados beneficiando así al planeta en su conjunto.

Algo similar es lo que hacen en el *Unreasonable Institute*, acelerando el desempeño de los emprendedores asistidos y sus emprendimientos (www.unreasonableinstitute.org). Cada año, esta iniciativa reúne a emprendedores de todos los rincones del mundo para convivir bajo el mismo techo durante seis semanas en la ciudad de Boulder, Colorado. Durante este tiempo, estos futuros empresarios sociales reciben capacitación y construyen vínculos relacionales a largo plazo con más de 50 mentores, que van desde el ex director gerente de inversiones de *Google.org*, hasta el director de tecnología de *Hewlett Packard*. *Unreasonable Institute* actúa durante el proceso como puente de cientos de inversionistas y socios potenciales, de tal forma que los emprendedores establecen relaciones con más de 20 fondos de inversión, recibiendo asesoramiento legal y consultoría de diseño. A partir de esta experiencia, muchos empresarios como Cynthia Koenig, co-fundadora de *Wello*, han logrado establecerse en el mercado. A través de la unión de un diseño de producto sencillo (una rueda hidráulica o turbina de agua) y un modelo de negocio innovador, *Wello* mejora el acceso global al agua y reduce las cargas físicas y el tiempo de recolección de la misma. Este modelo de negocios ha dado como resultado una mejor salud para las comunidades, la visibilidad e implicación de la mujer, el acceso a la educación y la generación de ingresos sostenibles. *Wello* es una empresa social híbrida: por un lado, la parte con fines de lucro genera ingresos mediante la venta de sus “Norias” y la venta de espacios publicitarios en el exterior de estas unidades; por otro, la parte sin ánimo de lucro de *Wello* consiste en la creación de conciencia sobre la crisis mundial del agua potable y en educar a los usuarios finales sobre los beneficios de este líquido.

En el contexto europeo hay que mencionar la iniciativa de *ESADE* y el *Banco BBVA* dirigida a estimular el espíritu social emprendedor en España a través del *Proyecto Momentum* (<http://momentum-project.org/es>)¹⁸. Para cumplir esta meta, *Momentum* mantiene dos líneas prioritarias de actuación: el desarrollo de un programa para consolidar y aumentar el impacto de los emprendimientos asistidos

18.- Otra experiencia similar en el contexto europeo es conducida por la Universidad Europea de Madrid a través del Premio para Jóvenes Emprendedores Sociales (<http://www.youthactionnet.org/index.php?fuse=institutesinfo&id=43>). Este reconocimiento cuenta con dos sesiones de aprendizaje intensivo de desarrollo de liderazgo, junto al acompañamiento continuo, la gestión de redes con las principales organizaciones españolas de desarrollo juvenil y el acceso a los cursos universitarios en línea y recursos. Esta experiencia de aprendizaje personalizada, junto con un premio de 3.000 euros para sus proyectos y el soporte continuo de tutoría, permite a estos jóvenes líderes sociales profundizar y ampliar el impacto de sus emprendimientos en las comunidades locales. La Universidad Europea de Madrid es un socio local de YouthActionNet (www.youthactionnet.org), la cual inició sus acciones en 2001 a través de la International Youth Foundation. YouthActionNet apoya a líderes jóvenes inspiradores y esforzados proporcionándoles la posibilidad de adquirir capacidades, apoyos y oportunidades de networking. Para lograr su misión, este posee un instituto donde proporciona a los jóvenes líderes, de todo el planeta, una plataforma virtual altamente desarrollada, a través de la cual pueden fortalecer sus conocimientos, desarrollar habilidades, gestionar redes de contactos, y abogar por sus causas.

y la creación de un ecosistema para promover emprendedores sociales. En cada edición anual del programa son seleccionados diez proyectos que han demostrado su viabilidad, impacto y la capacidad potencial de crecimiento. El ecosistema para inspirar al emprendedor social incluye talleres de formación en *ESADE*, la preparación del plan de desarrollo empresarial (a través de diez semanas intensivas de aprendizaje y la colaboración con un equipo de estudiantes *ESADE/BBVA*, mentores y patrocinadores corporativos de los emprendimientos...) y, por último, la redacción definitiva del plan de negocio en el *Campus BBVA* en Madrid. Posteriormente se presentan las iniciativas durante el evento *El Día de la Inversión Social*. Uno de los emprendimientos premiados en la edición de 2011 fue la *Fundación Ana Bella* (www.fundacionanabella.org), que ofrece oportunidades de empleo a las mujeres maltratadas a través de –entre otras vías– la preparación de catering con ingredientes orgánicos y productos de comercio justo.

