

EMPRENDIMIENTO SOCIAL: FACILITADORES Y BARRERAS QUE INFLUYEN EN PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COSTA RICA

CARLOS ARRIETA SACIDA¹

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
San José, Costa Rica
Diciembre del 2013**

Resumen

Los emprendedores tienen capacidad de sistematización, organización, orientación y reconocimiento. Es necesario destacar que el emprendedor no hace caridad, sino que ejecuta un negocio que conlleva un beneficio personal y social. Estas son personas con empatía, con pensamiento estratégico, con capacidad de toma de decisiones, riesgo controlado, construcción de redes, información, legitimidad, visión con autocrítica, alineación, programación y realización; tienen las herramientas base para potenciar el desarrollo de un negocio.

El principal obstáculo que enfrentan estas iniciativas de emprendimiento social es el acceso a financiamiento. La estructura estatal tiende a no ser consistente y la visibilidad de los proyectos carece de impacto.

La empresa privada debe realizar esfuerzos para fomentar este tipo de iniciativas, porque más allá de que sea un tema de moda y ayuda en la construcción de una imagen positiva, se debe tener claro que se apoya la cadena de valor, el corazón del negocio (si se selecciona una iniciativa acorde a la estrategia).

Es necesario la constancia, pero también la paciencia, ya que los emprendimientos sociales deben sostenerse en el tiempo de forma saludable, para comenzar a observar sus frutos a nivel comercial y social.

Palabras clave: emprendimiento, competencias, estructura social, facilitadores sociales, retorno de la inversión, inversión social.

Abstract

Entrepreneurs are people capable of systematization, organization, guidance and recognition. It should be noticed that the entrepreneur does not do charity, but running a business that entails personal and social benefit.

People with empathy, strategic thinking, capable of making decisions, controlled risk, networking, information, legitimacy, visionary criticism, alignment, planning and implementation, have the basic tools to foster the development of a business.

¹Bachiller en Administración de Negocios. Candidato a la Maestría en Administración de Negocios, en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. carlos.o.arrieta@gmail.com

The main obstacle facing these initiatives is access to funding. The State structure tends to be inconsistent and the visibility of the project lacks of impact.

Private enterprise must put efforts to support such initiatives because beyond that is a hot topic and that it helps build awareness through building a positive image or publicity, it should be clear that the value chain is fed, the core business (if it is selected an initiative aligned with the strategy).

Consistency is necessary but also the patience as social enterprises should be held and maintained in time to start looking at healthy return at business and social level.

Keywords: entrepreneurship, skills, social structure, social facilitators, return of investment, social investment.

INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada en el presente trabajo surge a partir de la necesidad de explorar, determinar y profundizar en las condiciones necesarias que motivan a la empresa privada a apoyar proyectos de emprendimiento social, en un momento en que se le da gran atención al tema a nivel nacional, por su positivo impacto empresarial y social.

El objetivo general se plantea a partir del cuestionamiento de los requerimientos mínimos en cuanto a competencias y estructura, que funcionarían como motivadores para que la empresa privada apoye proyectos de emprendimiento en las comunidades donde tienen operaciones, influencia y rango de acción. Como parte de la profundización necesaria para responder la interrogante, se define el perfil ideal de emprendedor social requerido por las empresas privadas.

Por otra parte, se presentan los facilitadores estructurales del Estado para estimular proyectos de emprendimiento social, desde temas burocráticos, de presupuestos, hasta talleres o capacitaciones, educación formal, estructura comercial, procedimientos e influencia de organizaciones no gubernamentales.

Finalmente, para integrar los resultados, se determina el rol de la empresa privada en los proyectos de emprendimiento social. Se analizan temas como responsabilidad social, en cuanto a tipos de proyectos que se apoyarían desde la perspectiva de negocio de la empresa privada; el rol estratégico de dichos proyectos; el retorno esperado a partir del apoyo brindado a temas relacionados; y una proyección o idealización para medir brechas entre cómo consideran las empresas privadas que deberían funcionar las plataformas de emprendimiento social y cómo se ejecutan en la realidad nacional.

