



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

**EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN ESPAÑA:
OBSTÁCULOS PARA LA CONTRIBUCIÓN A
LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**

Autor: Clara Ruiz Linaje

Director: Pablo Gómez Santos

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Introducción a la cuestión	8
1.2. Finalidad y motivos: justificación del tema	8
1.3. Objetivos del estudio	9
1.4. Metodología	9
1.5. Estructura del trabajo	10
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	11
2.1. Teoría de desarrollo sostenible	11
2.2. Emprendimiento y desarrollo sostenible	12
2.2.1. <i>Emprendimiento social</i>	13
2.2.2. <i>Emprendimiento sostenible</i>	15
2.3. El panorama español de emprendimiento de desarrollo sostenible	16
3. MARCO TEÓRICO	18
3.1. Los ODS como marco teórico universal	18
3.2. Definición de emprendimiento social	20
3.3. Obstáculos identificados	21
4. ESTUDIO DE CAMPO	23
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	25
5.1. Contextualización	25
5.1.1. <i>Resultados</i>	25
5.1.1.1. <i>¿Utilizan el marco de los ODS?</i>	25
5.1.1.2. <i>¿Qué terminología emplean?</i>	26
5.1.1.3. <i>¿Consideran que el emprendimiento social tiene obstáculos adicionales?</i>	28
5.1.2. <i>Discusión</i>	29
5.2. Obstáculos identificados	30
5.2.1. <i>Resultados</i>	30
5.2.1.1. <i>En relación con el desarrollo sostenible</i>	30
5.2.1.2. <i>En relación con la gestión empresarial</i>	31
5.2.1.3. <i>En relación con el gobierno</i>	32
5.2.2. <i>Discusión</i>	33
5.3. Clasificación de los obstáculos	41
5.3.1. <i>Resultados</i>	41
5.3.2. <i>Discusión</i>	47

6. CONCLUSIÓN	48
6.1. Hallazgos	48
6.1.1. Contextualización	48
6.1.2. Obstáculos identificados.....	48
6.1.3. Clasificación de los obstáculos.....	49
6.2. Recomendaciones	50
6.3. Limitaciones del trabajo y áreas de investigación para el futuro	51
7. BIBLIOGRAFÍA	52

“Los emprendedores sociales no se contentan con dar un pez o enseñar a pescar. No descansarán hasta que hayan revolucionado la industria pesquera.”

— Bill Drayton, *Leading Social Entrepreneurs Changing the World*, 2004

Índice de figuras

<u>Figura 1: espectro de EVPA</u>	14
<u>Figura 2: los Objetivos de Desarrollo Sostenible</u>	18
<u>Figura 3: características de la Agenda 2030</u>	19
<u>Figura 4: definición elegida de emprendimiento social</u>	20
<u>Figura 5: por qué se escoge esta definición</u>	20
<u>Figura 6: marco teórico</u>	21
<u>Figura 7: obstáculos de la literatura existente</u>	22
<u>Figura 9: ¿cuántos utilizan el marco de los ODS?</u>	25
<u>Figura 9: ¿a qué ODS contribuyen los emprendedores sociales de la muestra?</u>	26
<u>Figura 10: términos más empleados</u>	26
<u>Figura 11: ¿el emprendimiento social tiene obstáculos adicionales al convencional?</u> ...	28
<u>Figura 12: elementos comunes de la definición de emprendimiento social</u>	39
<u>Figura 13: clasificación del obstáculo 1</u>	41
<u>Figura 14: clasificación obstáculo 2</u>	42
<u>Figura 15: clasificación obstáculo 3</u>	42
<u>Figura 16: clasificación obstáculo 4</u>	43
<u>Figura 17: clasificación obstáculo 5</u>	43
<u>Figura 18: clasificación obstáculo 6</u>	44
<u>Figura 19: clasificación del obstáculo 7</u>	44
<u>Figura 20: clasificación del obstáculo 8</u>	45

<u>Figura 21: clasificación del obstáculo 9</u>	46
---	----

<u>Figura 22: clasificación del obstáculo 10</u>	46
--	----

Índice de tablas

<u>Tabla 1: muestra de organizaciones del ecosistema entrevistadas</u>	24
--	----

<u>Tabla 2: muestra de emprendimientos sociales entrevistados</u>	24
---	----

<u>Tabla 3: terminología empleada por emprendedores y organizaciones</u>	27
--	----

<u>Tabla 4: definiciones empleadas</u>	27
--	----

<u>Tabla 5: obstáculos identificados relacionados con el desarrollo sostenible</u>	30
--	----

<u>Tabla 6: obstáculos identificados en relación con la gestión empresarial</u>	31
---	----

<u>Tabla 7: obstáculos identificados en relación con el gobierno</u>	32
--	----

<u>Tabla 8: obstáculos identificados más relevantes</u>	33
---	----

Resumen

El objeto de este estudio es analizar el emprendimiento social en España, en concreto los obstáculos que los emprendedores encuentran para contribuir a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Esta cuestión es de fundamental interés ya que los ODS se posicionan como la agenda líder para combatir los desafíos globales y el emprendimiento social tiene el potencial de aportar ideas de negocio innovadoras y sostenibles para la promoción de la misma. Sin embargo, los emprendedores sociales se encuentran con obstáculos que limitan su contribución a la Agenda 2030. Por ello, se hace necesario identificar y analizar tales obstáculos. El trabajo se acoge a un enfoque deductivo y una metodología cualitativa; primero recoge una revisión de la literatura y más adelante presenta los datos recogidos a través de 18 entrevistas a startups y otros actores del ecosistema en España. El estudio identifica 29 obstáculos, y recoge el análisis y la clasificación de los 10 más relevantes.

Palabras clave

Agenda 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible, desarrollo sostenible, desarrollo internacional, emprendimiento social, emprendimiento sostenible, sector empresarial, sector privado, *startups*, obstáculos, retos, dificultades, barreras, desafíos, impacto social, impacto medioambiental, sostenibilidad, análisis cualitativo

Abstract

The purpose of this study is to analyse social entrepreneurship in Spain, specifically the obstacles that entrepreneurs find to contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs). This issue is of fundamental interest since the SDGs are positioned as the leading agenda to combat global challenges and social entrepreneurship has the potential to provide innovative and sustainable business ideas for its promotion. However, social entrepreneurs face obstacles that limit their contribution to the 2030 Agenda. Therefore, it is necessary to identify and analyse such obstacles. The work embraces a deductive approach and a qualitative methodology; on one hand it collects a literature review and on the other hand it presents the data collected through 18 interviews with startups and other actors in the ecosystem in Spain. The study identifies 29 obstacles, and includes the analysis and classification of the 10 most relevant ones.

Keywords

2030 Agenda, Sustainable Development Goals, sustainable development, international development, social entrepreneurship, sustainable entrepreneurship, business sector, private sector, startups, obstacles, challenges, difficulties, barriers, social impact, environmental impact, sustainability, qualitative analysis

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción a la cuestión

El emprendimiento social se refiere a las iniciativas empresariales que buscan resolver problemas sociales y medioambientales. Se trata de un nuevo fenómeno que está recibiendo cada vez más reconocimiento como potencial contribuyente a la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por su capacidad de innovación (Pacheco, Dean y Payne, 2009; Schaltegger, Beckmann y Hockerts, 2018). Estos emprendedores están influyendo y dando forma a los mercados y la sociedad (Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen, 2016); en algunos casos incluso más que los reguladores y las organizaciones no gubernamentales -y a menudo- en colaboración con ellos (Geels & Schot, 2007). Sin embargo, existen obstáculos al emprendimiento social (Hoogendoorn, van der Zwan y Thurik, 2017) que están frenando su impacto. Por tanto, esta investigación pretende identificar tales obstáculos, analizando el caso de España, con la intención de arrojar alguna luz sobre las complejidades que se presentan ante los emprendedores sociales para contribuir a los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

1.2. Finalidad y motivos: justificación del tema

Existen argumentos relevantes que justifican el interés actual de la cuestión. Desde el punto de vista teórico, el estudio pretende aportar nuevos conocimientos a la literatura existente. Los círculos de académicos han prestado una atención progresiva a la intersección entre el desarrollo sostenible y el emprendimiento. Se han enfocado en, por ejemplo, la definición de los conceptos y las características de los emprendedores (Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman, 2009). Sin embargo, no se ha profundizado en las complejidades o retos que los emprendedores sociales experimentan con su negocio (Cohen y Winn, 2007). Es por este motivo que una investigación acerca de los obstáculos en el emprendimiento del ámbito de los ODS puede contribuir con nuevas aportaciones al cuerpo teórico de la cuestión.

Desde el punto de vista empírico, el estudio ofrece información relevante de la realidad del emprendimiento español a través de evidencia empírica tomada de 18 entrevistas a emprendedores sociales y otras organizaciones del ecosistema. Por último, en el plano práctico o político, el documento pretende convertirse en una herramienta útil para los *stakeholders* del ecosistema del emprendimiento social, como inversores de

impacto, Gobierno de España y autoridades locales, aceleradoras y asociaciones, emprendedores y universidades. El estudio pretende dar visibilidad y aportar información relevante acerca las condiciones del emprendimiento social en España, así como recomendaciones para reducir o eliminar obstáculos e impulsar el crecimiento del mismo.

1.3. Objetivos del estudio

- Objetivo general: identificar y analizar los obstáculos del emprendimiento social para la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en España. El presente estudio pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores sociales para contribuir al desarrollo sostenible en España? La hipótesis de partida es: existen obstáculos específicos al emprendimiento social que afectan negativamente a su contribución al desarrollo sostenible. Se considerarán como base de nuestra hipótesis los obstáculos identificados en la literatura existente, los cuales se presentarán en la sección del estado de la cuestión.
- Objetivo específico 1: identificar el contexto de los emprendedores sociales en materia de relación con los ODS, terminología empleada y creencia de la diferencia entre un emprendimiento social y uno convencional.
- Objetivo específico 2: identificar los obstáculos percibidos por los emprendedores sociales y los obstáculos percibidos por otras organizaciones del ecosistema, como la administración pública, inversores, programas de apoyo y expertos.
- Objetivo específico 3: clasificar los obstáculos percibidos según su gravedad, temporalidad y gestión.

1.4. Metodología

Por un lado, para la revisión de la literatura se han utilizado múltiples y diversas fuentes de datos. En primer lugar, se citan 2 fuentes primarias (una resolución y una de jurisprudencia). En segundo lugar, se han utilizado 105 fuentes secundarias de distinta naturaleza: profesionales (informes de organizaciones como la ONU, el Pacto Mundial, etc.), académicas (investigaciones de agencias e instituciones especializadas), doctrinales (artículos de revistas científicas y publicaciones de expertos) y divulgativas (artículos de prensa). Se han consultado también una serie de recursos de Internet, como páginas web de Naciones Unidas y sus agencias especializadas. En tercer lugar, las bases de datos utilizadas para la búsqueda de artículos académicos son SCOPUS, Web Of Science,

ProQuest Political Science y Worldwide Political Science Abstracts. En cuanto a la visualización de datos, las figuras utilizadas han sido extraídas de fuentes secundarias o de elaboración propia a través de Infogr.am, mientras que las tablas y gráficos son elaboraciones propias. Por otro lado, la investigación primaria se acoge a un enfoque deductivo y una metodología cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas. En el capítulo 4 del estudio de campo se ofrece una explicación detallada de la misma.

1.5. Estructura del trabajo

Este trabajo está estructurado en 6 capítulos. En primer lugar, el capítulo 1 introduce la cuestión, justifica la elección del tema, presenta los objetivos del estudio y la metodología. El segundo capítulo continúa con una revisión de la literatura, en la cual se estudia el concepto de desarrollo sostenible, su relación con el emprendimiento, los conceptos de emprendimiento social y emprendimiento sostenible, y el panorama español. De este modo, el tercer capítulo presenta el marco teórico del trabajo, determinando la definición a utilizar de emprendimiento social, los obstáculos identificados y la Agenda 2030 como marco universal.

Más adelante, el cuarto capítulo describe el estudio de campo de la investigación. El quinto capítulo representa el cuerpo del trabajo, presentando los resultados y analizando los obstáculos más relevantes. Por último, el documento finaliza con un capítulo que resume las principales conclusiones, limitaciones, futuras investigaciones y recomendaciones, seguido de una bibliografía.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El presente capítulo recopila información de la literatura existente para responder a las siguientes preguntas: ¿qué es el desarrollo sostenible?, ¿qué relación tiene con el emprendimiento?, ¿cuáles son las teorías principales que estudian el emprendimiento para el desarrollo sostenible? y ¿cuál es el panorama español de emprendimiento para el desarrollo sostenible?

2.1. Teoría de desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es quizás el tema más destacado de nuestro tiempo (Patzelt y Shepherd, 2010), y ha aumentado en relevancia en la última década (Shaltegger & Wagner, 2011). Debido a su prevalencia en la Agenda 2030, el desarrollo sostenible ha captado la atención de académicos y organizaciones privadas y el cuerpo de conocimiento ha ido aumentando. Sin embargo, el grueso del cuerpo teórico ha sido generado por la ONU a través de conferencias, informes, resoluciones y acuerdos.

En primer lugar, el término se acuñó por primera vez en 1972 en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano (CNUMAH), pero su difusión generalizada fue en 1987 gracias al visionario informe Brundtland. La **definición** más común es la que surge de este informe, en el cual se definió *desarrollo sostenible* como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras a satisfacer sus propias necesidades” (WCED, 1987). Sin embargo, autores como Hak, Janouskova y Moldan (2016) lo definen como la conciliación de dos paradigmas aparentemente opuestos: el crecimiento económico duradero y la protección eficiente del medio ambiente y los recursos naturales. En otras palabras, el desarrollo sostenible se refiere a la capacidad de la tierra y sus sistemas naturales de sostener la vida y a la superación de los desafíos que enfrenta la humanidad. En segundo lugar, la teoría de desarrollo sostenible aparece en **múltiples agendas de desarrollo**, entre las que destacan la Cumbre de Río en 1992, que dio lugar al Programa 21; la Cumbre del Milenio en 2000, que resultó en los Objetivos del Milenio; y la Cumbre del Desarrollo Sostenible en 2015 donde nacieron los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En tercer lugar, se entiende que el desarrollo sostenible combina **tres aspectos** interdependientes -ambiental, social y económico- (AGNU, 2015) que permiten crear líneas de base triples (*Triple Bottom Lines*) del concepto de sostenibilidad (Hall, Daneke

y Lenox, 2010; Pachecho, Dean y Payne, 2010; Hak et al., 2016; Rahdari, Sepasi y Moradi 2016). Esto ha permitido que la teoría de desarrollo sostenible se aplique a otros ámbitos además del medio ambiente, como la economía, la cultura, la política y la sociedad. Por último, sus **componentes** se presentan como las 5Ps: personas, prosperidad, paz, alianzas (*partnerships* en inglés) y planeta. La interdependencia de estos elementos obliga a que éstos sean atendidos de manera integral y transversal (AGNU, 2015, p. 2).