3.4. La gestión de asesoramiento y acompañamiento

Otra de las funciones de *empowerment* proporcionada por las OPEs es el asesoramiento y entrenamiento a los nuevos emprendedores. Pero esta tarea de asesoramiento es muy amplia: preparación de planes de negocio, apoyo a la consecución de fondos, planes de formación continua, etc. Dada la gran variedad de opciones de asesoramiento que existen, este apartado se centra en aquellas actividades de asesoramiento que incentivan el crecimiento de las empresas sociales, y que no coinciden con las iniciativas ya expuestas en páginas anteriores: el apoyo financiero, la creación de redes, y la formación. En concreto, a continuación se analizan los bancos de ideas, las microaportaciones de todo tipo de recursos bajo la modalidad del *crowdsourcing* (contribuciones voluntarias) y el *empowerment* a través de la promoción de las empresas sociales.

a) Banco de ideas

Toda iniciativa empresarial necesita una idea que la sustente. Sin embargo, las buenas ideas de negocio escasean. Un espacio apropiado para inspirarse es *ideas4all* (www.es.ideas4all.com). Esta web aporta un entorno virtual donde las personas con ideas (*ideators*) pueden compartirlas con la comunidad; o donde los individuos que necesitan una solución para resolver un problema o desafío social (*questors*) pueden encontrar la respuesta correcta. El tercer pilar de esta estructura lo configuran los *navigators*, personas localizadas en cualquier lugar del mundo que participan en esta actividad cerebral global expresando sus opiniones. Esta comunidad planetaria de pensamiento, basada en la conectividad virtual, constituye una enorme fuente de ideas para los potenciales emprendedores sociales. Una descripción de las más de 80.000 ideas que hoy forman parte de esta comunidad se encuentra disponible en la siguiente dirección web: http://www.es.ideas4all.com/buscar/concept_search.

Otro banco específico de ideas para los emprendimientos sociales se encuentra disponible en *Socialnest* (www.socialnest.org): una comunidad que reúne a profesionales, empresas, universidades y escuelas de negocios comprometidas con la mejora de la sociedad y las propuestas por un mundo mejor, aportando conocimiento y experiencia en la puesta en marcha de iniciativas sociales. De hecho, esta red de grupos de interés ejecuta sus mecanismos internos como una exclusiva incubadora de empresas sociales, promocionando la gestión de redes de contacto y proporcionando herramientas útiles para los emprendedores.

b) Provisión de recursos y desarrollo de herramientas

Desde la concepción de la idea hasta la realización de la misma en el mercado existe un largo camino que no todos los emprendedores sociales son capaces de recorrer. Por ello, la obtención de recursos y herramientas de desarrollo para apoyar la concreción de ideas resulta una contribución muy valiosa. En este sentido, *Social Creative* (www.socialcreatives.com) ofrece a los emprendedores sociales una variedad de herramientas y programas para mejorar sus empresas: metodologías, libros, talleres, concursos, etc. Esta iniciativa está patrocinada por el *Global Youth Fund*, una ONG canadiense fundada en 2005 por Charles Tsai y Amy Eldon, con el apoyo de la *Creative Visions Foundation*¹⁹.

