

**CAUSAS
DE FRACASO
EN EMPRESAS
SOCIALES
MEXICANAS**



FailureInstitute



En colaboración con:



Dirección Ejecutiva del Failure Institute
Leticia Gasca

Co-fundadores de Fuckup Nights
Carlos Zimbrón
Julio Salazar
Leticia Gasca
Luis López de Nava
Pepe Villatoro

Investigadores del Failure Institute
Melanie Vázquez
Darío Alatorre

Investigadores de la Universidad De La Salle Bajío
Dr. Pedro Luis López-de-Alba
Dra. María Alicia Zavala Berbena
Dra. Ma. Teresa de la Garza-Carranza
Dr. Jorge Armando López Lemus
Dra. Cecilia Ramos

Diseño editorial
Rogelio Vázquez

Traducción
Katie Salsbury

Corrección ortotipográfica
María Vargas Jiménez

Agradecimientos especiales

Angelika Roth
Blanca Espinosa
Eduardo Paxon
Esteban Calderon
Francisco Layrisse
José Francisco Martínez
Juan Carlos Domenzaín
Juan del Cerro
Lauren Higgings
Luis Cabrera
Luís Fernando Ramírez
Marcos Mancini
Maria José Céspedes
Mark Beam
Olivia Gaxiola
Omar Silva
Pedro Castillo
Ramses Gomez
Sofia Ortega
Tatiana Maillard



Generar un conocimiento que sea útil para los emprendedores sociales es central en el quehacer de Promotora Social México; entender mejor por qué fracasan algunos proyectos y recuperar los aprendizajes y el esfuerzo de éstos es vital para evitar que otros caminen por las mismas rutas que conducen a la frustración y el desánimo.

La resiliencia necesaria para sobreponerse a un fracaso es una habilidad esencial en las primeras etapas de una empresa.

Valores como el compromiso, el profesionalismo, la búsqueda de resultados, el trabajo en equipo o el servicio al cliente son principios que Promotora Social México promueve y comparte

con sus aliados. En este caso, el “Failure Institute” desde su creación ha demostrado estos valores y es una de las varias iniciativas en las que hemos trabajado de manera conjunta.

Para nosotros **la persona está en el centro** de nuestros esfuerzos, y la innovación constante, la construcción de capacidades en el individuo y la creación de conocimiento colectivo son objetivos necesarios para el desarrollo de los proyectos donde participamos; creemos que esta publicación contribuye a lograr estas metas de manera sustancial para el ecosistema de emprendimiento social, eje de nuestros esfuerzos.

En Promotora Social México conocimos esta iniciativa mexicana desde sus

inicios, cuando a las reuniones asistían 50 personas y no 500 como sucede ahora. Nos llena de orgullo saber que el modelo se ha replicado en 11 países y ha logrado convertirse en uno de los medios más innovadores para fortalecer las comunidades de emprendedores.

Cada noche de fracasos brinda un espacio para quitarse la máscara y aceptar que no somos perfectos, que todos cometemos errores y que es mejor compartirlos que callarlos; de esta forma podemos aprender lo que debemos tomar en cuenta al llevar a cabo una nueva empresa o proyecto.

En cualquier lugar del mundo, cuando un negocio arranca tiene más posibilidades de fracasar que de tener éxito; en promedio, 75% de los negocios cier-

ra antes de dos años. Es decir, la mayoría de las empresas fracasan y aún no se ha registrado el porqué. Esta publicación intenta despejar esas interrogantes y compartir con todos sus lectores nuestros hallazgos al día de hoy.

Esperamos que sea una fuente de inspiración para quienes quieren emprender y aún no se atreven, así como para todos aquellos que lo intentaron y fracasaron para que vuelvan a intentarlo.

Fracasen, pero fracasen rápido y aprendan.

Juan Carlos Domenzain

INTRO- DUCCIÓN

En el mundo de los negocios el fracaso es más común de lo que se piensa. Y, a lo largo de la vida humana, en un punto u otro, habrá múltiples encuentros con éste.

El sentido del fracaso puede trasladarse a los momentos más críticos de nuestras vidas o, por el contrario, nos puede llevar a un episodio del que salimos ganando con la mejor reflexión.

Para la Real Academia Española la palabra fracaso tiene cuatro posibles significados, el primero de ellos se presenta como “malogro, resultado adverso de una empresa o negocio”, también hace alusión a un suceso lastimoso o funesto, caída o estrépito. Estos significados pueden llevar a pensar que el fracaso es el final de un emprendimiento, sin embargo, un fracaso bien comprendido y aprovechado puede ser

el principio de un largo camino de éxito.

En el presente informe se revelan los resultados de un nuevo estudio realizado por la Universidad De La Salle Bajío, en colaboración con el Failure Institute. El objetivo general consistió en investigar las causales del fracaso en empresas sociales de los sectores de salud, educación, vivienda, inclusión financiera y servicios para la base de la pirámide. Se trabajó con una población de 115 emprendedores sociales mexicanos que experimentaron algún fracaso en sus iniciativas de crear y permanecer como emprendimientos con carácter so-

cial. Y se tomó como punto de referencia la percepción de los líderes de estas organizaciones, siendo ellos quienes, por norma, enfrentan una mayor necesidad de adaptación a los medios

económicos cambiantes, fomentan el espíritu de grupo, el sentido de pertenencia, la inspiración, la motivación e integración del personal con el que cuentan y, en su mayoría, son voluntarios.

REFERENTES TEÓRICOS

En México, como en el resto del mundo, la pobreza, la desigualdad y la marginación social son motivo de preocupación constante por parte del gobierno y de la sociedad. El gobierno hace esfuerzos para reducir las consecuencias de este fenómeno a través de programas que promueven la educación, que tratan de mejorar

la alimentación o los servicios de salud y, a grandes rasgos, el bienestar social. No obstante, las acciones gubernamentales son insuficientes para abatir dichos problemas. Es bajo estas circunstancias que la participación social se vuelve de extrema importancia, pues es la sociedad misma quien, a través de diferentes figuras y

modelos de organización, ha dado respuesta a las necesidades no cubiertas por las políticas y programas desarrollados por los gobiernos.

Entre los modelos en los que la sociedad se ha organizado para afrontar estos retos están los grupos de interés, las redes de defensa y las organizaciones no gubernamentales, entre otros. Estas formas de organización, llamadas “el tercer sector”, han incentivado la participación y atendido numerosos retos; sin embargo, en muchas ocasiones sus alcances son limitados por su dependencia económica en entidades externas.

En las últimas décadas ha surgido una nueva figura que tiene una lógica de mercado y una misión social. Este híbrido conocido como empresa social se ha vuelto el objeto de estudio de números académicos e investigadores; sin embargo, aún cuando es bien sabido y reconocido su potencial para mejorar las condiciones sociales, su definición aún es tema de debate.

Para propósitos de este estudio, estableceremos las definiciones y distinciones de lo que es un emprendedor social y de lo que significa una empresa social tomando como referencia los trabajos desarrollados por la Fundación Canadiense de Emprendimiento Social y la Universidad de Toronto.

Entendemos como emprendedor social a aquel individuo que reconoce un problema social y usa principios emprendedores para organizar, crear y manejar un proyecto enfocado en generar un cambio social. (The Canadian Social Entrepreneurship Foundation, 2010). Esta definición nos permite entender que el individuo puede hacer uso de valores inherentes al emprendimiento para alcanzar su objetivo social (sea este prioritario, aunque no necesariamente exclusivo) con o sin fines de lucro.

En cuanto a la definición de empresa social, partimos del entendido que utiliza un modelo con fines de lucro. La empresa tiene como mo-

tivación el valor social que genera pero sin perder de vista la necesidad de generar ingresos para mantener las operaciones de la compañía. Esta ganancia permite hacer de la empresa social un modelo sostenible a comparación de las organizaciones sin fines de lucro que dependen de la recaudación de fondos para poder sobrevivir. En la empresa social, los fondos son reinvertidos para escalar en su impacto y mantener la estructura en pie. (University of Toronto, 2013)

Para fines de este estudio identificaremos una empresa social bajo las siguientes características:

- Modelo de negocio con fines de lucro que busca satisfacer una necesidad social.
- La necesidad social no solo es un valor u objetivo del negocio, sino el propósito central de las operaciones.
- Aún cuando la generación de ingresos es vital, el objetivo no es maximizar

el rendimiento financiero de los accionistas, sino hacer crecer el negocio para potencializar el alcance de la empresa. (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship)

- No es prioridad acumular riquezas sino reinvertir las ganancias para financiar la expansión.
- Busca inversionistas que se interesen en combinar rendimientos sociales y financieros en sus inversiones.

Es así como podemos determinar que una empresa social se relaciona con el modelo de negocio y el emprendedor social con el individuo que tiene una idea innovadora. Un emprendedor social puede empezar una empresa social, pero no todas las empresas sociales deben ser creadas por un emprendedor social. (University of Toronto, 2013)

HISTORIAS DE FRACASO

Historias de fracaso

OMAR VELA

El hippie que defiende el trabajo
en comunidad

Historias de fracaso

Mi mujer dice que soy un hippie porque no creo que uno deba estudiar para entrar a una empresa, trabajar de nueve a seis, hacer “antigüedad” (que significa envejecer en el mismo escritorio), jubilarse y morir.

No lo creo porque quienes mueren son los enormes corporativos. En este futuro salvaje es probable que la empresa en la que trabajas truene antes de que te fosilices en tu escritorio tras décadas de godinato.

Yo trabajaba en el área hipotecaria de General Electric cuando tuve la epifanía de abrir mi propio negocio socialmente responsable. Era 2008 y para mí era evidente que el mercado hipotecario se desplomaría. Lo sabía porque durante un tiempo trabajé como operador en la Bolsa de Valores. El que era mi jefe en ese tiempo no era ajeno a esa realidad. El mercado vivía un sospechoso crecimiento acelerado, se construían edificios con la misma rapidez con que se preparan

enchiladas; todos querían solicitar una hipoteca porque “¿ya viste qué atractivas tasas?”. Los bancos se peleaban a los clientes. Eran el desorden y la euforia. No podía terminar bien.

Mi ahora exjefe me dijo: “Esto va a tronar y cuando ocurra los tendré que despedir”.

Había llegado el momento de abrir mi propio negocio, antes de que en el trabajo me dieran las gracias con una patada.

“Había llegado el momento de abrir mi propio negocio, antes de que en el trabajo me dieran las gracias con una patada”

En ese tiempo ya estaba casado con Brenda, que es socióloga. Decidimos entrarle al comercio justo de productos artesanales.

Hicimos las primeras pruebas en Mercado Libre, donde vendíamos café, dulces y calaveritas de azúcar a residentes de Hungría, Nueva Zelan-

Historias de fracaso

da, España. No lo recomiendo. Salía más caro el envío que el producto. Entonces nos cambiamos a la ropa artesanal.