2.2. Emprendimiento y desarrollo sostenible

Los emprendedores utilizan su espíritu e innovación para crear soluciones y modelos de negocio que impulsen el impacto positivo en el desarrollo sostenible (Rahdari et al., 2016), como Muhammad Yunus (www.grameenbank.com), Bill Drayton (www.ashoka.org) or Govindappa Venkataswamy (www.aravind.org). Se trata de un fenómeno que está captando la atención internacional. En el sector privado, empresarios exitosos como Jeff Skoll, cofundador de eBay, o Jeff Bezos, fundador de Amazon, han dado pasos para impulsar el emprendimiento social. En la comunidad internacional, la ONU cuenta con plataformas como la Red de Emprendedores para el Cambio social, o la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible de Jóvenes (www.unsdsn.org).

Esta eclosión del fenómeno del emprendimiento para el desarrollo sostenible ha desarrollado un gran interés académico, y en las últimas décadas se han formado múltiples campos de conocimiento estudiando distintos tipos de emprendimiento para el desarrollo sostenible (Schaltegger y Wagner, 2011). Los podemos clasificar según los problemas que quieren resolver:

- Problemas medioambientales: es el caso del emprendimiento ecológico (Blue, 1990; Bennett, 1991; Berle, 1991; Anderson y Leal, 1997; Staber, 1997; Keogh y Polonsky, 1998; Lober, 1998; Pastakia, 1998; Isaak, 1999; Schaltegger, 2002; Lehmann et al., 2005; Cohen, 2006), el emprendimiento verde (Berle, 1991; Gast, Gundolf, y Cesinger, 2017) y el emprendimiento ambiental (Keogh y Polonsky, 1998; Dean y McMullen, 2007).
- Problemas sociales: el emprendimiento social (Brinckerhoff, 2000; Borzaga y Solari, 2001; Prahalad y Hammond, 2002; Bright et al., 2006; Dees, 2006; Desa y Kotha, 2006a, 2006b; Milstein et al., 2006; Nicolls, 2006; Ridley-Duff, 2008; Bull, 2008)

- Problemas institucionales: el emprendimiento institucional (Ostrom, 1990; Holm, 1995; Dacin et al., 2002; Seo y Creed, 2002; Battilana et al., 2009).
- Combinaciones de los anteriores: emprendimiento sostenible (Dean y McMullen, 2007; Cohen y Winn, 2007; Cohen et al., 2008; Schaltegger, 2011, 2016, 2018) y el emprendimiento social según qué definiciones (por ejemplo, Seelos y Mair, 2005b; Mair y Martí, 2006; Mair y Seelos, 2017).

Estas literaturas se superponen, convergen en ciertos asuntos y disienten en otros. Además, se encuentran en estadios prematuros, por lo que se caracterizan por una “falta de consenso en las definiciones y por una prevalencia de la investigación conceptual o prescriptiva sobre la empírica o descriptiva” (Dacin et al., 2010:38; Hall, 2010:442; Bacq y Janssen, 2011; Villajos y Sanchis, 2013 y Deffourny y Nyssens, 2017, Solórzno et al., 2018). Se centran en “consideraciones prácticas de casos de estudio descriptivos, historias de lecciones aprendidas o “*how to*” *guides*”. Esto se debe en gran parte a que se trata de campos iniciados y guiados por *practitioners* (Dees & Anderson, 2006).

Para esta investigación, las literaturas de emprendimiento social y emprendimiento sostenible son las más relevantes porque engloban todos los aspectos del desarrollo sostenible. El primer campo en establecerse fue el emprendimiento social, a base de cursos, centros, programas e iniciativas de investigación impulsadas por universidades de empresariales (Hall, 2010:442). Sin embargo, a partir de 2007 los artículos de emprendimiento social empezaron a reducirse, y el emprendimiento sostenible tomó protagonismo en el mundo académico. A día de hoy, no queda claro cuál es el campo que predomina, o si son complementarios. Por ello, dedicamos una sección a cada literatura para explorarlas en profundidad.

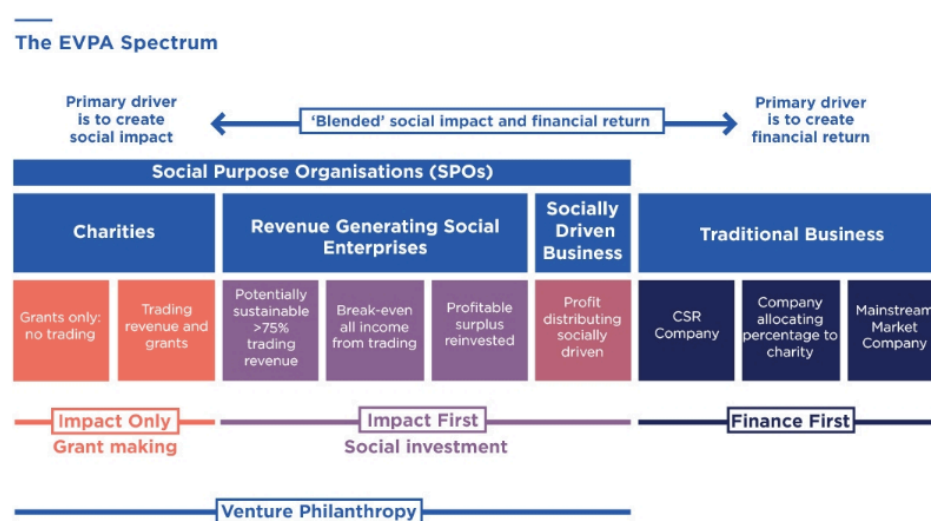
2.2.1. Emprendimiento social

Se introdujo en la década de 1970, cuando Joseph Banks acuñó en 1972 el término "emprendedor social" para describir la necesidad de usar las habilidades de gestión para abordar los problemas sociales (El Ebrashi, 2013). Las prácticas de emprendimiento social surgieron en la década de 1980 con el establecimiento de Ashoka, la primera organización que apoyaba a los emprendedores sociales en el mundo (Ashoka, 2019).

A pesar de la falta de una definición universalmente aceptada, existe consenso en que dicho término designa a cualquier iniciativa empresarial cuyo objetivo es dar respuesta a una problemática social (Battilana, y Lee, 2014; Miller, Grimes, McMullen y Vogus, 2012; Wry y York, 2017). Varios autores (Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2012) distinguen dos grandes escuelas de pensamiento del emprendimiento social: *The Social Enterprise School of Thought* y *The Social Innovation School of Thought*. La primera está enfocada en personas que montan un negocio que genera un ingreso para cumplir una misión social. La segunda defiende que el emprendimiento social es la actividad de transformar o revolucionar los patrones de producción de valor social, y esto puede ser realizado por cualquier individuo, no solo los empresarios. Esta última se acoge pues a las definiciones *schumpeterianas* de emprendimiento como “un proceso innovador de destrucción del status quo” (Sahin & Asunakutlu, 2014; Sharma et al., 2013) y del empresario como “el agente económico del cambio que innova mediante la combinación de recursos” (Schumpeter, 1934).

En la práctica, existe una gran variedad de organizaciones que se engloban dentro del concepto de empresa social, lo que dificulta la delimitación del campo de investigación. Según la European Venture Philanthropy Association, existe una zona gris de tipos de organizaciones a las que se les denomina empresas sociales tentativamente: fundaciones que utilizan o no técnicas de mercado, empresas con misión social que generan ingresos o empresas que dedican beneficios a causas caritativas (EVPA, 2019).

Figura 1: espectro de EVPA



Fuente: EVPA (2019).

Por último, cabe añadir que el emprendimiento social entendido por una gran parte de los académicos incluye el abordaje de problemas ambientales, ya que consideran el medio ambiente como un activo de la sociedad. En concreto, según Seelos y Mair (2014), el emprendimiento social satisface las necesidades sociales básicas de los individuos, las necesidades de las sociedades de crear estructuras y comunidades sostenibles, y las necesidades de las generaciones futuras (evitando que hereden complejos problemas, como el cambio climático o la contaminación), con el fin de maximizar las opciones que tienen para satisfacer sus propias necesidades y deseos. Dada esta clara relación con el marco de la ONU del desarrollo sostenible, la relevancia del emprendimiento social como campo de conocimiento se vuelve ineludible.

2.2.2. Emprendimiento sostenible

A partir de 2007, el emprendimiento sostenible ganó popularidad en detrimento del emprendimiento social dentro del ámbito académico. Esta noción más reciente pretende abordar la contribución de las actividades empresariales al desarrollo sostenible de una manera más integral, contribuyendo al desarrollo sostenible de la organización, del mercado y de la sociedad en los ámbitos social y medioambiental a través de la innovación (Schaltegger 2011).

A través de la observación de las distintas corrientes de literatura (emprendimiento social, verde, institucional, etc.), Schaltegger (2011) se pregunta si estas literaturas anteriores versaban realmente sobre distintos tipos de emprendimiento. Argumenta que, a pesar de tener distintas trayectorias históricas, las motivaciones subyacentes son muy similares, y por tanto existe una convergencia en la literatura hasta ahora constituida en campos independientes. De esta forma, sintetiza estos flujos de literatura y define el término "emprendimiento sostenible" incluyendo la influencia del emprendimiento social, el emprendimiento ambiental o ecopreneurship, y el emprendimiento institucional. En concreto, define el emprendimiento sostenible como “un proceso de sostenibilidad impulsado por la misión de resolver problemas ambientales y sociales de insostenibilidad mediante la exploración y explotación de oportunidades de mercado creadas con modelos de negocios innovadores” (Schaltegger, 2016).

Otros académicos sostienen la misma visión, describiendo el emprendimiento sostenible como el descubrimiento, la creación y la explotación de oportunidades

empresariales que contribuyen a la sostenibilidad al generar beneficios sociales y ambientales para otros en la sociedad (Hall et al., 2010; Pacheco et al., 2010; Shepherd & Patzelt, 2011; Pinkse, 2015). El emprendimiento sostenible apunta a una transformación sostenible de los mercados y la sociedad a través de un proceso de destrucción creativa (Schumpeter, 1934), reemplazando los métodos de producción, productos, estructuras de mercado y patrones de consumo convencionales por productos y servicios superiores, más sostenibles (Schaltegger, 2016). Para ello, se requiere que el núcleo de la empresa, y por lo tanto el modelo de negocio subyacente, esté orientado hacia la sostenibilidad, es decir, esté impulsado por la misión (Dean & McMullen, 2007; Schaltegger 2016).

2.3. El panorama español de emprendimiento de desarrollo sostenible

España cuenta con una larga trayectoria de iniciativas englobadas en el Tercer Sector, la economía social y solidaria, contando con Centros Especiales de Empleo, empresas de inserción y cooperativas de interés social desde hace generaciones (Solórzano et al, 2018). Además, en los últimos años el país se ha unido a la tendencia global del fenómeno emergente de emprendimiento para el desarrollo sostenible, y se ha formado un rico ecosistema de startups, organizaciones e inversores impulsando el nuevo movimiento. Numerosas entidades están brindando apoyo financiero y no financiero (mentoring, formación, espacios de coworking, networking, etc.) a estos emprendedores, como Ashoka Spain, UnLtd Spain, Ship2B, Impact Hub, La Bolsa Social, Social Enterprise y Creas, por nombrar algunos. Gracias a ello, cientos de startups están generando un gran impacto y promoviendo una transformación social y medioambiental.

Este auge ha resonado en el ámbito académico, y partir del año 2004 ha incrementado de manera exponencial el número de citas de “emprendimiento social” (Granados, Hlupic, Coakes, y Mohamed, 2011). En el ámbito no académico, la expresión "empresario social" comenzó a ganar importancia en España a partir de 2010 (*Google Trends* <http://tinyurl.com/y83tm69z>; Molina et al., 2017).

Algunos autores defienden que el emprendimiento social ganó popularidad en España debido a la crisis financiera de 2008 (con el apoyo de bancos y escuelas de negocios apoyados por la administración pública), bien como una alternativa de autoempleo frente al desempleo, bien bajo la forma de empresas comerciales creadas por

organizaciones sin ánimo de lucro como una reacción a la reducción del gasto público en este sector (Molina et al., 2017). Según Gonçalves, Carrara y Schmittel (2016), este crecimiento se debe a que este tipo de entidades se han convertido en una realidad contrastada para solucionar los problemas sociales, económicos y medioambientales que los Estados de bienestar no han sido capaces de solucionar dentro del contexto de crisis económica actual. Salinas & Rubio, (2001:86-87) encuentran tres argumentos: “1) la tardanza y la lentitud en el desarrollo del Estado del Bienestar y la necesidad de reformas de las políticas sociales, 2) la progresiva externalización de parte de la producción y/o de la gestión de servicios por parte de la Administración Pública, muy especialmente en el ámbito de los servicios sociales, y 3) la expansión en buena parte de la sociedad española de valores asociados a la solidaridad o el voluntariado y, en definitiva, a una sociedad más participativa y activa”.

Recientemente, el Gobierno de España ha mostrado su implicación a través del Plan de Acción para la Agenda 2030, en concreto la Estrategia Española de la Economía Social 2017-2020, en la cual “el modelo de empresa de la economía social debe tener un papel protagonista en la implementación de la Agenda 2030, dada la coincidencia entre sus valores de solidaridad interna y con la sociedad y la importancia otorgada al bienestar y el empleo de las personas con los ODS”. Al mismo tiempo, la Unión Europea cuenta con la Iniciativa a favor del emprendimiento social (Comisión Europea, 2011) para impulsar nuevos modelos económicos que den preminencia a los valores sociales.

No obstante, el emprendimiento social en España tiene aún un largo camino que recorrer. Según el informe Global Entrepreneurship Monitor 2014, España es el país de Europa con menor tasa de Actividad Emprendedora Social: un 0,51% frente a Islandia (4,25%), Finlandia (2,71%), Estados Unidos (4,15%), Caribe (3,05%), América Latina (2,39%) África Subsahariana (2,35%) (Bosma y Levie, 2009).

3. MARCO TEÓRICO

Una vez revisada la literatura que abarca el emprendimiento para el desarrollo sostenible, es preciso circunscribir un marco teórico a través del cual analizar el objeto de estudio. El presente trabajo incluye en el marco teórico los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una definición concreta de emprendimiento social y los obstáculos del emprendimiento social identificados por múltiples académicos.