Pero quizás las experiencias más innovadoras en la prestación de recursos y herramientas para emprendedores sociales están constituidas por aquellas que movilizan microaportaciones de todo tipo de recursos, las conocidas como iniciativas de “*crowdsourcing*”. La falta de medios provoca que muchos pequeños emprendedores no puedan probar la viabilidad de sus ideas en el mercado. La fortaleza del *crowdsourcing* radica en que se elimina este obstáculo, evitando muchos de los errores –algunos de ellos irreversibles– que suelen cometer los emprendedores noveles. Las plataformas de *crowdsourcing* que están surgiendo a través de la Internet constituyen, por sí mismas, OPESs de *e-empowerment* social donde el emprendedor (ya sea este pro-social o pro ánimo de lucro) puede obtener información y asistencia de forma gratuita o a muy bajo coste. Algunas de las experiencias de mayor éxito son los casos de *Quirky* (www.quirky.com), *GeniusCrowds* (www.geniuscrowds.com), y *Kickstarter* (www.kickstarter.com). Esta última es una plataforma de *e-empowerment* para inventores, artistas y otras personas creativas que pueden testar sus ideas y conceptos sin asumir riesgos. En la mayoría de los casos el funcionamiento es sencillo: una persona expone una idea a la comunidad para que esta vote y exprese sus opiniones. Al mismo tiempo, paneles de expertos integrados por personal de los propios sitios web, minoristas y fabricantes, realizan sus propias revisiones y selección de los candidatos potenciales.

19.- Siguiendo la estrategia de marketing viral, ésta ha desarrollado una presentación de alto impacto denominada “inaugural” en la que parafraseando la famosa formulación de Steven Covey (*Seven Habits of Highly Effective People*), se abordan los seis hábitos de los emprendedores sociales a través del acrónimo “SOCIAL”.

En la esfera socioeconómica, el *crowdsourcing* se ha etiquetado de muchas maneras: producción comunitaria, conocimiento colectivo, innovación abierta, colaboración en masa, redes humanas inteligentes, etc. El concepto generalmente aceptado está más bien orientado a la acción de la externalización de una serie de tareas, tradicionalmente realizadas por un empleado o un contratista, a un gran grupo de personas o a la comunidad (masa) a través de un llamamiento social virtualmente abierto y masivo gracias a las plataformas *online*. El enfoque de *crowdsourcing* se ha dividido en categorías tales como *cloud work* (red de recursos, trabajo y colaboración humana), *crowd creativity* (el esfuerzo conjunto para promulgar la creatividad colectiva), *crowdfunding* mencionado anteriormente, *distributed knowledge* (la difusión del conocimiento en red) y, finalmente, *open innovation* (la determinación abierta de los miembros de la red para contribuir a la identificación y desarrollo de ideas innovadoras en un intento por encontrar soluciones creativas para sus propias comunidades).

Samasource (www.samasource.org) ejemplifica claramente el modelo de *crowdsourcing* ofreciendo una amplia variedad de servicios tales como la obtención de imágenes de alta calidad y resolución, la redacción y edición de contenidos, la verificación y desarrollo de bases de datos, la edición de audio y transcripción de videos, y así sucesivamente. Esta organización hace uso de una red internacional de socios de los que recauda contribuciones a pequeña escala de tiempo y trabajo. Otra organización de promoción al emprendimiento social es *Ioby* (www.ioby.org). Este proyecto es una plataforma de *e-empowerment* que conecta a personas de ideas innovadoras relacionadas con el cambio medioambiental, con los usuarios e inversionistas requeridos para que dichas transformaciones sociales cobren vida. Otro caso destacado es *Sparked* (www.sparked.com), una plataforma ideada para la colaboración colectiva entre emprendedores e instituciones sociales. Su red de contactos hace posible que la comunidad participe en proyectos sociales a través del voluntariado y la movilización de recursos. *Sparked* reúne a personas, preocupadas por el cambio social para proponer soluciones innovadoras y sostenibles. Los retos a resolver son pequeñas actividades o proyectos que la comunidad generalmente enfrenta conjuntamente y en forma virtual. La suma de pequeños esfuerzos contribuye a la concepción y desarrollo del movimiento de emprendimiento social en temas tales como el uso de las nuevas tecnologías, la promulgación y establecimiento del marco regulatorio, estrategias, el marketing y herramientas de publicidad, diseño de proyectos, etc.

