

TESIS DOCTORAL

**EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE:
EVALUACIÓN DE IMPACTO ECONÓMICO,
ECOLÓGICO Y SOCIAL.**

Estudio de casos Startups en LEINN País Vasco.

ALMA YADIRA BAYONA ARRIETA

Directores de Tesis

Directora: PhD. Saín López Pérez
Profesora Mondragon Unibertsitatea

Director: PhD. Guillermo Dueñas Villaseñor
Profesor Emérito Philadelphia University

Tesis presentada para obtener el grado de Doctora en Gestión avanzada de organizaciones y economía social.

Facultad de empresariales Mondragon Unibertsitatea.

Febrero 2022

Declaración de originalidad

Alma Yadira Bayona Arrieta, en mi carácter de investigadora declaro que esta tesis es fruto de mi trabajo personal, y que no ha sido previamente presentada para obtener otro título o calificación profesional. Las ideas, formulaciones, imágenes, ilustraciones tomadas de fuentes ajenas han sido debidamente citadas y referenciadas.

Propiedad intelectual y autorización de reproducción

Copyright: Alma Yadira Bayona Arrieta.

La propiedad intelectual de esta tesis es de Alma Bayona, siendo la misma quien autoriza a Mondragon Unibertsitatea para reproducir este documento con fines exclusivamente de investigación y docencia. Los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública pueden ser utilizados siempre que se cite a la autora, el uso que se haga de la obra no sea comercial y no se cree una obra derivada a partir de la original.

Agradecimientos

A Valentina con amor.

Gracias al soporte de las y los graduados en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN) de Mondragon Unibertsitatea en País Vasco. Su apertura fue de primordial importancia para los resultados de la presente investigación realizada en sus startups durante los años 2017-2020. En especial a Beatriz Santamaría y Eider Etxebarria fundadoras de Bizipoz; June Arrieta y María Razquin fundadoras de Zocco; y a Karmele Gómez e Iskander Alkate de Tazebaez. ¡Eskerrik asko, aurrera beti!

Quiero agradecer a mis directores de tesis los Doctores Guillermo Dueñas y Sain López, por la confianza en este proyecto conjunto. Reconocer a Guillermo por ser un padre intelectual para mí y por su sabiduría durante estos años. A Sain, gracias por su compromiso y dedicación al detalle. A el equipo de LEINN MTA, a los profesores y administrativos de Enpresagintza en Mondragon Unibertsitatea. Especialmente por su disponibilidad a Aitor Lizarza y a mi tutora Saioa Arando, gracias a todos de corazón.

De igual forma a los directivos del TEC de Monterrey en México, por facilitar mi estancia doctoral durante los años 2019 y 2020. Enriquecedora por su carácter exploratorio con startups de sus graduados. Agradezco la invitación a participar en el 49 Congreso de Investigación en Enfoque Estratégico de Emprendimiento e Innovación Social. Especialmente a Sergio Ortiz, Director académico del Instituto en Emprendimiento.

Agradezco a Bill Drayton sus enseñanzas, durante los años que trabajé en Ashoka. Al colaborar con él y nuestro equipo, algo aprendí sobre el cambio sistémico. A la memoria de C.K. Prahalad, por nuestras conversaciones y sus enseñanzas sobre el emprendimiento en beneficio de las poblaciones de bajos ingresos.

Más allá de la investigación aquí escrita, hay una evolución de esfuerzo colectivo que involucra a múltiples personas en varios lugares: Georgina Venegas, Yesica Banda, Raúl Alanís, Zulma Jacques, Carlos Hernández, Eduardo Díaz, Elizabeth Linden, Neftalí Ávila, Aracely Piña, Leandro Ortega, Beatriz Reyes, Víctor Maldonado, Cristi Nápoles, Jaz Espino, Vero Escutia, Gerardo Lozano, Laura Cruz, Armando Laborde, Diana Ocon y Andrew Kuper, doy gracias a Dios por su presencia en mi vida.

Principalmente a mi pequeña Valentina, por compartir el día a día de la investigación, fuera de nuestro país. Por los viajes que ha sido necesario hacer juntas en la búsqueda de un futuro sostenible. Gracias, hija por la bendición de amarte, nunca te olvides de Dios. A mi madre, hermanos y toda mi familia por su eterna complicidad. A mis nuevas amigas de País Vasco, Esther de Hendaye y Paty de Irún, por recibirme en sus hogares.

Gracias a los jóvenes que trabajan más allá del beneficio propio. Deseo que nuestros resultados sirvan a sus propósitos de crear y evaluar sus emprendimientos sostenibles.