Bautizamos nuestra marca como Zarapito. Ustedes dirán que en el mercado hay cientos de competidores que también ofrecen productos artesanales. Yo les digo que lo único que te salva de un mercado saturado es ofrecer un producto único. Eso era Zarapito: blusas stretch que resaltaban la figura; rebosos y sarapes, camisas para hombre, vestidos. Todas las prendas eran elaboradas por artesanos de Oaxaca, Chiapas, Puebla, Michoacán e Hidalgo y les pagábamos entre 50 y 70 por ciento más de su precio de venta.

Cuando finalmente me despidieron de GE me fui con mi esposa, mi hija y mi liquidación a Puebla. ¡Libertad! ¡Al fin era libre para dedicarme a hacer crecer mi negocio!

Fuck. Cometí dos grandes errores. El primero fue que me paralizó el miedo. Sabía que no bastaba con vender la ropa por internet, o en mercados, o a

través de representantes capacitados de nuestra marca. Debí arriesgarme y abrir una tienda. Pero Brenda me decía que podríamos perder nuestros ahorros. Y por miedo me contuve de hacer lo que la razón me indicaba.

Tal vez Brenda estaba en lo correcto. Tal vez era arriesgado. Pero en un negocio hay que emprender acciones. Y si sale mal, modificas el plan. Eso lo entendí a la mala, cuando las ventas eran pocas a pesar de que surtíamos a tiendas en Londres, Albuquerque y Montreal.

Mi otro error fue concentrar los esfuerzos en hacer cosas que, si bien eran importantes, no eran indispensables, como, ehm, redactar las políticas de la empresa, o crear una página web en varios idiomas, o abrir una cuenta de mail para pedidos, o hacer una presentación bonita en PDF.

Pero, ¿en qué estaba pensando? Lo importante era vender. Así pasé dos años con planes y sin dedicarme totalmente a realizar acciones. Al tercero

“En un negocio hay que emprender acciones. Y si sale mal, modificas el plan”

Historias de fracaso

decidimos al fin abrir la tienda. Como el producto era muy original y de buena calidad tuvo su éxito, pero las deudas que arrastraba me impedían hacer más pedidos a los artesanos y enviar productos a las tiendas en el extranjero. Nos quedó el dinero justo para liquidar nuestras deudas, cerrar la tienda y regresar al Distrito Federal.

Se aprende de los errores. Zarapito me enseñó que en una empresa uno debe planear, ejecutar y corregir con rapidez. Es como el judo: te enfrentas a tu oponente, forcejeas e inevitablemente uno de los dos acabará

en el suelo. Si resulta que eres tú quien besa la lona, al menos procura caer con gracia, es decir, con un plan B que te ayude a ponerte de nuevo sobre tus dos pies. No te quejes del dolor de la caída.

Aprendí también a no ser perfeccionista. El corporativismo me enseñó que todo resultado debe ser impecable. Pero no puedes exigir tanto a un producto que apenas se va adaptando al mercado.

Más que aferrarse a la perfección hay que ser honestos. Aceptar que eres nuevo y que hay contratiempos. Aunque no lo crean, la gente lo entiende.

Un consejo: no sean perfeccionistas. Al menos en los primeros meses consideren su producto como una versión Beta, un prototipo. Algo que *todavía no* es. Algo que *no tiene que ser*, pero que *pronto será*.

Sí. Mi mujer dice que soy un hippie, porque aunque el trabajo que paga la renta es en una multinacional (Universal Music Latin Entertainment), estoy seguro de que el futuro será desarrollar pequeñas comunidades productivas. Mi mujer suele decirme: “No todos pueden ser emprendedores”; pero yo creo que todos

podemos ser independientes. Por eso he comenzado una nueva aventura: soy fundador de Bringap, una página que conecta (¡en todo el mundo!) gente que ofrece su trabajo especializado con otros que requieren de su servicio.

La vida se trata de esto: colaboración y acción.

“Un consejo: no sean perfeccionistas. Al menos en los primeros meses”.

Historias de fracaso

FERNANDO NOROÑA

3.5 años de 'fracaso' + 15 MDP perdidos = el mejor modelo de reciclaje de México

Historias de fracaso

No he trabajado en alguna empresa ni he tenido la 'seguridad' de un sueldo fijo. Los primeros tres años se invirtieron 15 MDP en dos rondas de inversión –una de ellas fue un fondo de capital privado– y en ambas fracasamos. Tengo 29 años y ya pasé por dos fracasos, dos sociedades, 15 MDP perdidos, varios modelos de negocios alrededor del reciclaje de plásticos y aquí seguimos.

Aquí les va la historia. La idea inicial fue comprar plásticos de reciclaje para moler, lavar y venderlos en el mercado nacional e internacional. Bajamos los

primeros 6.5 MDP de dos inversionistas que conocimos *random* en la calle un sábado de marzo de 2010 a medio día.

Después de haber presentado el proyecto durante casi doce meses a muchos bancos, fondos de capital, amigos con dinero, universidades, cámaras y muchos más, no pudimos concretar nada hasta ese sábado de marzo.

Tras siete meses de charlas con estos posibles inversionistas, en octubre de

2010 firmamos el acta constitutiva y nació Reciclados Deltarec SAPI de CV, con seis socios y 6.5 MDP de capital. Compramos molinos de plástico y una máquina de lavado, también contratamos quince colaboradores; un modelo de negocios muy interesante y de muchas promesas.

Para no hacer la historia muy larga, después de veinticuatro meses el proyecto quebró *big time*. Los inversionistas que le habían metido 6.5 MDP, más otros 3 MDP en deuda, perdieron casi todo. Sólo pudieron recuperar 2 MDP en efectivo por la venta de activos.

En diciembre de 2012 convencimos a un fondo de capital privado para que invirtiera 6 MDP y salieron los dos socios capitalistas, permaneciendo sólo dos de los socios fundadores (socios operadores) y el fondo de capital privado como accionistas. Para este momento, de los cuatro emprendedores ya habían salido dos por diversas causas.

Perdíamos mes con mes cerca de 200,000 MDP. Las pérdidas acumuladas fueron de aproximadamente 2 MDP desde enero de 2011 (que comenzó la operación) a julio de 2013.

“Tengo 29 años y ya pasé por dos fracasos y varios modelos de negocios alrededor del reciclaje de plásticos”

Historias de fracaso

Comprábamos materia prima cara y con mermas altas, pagábamos de contado, vendíamos a plazo y teníamos costos operativos muy altos. Aunado a esto, las decisiones se tomaban en un Consejo de Administración con diez personas, lo cual era muy tardado. Básicamente la receta para un fracaso rápido.

Finalmente, en agosto de 2013 salieron el fondo de capital privado y uno de los socios operadores, quedando sólo Fernando Noroña como único accionista, director general, y un poco de todo lo demás (chofer, contador, administrador, ventas, cobranza, etc.).

En agosto de 2013 yo no tenía el dinero para seguir haciendo lo que hacíamos. No pude rescatar la maquinaria ni a muchos de los colaboradores. Lo que hice fue rentar un local, vender mi carro, comprar una camioneta y ponerme a comprar y vender plásticos. Así comenzó el modelo actual.

Hoy en día, DELTAREC es una empresa modelo para reciclaje inclusivo.

DELTAREC, en conjunto con Fundación R3 AC, empoderan y facultan a pepenadores para que se vuelvan microempresarios incorporándolos así a la red formal de la industria del reciclaje. Están dados de alta en el SAT como ‘Régimen de Incorporación Fiscal’ y dan empleo a una o dos personas de-

pendiendo del volumen de materiales que recojan. A partir de ahí, el plástico se transforma y comercializa con socios nacionales e internacionales, generando el mayor valor para cada unidad de plástico.

Está conformado por un administrador único que facilita las decisiones rápidas y desde adentro de la operación. No somos (como antes) todo un consejo que dificulta las decisiones.

Es un modelo social que compite a nivel nacional y ya es un jugador importante dentro de la industria del reciclaje de plásticos en el norte de México. Muchos clientes prefieren trabajar con DELTAREC por su modelo social. Somos una empresa que vende

“Comprábamos materia prima cara y con mermas altas, pagábamos de contado, vendíamos a plazo y teníamos costos operativos muy altos.”

Historias de fracaso

anualmente 10 MDP. Ya hay un margen de utilidad positivo. Somos diecinueve colaboradores (a septiembre de 2015) y, seguramente, cuando lean esto seremos más.

Ya son seis microempresarios afiliados en forma de RIF. Esto significa que al día de hoy el impacto es de: 60T de basura recolectadas 300 familias con un ingreso adicional estable 2 empleos formales (en centros de acopio solamente) 60T de CO₂ no emitidas a la atmósfera 6 nuevas cuentas de banco en la parte baja de la pirámide \$12,000 pesos que día con día se intercambian por lo que la gente considera como basura.

¡Y vamos por más!

Empresa social vs empresa tradicional

El emprendimiento social no es como el modelo tradicional en donde te enfrentas a los problemas como: flujo, deficiencias operativas, mercado, etc. En el emprendimiento social hay un tema cultural que hace los problemas más complicados. Vas contra el pensamiento ‘utilidad económica antes que nada’ y esto hace que se complique la visión social.

Una empresa social sacrifica en alguna parte de su modelo cierto porcentaje de la utilidad para el beneficio de la

comunidad. Esto hace que su margen de error deba ser menor para poder soportar cualquier imprevisto.

La cultura de inversión disruptiva/social es todavía escasa; sí la hay, pero bajo condiciones que hacen del proyecto uno menos competitivo contra aquellos proyectos tradicionales con márgenes demasiado atractivos.

En nuestro caso, la formalidad cuesta. Cuesta pagar el costo de la administración pública. Más aún si nos comparamos con la competencia que no la paga (aproximadamente un 90%).

El camino de un servidor ha sido un camino de aprendizajes a través del fracaso en donde la persistencia y el coraje han mantenido este sueño andando. Ahora persigo un modelo social y formal que va contra corriente en una industria informal, generando conciencia y valor donde antes no los había.

En esta historia seguirá habiendo fracasos que contar. Seguramente cada vez más grandes; cosa buena, pues significará que vamos creciendo. En nuestra mente sólo se fracasa cuando uno comienza a contar otra historia. DELTAREC sigue en la misma historia.

Historias de fracaso

DIEGO ALCUBIERRE

Creador de imposibles

Historias de fracaso

¿Alguna vez han visitado una recicladora? De no haberlo hecho permítanme describirles cómo es. Es un lugar horrible, generalmente un terreno baldío que huele a rayos y a donde te da asco ir.

¿Es tan difícil tener una recicladora pulcra, limpia, que haga sentir a los visitantes como si estuvieran en un bosque de limones en vez de en un infierno de plásticos y aromas rancios? Por supuesto que no. Yo lo logré. Es una lástima que no haya sido rentable.