Una iniciativa integradora de *crowdsourcing* conocido como Goteo (www.goteo.org) ha irrumpido recientemente en el sector social en España. Esta inspiradora plataforma es una red distributiva de colaboración –provee e intercambia servicios, infraestructuras, microtareas, etc.– que ofrece recompensas individuales y retornos colectivos en pro del desarrollo de la sociedad y del conocimiento libre. Goteo constituye una vía creativa de impulsar proyectos sociales y de brindar oportunidades a los individuos y pequeñas organizaciones que aspiren a implementar sus propuestas sociales en el mercado de manera sostenible y duradera. La colaboración de los participantes se puede hacer ejerciendo diversos roles: a) los *Drivers* son los promotores de los emprendimientos que aportan visibilidad a los principios y proyectos compartidos, y que se involucran desde el principio en la comunidad potencial en red; b) los *Co-financing agents* que contribuyen monetariamente a los proyectos a cambio de beneficios colectivos y/o recompensas individuales; y c) los *Collaborating agents* que proporcionan los recur-

sos –tiempo, energía y/o habilidades– con el fin de ayudar a perfeccionar las iniciativas sociales y de promover la generación de cambios positivos en la sociedad. A la luz de esta filosofía, *Goteo* ha superado el mínimo de crowdfunding necesario para poner en marcha el proyecto *Bookcamping* (<http://bookcamping.cc>), una biblioteca libre, abierta y de colaboración que aspira a hacer brotar la cultura desde la creación de redes sociales. Además, los promotores de *Bookcamping* se han beneficiado del trabajo colaborativo a través de *Goteo*: programadores para desarrollar códigos fuente, *beta-testers* para comprobar la usabilidad del software y proponer sugerencias para su mejora, o los editores que colaboran registrando, editando y ampliando el fondo de la biblioteca. En compensación, estos colaboradores obtienen retornos de naturaleza colectiva –una biblioteca gestionada colectivamente y accesible a todo el público con licencias libres– y algunos otros de tipo individual: pósteres, mención en los créditos, sesiones de asesoramiento personalizado por parte de profesionales en el campo de las licencias libres, ediciones, etc.

c) La promoción de la imagen y la publicidad en las empresas sociales

Además de tener y desarrollar una idea de negocio, toda iniciativa empresarial debe saber cómo comunicarla al mercado. En este sentido, el caso de la empresa de medios de comunicación social *Xul* (www.xul.es) es paradigmático (Iturbe-Ormaetxe et al., 2010). Desde su creación en 1996, esta compañía se ha destacado por su fuerte compromiso social, el cual se ha traducido no sólo en el tipo de clientes a los que asiste, sino también en su comportamiento y la autogestión.

El modelo de negocio de *Xul* representa a la perfección los conceptos en boga en el Cuarto Sector; es decir, el conjunto de organizaciones que tratan de vencer la tradicional separación entre el primer sector (privado), el segundo (público) y el tercero (el de las organizaciones sin fines de lucro) para integrar los aspectos sociales y económicos a sus principios organizativos (Jiménez y Morales, 2011). Su preocupación ética es una característica omnipresente, ya que la propia empresa se ve como una herramienta para ayudar a crear y desarrollar una sociedad más justa. Imbuida de esta filosofía, *Xul* desarrolla sus servicios de comunicación y marketing alrededor del mundo asociativo y la economía solidaria. Esta conexión emocional con ciertos colectivos específicos de la economía social permite realizar una oferta más concreta que cubre determinadas oportunidades o nichos de mercado.

Otro punto a destacar en *Xul* es que no sólo trabaja enfocada en la demanda, sino que también pone en marcha sus propias iniciativas, constituyéndose en sí misma en un ejemplo de emprendimiento social. Las siguientes tres acciones la distinguen por su relevante y actual enfoque de negocio:

- *Softwaí*: una aplicación de software que hace accesible la creación de páginas web a personas con discapacidades físicas, neurológicas o motoras.
- *The Environment Portal*: un sitio web de información ambiental (premiado en varias ocasiones) administrado y operado, plena y libremente, por *Xul*.
- *TextoSign*: una aplicación de software para la conversión de texto regular al lenguaje de señas utilizado por personas sordas: el resultado obtenido de esta herramienta es un video en el que un personaje animado reproduce el texto en lengua de signos.

Esta compañía transmite su compromiso con la sociedad y desempeña su labor con cierta humildad, en el sentido de que no se manifiestan actitudes ambiciosas para ganar cuota de mercado a través de estrategias innovadoras. El concepto *tempered radical*²⁰ define muy bien su marcado enfoque innovador: el cambio se realiza todos los días y desde dentro de la organización. Por consiguiente, no se trata de llegar primeros a un mundo diferente, sino de llegar a la meta en compañía de otras personas y empresas.