Los objetivos se alcanzan mediante una exploración cualitativa exploratoria y descriptiva, con cinco personas que laboran en empresas de capital privado ubicadas en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Se construye una guía de indagación a partir del contraste entre la información teórica existente y las necesidades de información.

ASPECTOS TEÓRICOS

Es necesario, primero, entender las definiciones de emprendedor y emprendimiento social. Según Roberts y Woods (2005), el emprendedor se define como “el emprendedor es entonces quien descubre, evalúa y explota oportunidades rentables, tomando en cuenta el riesgo, alerta a las oportunidades y necesidad por la innovación” (p. 46). Se observan, entonces tres vectores:

- Revisión: tiene que ver con la capacidad de ordenamiento, planificación, dirección y control. Este atributo es básico entre las personas que manejan o lideran grupos o negocios.
- Ejecución: tiene que ver con la acción. Es el componente dinámico de la definición. Es el poner en marcha las cosas.
- Riesgo: que es controlado.

Ahora bien, ¿qué realiza un emprendedor social?

Es importante resaltar que el emprendimiento social no es lo mismo que caridad o benevolencia; incluso no es necesariamente sin ánimo de lucro. En esencia, es una actitud benevolente motivada por una necesidad profundamente arraigada de dar a otros, pero va más allá de esto [...] los emprendedores sociales son gente de negocios (Roberts y Woods, 2005, p. 50).

Según Martin y Osberg (2007), el alcance de dicha actividad se puede determinar a partir de su ejecución:

su impacto permanece restringido, su servicio confinado a la población local y su alcance es determinado por los recursos que están en capacidad de atraer. Estas acciones son extremadamente vulnerables, lo que puede llevar a la interrupción o pérdida del servicio por parte de las poblaciones que sirven (pp. 36-37).

Como explican Casanovas y Vernis (2011), existe un creciente interés de las personas por tener un impacto positivo en su entorno. Los sectores de educación, medio ambiente y vivienda son ejemplos de proyectos de iniciativas empresariales. Los autores señalan que los requerimientos de

estos emprendedores son formación empresarial, acompañamientos y aprobaciones de financiamiento. Exponen la realimentación del sistema tal como se ve en la figura 1.