Recuerdo aquella foto que me tomaron en pleno brinco, con la sonrisa de los entusiastas que ignoran lo que está por venir. Esa imagen es del día que nos entregaron las llaves de la bodega de 180 metros cuadrados que, desde enero de 2011 y hasta el verano, fue una recicladora única en el mundo: estaba limpia y ordenada, surtía de limpiadores ecológicos a quienes se acercaban a vender PET y además olía a li-

moncito. Es cierto. Instalamos aparatos que cada tanto lanzaban una brisa aromática y le pagamos a un asesor para que nos recomendara un aroma que se adecuara a la bodega. Nos recomendó el aroma cítrico. Nunca un compendio de basura estuvo mejor ambientado.

“Soy ingeniero civil, pero mi interés está en la ecología. Negocio y responsabilidad social no están peleados.”

Soy ingeniero civil, pero mi interés está en la ecología. Negocio y responsabilidad social no están peleados. Por eso, desde que estudiaba en la universidad comencé a vender calentadores solares. Para explicarle a la gente los beneficios ecológicos y de ahorro que representan creé una página informativa llamada Striatum; también Un blog verde, donde la información se diversificaba a subtemas como reciclaje, calentamiento global, deforestación... en fin: toda noticia sobre qué podemos hacer para dejar de joder al planeta. Las páginas comenzaron a crecer. Me asocié con mi hermano y mi esposa. Teníamos ingresos publicitarios, dábamos capacitación. La vida sonreía.

El dinero en mis manos es fuego. Me quema. Necesito gastarlo hasta las ce-

Historias de fracaso

nizas o invertirlo. Mi esposa y yo optamos por lo segundo e inauguramos la recicladora de ensueño, enclavada en San Miguel de Allende. Lo planeamos durante cinco meses. Incluso tomé un curso de reciclaje de plásticos donde nadie me advirtió lo arriesgado de mi idea. Por el contrario, me animaban: “Fundas tu recicladora”, decían. “Será maravilloso”, decían. Quedé tan convencido que a los que ofrecieron el curso les compré una compactadora de PET. Nunca la usé.

El primer día llegamos a la recicladora con nuestras primeras bolsitas de PET que juntamos en el mercado. No eran muchas, pero era un comienzo. Con el paso de los días y de los meses nos dimos cuenta de que recolectábamos una miseria. Se requieren al menos 50 toneladas de PET para ser una recicladora rentable. Nosotros recolectábamos cuatro y ya estábamos al límite de nuestra capacidad.

“Recolectábamos una miseria. Se requieren al menos 50 toneladas de PET para ser una recicladora rentable.”

Bueno, pero éramos una recicladora bonita. Hasta pintamos unas plantitas en la bodega para reforzar nuestro concepto ecológico. Lo malo: existían cuatro recicladoras más en San Miguel de Allende con las que teníamos que competir. Lo peor: la presidenta municipal de aquel entonces llegó a un acuerdo con una de las recicladoras para otorgarle todo el PET. Nosotros, que habíamos quedado con los recolectores de basura en pagarles un buen precio por

el material, nos quedamos sin nada el día que los camioneros nos dijeron que por órdenes superiores ya no podían vendernos.

¡Bah! Esas cosas pasan: un día estableces acuerdos justos con los camioneros de la basura y al siguiente una funcionaria pública monopoliza el negocio. No nos íbamos a deprimir.

Acordamos con los gerentes de una treintena de restaurantes que nos entregaran sus residuos. Diariamente cumplíamos una ruta para recoger la basura reciclable del día y... ¡Qué asco!

Historias de fracaso

Los empleados no separaban la basura. Incluso asistí a dar charlas sobre la importancia de separar las botellas de distintos tipos de plástico, de lavarlos, de quitarles las etiquetas. La gente me dirigía una mirada que parecía decir: “¿Y este güey? ¿Quiere que trabajemos de más y NO NOS VA A PAGAR POR ESO?”.

Ah. Nos jugamos la última carta: las escuelas. Ahí sí que nos fue bien. Cientos de niños de todos los grados escolares visitaron la recicladora más limpia de San Miguel de Allende, de México y, seguramente, de este sistema solar. Dimos charlas, concientizamos a alumnos y maestros sobre la importancia de separar y reciclar basura. Nuestras recolecciones en escuelas fueron un éxito. Nunca había visto la bodega tan atiborrada de plásticos. Qué pena que nuestra capacidad no diera para almacenar y vender no diera para tanto. Además, quienes principalmente nos dotaban de material reciclable eran las escuelas. Y venían las vacaciones de verano. ¡Dos meses sin ingresos! No podríamos enfrentar eso: la renta del espacio, los salarios de quienes nos ayudaban a recolectar en restaurantes, en fin, el dinero. Decidimos cerrar.

En esos cuatro meses aprendí algunas cosas: la primera, escucha qué es lo que quiere la gente. Nosotros lo hicimos en Striatum y Un blog verde. De esa manera logramos ofrecer contenidos de su interés y crecer como negocio. Pero...¿una recicladora limpia y aromática? ¡Nadie nos pidió algo así nunca!

En segundo lugar: sean claros en el mensaje que desean que proyecte su empresa. La gente suele pensar que las empresas sociales no requieren ingresos porque ALTRUISMO. Busquen la mejor forma de proyectar que trabajar para mejorar el mundo también requiere dinero. La única diferencia es que en las empresas sociales hay satisfacciones más importantes que las económicas.

Finalmente, aprendí que uno debe especializarse en su labor. Mi error fue invertir mi dinero en un negocio riesgoso del que sabía poco en vez de fortalecer los negocios que ya tenía. Ahora, con todo lo que sé de calentadores solares y energías renovables, fundé el Centro de Estudios del Medio Ambiente y Recursos Renovables donde brindo asesoría y cursos. Ése es mi fuerte. Mi especialidad.

Historias de fracaso

MAURICIO MIRAMONTES

Nunca te unas al
lado oscuro

Historias de fracaso

Cuando me inicié en el negocio de la consultoría ambiental y el ecoturismo me advirtieron: “Existen dos caminos para llegar a tu objetivo. En uno, debes entrarle a las mordidas y a la falta de ética. En el otro, puedes ser transparente y tener una entereza admirable. Este camino es más largo. Contrario al primero, éste no cuenta con atajos. Pero de que llegas, llegas”.

Yo me decidí por el primer camino. Entiéndanme: pensé que, si lograba un beneficio para la comunidad, en realidad no era tan malo incurrir en prácticas corruptas.

Empecemos desde el principio. Crecí en Nuevo León, amando la naturaleza. Desde niño solía hacer excursiones en campos y explorar cuevas. Al crecer descubrí que estas actividades que tanto amaba podían ser un modo de ganarme la vida; comencé a dar cursos de capacitación de segu-

ridad en la montaña y a realizar ecoturismo de aventura para grupos empresariales. Un día opté por irme a vivir a Chiapas. No hay lugar en México tan generoso en el despliegue de la belleza natural como la selva.

Me asocié con cuatro personas para generar un modelo que fortaleciera centros ecoturísticos comunitarios ins-

talados en áreas protegidas. Con nuestra experiencia en educación ambiental planeábamos asesorar a las comunidades para que fuesen rentables en fechas de temporada baja. Y con este objetivo en mente fundamos La mano del mono con el slogan “acciones locales, cambios globales”. Estamos convencidos de que toda revolución inicia en pequeña escala, trabajando en comunidad para fomentar el desarrollo de las comunidades y conservar los recur-

sos naturales. Un propósito hermoso.

Lástima que sucumbimos al lado oscuro.

Gente de la Secretaría de Turismo del estado nos contactó. Estaban interesados en que nosotros desarrolláramos un

“Existen dos caminos. Entrás a las mordidas y a la falta de ética o intentas ser transparente y tener una entereza admirable.”

Historias de fracaso

curso de capacitación para centros ecoturísticos. Nos pidieron un presupuesto, les dijimos que 2.6 millones de pesos, asintieron y el negociador propuso:

“Les daremos 4.6 millones”. Antes que mi quijada cayera al piso de la impresión, el hombre con quien habíamos aclarado que los dos millones extra debíamos devolvérselos en efectivo. Aceptar el chanchullo era el requisito para que nos dieran el proyecto.

Por supuesto, mi conciencia me reclamaba. Pero traté de convencerme de que si La mano del mono no aceptaba hacer el proyecto vendría otra empresa sin experiencia a hacer un mugrero. Por eso acepté.

Una cosa les digo: tengan cuidado al hacer negocios con el Diablo porque saldrán perdiendo. No sólo nos usaron para desviar dos millones de pesos sino que terminaron debiéndonos 25

por ciento de lo que habíamos pactado como pago. Esto se llama karma. Y a nosotros nos alcanzó de manera inmediata, pues aunque habíamos dado nuestro mejor esfuerzo en las capacitaciones en las comunidades, la Secretaría de Turismo no tenía

interés en dar seguimiento al programa, medir los resultados o realizar las visitas correspondientes para testificar la evolución de las comunidades. Nada les importaba. Únicamente su tajada económica.

Además, la gente del medio se enteró de nuestro acuerdo por lo oscuro. Decidimos dar la cara y aceptar lo que habíamos hecho. Está de la

fregada. No había argumento que nos excusara. Pero con trabajo y compromiso logramos limpiar nuestra imagen.

Las cosas mejoraron. El año pasado empresas y organizaciones buscaron nuestros servicios. A todas les dije que sí, y eran cuarenta y seis. Prácticamente estábamos coordinando cuatro proyectos por mes entre seis personas. La volví a cagar.

Como no supe decir que no a tiempo, el exceso de trabajo rebasó nues-

“Una cosa les digo: tengan cuidado al hacer negocios con el Diablo porque saldrán perdiendo.”

Historias de fracaso

tras capacidades. Entregábamos a destiempo, perdimos la confianza de clientes que finalmente nos mandaron a la goma. Por suerte nadie demandó. Lo curioso fue que una de las instituciones a las que les quedamos mal fue precisamente la Secretaría de Turismo (ajá, volvimos a trabajar con ellos tras el cambio de administración). ¡Tomen eso! Todo en la vida se paga.

Nunca hagan compromisos que no puedan cumplir. Pero sobre todo, nunca, jamás, se vuelvan jefes intransigentes y sordos. Conozco a cierta personita que fue así alguna vez...

...Bueno, ya. Esa “personita” soy yo. Sin hablar con mis compañeros comencé a aceptar un montón de proyectos. Luego me fui a la India mes y medio y dejé que los demás sacaran la chamba. Si acaso me decían que era

imposible, yo respondía: “El compromiso está hecho”.

Ya se imaginarán que, cuando regresé de mi viaje, con todos mis chakras alineados, me causó muy mal rollo que mi

equipo me recibiera con tremendo enojo y ganas de renunciar.