Otra organización de *e-empowerment* que se ocupa de la “socialización” de proyectos empresariales es *H3S Social Consultants* (www.h3s-sroi.com). Esta OPES es una consultora española especializada en la medición del valor o impacto social (Narrillos, 2010; Emerson, 2001). Para ello se utiliza principalmente el *Método del Retorno Social de la Inversión* (SROI). Esta reciente técnica supone uno de los modelos de crecimiento más rápidos en el campo de la responsabilidad social corporativa, ya que permite la medición del valor extra-financiero de los recursos invertidos, para ser precisos, el valor ambiental y social que no se refleja en los estados financieros convencionales.

En el plano internacional habría que destacar el asesoramiento en comunicación suministrado por la organización *Media Cause* (www.mediacauses.org), que actúa como una plataforma virtual que utiliza el crowdsourcing como mecanismo de *e-empowerment*. *Media Cause* reúne a profesionales de la publicidad, el marketing y los medios de comunicación para obtener una interacción activa, voluntaria y de colaboración entre diferentes agentes, mejorando la imagen y comunicación de las campañas efectuadas por emprendedores sociales.

4.- Conclusiones

En el contexto de crisis actual el fomento de la cultura emprendedora constituye una auténtica prioridad para la economía nacional. De entre las diferentes herramientas disponibles para conseguir tal finalidad, la labor realizada por las incubadoras de empresas merece una mención especial. Desde hace décadas las incubadoras físicas han sido y son importantes fuentes de *empowerment* para emprendedores noveles, mitigando el aislamiento de las unidades económicas a las que asisten y reduciendo algunas de las incertidumbres y riesgos que suelen acompañar a cualquier proceso de iniciativa empresarial.

20.- “Tempered radical” es un concepto promovido por los fundadores de Xul. En realidad es un término acuñado por Scully y Meyerson (1995) para describir a los profesionales de negocios que trabajan orientados hacia un cambio positivo, pero que se lleva a cabo tanto en la órbita profesional como personal de una manera “suave”; no se trata de actuar “explosivamente” sino a través de habilidades de manejo “suaves”, centrándose más en buscar lo que permite relacionarse y en la necesidad de cambio sin estridencias, pero en un continuo diario. Traducido a lo que hace Xul, esta idea profesional de “tibieza radical” podría considerarse como un trabajo sin las actividades de marketing que buscan la atención de los medios; más bien se trata de basarse en “los principios del proyecto”, en la búsqueda de algunas ideas concretas y permanentes en las acciones; es la búsqueda de un cambio radical desde una estrategia de consistencia.

Los últimos modelos de incubación de empresas se han convertido en auténticos sistemas de intervención estratégica a empresarios. Estos se enfocan en agregar valor a las actividades que realizan a las empresas asistidas en un contexto de múltiples interconexiones (Hackett y Diltz, 2004). Incluso así, la eficacia de las incubadoras físicas se ve frenada por la limitación de recursos y el impacto local de sus actuaciones.

Partiendo de este modelo de promoción del espíritu emprendedor, el *e-empowerment* facilitado a través del Internet ofrece a los emprendedores recursos ilimitados, así como un alcance y visión de acción global. En este sentido, el presente trabajo ha descrito una serie de *organizaciones promotoras del emprendimiento social* (OPESs) que persiguen el desarrollo de un ecosistema propicio para el desarrollo de iniciativas sociales. Las OPESs físicas tienen una larga tradición vinculada a los procesos de desarrollo local, mientras que las OPESs virtuales manifiestan un crecimiento más reciente, sujeto a la evolución de Internet y de las redes sociales.

Ambos modelos presentan ventajas e inconvenientes. De este modo, las OPESs físicas requieren de un elevado coste en infraestructura, lo que, en estos tiempos de crisis supone un importante hándicap para sus principales patrocinadores –entidades públicas, fundaciones filantrópicas, etc.– probablemente sometidos a severas restricciones presupuestarias. Además, las OPESs físicas tienden a crecer bajo un enfoque estratégico de innovación cerrada (por temor al plagio de ideas), lo que dificulta el aprovechamiento de sinergias colectivas (Chesbrough, 2009). Sin embargo, estas incubadoras suelen facilitar a sus emprendimientos incubados una amplia gama de servicios de apoyo empresarial. La prestación de estos servicios es posible a través de la adscripción de un grupo de técnicos cuya ejecución está vinculada al número de iniciativas promovidas o acompañadas.