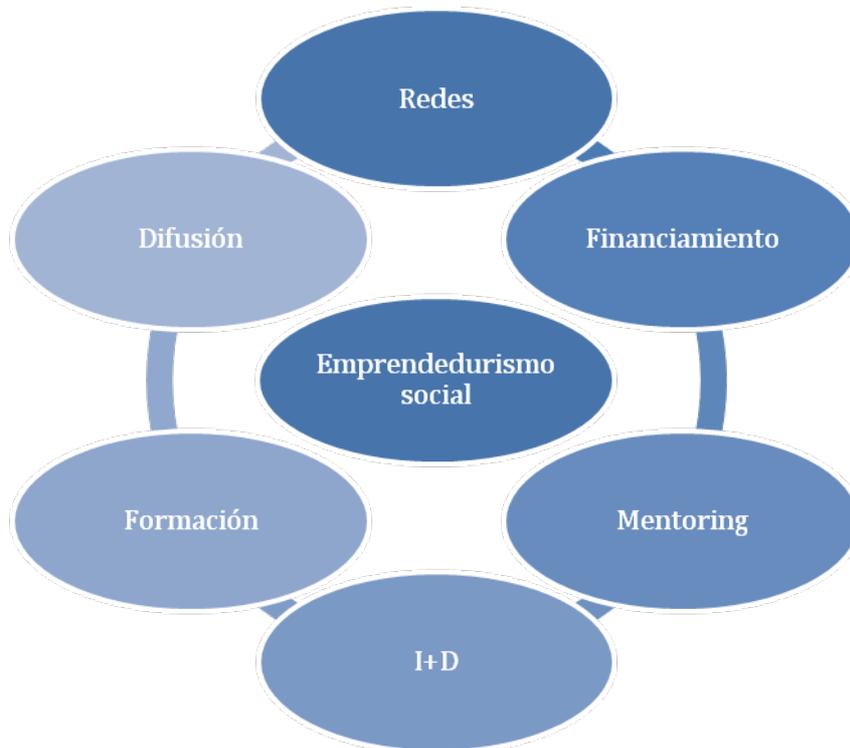


Figura 1: Desarrollo del emprendimiento social
Fuente: Casanovas y Vernis, 2011

Algo que es interesante de notar es que varios vectores son necesarios en la ecuación para que la situación funcione. Uno de ellos es la formación en varios puntos del proceso que pueda brindarse a los emprendedores tanto a nivel de *mentoring* como de formación formal. Otro punto está relacionado con las redes y el financiamiento disponible. Acá tanto empresa privada con estatal deben converger para potenciar negocios y crecimientos sociales.

Ahora bien, se tienen definición y explicación del proceso, pero es necesarios analizar las competencias que se observan en las personas emprendedoras.

El rol del emprendedor social debe estar apoyado por competencias que lo afirmen en sus esfuerzos de negocios sociales. Según Cardona (como se cita en Prats y Agulles, 2009), existen tres dimensiones de competencias para el emprendedor, que se pueden observar en la figura 2.



Figura 2: Competencias de un emprendedor social.

Fuente: Prats y Agulles, 2009.

Si se sistematiza lo expuesto por Cardona (como se cita en Prats y Agulles, 2009), se obtiene lo siguiente:

1. Competencias personales:
 - a. Creatividad: generación de iniciativas.
 - b. Determinación: persistencia y constancia.
 - c. Integridad: base para la confianza.
 - d. Tenacidad: perseverancia
 - e. Equilibrio emocional: emociones y estado de ánimos apropiados.
 - f. Autocrítica: introspección para lograr crecer.
2. Competencias interpersonales

- a. Implicación: inspirar confianza y seguimiento.
 - b. Comunicación: bidireccionalmente escuchar y transmitir ideas.
 - c. Delegación: está relacionado con el empoderamiento de los colaboradores.
 - d. Respeto: reconocimiento de las cualidades de los demás.
3. Competencias de negocio:
- a. Visión de negocio: reconocimiento y explotación de oportunidades
 - b. Gestión de recursos: utilización efectiva de recursos.
 - c. *Networking*: utilización de redes de contactos.
 - d. Negociación: influencia y acuerdos (p. 53-56)

En las condiciones actuales del entorno costarricense, según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (como se cita en Petry y Lebediker, 2011), existe una caracterización del emprendedor con el siguiente perfil: hombres y mujeres, entre 36 y 41 años, con estudios secundarios o superiores, motivados (64 % dice que ser emprendedor es una buena opción de carrera), del sector servicios, que aspiran contratar entre uno y cinco colaboradores, sin utilización de tecnologías nuevas (equipos con antigüedad mayor a cinco años), con poca innovación (entre el 7,5 % y 16,4 % dicen ofrecer productos nuevos a los clientes). Sin embargo, más del 60% manifiesta estar en una condición más difícil que un año atrás.

Dentro de la valoración media general de las condiciones del entorno según el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (como se cita en Petry y Lebediker, 2011), se encuentran la innovación y el acceso a infraestructura física y servicios en las primeras posiciones. Otros aspectos como la financiación, nivel de emprendimiento y políticas en cuanto a burocracia y tasas son las condiciones menos favorables para el país. En cuanto al origen de dichos obstáculos, cuando se consulta sobre la financiación, surgen razones como excesiva cantidad de requisitos para obtener préstamos, no existencia de capital de riesgo y capital semilla, desarrollo bajo en cuanto a temas accionarios y de valores, falta

de visión, Banca de Desarrollo enfocada en el sector agrícola e insuficiencia de programa de incubación. Por otra parte, en cuanto al contexto político (segunda calificación más baja), la excesiva burocracia, trámites, lentitud, información escasa, legislación inapropiada, confusión y falta de incentivos son algunos de los puntos criticados al Estado costarricense (Petry y Lebendiker, 2011).