3.1. Los ODS como marco teórico universal

En la Cumbre de Desarrollo Sostenible del 25 de septiembre de 2015, los países de la ONU consensuaron los objetivos a cumplir para poner fin a los problemas globales de desarrollo, conocidos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Los ODS son 17 objetivos divididos en 169 metas con fecha límite en 2030 (Figura 1). Heredan la misión inacabada de la agenda de desarrollo 2000-2015 de los Objetivos del Milenio (ODM) y se complementan con las recomendaciones en materia de medio ambiente de la conferencia Río + 20 en 2012 (Pinter et al. 2014).

Figura 2: los Objetivos de Desarrollo Sostenible

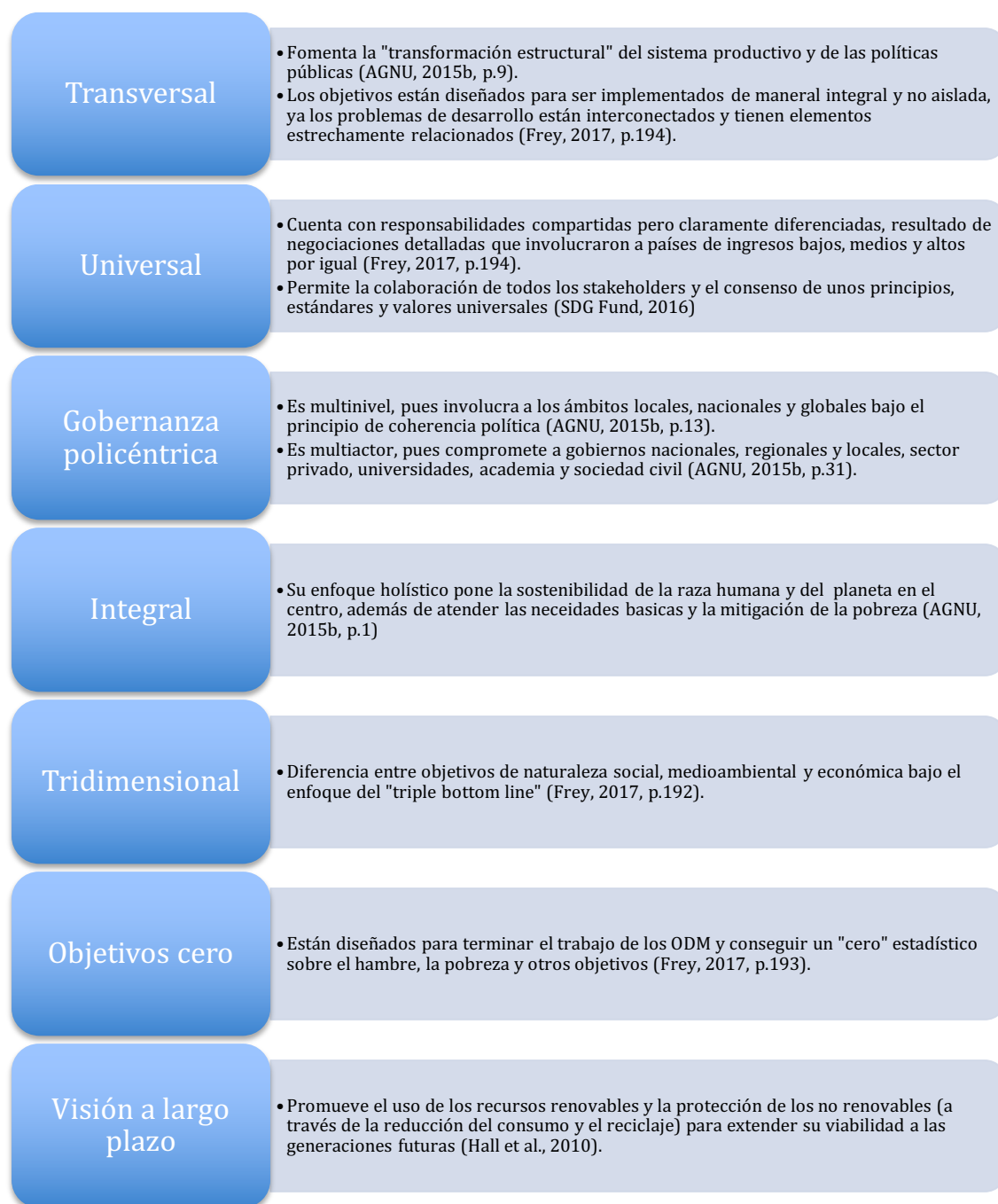


Fuente: Tomado de Naciones Unidas (2015).

Los ODS suponen una revolución en la historia del desarrollo debido a que, por un lado, están orientados a la transformación de los sistemas económicos y productivos globales, y por otro, proponen una agenda transversal -con objetivos interconectados e interdependientes- e inclusiva -con actores afectados y responsables-(Frey, 2017, p. 192).

En este sentido, la Agenda 2030 presenta las siguientes características:

Figura 3: características de la Agenda 2030



Fuente: elaboración propia.

En este contexto, la Agenda 2030 aporta por primera vez un lenguaje común para que organizaciones e individuos de distintas esferas trabajen en colaboración para lograr los objetivos de desarrollo. En este sentido, el sector privado tiene el potencial para desarrollar soluciones innovadoras para abordar los desafíos del desarrollo sostenible

(PNUD, 2018), y en concreto el emprendimiento para el desarrollo sostenible tiene un papel ineludible en esta tarea (Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen, 2016). Dada su amplia aceptación en los ámbitos académico, profesional y social, los ODS se utilizarán como marco teórico para identificar y analizar los obstáculos que tienen los emprendedores para contribuir al desarrollo sostenible.

3.2. Definición de emprendimiento social

Tras una revisión de las múltiples literaturas que relacionan el emprendimiento con el desarrollo sostenible y dada su falta de consenso por una definición estandarizada, este estudio se acoge al término de emprendimiento social de Seelos & Mair (2005a:4):

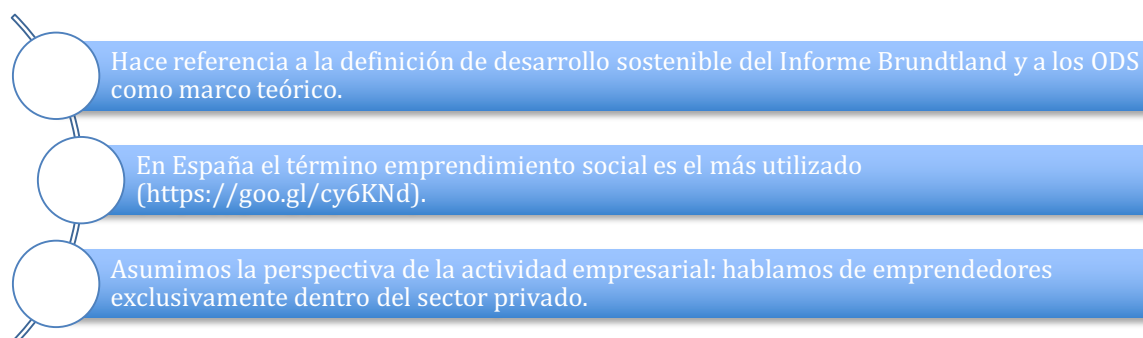
Figura 4: definición elegida de emprendimiento social

“Iniciativa empresarial que produce productos y servicios que responden a las necesidades sociales subyacentes a los objetivos de desarrollo sostenible”

Fuente: elaboración propia a partir de Seelos Y Mair (2005a:4).

Entendido de esta forma, el emprendimiento social satisface las necesidades sociales básicas de los individuos, las necesidades de las sociedades de crear estructuras y comunidades sostenibles, y las necesidades de las generaciones futuras (evitando que hereden problemas como el cambio climático), para maximizar sus opciones de satisfacer sus propias necesidades y deseos. Escogemos esta definición por varias razones:

Figura 5: por qué se escoge esta definición



Fuente: elaboración propia.

Para acotar la definición de emprendimiento, es necesario precisar cuáles son los elementos de un emprendimiento o *startup*. Según el gurú de Silicon Valley Steve Blank, un emprendimiento o *startup* es una “organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable” (Blank y Dorf, 2012, p. 23). Por ello, por un lado aclaramos que debe tratarse de una actividad empresarial escalable. Por otro lado, es temporal, luego es preciso detallar hasta qué punto se considera que un proyecto está en fase de emprendimiento y cuándo se convierte en empresa establecida. Existe un consenso generalizado en considerar el nacimiento efectivo de la empresa una vez pasado el período crítico o de incubación de cinco años (García Pérez de Lema, 1997). Por ello, este estudio considera a agentes de emprendimiento a aquellas empresas de menos de 5 años, a las cuales se les denomina startups. Para definir la parte social, nos referimos a la definición de Seelos & Mair anteriormente presentada. Por tanto, este estudio considera emprendimiento social a las startups (de 5 años o menos) que producen productos y servicios que responden directamente a las necesidades sociales subyacentes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Figura 6: marco teórico



Fuente: elaboración propia.

3.3. Obstáculos identificados

La literatura académica identifica varios obstáculos a los que el emprendimiento social se enfrenta actualmente. Muchos pioneros de la sostenibilidad son actores de nichos de mercado y su rango de influencia es limitado. Por ello, sus grandes retos son crecer, escalar (por ejemplo, Hockerts & Wüstenhagen, 2010), o a influir con éxito en otros (por ejemplo, Gattiker & Carter, 2010) para contribuir a las transformaciones del

mercado (por ejemplo, Schaltegger, 2002; Schaltegger & Wagner, 2011). Existen varios obstáculos que dificultan a las empresas escalar y tener éxito:

Figura 7: obstáculos de la literatura existente



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta estos obstáculos identificados por la literatura, este estudio pretende realizar una investigación de los obstáculos y retos identificados en el panorama español, y compararlos con la literatura para validar o reforzar ciertos obstáculos y sacar conclusiones.

4. ESTUDIO DE CAMPO

La investigación se acoge a un enfoque deductivo con el fin de partir de una hipótesis generada a través de la literatura existente y compararla con evidencia empírica. Con la intención de aportar flexibilidad y profundidad al estudio, se lleva a cabo un análisis cualitativo. De esta forma, la técnica de recogida de datos elegida es la entrevista semiestructurada. En cuanto a la muestra, está formada por 18 participantes: 9 organizaciones del ecosistema y 9 emprendedores sociales. Se busca un número elevado con el fin de que la muestra sea suficiente, y varios tipos de participantes para triangular las opiniones de los emprendedores con las de las organizaciones del ecosistema.

Debido a la ausencia de un marco o censo completo de todas las personas involucradas en el emprendimiento social en España, las técnicas de muestreo empleadas son, en primer lugar el criterio de presencia en programas de apoyo de emprendimiento social (por ejemplo, aquellas empresas ganadoras del *Spain Startup South Summit* en la categoría de sostenibilidad) y en segundo lugar la técnica de bola de nieve, idónea para poblaciones pequeñas y especializadas que son difíciles de encontrar. La selección y prospección de participantes comenzó el 1 de enero, mientras que las entrevistas comenzaron el 29 de enero y finalizaron el 2 de abril. Las grabaciones de las entrevistas son accesibles en el siguiente link: <https://bit.ly/2GRDVQZ>.

Por último, una vez realizadas las entrevistas el análisis de datos se realizó escuchando las grabaciones, realizando anotaciones y calculando estadísticas básicas de los resultados. La entrevistadora es la autora del estudio, y declara no tener conflicto de intereses. Al invitar a los participantes se realizó el proceso de consentimiento informado. A continuación se presentan las muestras:

Tabla 1: muestra de organizaciones del ecosistema entrevistadas

Compañía	Participante y puesto
Ashoka Spain	Tito Spinola, Responsable de proyectos
Impact Hub Madrid	Mikel Oleaga, Responsable de proyectos
UnLtd	Leyre Vega, Responsable de comunicación
Ship2B	Juan Ignacio Zaffora, Responsable de proyectos
La Bolsa Social	Daniele Calzolari, Responsable de inversiones
Social Enterprise	Javier Goizueta, Fundador y CEO
Square Ventures	Álvaro Cuadrado, Fundador y CEO
Goteo	Mauricio O'Brien, Co-CEO
Oficina del Alto Comisionado para la Agenda 2030 del Gobierno de España	Federico Buyolo, Director general

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: muestra de emprendimientos sociales entrevistados

Compañía	Participante y puesto
Adalab	Inés Vázquez, Fundadora y Co-CEO
Auara	Antonio Espinosa, Co-fundador y CEO
Farmidable	Alberto Palacios, Co-fundador
Feltwood	Arancha Yáñez, Fundadora y CEO
Fundeen	Nacho Bautista, Co-fundador y CEO
Green Urban Data	José Miguel Ferrer, Co-fundador y COO
Nostoc Biotech	Enrique Cat, Co-CEO
SOPA Madrid	Valentina González, Co-CEO
TooGoodToGo	Marta Galarreta, Responsable de desarrollo de negocio

Fuente: elaboración propia.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se expone el cuerpo de la investigación, dividido en tres subsecciones: contextualización de las características de los entrevistados, obstáculos identificados y clasificación de los obstáculos. Cada subsección presenta un análisis de los datos recogidos en las entrevistas y una discusión en la que se comparan los datos recolectados con la literatura existente.

5.1. Contextualización

Para entender de qué contexto emergen las respuestas de los participantes se les pregunta lo siguiente: ¿utilizan los ODS para enmarcar su trabajo?, ¿qué terminología utilizan para definirse y qué significa?, y ¿consideran que el emprendimiento social tiene obstáculos adicionales al emprendimiento convencional?

5.1.1. Resultados

5.1.1.1. ¿Utilizan el marco de los ODS?

En primer lugar, según los resultados de las entrevistas, el 78% de los emprendimientos sociales entrevistados utilizan los ODS como marco para su trabajo. Sin embargo, el 100% de las organizaciones del ecosistema los utilizan, incluyendo aceleradoras, inversores, administración pública, expertos y programas de apoyo.

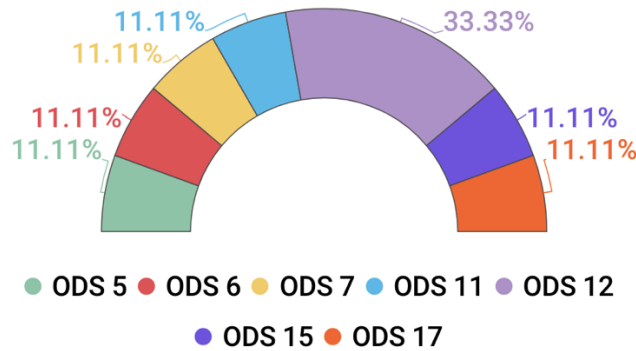
Figura 8: ¿cuántos utilizan el marco de los ODS?



Fuente: elaboración propia a través de Infogr.am.

A continuación se muestran los ODS a los que contribuyen los emprendedores sociales entrevistados (se excluyen las organizaciones del ecosistema):

Figura 9: ¿a qué ODS contribuyen los emprendedores sociales de la muestra?