Por su parte, las OPESs virtuales requieren menor estructura de costes –básicamente el mantenimiento de un sitio web– y permiten un grado de difusión mucho más amplio debido al fenómeno de la economía de “larga cola” (Anderson, 2007). Todo ello facilita el acceso a determinados servicios inaccesibles para incubadoras tradicionales como son los bancos de ideas, el *crowdsourcing* o el *crowdfunding*, entre otros (Morales-Gutiérrez y Ariza-Montes, 2010). Por el contrario, la oferta de *e-empowerment* se manifiesta a veces incompleta y desestructurada, algo en cierto modo esperado dada la naturaleza del entorno en el que se desenvuelven estas iniciativas.

Las OPESs físicas y virtuales actúan frecuentemente como realidades independientes, a pesar del alto potencial de complementariedad que existe entre ellas. Es ahí precisamente, en el desarrollo de una oferta de servicios complementarios, donde se encuentra la gran oportunidad para impulsar una cultura emprendedora enfocada en la innovación social y en la eficacia de sus funciones.

5.- Futuras investigaciones

Adoptando el marco propositivo desarrollado por Short et al. (2009), en este último apartado se identifican algunas de las áreas más importantes que deberían abordar las futuras investigaciones acerca del *e-empowerment* del emprendimiento social: contabilidad, antropología, economía, gestión empresarial, ciencias políticas y sociología, entre otras.

Así, desde un punto de vista contable, las próximas investigaciones sobre el *e-empowerment*, deberían identificar medidas fiables para calcular el desempeño social alcanzado por los mismos emprendimientos sociales. En términos antropológicos puede ser de interés conocer si hay alguna diferencia entre el *e-empowerment* social entre diferentes países y culturas. En el campo de lo económico resultará interesante investigar los efectos del *e-empowerment* social por lograr el crecimiento económico regional y mundial. En el ámbito financiero habría que indagar acerca de las posibilidades reales de sostenibilidad financiera del *e-empowerment*. Con respecto a la gestión empresarial las futuras líneas de estudio deberían centrarse en aspectos tales como el rol del liderazgo o la creación de valor del *e-empowerment* del emprendedor social. En el terreno de las ciencias políticas, las nuevas directrices operativas que están surgiendo relacionadas con el *e-empowerment* requerirán la existencia de un marco regulatorio más definido así como el conocimiento de cómo influyen las legislaciones nacionales e internacionales en el fortalecimiento del *e-empowerment* social. En el campo de la psicología resulta de gran interés conocer si un determinado perfil de individuos se asocia en mayor medida con los promotores del *e-empowerment* social. Por último, las investigaciones sociológicas deberían abordar el impacto social, tanto presente como futuro, de este movimiento vinculado al *e-empowerment* de los emprendedores sociales que gana cada vez más fuerza a nivel planetario.

6.- Referencias bibliográficas

- AERTS, K., MATTHYSSENS, P. & VANDENBEMPT, K. (2007): "Critical role and screening practices of european business incubators", *Technovation*, 27, 254-267.
- ANDERSON, C. (2007): *La economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Madrid: Urano.
- ARIZA-MONTES, J.A. (2002): "De la clase presencial al aula virtual: reflexiones sobre el e-learning", *Trabajo y seguridad social*, 232, 185-208.