En un segundo plano quedan otros obstáculos como la capacidad de emprender (31,58 %), la educación y el entrenamiento (28,95 %) y normas sociales y culturales (26,32 %) (Petry y Lebendiker, 2011).

A propósito de las fuentes de apoyo a los emprendedores, Petry y Lebendiker (2011) señalan lo siguiente:

Lo(a)s experto(a)s identifican a la educación y el entrenamiento como el principal factor que favorece al emprendimiento, principalmente mediante (i) los programas intensivos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), gratuitos de capacitación en diferentes áreas; (ii) principales universidades públicas han incorporado en sus currículos el fomento al espíritu emprendedor y desarrollan programas para estimular la implementación de nuevas ideas entre sus estudiantes; (iii) competencias y ferias universitarias (UCR, TEC, UNA, etc.), así como concursos y convocatorias para emprendimientos (Parque Tac, CIE-TEC, INTEL, Yo Emprendedor); (iv) apoyo de empresas y de las Universidades a programas que impulsan la innovación y el desarrollo de empresas; (v) programas de capacitación en planes de negocios (p. 19).

A modo de recomendaciones, se plantea la necesidad de contar con trámites más expeditos, campañas de sensibilización para estimular la actividad, un proceso de inteligencia de mercados más rápido y actualizado para brindar consultoría, mejoras en la coordinación entre entidades gubernamentales y refuerzo de estructuras en las entidades que son puntos críticos del proceso emprendedor. Adicionalmente, es necesario mejorar la estructura financiera mediante la implementación de nuevos instrumentos, la creación de fondos, la apertura de nuevas líneas

de financiamiento y el fomento de las inversiones (Petry y Lebendiker, 2011).

De esta manera, se pueden apreciar varias dimensiones alrededor del emprendimiento social que necesitan calzar para potenciar un negocio exitoso: el emprendedor como individuo y sus competencias; la estructura disponible; y las iniciativas de apoyo a través de representaciones públicas o privadas por medio de formación, redes, financiamiento e iniciativas de innovación y desarrollo.

Esta documentación sirve de base para profundizar en el problema de investigación y empezar la indagación para responder a los objetivos planteados.

MÉTODO

La metodología utilizada en la presente investigación es la siguiente:

TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio cualitativo exploratorio, descriptivo, que busca profundizar en las variables bajo análisis. Sin la manipulación de las variables, los resultados son tratados desde la experiencia de la observación y el examen.

PARTICIPANTES

Se seleccionaron cinco personas del sector empresarial privado del Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Las áreas de cobertura de sus negocios son: bursátil, consumo masivo, desarrollo inmobiliario, financiero, encadenamiento social y telecomunicaciones. Sus roles son de mercadeo, capital humano, responsabilidad social y asesoría. Se hizo esta selección, porque los objetivos van dirigidos al sector privado y su consideración de perfiles y competencias de los emprendedores sociales.

INSTRUMENTOS

Se elaboró una guía de preguntas que permiten profundizar dentro de cada tópico, dentro de la entrevista a profundidad. La entrevista consta de tres secciones: competencias, facilitadores estructurales y rol de la empresa en la sociedad en proyectos de emprendimiento social. Dentro

de cada sección se examinan indicadores que apoyan el propósito de esta investigación.

Adicionalmente, el presente documento es complementado con revisión documental y bibliográfica de canales físicos y electrónicos.