Fuente: elaboración propia a través de Infogr.am.

5.1.1.2. ¿Qué terminología emplean?

En segundo lugar, el término más empleado es emprendimiento social, seguido de empresa social, empresa de impacto y economía de impacto.

Figura 10: términos más empleados



Fuente: elaboración propia a través de Infogr.am.

Como se puede observar en la siguiente tabla, lo más común es hablar de emprendimiento social, empresa social o startup social, según la madurez de la empresa. En concreto, el 50% de los entrevistados lo utilizan. Por otro lado, el siguiente término más utilizado es empresa (a nivel individual) o economía (a nivel global) de impacto. Otros términos menos frecuentes son proyectos de innovación social, empresa sostenible, empresa medioambiental, o empresa (sin distinción de una empresa convencional).

Tabla 3: terminología empleada por emprendedores y organizaciones

Término	Emprendedores	Organizaciones	Total
Emprendimiento, empresa o startup social	44%	56%	50%
Empresa o economía de impacto	22%	33%	28%
Proyectos de innovación social		11%	6%
Empresa sostenible	11%		6%
Empresa medioambiental	11%		6%
Empresa	11%		6%

Fuente: elaboración propia.

Dado que los términos empresa social y empresa de impacto son los más utilizados, se presentan algunas de las definiciones ofrecidas por los participantes.

Tabla 4: definiciones empleadas

Término	Definición	Autor
Empresa social	“Compañía cuyos objetivos principales se basan no en datos tradicionales, sino en datos vinculados a la mejora de la sociedad y del medio ambiente.”	Álvaro Cuadrado, Square Ventures (2019)
	“Aquellas actuaciones vinculadas a la Agenda 2030 para soluciones sociales.”	Federico Buyolo, Oficina Alto Comisionado para la Agenda 2030 (2019)
	“Personas que tienen en su mano soluciones de cambio sistémico a retos sociales muy complejos, capaces de incluir variables en los sistemas que están generando esos perjuicios para que sea el propio sistema el que produzca la solución.”	Tito Spinola, Ashoka (2019)
	“Empresa que ha nacido para solucionar un problema social.”	Daniele Calzolari, La Bolsa Social (2019)

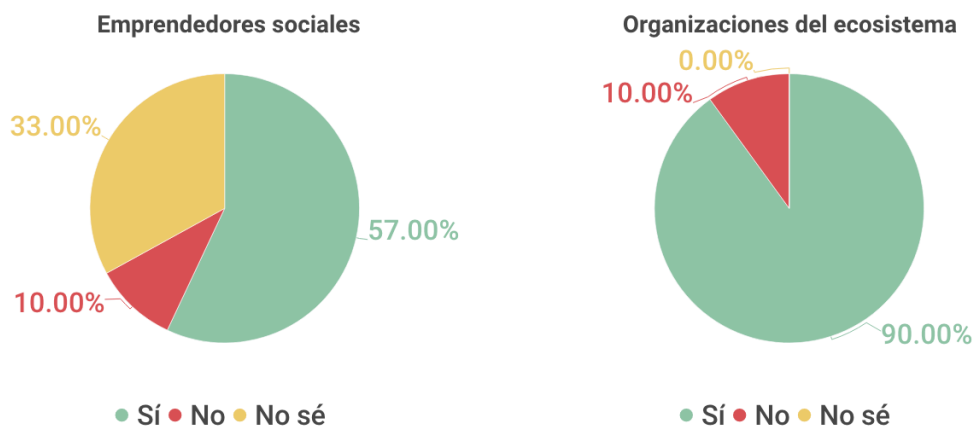
	“Empresa con una misión social o medioambiental, cuya actividad resulte en un avance positivo en el ámbito social o medioambiental.”	Javier Goizueta, Social Enterprise (2019)
	“Empresa que reinvierte el 100% de sus beneficios en su misión social.”	Antonio Espinosa, Auara (2019)
Empresa de impacto	“Startups que tienen como objetivo no solamente ganar dinero, sino también tienen una intencionalidad clara de generar impacto. Es creada para solucionar un problema social o medioambiental.”	Juan Ignacio Zaffora, Ship2B (2019)
	“Organizaciones (cooperativas, SL, ONG, etc.) que tienen una motivación de resolver una problemática social y medioambiental medible.”	Mikel Oleaga, Impact Hub (2019)
	“Empresa que gracias a su actividad ayuda a promover los ODS.”	Nacho Bautista, Fundeen (2019)

Fuente: elaboración propia.

5.1.1.3. ¿Consideran que el emprendimiento social tiene obstáculos adicionales?

En tercer y último lugar, el 72% de los entrevistados considera que los emprendimientos sociales se encuentran con obstáculos adicionales a los que se enfrentan los emprendimientos convencionales. Por otro lado, solo 1 de 9 emprendedores y 1 de 9 organizaciones consideran que no existen obstáculos adicionales, mientras que el 33% de emprendedores sociales se mostraron indecisos.

Figura 11: ¿el emprendimiento social tiene obstáculos adicionales al convencional?



Fuente: elaboración propia a través de Infogr.am

5.1.2. Discusión

En primer lugar, es de especial interés la relación observada de los participantes con el marco de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**. A pesar de que algunos emprendedores sociales todavía no utilizan este marco, la utilización por el 100% de las organizaciones y por la mayoría de los emprendedores permite validar que se trata del **marco por excelencia en el emprendimiento social en España**.

En segundo lugar, a pesar de la preferencia académica de la terminología de “emprendimiento sostenible”, en detrimento del “emprendimiento social”, los resultados de este estudio demuestran que **la terminología imperante en España es “emprendimiento social”**. Por otro lado, cabe recalcar que la terminología “empresa o economía de impacto” es también relevante en España.

En tercer y último lugar, mientras que la gran mayoría de las organizaciones consideran que **el emprendimiento social se enfrenta a obstáculos adicionales** al emprendimiento convencional, solo el 57% de los emprendedores han mostrado su conformidad con esta afirmación. En las entrevistas se expresan opiniones como las siguientes:

- “Me considero un emprendedor antes de nada [...] Tenemos los obstáculos de cualquier empresa. [...] Tiene más que ver con una nueva manera de llamar a las cosas más que una nueva cosa.” - Enrique Cat de Nostoc Biotech (2019).
- “No lo veo como dificultad sino como oportunidad. Lo veo como una inspiración, ganas de trabajar, de aportar más valor... para mí es un motor para continuar.” - José Miguel Ferrer de Green Urban Data (2019).
- “Tenemos un modelo de negocio completamente diferente. Necesitamos tener una comunidad súper fuerte además de necesitar que los ingresos superen los gastos. Pero por otro lado, es mucho más fácil en cuanto a que la gratificación es mayor.” - Marta Galarreta de TooGoodToGo (2019).

Como se puede observar, una parte de los emprendedores sociales no se consideran de “diferente naturaleza” que un emprendedor convencional. En resumen, las características mencionadas en esta sección permiten generar una imagen representativa de ciertas características del emprendimiento social en España.

5.2. Obstáculos identificados

Una vez entendemos el contexto de los participantes, a continuación se presentan los obstáculos identificados tanto por los emprendedores como por las organizaciones del ecosistema. En las entrevistas los participantes nombran más de 80 obstáculos, y al agrupar aquellos repetidos se recoge una lista de 29 obstáculos en total. Con el fin de facilitar la lectura, se clasifican según su ámbito de relación: con el gobierno, con la gestión empresarial y con el desarrollo sostenible.

5.2.1. Resultados

5.2.1.1. En relación con el desarrollo sostenible

Según los resultados de las entrevistas, los obstáculos más relevantes son la falta de concienciación de la sociedad, la desinformación o falta de educación acerca de lo que es el emprendimiento social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la falta de profesionalización del sector, la medición del impacto, la ausencia de una definición estandarizada y la gestión de la tensión entre la rentabilidad y el impacto social. A continuación, la tabla 5 exhibe los obstáculos relacionados con el desarrollo sostenible:

Tabla 5: obstáculos identificados relacionados con el desarrollo sostenible

Obstáculos identificados	Emprendedores	Organizaciones del ecosistema	Total
Falta de concienciación de la sociedad	44%	44%	44%
Desinformación o falta de educación	11%	67%	39%
Falta de profesionalización del sector	11%	56%	33%
Medición del impacto		56%	28%
Ausencia de una definición estandarizada		56%	28%
Tensión rentabilidad-impacto social	33%	22%	28%
Dificultad de encontrar proveedores que cumplan las exigencias éticas	11%	11%	11%
Ausencia de organizaciones de apoyo para la fase de escalamiento	22%		11%
Creación de un movimiento con masa crítica para cambiar las cosas	11%		6%

Encarecimiento de la producción al ser éticamente responsable		11%	6%
Gestión de proyectos en países en vías de desarrollo	11%		6%

Fuente: elaboración propia.

5.2.1.2. En relación con la gestión empresarial

El obstáculo empresarial más relevante es el acceso a financiación (el 22% de los emprendedores y el 56% de las organizaciones lo han nombrado). El siguiente más importante es la sostenibilidad económica, identificado por el 44% de los emprendedores y el 22% de las organizaciones del ecosistema. Por otro lado, los emprendedores han subrayado la dificultad de escalar, y han nombrado varios obstáculos relacionados con la gestión empresarial no mencionados por las organizaciones del ecosistema.

Tabla 6: obstáculos identificados en relación con la gestión empresarial

Obstáculos identificados	Emprendedores	Organizaciones del ecosistema	Total
Acceso a financiación	22%	56%	39%
Sostenibilidad económica	44%	22%	33%
Escalar	33%		17%
Falta de recursos humanos	22%		11%
Estigma de la edad	11%		6%
Organización interna	11%		6%
Barreras mentales	11%		6%
Capacidad de hacer alianzas con grandes empresas		11%	6%
Competir en sectores tradicionales y agresivos	11%		6%
Dependencia en terceros	11%		6%
Atraer talento con salario emocional	11%		6%
Invertir en sistemas	11%		6%
Validación industrial	11%		6%

Fuente: elaboración propia.

5.2.1.3. En relación con el gobierno

Por último, por un lado el 44% de los emprendedores y el 33% de las organizaciones afirman que otro gran obstáculo es la ausencia de apoyo de las instituciones a la hora de crear políticas para visibilizar, financiar o impulsar el emprendimiento social. Por otro lado, el 56% de las organizaciones del ecosistema consideran que la ausencia de una figura legal o ventajas fiscales para el emprendimiento social supone un importante obstáculo para su crecimiento y contribución al desarrollo sostenible.

Además de estos, otros obstáculos identificados son la ausencia de leyes que apoyen prácticas de desarrollo sostenible (p.ej. leyes para indicadores medioambientales obligatorios o para el desperdicio alimentario), el proceso de decisión lento de la administración como cliente de emprendimiento social, y las malas prácticas del gobierno (p.ej. su histórico con las energías renovables). A continuación, la tabla 7 muestra los obstáculos identificados y con cuánta frecuencia han sido nombrados.

Tabla 7: obstáculos identificados en relación con el gobierno

Obstáculos identificados	Emprendedores	Organizaciones del ecosistema	Total
Ausencia de apoyo de las instituciones	44%	33%	39%
Ausencia de una figura fiscal o ventajas fiscales	11%	56%	33%
Ausencia de leyes que apoyen prácticas de desarrollo sostenible	22%		11%
Proceso lento de decisión del gobierno	22%		11%
Malas prácticas del gobierno	11%		6%

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Discusión

Por las características de un TFG y su limitación de espacio, esta sección discute únicamente los obstáculos más relevantes, ordenados por la frecuencia de su reiteración:

Tabla 8: ranking de los obstáculos más relevantes

1°	Falta de concienciación de la sociedad
2°	Acceso a financiación
2°	Ausencia de apoyo de las instituciones
3°	Desinformación o falta de educación
3°	Ausencia de una figura legal o ventajas fiscales
3°	Falta de profesionalización del sector
3°	Sostenibilidad económica
4°	Medición el impacto
4 °	Ausencia de una definición estandarizada
4°	Tensión rentabilidad-impacto

Fuente: elaboración propia.

A modo de recordatorio, la literatura existente reflejada en la sección 3.3 identifica los obstáculos del acceso a financiación, la falta de una definición inequívoca, la falta de profesionalización, la ausencia de una figura fiscal y la falta de concienciación. Destacadamente, no solo todos ellos aparecen en los resultados del estudio, sino que además son los más frecuentes. Por tanto, este trabajo valida la existencia de los obstáculos de la literatura existente en el emprendimiento social español, y ofrece una priorización de los mismos. Además de estos obstáculos, el apoyo gubernamental, la desinformación, la sostenibilidad económica, la medición del impacto y la tensión rentabilidad-impacto han sido identificados como obstáculos notables.

1. Falta de concienciación de la sociedad

En este contexto, la concienciación se refiere al nivel de importancia que adjudican las personas a problemas de desarrollo sostenible. Es decir, si las personas valoran y desean que se encuentre una solución a los mismos. Según los resultados del estudio, la falta de concienciación de la sociedad es el mayor obstáculo del emprendimiento social. Según Marta Galarreta de TooGoodToGo, “en España todavía la gente no está concienciada: hay muchas empresas que no les importa absolutamente nada, y hay otras que dicen que quieren ser sostenibles y realmente lo que quieren es usarlo como herramienta de marketing” (2019).

Según los resultados, esta falta de concienciación está presente en los consumidores, usuarios, empresas clientes, proveedores, inversores y ciudadanos en general. Algunas de las razones que se han comentado en las entrevistas son la ausencia de esfuerzos por parte del gobierno, los medios de comunicación o el sistema educativo español por fomentar el conocimiento y la difusión del emprendimiento social.

2. Acceso a financiación

Se trata de un obstáculo complejo, ya que si bien es un problema propio del emprendimiento convencional, algunas de las causas de este obstáculo en el emprendimiento social son únicas a este sector. Por un lado, la falta de acceso a financiación **está relacionado con el perfil del inversor**. Académicos como Austin et al (2006) afirman que “los inversores pueden dudar de la viabilidad del negocio y decidir no invertir en empresas con fines sociales o medioambientales (p. 11). Como explica Inés Vázquez de Adalab, “al empezar, nos costaba mucho encontrar financiadores que entendiesen el modelo de emprendimiento social” (2019). Además, “es difícil encontrar inversores tanto por el recelo de la definición [de emprendimiento social] como por el tiempo que tardan [las empresas sociales] en dar un retorno de la inversión, ya que tardan más años [que las empresas convencionales]” (Vega, 2019).