No se asuman como líderes si van a dejar solo a su equipo. Nunca tomen decisiones si no las consultan previamente.

Pero más importante aún: recuerden que si desean hacer un verdadero cambio global a partir de pequeños cambios locales, no deben en-

trarle al juego de la corrupción. Sus buenas intenciones se verán diluidas y su reputación se verá lastimada. Cuando sientan el llamado del lado oscuro recuerden lo que ocurrió conmigo y manténganse en el camino de la luz.

“No supe decir no a tiempo y el exceso de trabajo rebasó nuestras capacidades. Perdimos la confianza de los clientes que finalmente nos mandaron a la goma.”

CAUSAS DEL FRA- CASO DEL EMPREN- DEDOR SOCIAL

Ahora bien, en lo que respecta a las posibles causas del fracaso en el emprendedor social, entre la literatura especializada destacan los trabajos de Stevens y Burley (1997),

quienes consideran que la identificación de la idea e innovación del producto o servicio, así como el proceso de llevarlo a cabo, representan algunos de los fracasos potenciales que tiene el emprendedor social pues, estos productos o servicios identificados no satisfacen las necesidades de los clientes o usuarios por los cuales fueron diseñados. Asimismo, Olaison y Sørensen (2014) consideran que el fracaso de estos emprendedores radica en que no emplean los recursos obtenidos a través de la organización para los fines destinados, es decir, debido al fraude que se genera entre

los asociados y voluntarios o, en su defecto, es la mala administración de la organización la que lleva al fracaso. Autores como Weerawardena y Sullivan Mort (2006) centran su atención en el Consejo Administrativo, los recursos e infraestructura, así como en los asociados y/o voluntarios como posibles causas del fracaso en los emprendedores sociales mexicanos.

Tras analizar las causas de fracaso del emprendimiento social, nuestro grupo de investigación considera que se trata de un fenómeno determinado por múltiples factores:

Causas atribuibles al propio emprendedor: falta de capacidad y habilidad, ansiedad excesiva ante los problemas de la empresa (lo cual provoca inseguridad).

Descuido en el producto o servicio: desarrollo de ideas, productos o servicios sin supervisar previamente si son de interés o si respondan a las necesidades de los clientes o usuarios a los que se dirigen; también implica la calidad deficiente en el producto o servicio y el dejar de buscar y desarrollar nuevas ideas.

Gestión del proyecto emprendedor: este factor representa la dificultad para comprender, organizar y mantener los registros financieros de la empresa, así como el desconocimiento en gestión y administración de proyectos.

Consejo de administración: se entiende como la falta de compromiso, falta de claridad en la definición de responsabilidades entre los socios fundadores o miembros del

consejo de administración y la generación de conflictos interpersonales entre los mismos miembros; además del fraude o prácticas ilegales por parte de sus integrantes.

Recursos e infraestructura: es tanto la falta de fondos de apoyo como el desconocimiento y la incapacidad para integrar un proyecto efectivo en la obtención de recursos orientados al emprendimiento social.

Clientes o usuarios: incluye la falta de comprensión y atención a las necesidades del cliente o usuario y el descuidar la relación con los mismos.

Contexto: hace referencia a las políticas públicas para apoyar el emprendimiento social, a la desconfianza en las empresas sociales y a la dificultad para conseguir apoyos financieros para proyectos de bienestar social.

Asociados y/o voluntarios: falta de habilidad para supervisar, reclutar y contratar a los asociados, entre otras.

MÉTODO

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, motivo por el cual se empleó un instrumento cuantificable que permitiera recabar la información necesaria para medir las variables. Por su parte, el propósito de la investigación es explicativo, debido a que se establecieron los efectos causales de la variable dependiente (las causas del fracaso del emprendedor social), y observacional, ya que se pretendió describir el fenómeno sin

realizar ninguna intervención o manipulación de las variables que determinaron el proceso de la investigación. El tipo de estudio es transversal, en razón al periodo y secuencia del mismo, puesto que se aplicaron instrumentos en una sola ocasión y un mismo momento a los sujetos del estudio, es decir, se realizó un corte en el tiempo con la finalidad de obtener la información necesaria para el análisis y la medición de las variables.

El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, pues se requería obtener el mayor número de participantes.

Muestra

El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, pues se requería obtener el mayor número de participantes. En cuanto a los criterios de inclusión de la muestra fueron considerados los emprendedores cuyos desarrollos estuvieran orientados al beneficio social de terceras personas y que hubieran tenido alguna experiencia en fracasar en dicho emprendimiento social; además de que se hubieran establecido dentro de la República Mexicana.

Participantes

Se obtuvo una muestra de 115 participantes, de los cuales el 37.4% (n=43) fueron mujeres y el 62.6% (n=72) hombres.

Instrumento

Causas del Fracaso en Emprendedores Sociales Mexicanos (CAFES-M). Para alcanzar los fines de la investigación se desarrolló un instrumento que permitiera medir el constructo de fracaso a través de ocho dimensiones o causas del fracaso relacionadas con: (1) Emprendedor, (2) Producto/Servicio, (3) Gestión del proyecto, (4) Administración, (5) Recursos e Infraestructura, (6) Clientes y Usuarios, (7) Contexto y (8) Asociados y Voluntarios. Este instrumento está conformado por 56 ítems. Los reactivos tienen un formato tipo Likert con 6 puntos de repuesta donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”, el punto 6 refiere la respuesta “No aplica”.

Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se calculó la consistencia interna medida aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las causas del fracaso relacionadas con: el emprendedor (a=.86), el Producto/Servicio (a=.85), la Gestión del proyecto (a=.92), la Administración (a=.83), los Recursos e Infraestructura (a=.77), los Clientes y Usuarios (a=.907), el Contexto (a=.866) y Asociados y Voluntarios (a=.87). Del mismo modo, se calculó la consistencia interna general del instrumento CAFES-M (a=.96). Finalmente, tanto las dimensiones como el instrumento en general mostraron contar con una confiabilidad satisfactoria (Cronbach, 1951; Hair et al., 2014).

Procedimiento

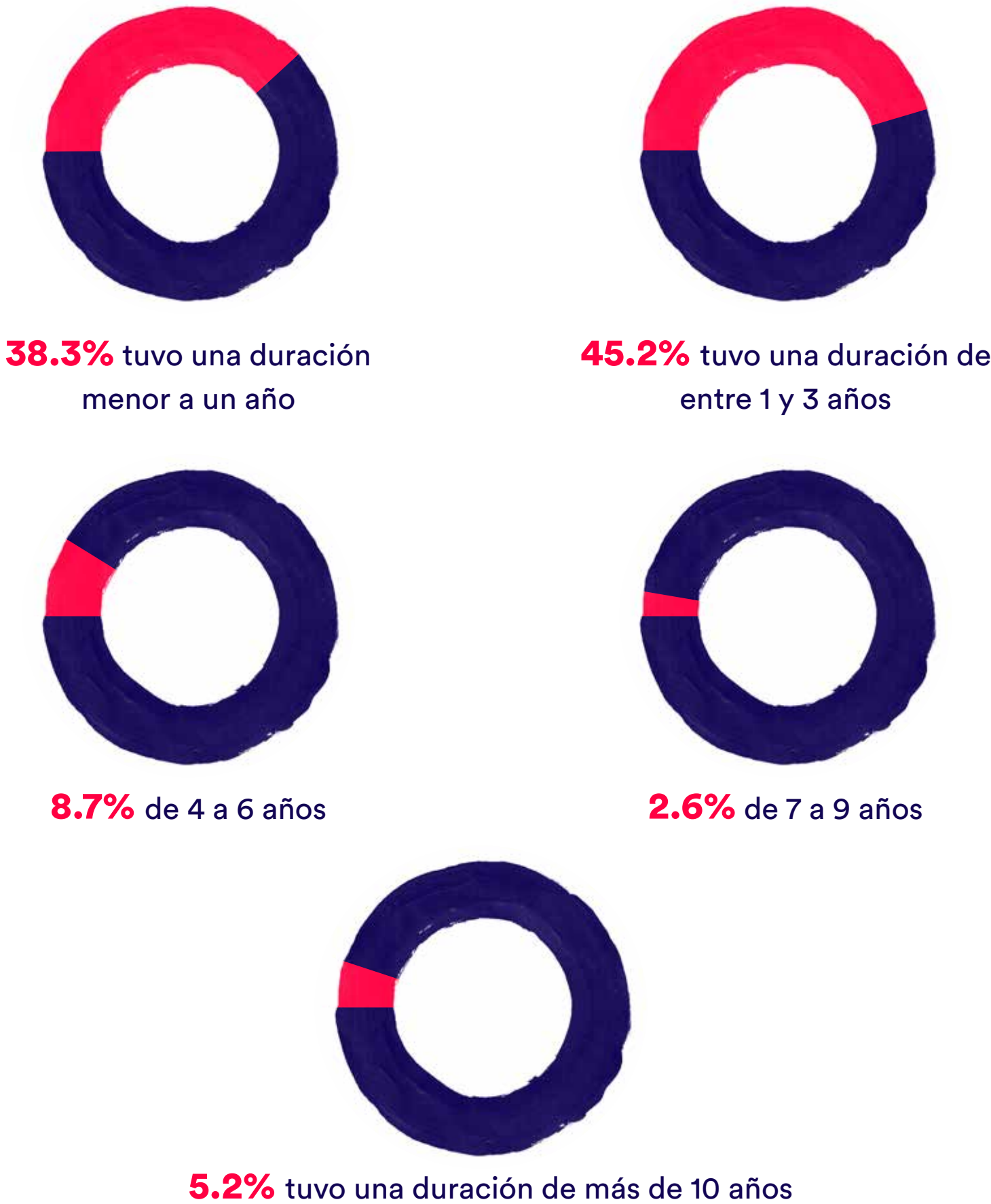
Una vez que se validó el cuestionario se colocó en una plataforma asociada a un servidor de internet donde los participantes ingresaron para contestar los instrumentos empleados; el instrumento fue promovido vía internet por el Instituto del Fracaso como parte de su programa de investigación y estuvo disponible en su sitio web (thefailureinstitute.com). La base de datos generada con las respuestas de los participantes fue analizada mediante el empleo del software estadístico IBM SPSS Statistics v.12.0.