PROCEDIMIENTOS

En la tabla 1 se presenta la estructura de la matriz planteada para el desarrollo de la investigación:

Tabla 1

Objetivo general de investigación		
DETERMINAR LOS FACILITADORES Y BARRERAS QUE INFLUYEN EN PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COSTA RICA		
Objetivo específico	Variable	Indicador
Definir el perfil ideal de emprendedor social requerido por las empresas	Competencias	FORMACIÓN: ¿Existe algún nivel educativo base para ser emprendedor? Sí es así, ¿cuál es la formación óptima? COMPETENCIAS: ¿Cuáles son las competencias requeridas en un emprendedor social? EXPERIENCIAS: ¿Qué nivel de experiencia debe alcanzar un emprendedor social para ser considerado?
Entender los facilitadores estructurales del Estado para estimular proyectos de emprendimiento social	Facilitadores estructurales del Estado	POLÍTICA ¿Cuáles factores políticos impiden o estimulan el apoyo a proyectos de emprendimiento social? DOCENTE: ¿Cuál es el apoyo ideal del Estado desde la perspectiva docente/ de capacitación? COMERCIAL: ¿Qué infraestructura comercial base debe brindar el Estado para apoyar proyectos de emprendimiento social? ECONÓMICA: ¿Podría apoyarse algún proyecto de este tipo en financiamiento parcial o total por parte del Estado? NO GUBERNAMENTAL: ¿Cuáles entes no gubernamentales podrían apoyar proyectos de emprendimiento social?
Determinar el rol de la empresa privada en los proyectos de emprendimiento	Roles de la empresa privada	RESPONSABILIDAD SOCIAL: ¿Cuáles tipos de proyectos podrían apoyarse desde la perspectiva de negocio de la empresa privada? ESTRATEGIA: ¿Cuáles tipos de estrategias podrían apoyarse en proyectos de emprendimiento social?

social		<p>RETORNO: ¿Qué retorno se espera por parte del apoyo brindado a proyectos de emprendimiento social?</p> <p>IDEALIZACIÓN: ¿Cómo debería funcionar un proyecto de emprendimiento social, en el que la compañía forme parte, idealmente? Desde la perspectiva económica, social, política, de negocio.</p>
--------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los informantes son profesionales de las siguientes áreas: empresa privada –cuidado personal, consumo masivo y telecomunicaciones– y asociación empresarial para el desarrollo. Las cinco personas han estado en contacto con procesos de responsabilidad social y de emprendimiento.

Perfil del emprendedor (social)

Es importante señalar que hubo una concordancia entre los informantes en cuanto a qué se define por emprendedor y emprendedor social. La mayoría de ellos señaló que independientemente de su dedicación, no existe una diferencia, excepto en el objetivo de negocio.

Cuando se consultó sobre el nivel de formación que tiene y que debería tener un emprendedor social, las respuesta concluyeron en que aunque son necesarias ciertas destrezas de ejecución, operacionales o administrativas –como control de presupuestos, manejo de tiempos y de personal, administración de agendas y planificación–; por otra parte, no existe un nivel educativo base en lo que a instrucción tradicional se refiere como primaria, secundaria y universitaria. En la práctica, existe un amplio rango de formaciones y no se pueden ligar los niveles de éxito según la formación como para formular una hipótesis de correlación.

En lo que a competencias se refiere, se señalaron con más fuerza las estratégicas, como capacidad de decisión, toma de decisiones e influencia, a las cuales se les podría sumar dominancia, control, comunicación y trabajo en equipo, para potenciar a un emprendedor en sus iniciativas. Si a esto se le agregara empatía, sería la fórmula perfecta para estimular proyectos de

emprendimiento social. El ponerse en el lugar de los demás, ser visionario y con un riesgo controlado podrían ser ventajas competitivas. Además, se mencionó como una pieza clave de la ecuación el pensamiento lateral: esa capacidad de trabajar la creatividad de forma metódica y sistemática para la búsqueda de oportunidades y el desarrollo de negocios.