Por otro lado, **no existen modelos de financiación híbrida público privada**. Tito Spinola de Ashoka considera que tan solo llegan a recibir financiación “aquellos proyectos de emprendimiento social que tienen un retorno económico” (2019). Sin embargo, “la mayoría de retos sociales serios lo son precisamente porque no generan un retorno económico, son fallos de mercado que se han quedado fuera del modelo

económico en el que vivimos” (Spinola, 2019). Por lo tanto, “el sector privado y sector público tienen que encontrarse en algún momento para encontrar modelos de financiación para personas que, aunque están resolviendo problemas sociales, no lo están haciendo de forma que genere un retorno económico” (Spinola, 2019). Mikel Oleaga de Impact Hub también apunta que “hay un gap entre los 50.000 y los 250.000€ en el cual la empresa es demasiado grande para financiación a fondo perdido y demasiado pequeña y arriesgada para fondos de inversión” (2019). De este modo, hace referencia al *blended finance* como solución, “una mezcla de financiación a fondo perdido de administración pública con fondos de impacto que quieren recuperar su dinero y están dispuestos a recibir menos rentabilidad durante un tiempo mayor” (Oleaga, 2019).

3. Ausencia de apoyo de las instituciones

Muchos entrevistados consideran que el gobierno debe apoyar a los emprendedores sociales en múltiples áreas. Por un lado, Tito Spinola de Ashoka explica que “no hay ningún esfuerzo gubernamental o político por visibilizar la figura del emprendedor social: no hay políticas específicas, convocatorias nacionales [ni] concursos [específicos para el emprendimiento social]” (2019). “A nivel local, de ayuntamiento, el emprendimiento social está empezando a calar más, pero a nivel comunidad o nacional esto no existe, no se habla de ello” (González, 2019).

Por otro lado, ciertos temas de desarrollo sostenible no están siendo priorizados por la Administración. A modo de ejemplo, Marta Galarreta de TooGoodToGo explica la situación en el ámbito del desperdicio alimentario: “en Francia [...] salió una ley que prohibía a las grandes superficies tirar los productos que estaban a punto de caducar la comida y les obligaban a buscar una solución [...], si esto ocurriera en España sería mucho más fácil para nosotros” (2019). De esta forma, los emprendedores perciben una ausencia de apoyo tanto en las áreas de financiación (Vega, 2019; Bautista, 2019; Yáñez, 2019), visibilidad (Spinola, 2019), y generación de leyes (Galarreta, 2019).

4. Desinformación o falta de educación

En este contexto, la desinformación o falta de educación se refiere al desconocimiento por parte de las personas de los esfuerzos de desarrollo sostenible o de la existencia de empresas que ofrecen soluciones en este ámbito. Villajos y Sanchís (2013) ya observaron este obstáculo en España, anotando que “existe un gran

desconocimiento y falta de visibilidad existente en torno al concepto [de emprendimiento social]” (p. 209). Según Leyre Vega de UnLtd, “fuera del ecosistema el 80% de las veces todavía tienes que explicar lo que es” (2019). De acuerdo con los datos del estudio, existe desinformación en la sociedad acerca del emprendimiento social y de agendas como los ODS, y los propios emprendedores desconocen información relevante, ya sea relacionada con metodologías, casos de éxito, o esfuerzos internacionales. Una de las causas es que no se explica en las universidades (Goizueta, 2019; Zaffora, 2019), por lo que no se enseña a los estudiantes cómo conectar la empresa con el reto social. Según los entrevistados, la labor de educación es en parte responsabilidad de la empresa, pero debe ser apoyada por esfuerzos de las universidades, escuelas de negocio y administración.

5. Ausencia de una figura legal o ventajas fiscales

A día de hoy, la Ley 5/2011 de Economía Social, reconoce como empresas sociales las cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, empresas de inserción, centros especiales, cofradías y asociaciones del sector de la discapacidad (Ley 5, 2011). Por tanto, las startup con un fin social o medioambiental no son aceptadas como modelos de Economía social en España.

Este obstáculo ha sido objeto de controversia. Por un lado algunos emprendedores y organizaciones consideran que es necesario y ventajoso tener una figura legal específica para el emprendimiento social (Vázquez, 2019; González, 2019; Vega, 2019; Calzolari, 2019; Spinola, 2019; Zaffora, 2019; Cuadrado, 2019). Según éstos, la inexistencia de una figura legal impide que el sector reciba un reconocimiento por su impacto social. “Un proyecto social muchas veces mejora un país [porque] contribuye a una sociedad mejor y supone gastos sociales menores para el país” (Calzolari, 2019). De esta forma, Tito Spinola considera que se debe “empezar a definir el impacto social como moneda de cambio” (2019). Para poder hacer esto realidad, los emprendedores sociales y otros *stakeholders* deben asociarse para crear un lobby y presionar al gobierno para crear una figura legal y ofrecer ventajas fiscales que reflejen la contribución del sector a la sociedad (Cuadrado, 2019 y Zaffora, 2019).

Sin embargo, otros tienen dudas al respecto. El principal argumento en contra es que “todo lo que acotas legalmente lo limitas en su innovación [y] flexibilidad” (Oleaga, 2019). En este sentido, Federico Buyolo de la Oficina del Alto Comisionado para la

Agenda 2030 reflexiona que “realmente lo que buscamos es un cambio de modelo” (2019). Por tanto, existen dudas de que crear una figura legal para el emprendimiento social vaya a aportar más beneficios que limitantes.

6. Profesionalización del sector

Los entrevistados se han referido a este obstáculo como la falta de perfiles de profesionales con conocimientos tanto de desarrollo social como de gestión empresarial. Por un lado, la literatura existente expresa que “las empresas sociales atraen a perfiles de personas altruistas o de origen del tercer sector, con conocimientos limitados de finanzas o gestión empresarial (Emanuele y Higgins, 2000; Cornelius et al., 2008). Del mismo modo, Inés Vázquez de Adalab explica que “a lo mejor el trabajador al uso del sector ONG no tiene esta mentalidad un poco más empresarial, y los profesionales que vienen de la empresa muchas veces no tienen esta visión ni experiencia social” (2019). Inés defiende que “esa doble experiencia es necesaria: entender la ONG desde abajo y las complejidades del desarrollo, y tener también una visión empresarial” (2019).

Este obstáculo también ha sido percibido por varias organizaciones del ecosistema. Según las observaciones de Daniele Calzolari de los emprendedores sociales apoyados por La Bolsa Social, “aproximadamente la tercera parte tienen un desconocimiento financiero importante, no saben conceptos básicos como la diferencia entre pago y cobro a la hora de planear la tesorería, y esto causa problemas financieros y de mala gestión” (2019). Mikel Oleaga defiende que “aquellos que tienen un mayor objetivo de impacto suelen venir de mundos muy sociales y carecen de visión empresarial y estratégica y de conocimiento, de ambición de escalar, de generar una verdadera masa crítica” (2019). Esto puede afectar al acceso a financiación, ya que “los inversores quieren invertir en proyectos con el nivel de profesionalización adecuado” (Zafora, 2019). En la misma línea, Mikel Oleaga afirma que “hay financiación pero no llega a quien debería porque éstos no están profesionalizados” (2019).

7. Sostenibilidad económica

Tanto emprendedores como organizaciones del ecosistema han hablado de la sostenibilidad económica como un desafío de gran complejidad. Por un lado, “el emprendimiento social está estadísticamente demostrado que tarda más que un emprendimiento convencional en ser económicamente sostenible, porque tienes que

cuidar muchísimas cosas para ser coherente con lo que estás vendiendo” (González, 2019). Del mismo modo, Ferrer explica que “en comparación con otras startups vamos a otro ritmo” (2019). Según Spinola, “la mayoría de retos sociales serios lo son precisamente porque no generan un retorno económico, son fallos de mercado que se han quedado fuera del modelo económico en el que vivimos”. Por tanto, las empresas sociales deben hacer grandes esfuerzos de creatividad y trabajo duro para encontrar modelos sostenibles económicamente para resolver tales problemas sociales. Por último, este obstáculo está estrechamente relacionado con la tensión entre la rentabilidad y el impacto, ya que la dificultad de la sostenibilidad económica reside en gran parte en tomar decisiones entre aumentar el retorno monetario o generar más impacto.

8. Medición del impacto

Una problemática es la ausencia de una metodología de medición de impacto universal, unas métricas estandarizadas. “Los proyectos que quieren hacer las cosas bien quieren que sus métricas no sean solo una herramienta de marketing o *greenwashing*, quieren medirlo de verdad” (Calzolari, 2019). Daniele Calzolari expresa la problemática en esta pregunta: “¿cómo se puede medir el impacto social de manera que los proyectos que quieren aprovecharse de esta etiqueta se caigan y los que realmente quieren generar un impacto social se les reconozca?” (2019). A pesar de existir esfuerzos internacionales por parte de consultoras, universidades prestigiosas u organizaciones internacionales, la práctica habitual es que cada empresa social decida unas métricas que sean simples de registrar y expliquen el impacto directo que están causando.

Por otro lado, existe una predilección por medir el impacto directo de las actividades de la empresa social, y no el impacto indirecto, más profundo, que conlleva a cambio social. “Los fondos les obligan [a los emprendedores sociales] a centrarse en el impacto directo, pero invertir en impacto directo no es invertir en cambio social” (Spinola, 2019). Goizueta afirma que “la influencia es muy difícil de medir” (2019). Esto implica que “[utilicen] metodologías de medición de impacto que no miden si el reto se ha resuelto” (Spinola, 2019). Según los resultados del estudio, esta problemática debe ser gestionada por agencias de certificación de prestigio, universidades reputadas, ONG, consultoras y gobiernos, y deben contar con la visión de los emprendedores y otros agentes del ecosistema para co-crear un sistema de medición de impacto estandarizado.

9. Ausencia de una definición estandarizada

Como se presenta en la sección 3.3 del documento, la ausencia de una definición inequívoca y estandarizada es un obstáculo que aparece en la literatura existente, lo cual sirve como una barrera para el diálogo interdisciplinario (Dacin, Dacin & Matear, 2010) y afecta a la credibilidad del sector (Peredo y McLean, 2006; Perrini, 2006). A pesar de que los emprendedores sociales no han considerado este obstáculo como especialmente relevante, el 56% de las organizaciones sí lo han hecho. Según los entrevistados, es necesaria la participación de múltiples actores para consensuar una definición, como emprendedores, inversores, programas de apoyo, consultoras, y la administración.

Pese a la ausencia de una definición inequívoca y estandarizada, lo cual genera ambigüedad en el sector, **las definiciones ofrecidas por los participantes tienen muchos elementos en común**. En primer lugar, ya se hable de compañía, empresa, persona, u organización en cualquier parte del espectro del lucro, se considera que **debe existir un modelo de negocio**, aunque existe controversia acerca de las exigencias de sostenibilidad económica de tal modelo. En segundo lugar, todas las definiciones concuerdan en que **el propósito del emprendimiento social es resolver un problema social o medioambiental**, y muchas de ellas delimitan los problemas sociales o medioambientales en los **enmarcados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible**. En tercer lugar, la forma de cumplir ese propósito es **colocándolo en el centro de la acción, como objetivo principal o misión**. En otras palabras, las empresas sociales “nacen o son creadas para” cumplir ese propósito de resolución de una problemática social o medioambiental.

Figura 12: elementos comunes de la definición de emprendimiento social



Fuente: elaboración propia.

Por último, algunas controversias surgen a través de nuevos requisitos o exigencias para delimitar la sostenibilidad económica o el esfuerzo dedicado al objetivo principal. Es decir, algunas definiciones consideran que la sostenibilidad económica es necesaria, mientras que otras son más permisivas. Unas consideran que las empresas deben reinvertir el 100% de sus beneficios, mientras que otras hablan del 50% o el 51%. Otras, por ejemplo, consideran que el impacto debe ser medible, que el modelo de negocio debe ser escalable, o que se debe llevar a cabo una verdadera transformación social o cambio sistémico para poder ser considerados emprendimiento social (es decir, no es suficiente con ofrecer una solución local al problema y “vivir de su oportunidad de negocio”, sino buscar eliminar el problema de raíz).

10. Tensión rentabilidad-impacto

Por último, varios participantes han percibido que las empresas sociales deben lidiar con una tensión entre su objetivo social o medioambiental y la sostenibilidad económica. Por ejemplo, en relación con el proceso de selección de alumnas para los programas de Adalab, “desde el punto de vista económico sería más sencillo seleccionar un perfil de alumnas más potente y con mayor empleabilidad para garantizar que cobramos” (Vázquez, 2019). De este modo, surge la problemática de cómo encontrar el equilibrio para “ayudar a personas con riesgo de exclusión y con más riesgo de no acabar el curso” (Vázquez, 2019).

Juan Zaffora de Ship2B ha observado que ocurre “sobretudo en empresas con productos con los cuales crece directamente el impacto: ¿vendo un producto a un colectivo vulnerable un poquito más caro, o más barato para que haya más gente que lo pueda comprar?” (2019). Adicionalmente, es especialmente desafiante a la hora de escalar. Según Nacho Bautista de Fundeen, es un desafío “poder mantener ese propósito cuando quieres hacerte más grande, es decir, poder dejar un pelín de lado la parte del lucro por el propósito” (2019). Por último, los participantes añaden que “es un reto que hay que estar revisando constantemente” (Vázquez, 2019; Bautista, 2019), para lograr durante todas las etapas un balance equilibrado entre el lucro y el impacto social.

5.3. Clasificación de los obstáculos

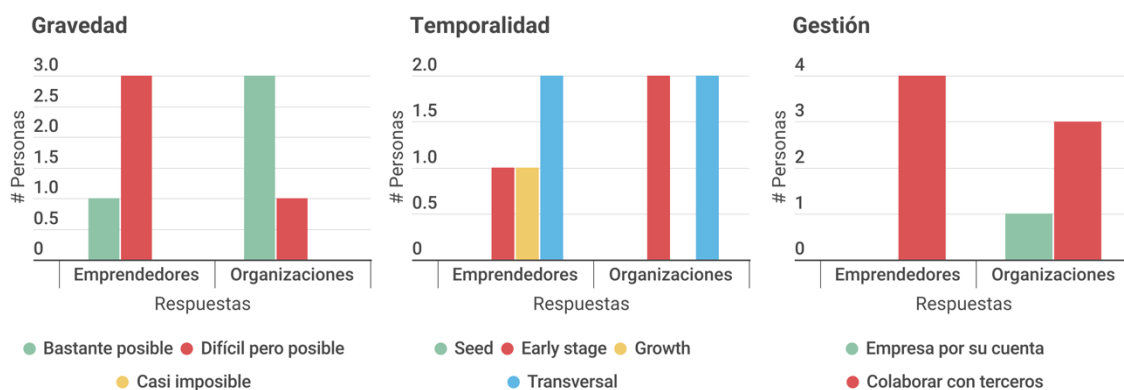
5.3.1. Resultados

De nuevo, por motivos de las características de un TFG nos centramos en los diez obstáculos más relevantes. La clasificación busca responder a las siguientes preguntas: ¿cómo de difícil es superar estos obstáculos?, ¿en qué etapa de madurez de la empresa se presentan? y ¿pueden ser gestionados por la empresa únicamente o es necesario colaborar con terceros?