RE-SULTA-TA-DOS

El perfil del emprendedor social mexicano



Esperanza de vida de las empresas sociales en México



Falta de apoyo

21.7%

recibió algún apoyo de una incubadora o aceleradora

22.6%

obtuvo apoyo del gobierno

Análisis de los factores relacionados con el fracaso

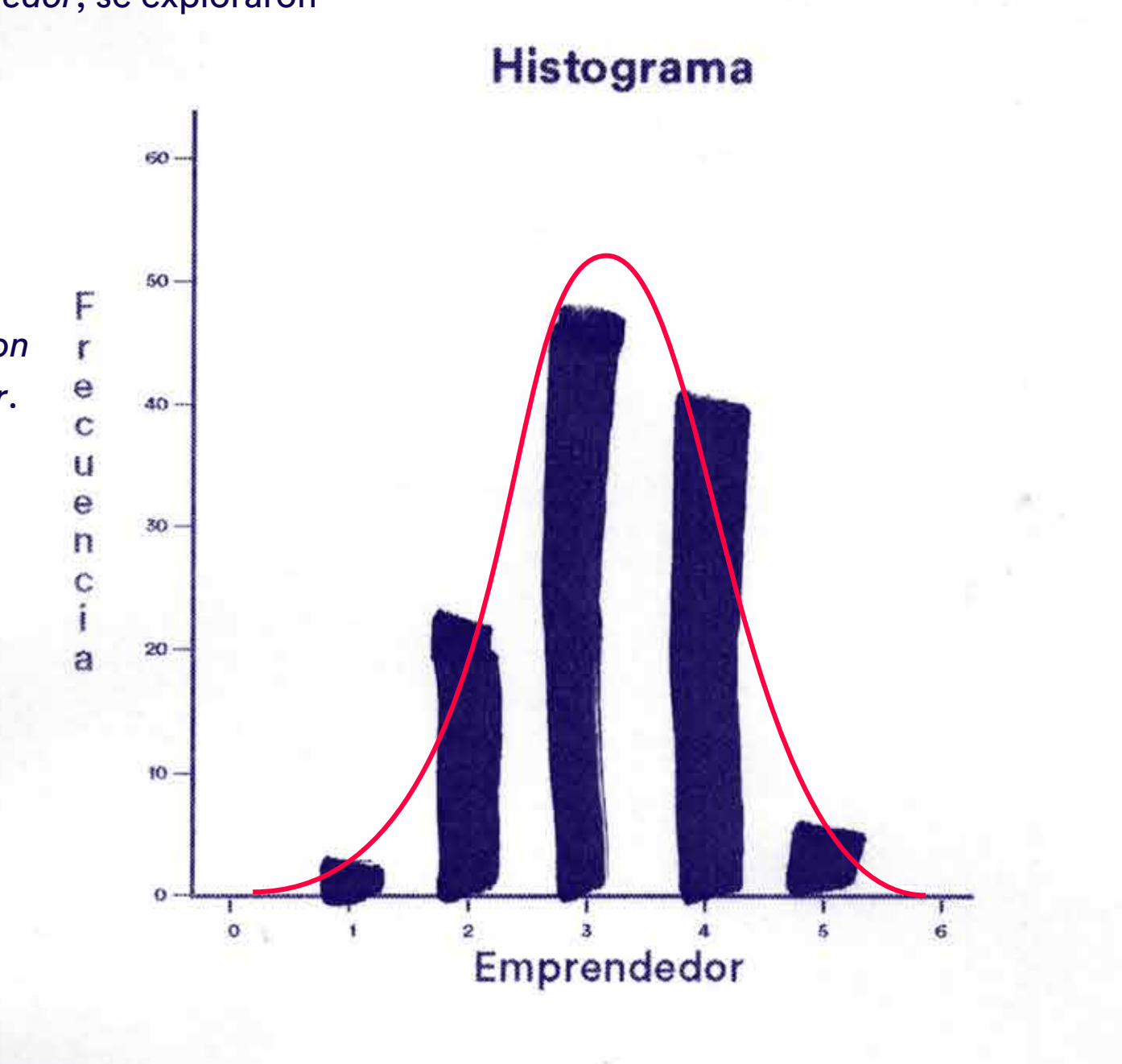
A partir de los datos obtenidos de los 115 participantes, mediante el instrumento Causas de Fracaso en Emprendedores Sociales Mexicanos (CA-FES-M), se analizaron las causas que resultaron relevantes en el fracaso del emprendimiento social; para ello se empleó una puntuación promedio para cada uno de los factores.

En el factor 1, *Causas relacionadas con el emprendedor*, se exploraron

las causas relacionadas con la ansiedad ante los problemas generados por la empresa, la falta de seguridad en sí mismo y el temor al fracaso. De acuerdo con los resultados obtenidos ($M=3.2$; Varianza=.77 y $DS=.88$), se puede inferir que, en la opinión de los participantes, este factor tiene una influencia neutral o poco relevante para explicar el fracaso en el emprendimiento de carácter social ($p<0.05=95\%$). Los resultados de este análisis se presentan en la Figura 2.

Figura 2.
Histograma de frecuencias de las causas relacionadas con el emprendedor.
Diseño propio.

Media= 3.2
Desviación típica = .881
N = 115

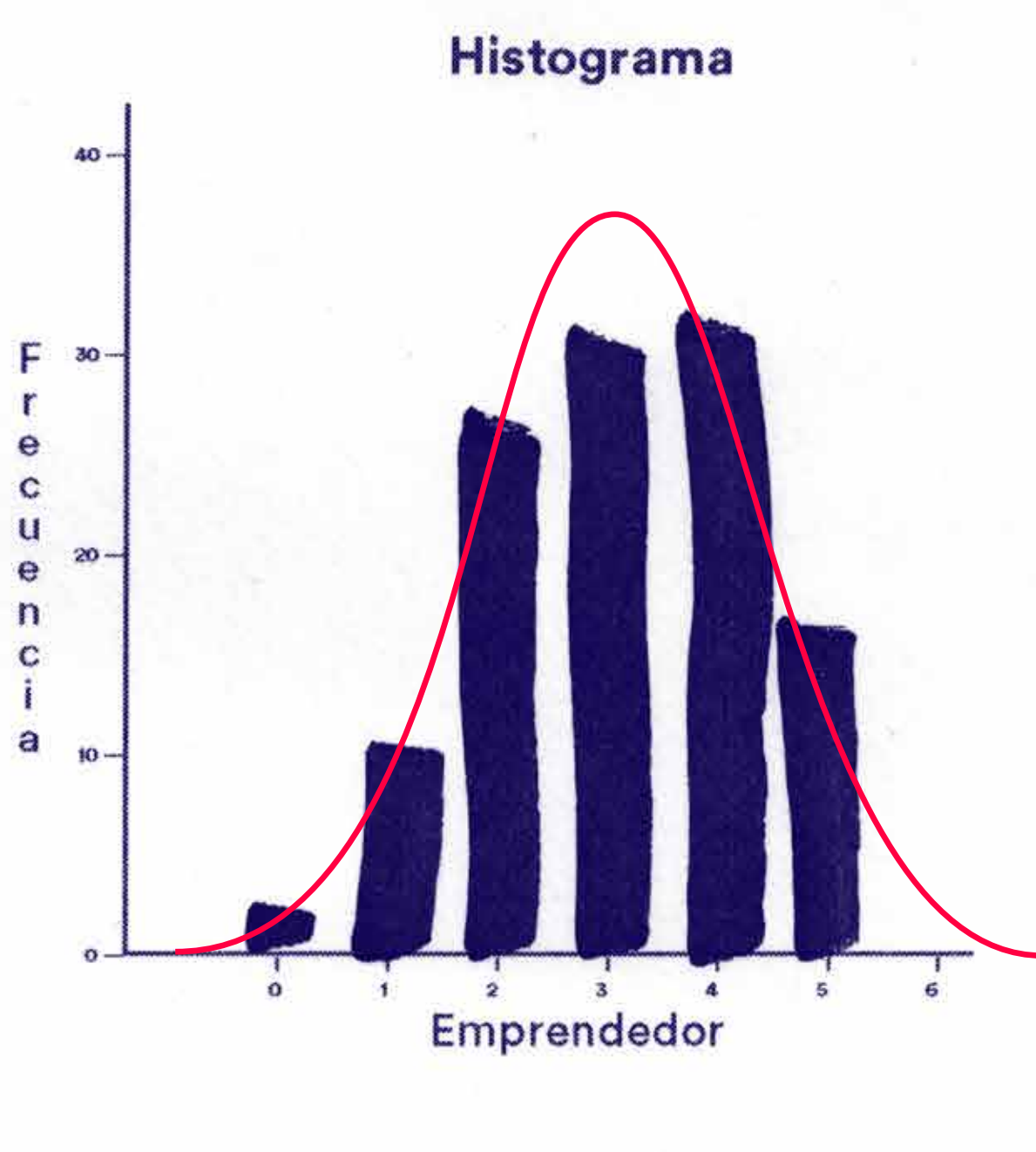


En el factor 2, *Causas relacionadas con el producto/servicio*, las causas están enfocadas en que no se revisa que las ideas cumplan con las necesidades de los clientes, en la calidad deficiente del producto o servicio, así como en dejar de buscar nuevas ideas. De

acuerdo con los resultados obtenidos ($M=3.1$; $DS=1.2$; Varianza=1.5), en la opinión de los encuestados el factor Producto/Servicio tiene una influencia neutral o poco relevante sobre el fracaso ($p<0.05=95\%$). Ver la Figura 3.

Figura 3.
Histograma de frecuencias de las causas relacionadas con el Producto/Servicio.
Diseño propio.