Se comentó, además, que a todas las personas les ayuda la experiencia, pero que no es necesariamente lo que se presenta en la realidad. Lo importante es el desarrollo de las ideas. Más que una experiencia académica, son apreciados el bagaje, iniciativas previas, la conciencia del entorno y las personas “fuera de la caja”. En la realidad, se vislumbra un freno a este tipo de proyectos con intención social cuando no existen credenciales. Esta es otra brecha entre lo nominal y lo real de este tipo de iniciativas.

Facilitadores y limitantes estructurales (sociedad)

Fue recurrente la mención de factores políticos como inhibidores de este tipo de iniciativas. Se mencionó que existen frenos burocráticos, legales y enfoque en pequeñas y medianas empresas sin caracterización social. Además, se consideró que el tema social en el país es un *plus*, es decir, algo que sería bueno tener, pero que no es necesario. Se ha convertido en un tema de moda, pero no existen mecanismos que estimulen este tipo de proyectos. Se notó una ausencia de la capacidad de organización y estructuración en la sociedad que impide el desarrollo de negocios con vocación social.

Hubo un comentario con respecto al bagaje cultural, específicamente con que en Costa Rica la situación económica, política y social, tradicionalmente ha estado bien y esto ha provocado cierta zona de confort entre los ciudadanos.

Un comentario frecuente fue con respecto a que no hay un mecanismo para financiamiento adecuado. Las entidades señaladas como las que han realizado esfuerzos para potenciar estas empresas son el Ministerio de Economía Industria y Comercio, el grupo financiero CITI y Florida Ice & Farm, como ejemplo.

Se enfatizó en que la banca debería ir de la mano en proyectos de apoyo social, por medio de la estimulación con acceso a créditos. Se presentaron

reclamos de que existe el deseo, pero que de ahí no se pasa. Se reclamó la falta de conectividad entre las células del Estado; que no hay comunicación fluida entre los ministerios y esto empieza a formar vacíos en la ejecución.

A nivel fiscal, se mencionó que no existen mecanismos que permitan a un proyecto de emprendimiento fallar, como sí sucede en países como Estados Unidos. En Costa Rica, es una apuesta de logro y no logro. En parte, por la ausencia de una cartera de préstamos, pero también por la falta de reglamentación, apropiación y un genuino desinterés por parte de organismos considerados como prospectos para apoyar.

El rol de los organismos no gubernamentales pareció ser significativo desde la perspectiva de los informantes. Los concursos de emprendimiento y el apoyo de banca privada, el Instituto Nacional de Aprendizaje, la Asociación Empresarial para el Desarrollo y la cooperación internacional son valorados positivamente, por ser inyectores de alianzas, educación, centralización, mapeo de información y visibilidad de proyectos. La labor de incubación de estas iniciativas parece tener mayores expectativas de éxito cuando intervienen mentores en la ecuación entre la idea y la ejecución.

Rol de la empresa privada

Enfocándose en la participación de la empresa privada en proyectos de emprendimiento social, se destacó en la declaración de todos los informantes que dichas iniciativas deben ir alineadas con el corazón del negocio. Debe existir un enlace con la estrategia y con el nivel de impacto perseguido. La fórmula debe ser ganar-ganar, mediante el beneficio, engranaje y ejecución dentro de la ley. Algunas consecuencias positivas de estos esfuerzos son reducción de costos y riesgos, y crecimiento de proveedores, entre otros.

Algunas estrategias señaladas en las que la empresa privada podría apoyarse en un proyecto de índole social son penetración de marca, fidelización, exposición, reconocimiento, buenas relaciones con proveedores y lo que contribuya al fortalecimiento de la cadena de valor.

El retorno, por otra parte, fue señalado por una construcción de marca positiva, publicidad, creación de confianza y el robustecimiento de la cadena de valor. Fue enfatizado el hecho de que estas iniciativas no reflejan un retorno en el

corto plazo, por ello es necesario alinear las expectativas de los patrocinadores.