1. Falta de concienciación de la sociedad

Como se puede observar en la siguiente figura, los emprendedores perciben este obstáculo como más difícil de superar que las organizaciones. En segundo lugar, los participantes presentan distintas opiniones acerca de las etapas en las que este obstáculo está presente. Por último, el 100% de los emprendedores considera que la colaboración con terceros es necesaria para superar este obstáculo.

Figura 13: clasificación del obstáculo 1

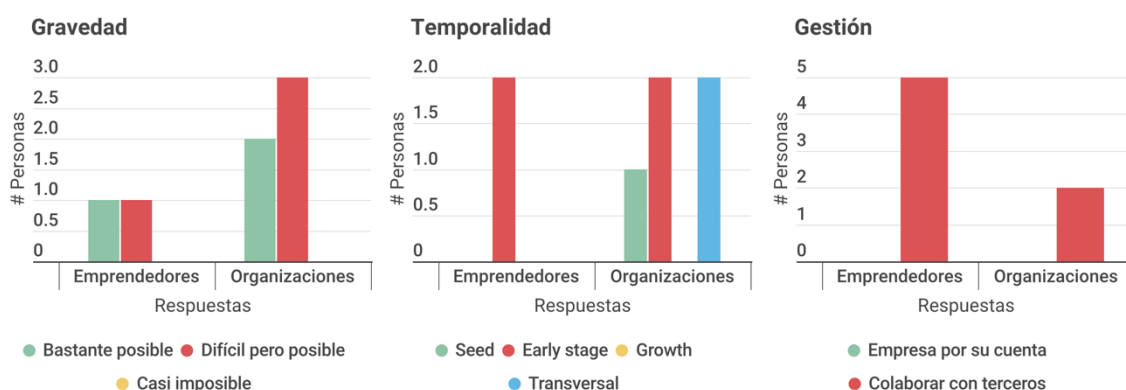


Fuente: elaboración propia a través de infogr.am.

2. Acceso a financiación

El obstáculo del acceso a financiación es calificado como bastante posible o difícil pero posible de superar. Por otro lado, mientras que los emprendedores consideran que afecta sobretudo a la etapa *early stage*, las organizaciones sugieren que afectan en etapa *seed*, *early stage* o de manera transversal. En cuanto a la gestión, todos afirmaron que es necesario colaborar con terceros para su superación.

Figura 14: clasificación obstáculo 2

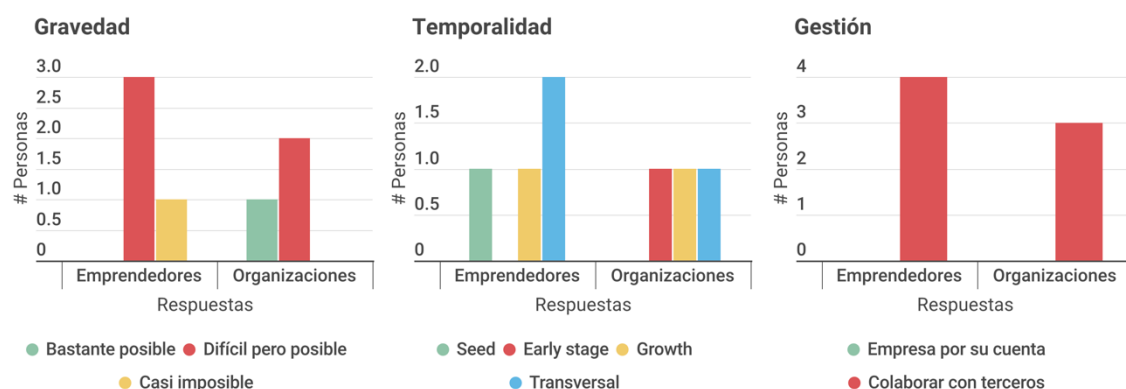


Fuente: elaboración propia a través de Infogr.am.

3. Ausencia de apoyo de las instituciones

La falta de apoyo por parte de la administración pública ha sido mencionado en varios ámbitos, haciendo referencia tanto a la ausencia de políticas o programas para el emprendimiento social, como a la falta de difusión y visibilidad del emprendedor social. Existen varias opiniones de la gravedad y la temporalidad del obstáculo, pero existe consenso en la necesidad de colaboración con terceros para superarlo, en concreto con la administración pública.

Figura 15: clasificación obstáculo 3



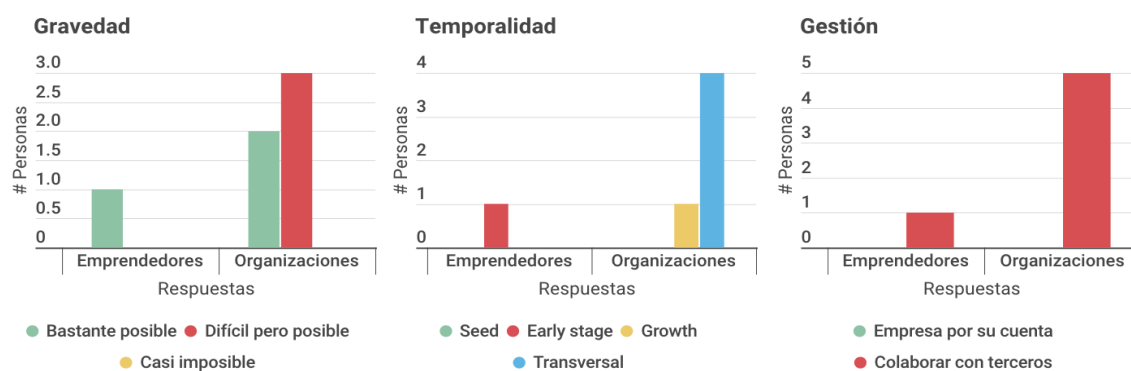
Fuente: elaboración propia a través de infogr.am.

4. Desinformación o falta de educación

Los emprendedores consideran que este obstáculo es bastante posible de superar, y que tiene lugar en la etapa de *early stage*. Por otro lado, las organizaciones lo han

calificado como bastante posible o difícil pero posible, con presencia de manera transversal. Por último, los participantes han expresado la necesidad de la colaboración.

Figura 16: clasificación obstáculo 4

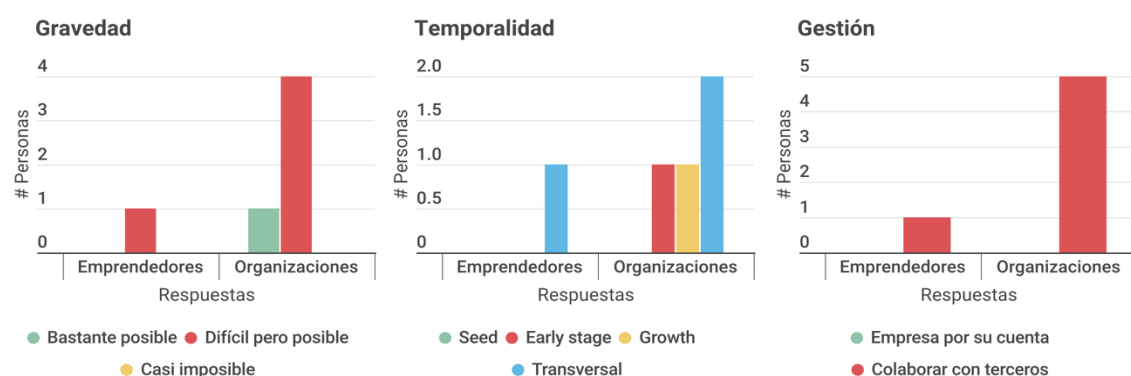


Fuente: elaboración propia a través de infogr.am.

5. Ausencia de una figura legal o ventajas fiscales

En general, casi todos los entrevistados lo han considerado difícil pero posible de superar. Por otro lado, tanto los emprendedores como la mitad de las organizaciones consideran que es un obstáculo transversal. Por último, existe un consenso en la importancia de la colaboración para superar este obstáculo, en concreto con el gobierno.

Figura 17: clasificación obstáculo 5



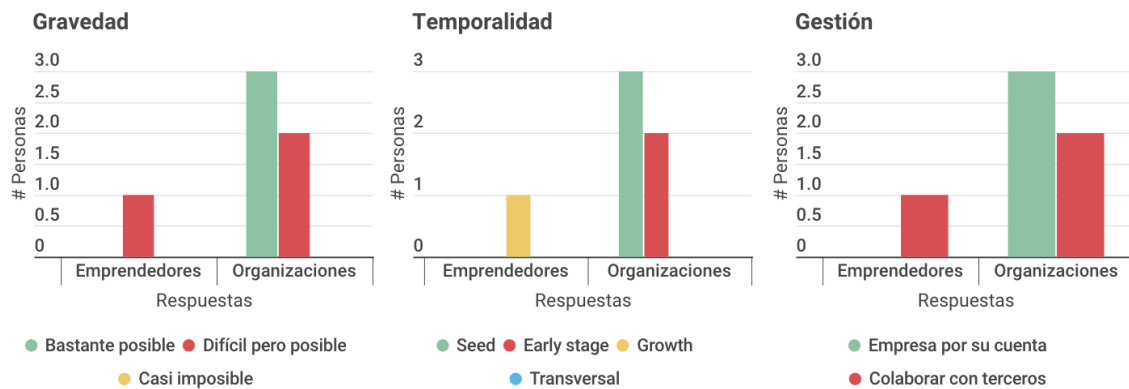
Fuente: elaboración propia a través de infogr.am.

6. Falta de profesionalización del sector

En primer lugar, los emprendedores ven este obstáculo como difícil pero posible de superar, mientras que las organizaciones tienen una visión más optimista. En segundo

lugar, los emprendedores consideran este obstáculo más presente en la fase de *growth*, mientras que las organizaciones lo identifican en las etapas de *seed* y *early stage*. Por último, los emprendedores estiman necesario colaborar con terceros para superar este obstáculo, mientras que las organizaciones entienden que es tanto responsabilidad de la empresa (el 60%) como un ámbito para la colaboración (40%).

Figura 18: clasificación obstáculo 6

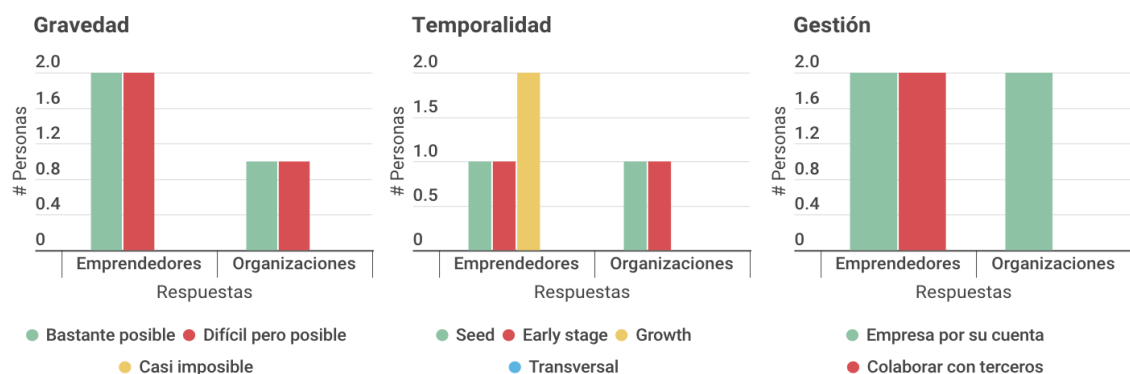


Fuente: elaboración propia a través de infogr.am.

7. Sostenibilidad económica

En cuanto a la sostenibilidad económica, se estima bastante posible o difícil pero posible de superar, e incide en las tres etapas de madurez, según los emprendedores sobretudo en la etapa *growth*. Por último, las organizaciones consideran que la empresa debe afrontar este obstáculo por su cuenta, mientras que el 50% de los emprendedores ven necesaria una colaboración con terceros.

Figura 19: clasificación del obstáculo 7

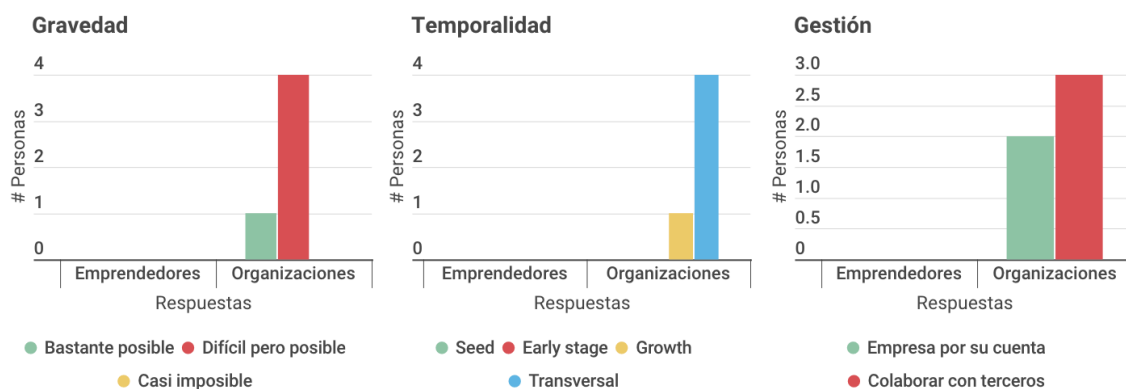


Fuente: elaboración propia a través de infogr.am.

8. Medición del impacto

Este obstáculo ha sido mencionado únicamente por organizaciones del ecosistema. Esto puede sugerir un conocimiento tácito de las organizaciones gracias a su experiencia con múltiples emprendedores a lo largo de los años. Por otro lado, es posible que los emprendedores sociales no consideren prioritaria la medición exhaustiva del impacto al inicio de sus proyectos. En cuanto a la clasificación, lo consideran en general un obstáculo difícil pero posible de superar, transversal a todas las etapas, y posible de gestionar tanto por la propia empresa como a través de la colaboración.