Media= 3.1
Desviación típica = 1.249
N = 115

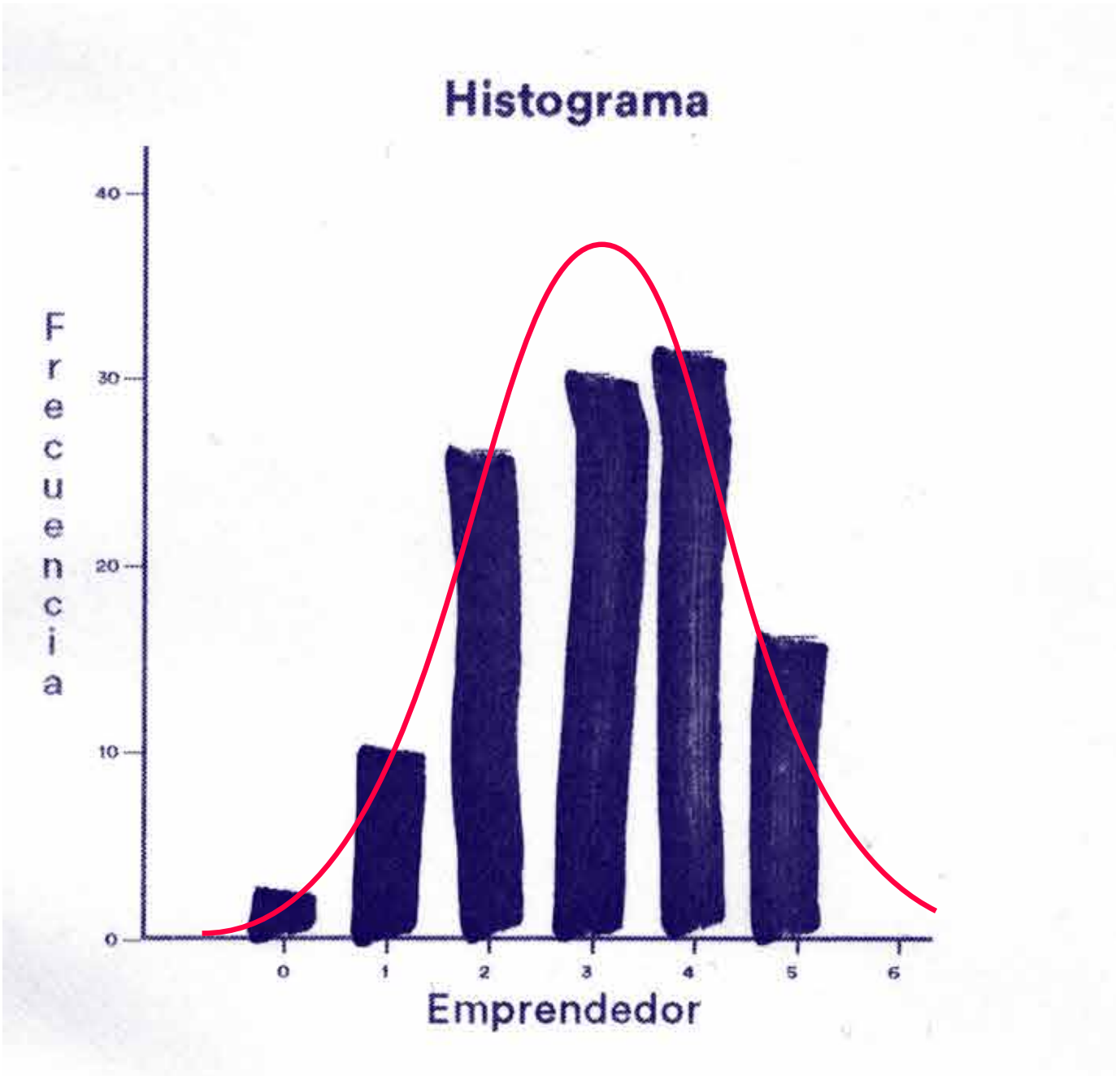


En el factor 3, *Causas relacionadas con la gestión del proyecto del emprendedor*, se analizan factores como la dificultad para organizar y mantener los registros financieros de la empresa, la dificultad para comprender los registros financieros y la falta de conocimientos sobre la administración de proyectos (M=3.31; DS= 1.15; Varian-

za=1.3). Este factor muestra que los emprendedores sociales están ligeramente de acuerdo en que este factor sea una causa de fracaso ($p<0.05=95\%$). Los resultados se presentan en la Figura 4.

Figura 4.
Histograma de frecuencias de las causas relacionadas con la gestión del proyecto.
Diseño propio.

Media= 3.31
Desviación típica = 1.157
N = 115

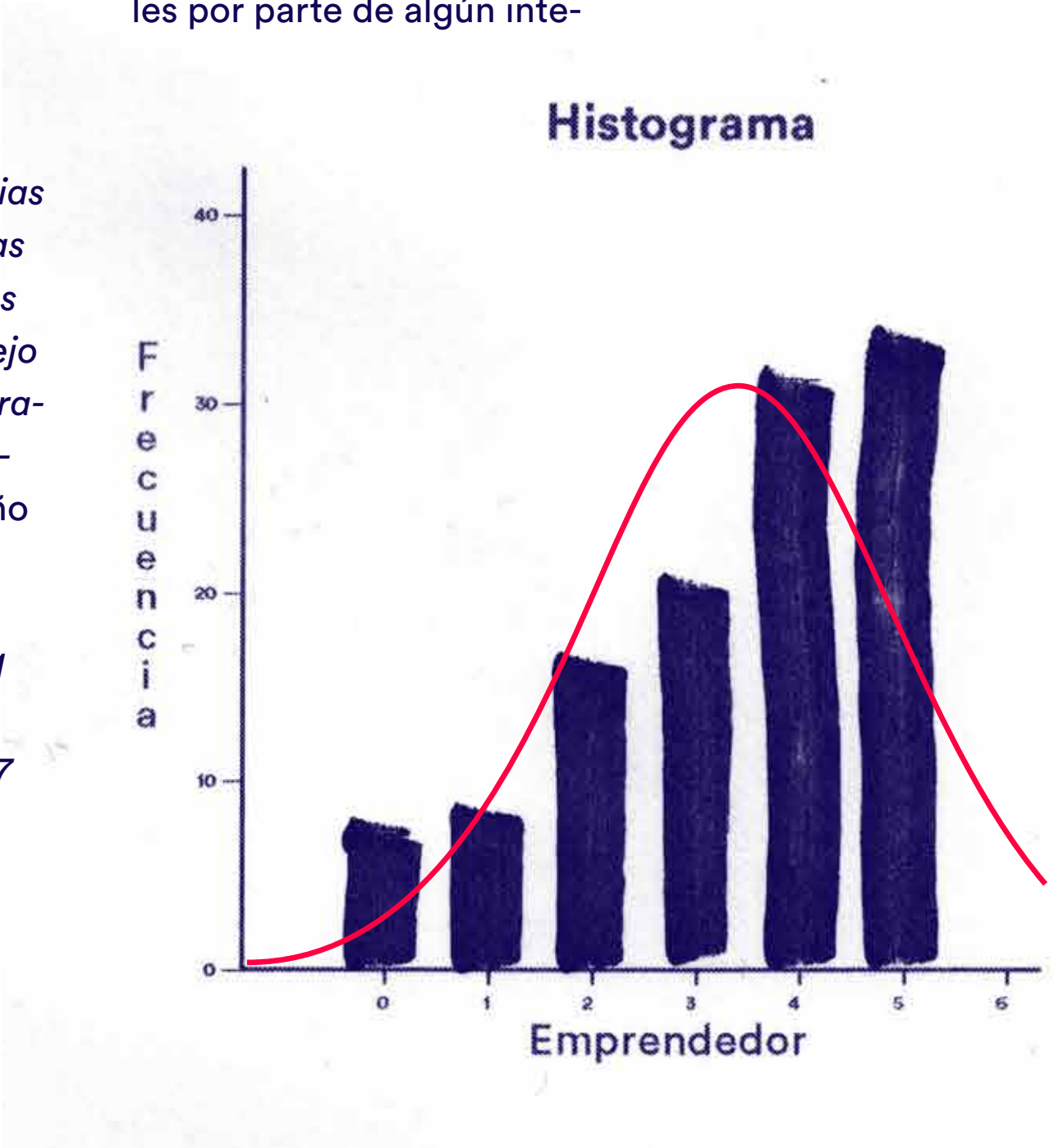


En el factor 4, *Causas relacionadas con el consejo de administración*, se hace una revisión sobre la falta de compromiso entre los socios fundadores, la falta de claridad en la definición de responsabilidad de cada socio, conflictos interpersonales entre los mismos miembros del consejo administrativo y el fraude o prácticas ilegales por parte de algún inte-

grante del consejo (M=3.38; DS= 1.5; Varianza=2.2). Este factor muestra que los emprendedores sociales están ligeramente de acuerdo con que este factor sea una causa de fracaso en los emprendedores sociales mexicanos ($p<0.05=95\%$). Los resultados se presentan en la Figura 5.

Figura 5.
Histograma de frecuencias de las causas relacionadas con el consejo de administración del proyecto.
Diseño propio.

Media= 3.31
Desviación típica = 1.157
N = 115

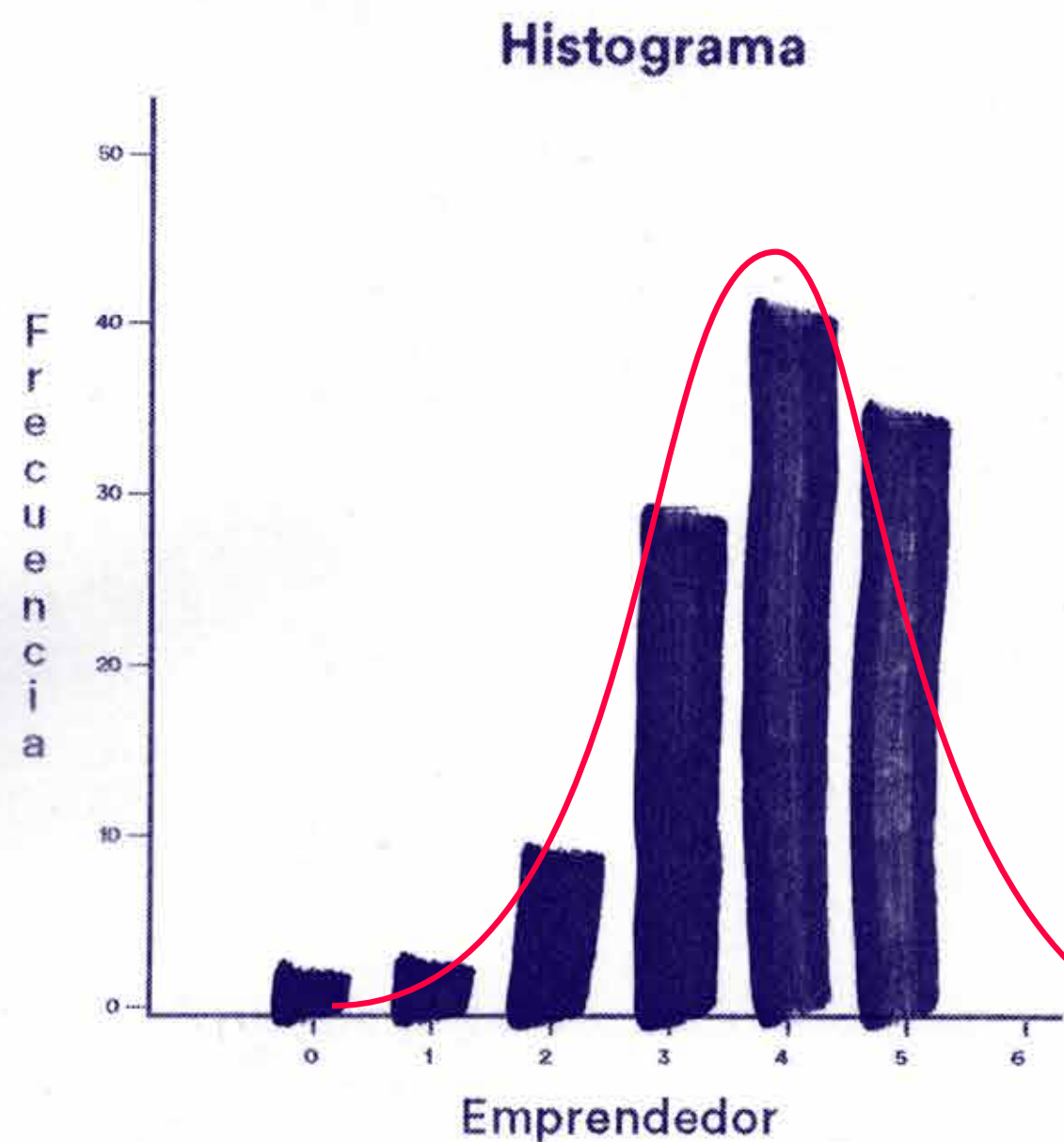


En el factor 5, *Causas relacionadas con los recursos e infraestructura*, se revisan las causas relacionadas con la falta de fondos de apoyo para los emprendedores sociales, el desconocimiento de las fuentes para obtener recursos y la falta de habilidad para integrar los proyectos que buscan obtener fondos sociales. Este factor muestra que los empre-

dedores sociales están de acuerdo con que este factor represente una causa de fracaso ($M=3.8$; $DS= 1.06$ y $Varianza=1.12$); en este sentido, existe la probabilidad estadística de que los recursos e infraestructura sean una causa de fracaso en los emprendedores sociales mexicanos ($p<0.05=95\%$). Los resultados se pueden consultar en la Figura 6.