Haciendo un proceso de idealización del proceso, lo informantes señalaron que lo esencial es el que exista acceso a capital, así como facilidades fiscales para potenciar el impacto. La política pública se reclamó, en cuanto a que si se va a apoyar algo que no solamente se vaya a ver bonito, pero que sea replicable y sostenido en el tiempo. Se debe tener un profundo conocimiento de los retos del país y la sociedad, así como de los mecanismos de mercado. Es necesario que el proyecto no sea filantropía o carecerá de caracterización de emprendimiento. Por otra parte, si se logra sensibilizar al público meta, se generará una experiencia emocional, algo que preocupará a todos y esto probablemente aumente la fidelidad y enamoramiento hacia el proyecto.

La problemática señalada principalmente está en el supuesto abandono a este tipo de proyecto y la consistencia en el tiempo. El nivel de desatención es alto. No existe una formación profesional focalizada, si no entrenamientos aislados. Existe mucho empirismo.

Apuntaron que la cultura y la sociedad no apoyan. Se vive en un momento de gran individualismo. Además, hay falta de una oportunidad en pensamiento lateral a través de un método y de empatía.

CONCLUSIONES

Al finalizar el proceso de entrevistas y sistematización, se concluye que existen oportunidades óptimas para el desarrollo de proyectos de emprendimiento social.

1. Perfil del emprendedor: es consistente la indicación de que un emprendedor debe ser una persona empática. La formación académica no es tan importante como la profesional, la ejecución y pensamiento estratégico. Las competencias de un emprendedor son alineadas a las de un gerente de negocios: toma de decisiones, riesgo controlado, relaciones públicas, comunicación, autenticidad, autocrítica y capacidad de visión, organización, planificación y ejecución.

2. Facilitadores y limitaciones estructurales: el financiamiento es el principal obstáculo de este tipo de iniciativas. No existen mecanismos sostenidos de apoyo y realimentación del sistema.
3. La empresa privada se beneficia de proyectos que apoyen en su cadena de valor, en el corazón del negocio. En este aspecto, es importante visualizar que el retorno podría no ser inmediato y que se necesita cierta inversión sostenida para ver resultados.

RECOMENDACIONES

Luego del análisis, resultados y conclusiones de la presente investigación, se recomienda a los emprendedores que lean este artículo lo siguiente:

1. Lograr un desarrollo y crecimiento profesional. Conseguir aprendizaje en herramientas propias de negocios.
2. No dejarse llevar por la pasión. Llevar el proceso de forma metódica y con planificación.
3. Mantener la autenticidad. No buscar problemas evidentes, tener autocrítica y no pensar solamente en el impacto económico.
4. Mantener claridad y definir detalladamente el objetivo. Realizar una lectura de cómo se relaciona el objetivo con la problemática del país.
5. Estudiar muy bien la organización a la que se solicitará ayuda, porque tiene que existir una buena venta o propuesta y, en todo momento, esta debe estar ligada con su estrategia y el corazón del negocio.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se recomienda proseguir la investigación para una eventual comprobación cuantitativa de lo expuesto en este proyecto.

Algunas vertientes de indagación podrían ser:

1. Entidades que brinden financiamiento a proyectos de emprendimiento social.
2. Emprendedores que manejen negocios de una manera estable.
3. Emprendedores que hayan fallado previamente en sus iniciativas.

Esto podría brindar más argumentos para comprobar los facilitadores y barreras que se han presentado en este documento.

REFERENCIAS

Casasnovas, G. y Vernis, A. (2011). Ecosistemas y emprendimientos sociales.

INCAE Business Review, 2(3), 2-6.

Martin, R. y Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The case for de-

finition. *Stanford social innovation review*, 5(1), 28-39.

Petry, P. y Lebediker, M. (2011). *El emprendimiento en Costa Rica*. San José,

Costa Rica: Estado de la Nación.

Prats, J. y Agulles, R. (2009). Algo más que intuición para los negocios. *IESE*

Insight, (1), 50-57.

Roberts, D. y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The

concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business*

Review, 7(1), 45-51.