Figura 20: clasificación del obstáculo 8

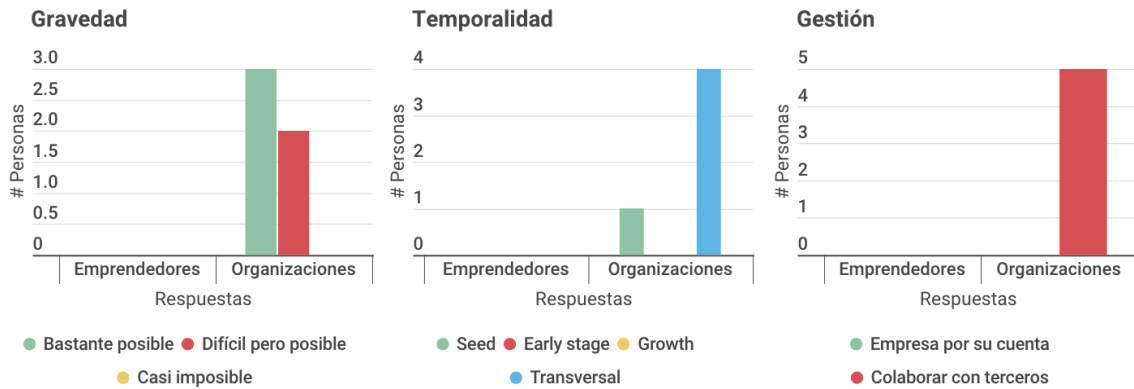


Fuente: elaboración propia a través de infogr.am.

9. Ausencia de una definición estandarizada

A pesar de que la mayoría de los entrevistados afirmaban que no existe una definición estandarizada de emprendimiento social, no todos lo veían como un obstáculo. Solo las organizaciones lo han identificado como un obstáculo, calificándolo de bastante posible o difícil pero posible, transversal según el 80%, y gestionable a través de la colaboración con gobiernos, academia, consultoras y actores del ecosistema.

Figura 21: clasificación del obstáculo 9

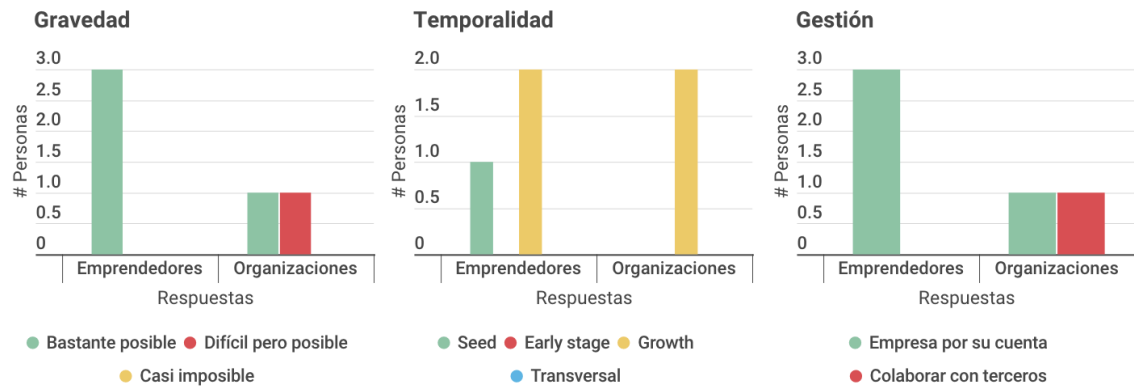


Fuente: elaboración propia a través de infogr.am.

10. Tensión rentabilidad-impacto

Por último, este obstáculo ha sido calificado en líneas generales como bastante posible de superar, presente en la fase de *growth* y en gran parte responsabilidad de la propia empresa.

Figura 22: clasificación del obstáculo 10



Fuente: elaboración propia a través de infogr.am.

5.3.2. Discusión

En primer lugar, **los obstáculos considerados más difíciles de superar** son la ausencia apoyo de las instituciones, la inexistencia de una figura legal, el acceso a la financiación, la concienciación de la sociedad y la medición del impacto. Destacadamente, apenas se ha calificado ningún obstáculo de casi imposible. Esto sugiere un **optimismo generalizado en el sector**, ya que en numerosas ocasiones los participantes veían oportunidad en los desafíos en vez de problemas. En segundo lugar, los resultados sugieren que una gran número de obstáculos son **transversales a todas las etapas**. Además, los múltiples obstáculos han sido identificados en las distintas etapas sin mostrar un patrón específico ni prevalencia por una etapa concreta.

En tercer lugar, el estudio muestra que los primeros cinco obstáculos (es decir, los más nombrados), entre otros, **requieren de colaboración para ser solucionados**. Éstos están relacionados con la sociedad, los inversores y el gobierno. En este sentido, existen razones para creer que los grandes obstáculos del emprendimiento social surgen por la **interdependencia** con agentes como los anteriormente mencionados, y **requieren de un ecosistema** que englobe a todos ellos para fomentar la colaboración. A modo de contraste, los obstáculos clasificados como responsabilidad de la propia la empresa están relacionados con la gestión empresarial, mientras que clasificados como gestionables a través de la colaboración están relacionados con el impacto social.

Por último, a lo largo de la investigación varios entrevistados argumentaron que **el papel del emprendimiento social es aún residual**, tanto en España como a nivel internacional, pero que se encuentra en una **fase de crecimiento** (Cuadrado, 2019; Buyolo, 2019; Calzolari, 2019). Debido a su fase incipiente, los obstáculos a los que se enfrenta el emprendimiento social suponen una gran barrera para su éxito. Por tanto, podemos concluir que la reducción o eliminación de los obstáculos identificados en este estudio presentan una **oportunidad para impulsar el crecimiento del emprendimiento social**.

6. CONCLUSIÓN

6.1. Hallazgos

A continuación, los hallazgos se presentan conforme a los objetivos del estudio:

6.1.1. Contextualización

Con el fin de entender el contexto y las particularidades del emprendimiento social en España, el presente estudio ha recogido una imagen descriptiva de ciertas características del sector. En este sentido, la primera conclusión del estudio es que la totalidad de las organizaciones del ecosistema utilizan el marco de los ODS para referenciar el trabajo de impacto social, así como la gran mayoría de los emprendedores sociales. Por tanto, los ODS son reconocidos como la agenda universal sobre la que trabajar para resolver problemas sociales y medioambientales.

En segundo lugar, el estudio demuestra que la terminología más utilizada en el sector es “emprendimiento social”, y que “emprendimiento de impacto” también tiene gran relevancia. Por último, se concluye que la gran mayoría de las organizaciones de apoyo y más de la mitad de los emprendedores sociales observan obstáculos adicionales al emprendimiento social en comparación con el convencional, aunque también consideran disfrutar de ciertas ventajas y una mayor gratificación.

6.1.2. Obstáculos identificados

Según los resultados del estudio, los obstáculos identificados más relevantes son:

1. Falta de concienciación de la sociedad
2. Acceso a financiación
3. Ausencia de apoyo de las instituciones
4. Desinformación o falta de educación
5. Ausencia de una figura legal o ventajas fiscales
6. Falta de profesionalización del sector
7. Sostenibilidad económica
8. Medición el impacto
9. Ausencia de una definición estandarizada
10. Tensión rentabilidad-impacto

Tal y como se muestra en la sección 3.3 del trabajo, gran parte de los obstáculos identificados en el estudio se encuentran en la literatura existente, lo cual valida su existencia. Adicionalmente, se han identificado otros obstáculos no encontrados en la revisión de la literatura, lo cual permite añadir conocimiento al cuerpo teórico del emprendimiento social. Por último, debido a la inexistencia de una priorización o clasificación de los obstáculos del emprendimiento social en el cuerpo de conocimiento, el presente estudio ofrece información nueva y relevante en cuanto a la relevancia y naturaleza de los obstáculos.

6.1.3. Clasificación de los obstáculos

A rasgos generales, la superación de los obstáculos se percibe bastante posible o difíciles pero posible, lo cual muestra que tienen una importante gravedad pero no se perciben como barreras inamovibles. Esto sugiere un patrón de optimismo en el sector. Por otro lado, se observan distintos obstáculos para las distintas etapas de madurez, y una gran parte de los obstáculos afectan de manera transversal a todas las etapas. Por último, la gran mayoría de los obstáculos requieren una colaboración con terceros, especialmente aquellos que afectan de manera transversal. En gran medida, los obstáculos identificados requieren colaboración con terceros porque están altamente relacionados, lo cual aumenta la complejidad de su resolución. No existe una clasificación de la gravedad de los obstáculos.

Como conclusión final, el presente estudio ha identificado la existencia de importantes obstáculos al emprendimiento social para su contribución al desarrollo sostenible, en concreto 29 obstáculos. Esto ha permitido realizar por primera vez la creación de un *ranking* de los más relevantes, y una clasificación de tales obstáculos. Además, ha recogido información acerca de las características del emprendimiento social en España, y de las opiniones de los emprendedores sociales y organizaciones del ecosistema sobre cómo deben superarse los obstáculos en cuestión. A día de hoy, el emprendimiento social tiene un papel residual en la contribución al desarrollo sostenible debido a su pequeño tamaño, pero los resultados de la investigación sugieren que el sector está en crecimiento, y tiene un gran potencial para contribuir a a nivel nacional e internacional. Por consiguiente, este estudio pretende dar visibilidad a este fenómeno, y supone una llamada a la acción a los *stakeholders* del emprendimiento social para colaborar en la superación de los obstáculos que impiden su crecimiento e impacto.

6.2. Recomendaciones

Tras la identificación de importantes y numerosos obstáculos al emprendimiento social, este estudio defiende la necesidad de gestionarlos de forma urgente, y llama a la acción a los *stakeholders* y organizaciones del ecosistema para ofrecer colaboración a los emprendedores sociales. A través de las entrevistas se recogen las siguientes recomendaciones:

- La puesta en marcha políticas para facilitar e impulsar el emprendimiento social. Para ello, la presión por parte de emprendedores sociales y organizaciones del ecosistema será clave para asegurar la involucración de la administración pública. En este sentido, la promoción de la concienciación de la sociedad debe ser una de las prioridades. Por otro lado, será de gran utilidad realizar un debate acerca de la idoneidad de una figura fiscal para el emprendimiento social.
- El consenso acerca de una definición estandarizada. Como se ha explicado anteriormente, para ello será imprescindible la participación de todas las partes interesadas en un proceso de co-creación. Este proceso podría ser liderado por una gran consultora de la mano de Naciones Unidas.
- La celebración de eventos con múltiples actores del ecosistema para tratar los obstáculos y co-crear soluciones. En este contexto, la autora de este estudio organiza junto con Square Ventures un evento diseñado para involucrar tanto a los ponentes invitados como al público en un taller de *design thinking* para analizar los obstáculos identificados en el este estudio y proponer un decálogo de iniciativas.
- La introducción del emprendimiento social en los temarios de las carreras universitarias relacionadas, y su promoción en actividades extra curriculares. Adicionalmente, puede ser positivo su introducción en etapas educativas anteriores, como el colegio o el instituto. Estas acciones pueden permitir un crecimiento en la oferta de perfiles híbridos deseados en el emprendimiento social.
- La promoción de la financiación público privada para garantizar acceso a capital a proyectos de gran impacto con mayor dificultad de sostenibilidad económica.
- La creación de más programas de apoyo especializados que ofrezcan servicios durante a las empresas sociales todas las etapas del proceso, incluyendo las más avanzadas.
- La continuación de la investigación de los obstáculos al emprendimiento social y la difusión de los mismos para encontrar soluciones y contribuir a la educación y concienciación de la sociedad.

6.3. Limitaciones del trabajo y áreas de investigación para el futuro

A modo de conclusión, es preciso reconocer algunas limitaciones existentes en el estudio, ya que será de utilidad para guiar investigaciones futuras. En primer lugar, una importante limitación es el alcance de la revisión de la literatura. Debido a las propias características de un Trabajo Fin de Grado, no ha sido posible abarcar la totalidad de artículos académicos que versan sobre el tema.

En segundo lugar, este estudio ha adoptado un enfoque interpretativo y no empírico, buscando entender los desafíos del emprendimiento social a través de distintos agentes del ecosistema. Por tanto, la perspectiva cualitativa de este trabajo no permite análisis estadístico o mediciones (Gephart, 2004). Adicionalmente, a pesar de la pertinencia de las técnicas de muestreo utilizadas, existen desventajas de la técnica de bola de nieve, como la posibilidad de sesgo de los participantes a la hora de referenciar a otros sujetos, o la no garantía de representatividad. En este sentido, los resultados de las 18 entrevistas realizadas permiten observar tendencias con respecto al emprendimiento social en España y su contribución a los ODS, pero no evidencias. (Anduiza, Crespo y Méndez, 1999). Por ello, sería interesante para futuras investigaciones aumentar la muestra y utilizar otras técnicas de muestreo (en la medida de lo posible, ya que se trata de una población pequeña de la que no existe censo).

En relación con la profundidad de los datos recogidos, los entrevistados respondieron a las preguntas en entrevistas de aproximadamente una hora, en las cuales no tuvieron mucho tiempo de reflexión. Por un lado, esto ayuda a que identifiquen los obstáculos que tienen más presentes, pero por otro lado puede suponer que no mencionen todos los obstáculos que identificarían si tuviesen más tiempo de reflexión. En este sentido, se recomienda para futuras investigaciones realizar *focus groups* y otras metodologías que permitan un mayor nivel de reflexión y profundidad para la identificación de nuevos obstáculos.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. **Anderson T. & Leal D. (1997)**. *Enviro-Capitalism: Doing Good While Doing Well*. Rowman Littlefield: Lanham.
2. **Anduiza, E., Crespo, I. y Méndez, M. (1999)**. *Metodología de la Ciencia Política, Cuadernos Metodológicos del CIS, nº 28*.
3. **AGNU (Asamblea General de Naciones Unidas) (2015)**. *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1)* Disponible en: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf
4. **Ashoka (2009)**. “Nuestra historia”. Disponible en <https://www.ashoka.org/es-ES/nuestra-historia> (acceso el 20 de Enero 2019).
5. **Austin, J., H. Stevenson, and J. Wei-Skillern. (2006)**. Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice* 30: 1–22.
6. **Bacq, S. & Janssen, F. (2011)**. “The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
7. **Baron, R.A. (2008)**. “The role of affect in the entrepreneurial process”, *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 2, pp. 328-340.
8. **Battilana J, Leca B, Boxenbaum E. (2009)**. How actors change institutions. towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals* 3(1): 65–107.
9. **Battilana, J. & Lee, M. (2014)**. “Advancing research on hybrid organizing-Insights from the study of
10. social enterprises”, *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
11. **Bennett S. J. (1991)**. *Ecopreneuring: the Complete Guide to Small Business Opportunities from the Environmental Revolution*. Wiley: New York.
12. **Berle G. (1991)**. *The Green Entrepreneur: Business Opportunities That Can Save the Earth and Make You Money*. Liberty Hall: Blue Ridge Summit, PA.
13. **Blue J. (1990)**. *Ecopreneuring: Managing for Results*. Scott Foresman: London.
14. **Borzaga C, Solari L. (2001)**. Management challenges for social enterprises. In *The Emergence of Social Enterprises*, Borzaga C, Defourny J (eds). Routledge: New York; 333–349.