Figura 6.
Histograma de frecuencias de las causas relacionadas con los recursos e infraestructura. Diseño propio.

Media= 3.31
Desviación típica = 1.157
N = 115

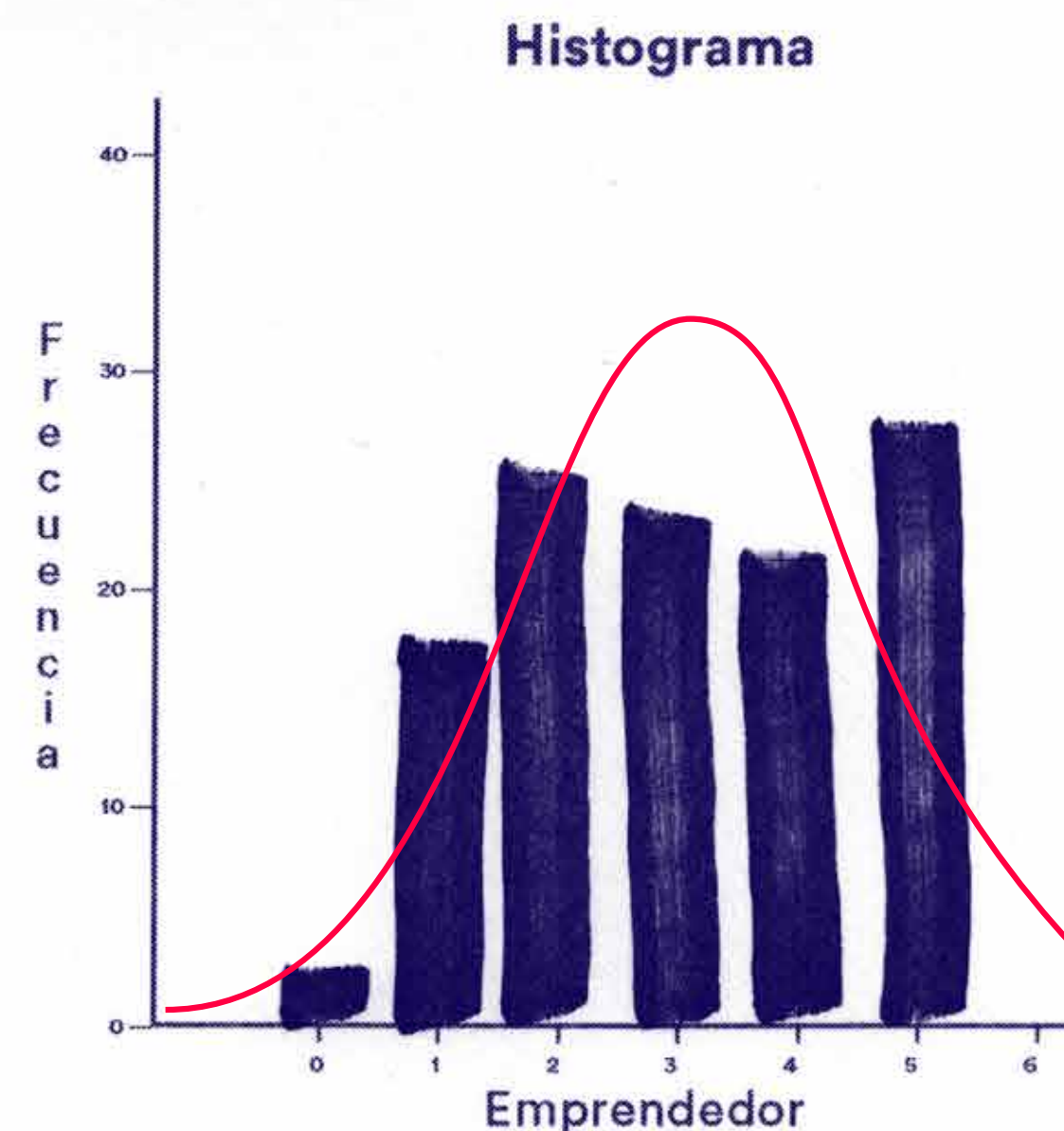


En el factor 6, *Causas relacionadas con los clientes y usuarios*, se atienden las causas asociadas con la falta de comprensión y el no atender las necesidades de los clientes y usuarios, asimismo, el descuidar la relación que se tiene con estos. Este factor muestra que los emprendedores sociales mantienen una posición neutral sobre dicho factor como causa de

fracaso ($M=3.09$; $DS= 1.44$ y $Varianza=2.0$). Sin embargo, existe la probabilidad estadística de que el factor Clientes/Usuarios sea una causa de fracaso en los emprendedores sociales mexicanos ($p<0.05=95\%$). Ver la Figura 7.

Figura 7.
Histograma de frecuencias de las causas relacionadas con clientes y usuarios. Diseño propio.

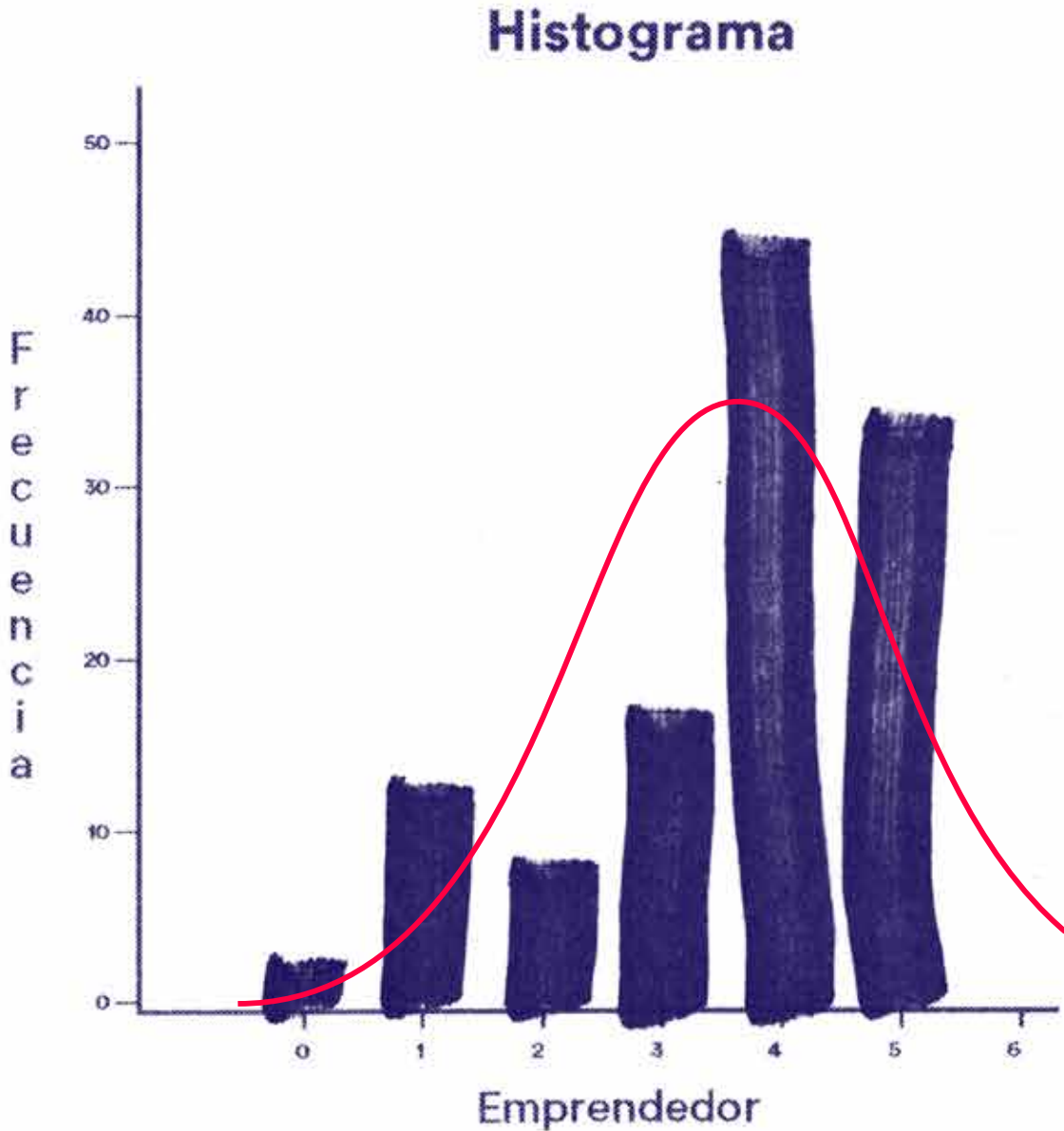
Media= 3.31
Desviación típica = 1.157
N = 115



En el factor 7, *Causas relacionadas con el contexto*, se exploran variables como la dificultad y lentitud para conseguir apoyos financieros del gobierno, la desconfianza y la resistencia tanto pública como privada en la participación e inversión de empresas sociales y la insuficiencia de políticas públicas que apoyen este tipo de emprendimientos. Este factor muestra que los emprendedores sociales están de acuerdo con que representa una causa de fracaso ($M=3.62$; $DS=1.34$; $Varianza=1.80$), en este sentido, existe la probabilidad estadística de que el Contexto represente una causa de fracaso en los emprendedores sociales mexicanos ($p<0.05=95\%$). Los resultados se presentan en la Figura 8.

Figura 8.
Histograma de frecuencias de las causas relacionadas con el contexto.
Diseño propio.