- BARTUNEK, J.M. & SPREITZER, G. (2006): "The interdisciplinary career of a popular construct used in management: empowerment in the late 20th century", *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 255-273.
- BORNSTEIN, D. (2004): *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford: Oxford University Press.
- CHELL, E. (2007): "Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process", *International Small Business*, 25 (1), 5-26.
- CHESBROUGH, H.W. (2009): *Innovación abierta: nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología*, Madrid: Plataforma editorial.
- DEES, J.G. (2001): *The meaning of social entrepreneurship*, Durham, NC: Duke University. Retrieved from http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.
- DEES, J.G. & BETH, B.A. (2007): "Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought", *Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) Occasional Paper Series-Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, 1. 3, 39-66.
- ELKINGTON, J. & HARTIGAN, P. (2008): *The power of unreasonable people: how social entrepreneurs create markets that change the world*, Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press.
- EMERSON, J. (2001): *SROI Methodology: Analyzing the value of social purpose enterprise within a social return on investment framework*, Working Paper, Retrieved from <http://www.redf.org/learn-fromredf/publications/119>.
- ERGENELI, A., SAG, G., ARI, I. & METIN, S. (2007): "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", *Journal of Business Research*. 60 (1), 41-56.
- EUROPEAN COMMISSION (2002): *Benchmarking of business incubators*, Brussels.
- FORD, D., GADDE, L., HAKANSSON, H., LUNDGREN, A., TURNBULL, P., WILSON, D. & SNEHOTA, I. (1998): *Managing business relationships*, Chichester: Wiley.
- FREEL, M.S. (2003): "Sectorial patterns of small firm innovation, networking and proximity", *Research Policy*, 32 (5), 751-770.
- FUNDACIÓN BANKINTER (2010): *Innovación social: reinventando el desarrollo sostenible*, Retrieved from <http://www.fundacionbankinter.org/es/publications/social-innovation-reinventing-sustainable-development>.
- HACKETT, S.M. & DILTS, D.M. (2004): "A systematic review of business incubation research", *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 55-82.
- HANSEN, M.T., CHESBROUGH, H.W., NOHRIA, N. & SULL, D.N. (2000): "Networked incubators: hot-houses of the new economy", *Harvard Business Review*. 78 (5), 74-84.

- HUGHES, M., IRELAND, R.D. & MORGAN, R. (2007): "Stimulating dynamic value: social capital and business incubation as a pathway to competitive success", *Long Range Planning*, 40, 154-177.
- INNOBASQUE (2011): *Empresa social innovadora*, Zamudio: Agencia Vasca de Innovación.
- ITURBE-ORMAETXE, J., SÁNCHEZ, D., HERNÁNDEZ, E., BEDIAGA, A. & URZELAI, I.A. (2010): *Sectores de la nueva economía 20+20. Economía abierta*, Madrid: Fundación EOI.
- JIMÉNEZ-ESCOBAR, J. & MORALES-GUTIÉRREZ, A.C. (2011). "Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation?", *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 73, 29-56.
- JOHANNISSON, B. (1988): "Business formation: a network approach", *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3/4), 83-99.
- KELLER, T. & DANSEREAU, F. (1995): "Leadership and empowerment: a social exchange perspective", *Human Relations*, 48 (2), 127-36.
- MORALES-GUTIÉRREZ, A.C. (2007): "Anita Rodick: liderazgo e innovación social", *Revista de Economía Social. Sociedad Cooperativa*. 56, 32-36.
- MORALES-GUTIÉRREZ, A.C. & ARIZA-MONTES, J.A. (2010): "E-social entrepreneurship and social innovation: the case of on-line giving markets". In Christoph Stöckmann et al. (Dir.), *E-entrepreneurship and ICT ventures: strategy, organization and technology*, Hershey, Pennsylvania: IGI Publishing, 118-135.
- NARRILLOS ROUX, H. (2010): "El SROI (social return on investment): un método para medir el impacto social de las inversiones", *Análisis Financiero*, 113, 34-43.
- PORTER, M.E. & KRAMER, M.R. (2011): *The big idea: creating shared value*. Retrieved from <http://hbr.org/2011/01/the-big-ideacreating-shared-value/ar/1>
- SCULLY, M. & MEYERSON, D. (1995): "Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change", *Organization Science*, 6 (5), 585-600.
- SHORT, J.C., MOSS, T.W. & LUMPKIN, G.T. (2009): "Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161-194.
- TSE, E. (2002): "Grabber-holder dynamics and network effects in technology innovation", *Journal of Economic Dynamics and Control*, 26 (9/10), 1721-1738.
- VECIANA, J.M. (2005): *La creación de empresas: un enfoque gerencial*, Barcelona: Fund. La Caixa.
- VECIANA, P. (2007): *Empresas de inserción*, Barcelona: Fundación Un Sol Mon.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York, NY: The Free Press.
- WOLK, A. (2008): *Advancing social entrepreneurship*, Massachusetts: Root Cause.
- YUNUS, M. (2011): *Las empresas sociales*, Madrid: Paidós Ibérica.