15. **Bornstein, D. (2004).** How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas. Oxford, UK: Oxford University Press.
16. **Bosma, N. & Levie, J. (2009).** Global Entrepreneurship monitor 2009 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor. 09. Pp. 48-50.
17. **Bright DS, Fry R, Cooperrider DL. (2006).** Transformative innovations for mutual benefit in business, society and environment. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Atlanta, 2006.
18. **Brinckerhoff PC. (2000).** Social Entrepreneurship: the Art of Mission-based Venture Development. Wiley: New York. Cohen B. 2006. Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment* 15: 1–69 (January/February), 1–14.
19. **Bull M. (2008).** Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 14(5): 268–275.
20. **Cohen B. (2006).** Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment* 15: 1–69 (January/February), 1–14.
21. **Cohen B, Smith B, Mitchell R. (2008).** Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment* 17(2): 107–119 (February).
22. **Cohen, B., & Winn, M. I. (2007).** Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49.
23. **Comisión Europea (2011).** Comunicación Iniciativa a favor del emprendimiento social: Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación sociales. Comisión Europea, Bruselas.
24. **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.
25. **Dacin MT, Goodstein J, Scott RW. (2002).** Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal* 45(1): 45–56.
26. **Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010).** Social Entrepreneurship: Why We Don’t Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57. doi:10.5465/amp.24.3.37

27. **Dean TJ, McMullen JS. (2007).** Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing* 22: 50–76.
28. **Dees, J.G. and Anderson, B.B. (2006).** Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship, ARNOVA occasional paper series*, 1 (3), 39–66.
29. **Defourny, J. & Nyssens, M. (2017).** “Fundamentals for an international typology of social enterprise models”, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497.
30. **Desa G, Kotha S. (2006a).** Ownership mission and environment: an exploratory analysis into the evolution of a technology social venture. In *Social Entrepreneurship*, Mair J, Robertson J, Hockerts K (eds). Palgrave Macmillan: London; 155–179.
31. **Desa G, Kotha S. (2006b).** Technology social ventures and innovation: understanding the innovation process at Benetech. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Atlanta, 2006.
32. **Drucker, P.F. (1985).** *Innovation and Entrepreneurship*, William Heinemann, London.
33. **El Ebrashi, R. (2013).** Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188–209. doi:10.1108/srj-07-2011-0013
34. **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).
35. **Emerson, J., & Twersky, F. (1996).** *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of nonprofit Enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation.
36. **EVPA (European Venture Philanthropy Association) (2019).** “What is Venture Philanthropy” Disponible en: <https://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy>
37. **García Pérez de Lema, D. (1997).** *El riesgo financiero de la pyme en Europa*, Madrid: Pirámide.
38. **Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017).** Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44–56. doi:10.1016/j.jclepro.2017.01.065

39. **Gattiker, T. F., & Carter, C. R. (2010).** Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*, 28, 72-85.
40. **Geels, F. W., & Schot, J. (2007).** Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399–417. doi:10.1016/j.respol.2007.01.003
41. **Gonçalves, C.P., Carrara, K. & Schmittel, R.M. (2016):** “The phenomenon of social enterprises: are we keeping watch on this cultural practice?”, *Voluntas*, 27(4), 1585-1610.
42. **Granados, M.L., Hlupic, V., Coakes, E. & Mohamed S. (2011).** “Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010”, *Social Enterprise Journal*, 7(3), 198-218.
43. **Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016).** Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565–573. doi:10.1016/j.ecolind.2015.08.003
44. **Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010).** Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.01.002
45. **Heede, R. (2014).** Tracing anthropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement producers. *Climatic Change*, 122(1–2), 229–241.
46. **Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010).** Greening Goliaths versus emerging Davids: Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25, 481-492.
47. **Holm P. (1995).** The dynamics of institutionalization. transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly* 40(3): 398–422.
48. **Hoogendoorn, B., van der Zwan, P., & Thurik, R. (2017).** Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-017-3646-8
49. **IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) (2008).** Climate change 2007. Synthesis report. Available at: www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr.pdf. Retrieved from 20 Mar 2015.
50. **Isaak R. (1999).** *Green Logic: Ecopreneurship, Theory and Ethics*. Kumarian: West Hartford, CT.

51. **IUCN (International Union for Conservation of Nature) (2008).** Summary statistics for globally threatened species. Available at www.iucnredlist.org/static/stats. Retrieved from 20 Mar 2015.
52. **Keogh PD, Polonsky MJ. (1998).** Environmental commitment: a basis for environmental entrepreneurship? *Journal of Organizational Change Management* 11(1): 38–49.
53. **Lehmann M, Christensen P, Møller Larsen J. (2005).** Self-regulation and new institutions. The case of green networks in Denmark. In *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, Sharma S, Aragón-Correa JA (eds). Elgar: Northampton, MA; 286–308.
54. **Ley 5 (2011).** Boletín Oficial del Estado, Madrid, España. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/l/2011/03/29/5>
55. **Lober DJ. (1998).** Pollution prevention and corporate entrepreneurship. *Journal of Organizational Change Management* 11(1): 26–37.
56. **Mair, J. (2006).** Introduction. *Social Entrepreneurship*, edited by Jeffrey Robinson and Kai Hockerts, 1-13. Palgrave Mcmillan UK, 2006. doi: 10.1057/9780230625655
57. **Mair, J., & Martí, I. (2006).** Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. doi:10.1016/j.jwb.2005.09.002
58. **Mair, J., y Seelos, C. (2017).** *Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It*. Stanford University Press, p. 256. Recuperado de www.sup.org/books/title/?id=26391.
59. **Marmot, M. (2005).** Social determinants of health inequalities. *The Lancet*, 365(9464), 1099–1104.
60. **Martin, R.L. & Osberg, S.R. (2015).** *Getting beyond Better: How Social Entrepreneurship Works*. Harvard Business Review Press.
61. **Millard, J. (2014).** Development theory. In: Howaldt, Jürgen/ Butzin, Anna/ Domanski, Dmitri/ Kaletka, Christoph (Eds.): *Theoretical approaches to social innovation: A critical literature review (D1.1)*, chapter 3, deliverable D1.4. Recuperado de: https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review.pdf.
62. **Miller, T., Grimes, M., McMullen, J., & Vogus, T. (2012).** “Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship”, *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640.

63. **Milstein MB, London T, Hart S. (2006).** Capturing the opportunity of creating a more inclusive capitalism. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Atlanta, 2006.
64. **Molina, J. L., Valenzuela-García, H., Lubbers, M. J., Escribano, P., & Lobato, M. M. (2017).** “The Cowl Does Make The Monk”: Understanding the Emergence of Social Entrepreneurship in Times of Downturn. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. doi:10.1007/s11266-017-9921-6
65. **Mort, S.G., Weerawardena, J., & Carnegie K. (2003).** Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8: 76–88.
66. **Muff, K., Kapalka, A., & Dyllick, T. (2017).** The Gap Frame - Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 363–383. doi:10.1016/j.ijme.2017.03.004
67. **Nicolls A. (2006).** *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press: Oxford.
68. **OECD. (2012).** *Demographic Change and Local Development*. Paris: OECD.
69. **Ostrom E. (1990).** *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press: Cambridge.
70. **Pacheco, D. F., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010).** Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 464-480.
71. **Pastakia A. (1998).** Grassroots ecopreneurs: change agents for a sustainable society. *Journal of Organizational Change Management* 11(2): 157–173.
72. **Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2010).** Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631–652. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x
73. **Peredo, A. M., & McLean, M. (2006).** Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56 – 65.
74. **Perrini, F. (2006).** *The new social entrepreneurship: What awaits social entrepreneurship ventures?* Northampton, MA: Edward Elgar.
75. **Pinkse, J., & Groot, K. (2013).** Sustainable Entrepreneurship and Corporate Political Activity: Overcoming Market Barriers in the Clean Energy Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 633–654. doi:10.1111/etap.12055

76. **Pinter, L., Almassy, D., Antonio, E., Hatakeyama, S., Niestroy, I., Olsen, S., Pulawska, G., (2014).** Sustainable Development Goals and Indicators for a Small Planet: Part I: Methodology and Goal Framework. Asia-Europe Foundation (ASEF), Singapore.
77. **Prahalad CK, Hammond A. (2002).** Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review* 80(9): 48–57.
78. **Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016).** Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 347–360. doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.159
79. **Reis, T., & 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.
80. **Ridley-Duff R. (2008).** Social enterprise as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 14(5): 291–312.
81. **Robinson, J. (2006).** Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
82. **Sahin, T.K. & Asunakutlu, T. (2014).** Entrepreneurship in a Cultural Context: A Research on Turks in Bulgaria. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 150, 851-861.
83. **Salinas, F. & Rubio, M.J. (2001).** “Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37, 79-116.
84. **Schaltegger S. (2002).** A framework for ecopreneurship. Leading bioneers and environmental managers to ecopreneurship. *Greener Management International* No. 38: 45–58.
85. **Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011).** Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. doi:10.1002/bse.682
86. **Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2015).** In Search of the Dominant Rationale in Sustainability Management: Legitimacy- or Profit-Seeking? *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259–276. doi:10.1007/s10551-015-2854-3

87. **Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016).** Business Models for Sustainability. *Organization & Environment*, 29(3), 264–289. doi:10.1177/1086026616633272
88. **Schaltegger, S., Beckmann, M., & Hockerts, K. (2018).** Collaborative entrepreneurship for sustainability. Creating solutions in light of the UN sustainable development goals. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 131. doi:10.1504/ijev.2018.092709
89. **Schumpeter, J.A., (1934).** *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
90. **SDG Fund. (2016).** *Universality and the SDGs: A Business Perspective*. Disponible en: http://www.sdgfund.org/sites/default/files/report-universality-and-the-sdgs_1.pdf
91. **Seelos, C., y Mair, J. (2005a).** Social Entrepreneurship. The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development. *SSRN Electronic Journal* . doi:10.2139/ssrn.701181
92. **Seelos, C. y Mair, J. (2005b).** Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. *Business Horizons*. 48. 241-246. 10.1016/j.bushor.2004.11.006.
93. **Seelos, C. y Mair, J. (2014).** "Organizational Closure Competencies and Scaling: A Realist Approach to Theorizing Social Enterprise" In *Social Entrepreneurship and Research Methods*. Published online: 10 Oct 2014; 147-187. <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-838720140000009014>
94. **Seo M, Creed W. (2002).** Institutional contradictions, praxis, and institutional change. *Academy of Management Review* 27(2): 222–247.
95. **Sharir, M. & Lerner. M. (2006).** Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business* 41: 6–20.
96. **Sharma, M., Chaudhary, V., Bala, R. & Chauhan, R. (2013).** Rural Entrepreneurship in Developing Countries: Challenges, Problems and Performance Appraisal. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(9), 1035-1040.
97. **Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011).** The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x

98. **Solórzano, M., Guzmán, C., Saval, T. y Villajos, E. (2018).** La identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas. CIRIEC-ESPAÑA. Valencia, España. doi:10.7203/CIRIEC-E.92.9236
99. **Staber U. (1997).** An ecological perspective on entrepreneurship in industrial districts. *Entrepreneurship and Regional Development* 24(1): 37–48.
100. **UNDP (United Nations Development Programme). (2010).** Human development report 2010. 20th anniversary edition. The real wealth of nations. Pathways to human development, http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/270/hdr_2010_en_complete_reprint.pdf. Retrieved from 20th June 2015.
101. **Villajos, E. Y Sanchis, J.R. (2013).** “Las empresas sociales y el management social”, *Revista vasca de economía social = Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria*, 10, 189-216
102. **Van Slyke, D. M., & Newman, H. K. (2006).** Venture philanthropy and social entrepreneurship in community redevelopment. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(3), 345–368.
103. **WCED (World Commission on Environment and Development). (1987).** Our common future. Oxford: Oxford University Press.
104. **Wry, T. & York, J.G. (2017).** “An identity-based approach to social Enterprise”, *Academy of Management Review*, 42(3), 437-460.
105. **WWF (World Wide Fund for Nature). (2010).** Living planet report 2010. Gland: WWF.
106. **Young, D. R. (2012).** The state of theory and research on social enterprises (Chapter 1). In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprise: Organizational perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
107. **Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009).** A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007

Bibliografía de figuras y tablas

1. **EVPA (2019)**. “What is Venture Philanthropy” Disponible en: <https://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy>
2. **Pacto Mundial (2017)**. La misión del Pacto Mundial: 10 Principios + 17 ODS. <https://www.pactomundial.org/2017/03/10-principios-17-ods/>
3. **ONU (Organización de las Naciones Unidas). (2015)**. Desarrollo sostenible. Recuperado de <http://www.un.org/en/sections/what-we-do/promote-sustainable-development/index.html>
4. **Ley 5 (2011)**. Boletín Oficial del Estado, Madrid, España. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/l/2011/03/29/5>
5. **Seelos, C. y Mair, J. (2014)**. "Organizational Closure Competencies and Scaling: A Realist Approach to Theorizing Social Enterprise" In Social Entrepreneurship and Research Methods. Published online: 10 Oct 2014; 147-187. <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-838720140000009014>

Bibliografía de entrevistas

1. **Bautista, N. (8 de febrero de 2019)**. Entrevista Fundeen (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
2. **Buyolo, F. (13 de marzo de 2019)**. Entrevista Oficina del Alto Comisionado para la Agenda 2030 del Gobierno de España (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
3. **Calzolari, D. (5 de febrero de 2019)**. Entrevista La Bolsa Social (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
4. **Cat, E. (7 de febrero de 2019)**. Entrevista Nostoc Biotech (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
5. **Cuadrado, A. (13 de febrero de 2019)**. Entrevista Square Ventures (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
6. **Espinosa, A. (2 de febrero de 2019)**. Entrevista Auara (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
7. **Ferrer, J. M. (5 de febrero de 2019)**. Entrevista Green Urban Data (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
8. **Galarreta, M. (13 de febrero de 2019)**. Entrevista TooGoodToGo (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>

9. **Goizueta, J. (1 de febrero de 2019).** Entrevista Social Enterprise (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
10. **González, V. (20 de febrero de 2019).** Entrevista SOPA Madrid (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
11. **O'Brien, M. (14 de febrero de 2019).** Entrevista Goteo (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
12. **Oleaga, M. (12 de marzo de 2019).** Entrevista Impact Hub Madrid (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
13. **Palacios, A. (29 de enero de 2019).** Entrevista Farmidable (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
14. **Spinola, T. (5 de febrero de 2019).** Entrevista Ashoka España (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
15. **Vázquez, I. (2 de abril de 2019).** Entrevista Adalab (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
16. **Vega, L. (14 de febrero de 2019).** Entrevista UnLtd (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
17. **Yáñez, A. (1 de marzo de 2019).** Entrevista Feltwood (Entrevistadora C. Ruiz) [escrito]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>
18. **Zaffora, J. (5 de marzo de 2019).** Entrevista Ship2B (Entrevistadora C. Ruiz) [archivo de audio]. Recuperado de <https://bit.ly/2GRDVQZ>