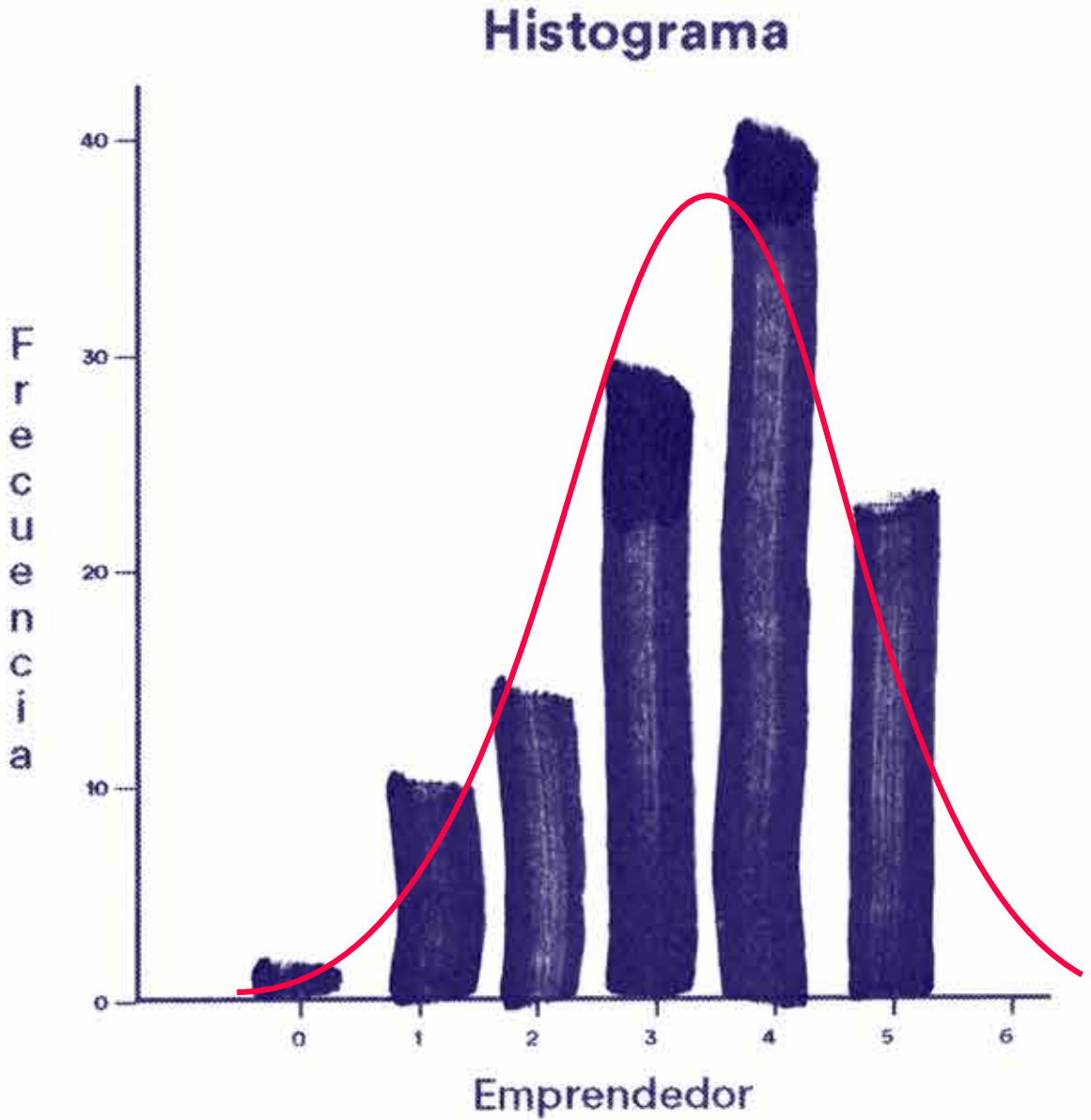
Media= 3.31
Desviación típica = 1.157
N = 115



Finalmente, en el factor 8, *Causas relacionadas con los socios*, se estudian las variables relacionadas con la falta de habilidad para supervisar a los asociados, reclutar y contratar asociados. Este factor muestra que los emprendedores sociales están ligeramente de acuerdo con que este factor representa una causa de fracaso ($M=3.42$; $DS=1.23$; $Varianza$) en los emprendedores sociales mexicanos ($p<0.05=95\%$). Los resultados se presentan en la Figura 9.

Figura 9.
Histograma de frecuencias de las causas relacionadas con asociados y voluntarios.
Diseño propio.

Media= 3.31
Desviación típica = 1.157
N = 115



Entre los indicadores significativos en opinión de los encuestados destacan los siguientes:

Indicador	FACTOR	M	DS	V
Falta de contactos o redes de apoyo	E	3.76	1.37	1.88
Falta de habilidades para obtener recursos	E	3.79	1.41	2.00
Modelo de negocios no sostenible	GP	3.75	1.31	1.71
Falta de compromiso entre los socios fundadores	CA	4.00	1.29	1.66
Falta de claridad en la definición de responsabilidades de cada socio	CA	4.03	1.35	1.82
Conflictos interpersonales entre los miembros del consejo de administración	CA	3.74	1.46	2.13
Comprometer los ingresos personales durante el emprendimiento	RI	3.92	1.31	1.73
Falta de fondos de apoyo para emprendedores sociales	RI	4.03	1.30	1.70
Desconocimiento de las fuentes para obtener recursos	RI	3.79	1.31	1.74
Falta de habilidad para la integración de proyectos para obtener fondos sociales	RI	3.87	1.29	1.67
Falta de personal de apoyo capacitado	RI	3.74	1.36	1.86

Resistencia público/privada para la participación e inversión en empresas sociales	C	3.72	1.38	1.90
Dificultad y lentitud en la obtención de apoyos de gobierno	C	4.15	1.32	1.75
Dificultad para conseguir apoyos financieros para proyectos de bienestar social	C	4.06	1.30	1.69
Políticas públicas insuficientes para apoyar este tipo de emprendimientos	C	4.17	1.28	1.64
Falta de habilidad para reclutar y contratar asociados	A	3.71	1.31	1.71
Falta de habilidad para mediar los conflictos y problemas de la vida diaria entre los miembros de la organización	A	3.70	1.43	2.05

E = Emprendedor, GP = Gestión del proyecto, CA = Consejo Administrativo, RI = Recursos e Infraestructura, C = Contexto, A = Asociados, M = Media, DS = Desviación estándar, V = Varianza. Diseño propio.

CON-
CLU-
SIO-
NES

El fracaso del emprendedor social mexicano es un fenómeno que sólo puede entenderse desde una perspectiva multidimensional. En el análisis estadístico realizado se encontró una alta correlación positiva y significativa ($p < 0.001$) entre las causas relacionadas con: el emprendedor, el producto/servicio, la gestión del proyecto, el consejo de administración, los recursos e infraestructura, los clientes/usuarios, el contexto y los asociados/voluntarios.

Entre los factores que más destacan como causa del fracaso del emprendimiento social en la percepción de los participantes se encuentran dos: 1) la falta de recursos e infraestructura y 2) el contexto. En el primer factor destacan la falta de fondos de apoyo para emprendedores sociales, así como el desconocimiento de las fuentes y la carencia de habilidades

para integrar proyectos y obtener fondos sociales. En el segundo factor se percibe la presencia de un contexto económico y social poco consistente y sensible a las necesidades del emprendimiento social, la falta e insuficiencia de políticas públicas para apoyar este tipo de emprendimientos y la resistencia público/privada para la participación e inversión en empresas con fines sociales.

El consejo de administración también resultó ser un factor relevante en el fracaso del emprendimiento social en México ya que se visualiza como una figura conflictiva en donde se parte de una falta de claridad en la definición de responsabilidades y se manifiestan la ausencia de compromiso de los socios fundadores y la presencia de conflictos interpersonales entre los mismos.

A diferencia de otro tipo de iniciativas, el emprendi-

El primer factor que destaca es la falta de fondos de apoyo para emprendedores sociales, así como el desconocimiento de las fuentes y la carencia de habilidades para integrar proyectos y obtener fondos sociales.

miento social reacciona a las cualidades personales del emprendedor (como sus habilidades sociales para atraer socios, voluntarios e inversionistas, por una parte, así como para crear redes de apoyo y mediar conflictos interpersonales entre los miembros de la organización), lo cual está signifi-

cativamente correlacionado con la gestión del proyecto y el logro de un producto pertinente. Todos los factores analizados responden al influjo de recursos y al contexto económico y social por lo que se deriva que el emprendimiento social es altamente influenciado y modelado por el entorno.

REFE-

- Alexander, J. A.; Young, G. J.; Weiner, B. J., & Hearld, L. R. (2008). Governance and community benefit: are nonprofit hospitals good candidates for Sarbanes-Oxley type reforms? *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 33 (2), 199-224.
- Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15 (1). Pp. 69-86.
- Callen, E.; Klein, A. & Tinkelman, D. (2003). Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 493-520, doi: 10.1177/0899764003257462.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10 (1), 75-87.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and internal structure of test. *Psychometrika*, 16. Pp. 297-335.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship.
- Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California management review*, 44 (3), 120-132.
- Hair, J.; Hult, G.; Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS SEM)*. SAGE Publications. USA.
- Johnson, E., & Prakash, A. (2007). NGO research program: A collective action perspective. *Policy Sciences*, 40 (3), 221-240.
- Kirzner Israel, M. (1973). Competition and entrepreneurship.
- Kreiser, P. M.; Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26 (4), 71-95.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). Demos.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41, pp. 36-44.

RENCIAS

- Martin, R. L. & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford social innovation review*, 5 (2), 28-39.
- Noruzi, M., Westover, J., & Rahimi, G. (2010). An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. *Asian Social Science*, 6 (6). Pp. 3-10.
- Olaison, L. & Sørensen, B. (2014). The abject of entrepreneurship: failure, iasco, fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20 (2). pp. 193-211. DOI: 10.1108/IJE-BR-09-2013-0143.
- Rykaszewski, Samantha; Ma, Marie; and Shen, Yinzhi. (2013) *Failure in social enterprises*. See Change Magazine, University of Toronto.
- Santos, F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 111 (3). Pp. 335-351. DOI: 10.1007/s 10551-012-1413-4.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (2016) *What is a social entrepreneur?* <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>
- Sud, M.; Van Sandt, C. & Baugou, A. (2009). Social Entrepreneurship: The Role of Institutions. *Journal of Business Ethics*, 85. Pp. 201-216. DOI: 10.1007/s10551-008-9939-1.
- Tan, W. L.; Williams, J. & Tan, T. M. (2005). Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1 (3). Pp. 353-365.
- The Canadian Social Entrepreneurship Foundation . (2010). *What is a Social Entrepreneur?* The Canadian Social Entrepreneurship Foundation: http://www.csef.ca/what_is_a_social_entrepreneur.php
- Weerawardena, J. & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41. Pp. 21-35. DOI: 10.1016/j.jwb.2005.09.001.
- 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.