Laburpena

Garapen jasagarria da azken hamarkadetan negozioetan eragin handiena izan duen kontzeptuetako bat; batez ere, herritarrek premia dutelako baliabide naturalen suntsipena gutxitu eta desberdintasun sozialak arindu ditzaketen ekoizpen sistemak erabil daitezten. Ekintzailtzak aukera ematen du belaunaldi berriek aurre egin behar dieten erronka horiei eta beste batzuei irtenbide berritzaileak emateko, guztiontzako etorkizun jasagarri baterantz bilakatu ahal izateko.

Ikerketa honek enpresa suspergarriak sortzen dituzten unibertsitateko ekintzaileak aztertzen ditu (Startupak). Zehazki, merkataritza eragiketaren bitartez, kausa sozial eta ekologikoei laguntzen dieten startup errentagarrietan zentratzen da (Belz, 2013; Schlange, 2009). Tokiko testuinguruan enpresek eskaintzen dituzten produktu eta zerbitzuek eragin hirukoitzeko balioa sortzen laguntzen dute (TBL), Garapen Jasagarriaren Helburuei GJH (Lozano, 2019) ekarpena eginez. Literatura zientifikoak enpresak sortzeko modu hori aztertzen du Ekintzailtza Jasagarria kontzeptupean (EJ).

Tesi honen emaitzek Ekintzailtza Jasagarriaren teorian aurrera egiten laguntzen dute, bost esparrutan: (a) Ekintzailtza Jasagarriaren funtsezko elementuak eta muga irismenak; (b) balioa sortzeko prozesuen ikuspegia; (c) STARTUPen lankidetzaren sistemikoa; (d) GJH-ei laguntzeko jasagarritasunaren aldeko negozio jardunbide onenak; eta (e) ekintzaileek jasagarritasunaren hiru alderdietan sortutako emaitzen ebaluazioa.

Kasu anitzen azterketa izan da erabilitako metodologia startupetan eragin hirukoitza duten praktikak behatzeko. Negozio eredu berritzaileen ezarpena deskribatzen da, errentagarritasun ekonomikoa, gizarte balioa eta ingurumena errespetatzen duen ekoizpen jarduera lortzeko helburuarekin. Hala ere, ebaluazio tresnarik ez dagoenez, ekintzaileek muga bat daukate bezeroei, laguntzaileei eta inbertsiogileei jarraipena egiteko eta emaitza positiboak eman ahal izateko, adierazle ekonomikoetatik haratago.

Hemen aztertzen ari garen fenomenoaren konplexutasuna dela eta, egokia izan da ikuspegi teoriko eta praktikoa desberdinak dituen metodologia bakar bat erabiltzea, ikerketaren helburuak hiru etapatan lortzeko: lehena, azalpen-izaerako esparru teoriko baten integrazioa, gazteak jasagarritasunaren alde ekitera bultzatzen dituzten funtsezko elementuei buruz teorizatzeke; bigarrena, startupen hiru kasu sakon integratu ziren, hauen jardunbideak eta negozio ereduak ezagutzeko eta GJH-ei egin beharreko ekarpenak aztertzeke; hirugarrena, Ekintzailtza Jasagarria Ebaluatzeko Esparrua izeneko ebaluazio tresna bat diseinatu zen (MESS). Hau egokia da ekintzailtza jasagarria neurtzeko, inpaktu hirukoitzeko adierazleak erabiltzen dituelako: ekonomikoak, ekologikoak eta sozialak.

Hitz klabeak: Ekintzailtza jasagarria, Startup, TBL, inpaktu hirukoitzaren ebaluazioa, Hezkuntza ekintzailtza, Aldaketa Sistemikoa, Garapen jasagarria, Interes taldeak, GJH (Garapen jasagarriaren helburuak).

Resumen

El desarrollo sostenible es uno de los conceptos con mayor influencia para las empresas en las últimas décadas. Particularmente por el apremio de los ciudadanos a utilizar sistemas productivos, que puedan disminuir la devastación de los recursos naturales y atenuar las desigualdades sociales. El emprendimiento conlleva la posibilidad de aportar soluciones innovadoras a estos desafíos que enfrentan las nuevas generaciones de jóvenes para transitar hacia un futuro sostenible para todas y todos.

La presente investigación se enfoca en emprendedores universitarios cuyas ideas se transforman en empresas emergentes (Startups). Específicamente sobre startups que además de ser rentables, favorecen mediante su operación comercial, a causas sociales y ecológicas (Belz, 2013; Schlange, 2009). Los productos y servicios que las empresas ofrecen en el contexto local, contribuyen a crear valor de triple impacto (TBL) y globalmente aportan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS (Lozano, 2019). En la literatura científica se estudia recientemente esta forma de crear empresas bajo el concepto de Emprendimiento Sostenible (ES).

Los resultados de esta tesis contribuyen para avanzar a la teoría del ES, en cinco rubros: en mostrar los elementos clave y alcances del ES; a la perspectiva de procesos para aprovechar oportunidades de cambio y creación de valor; a la colaboración sistémica para contribuir a los ODS; a identificar mejores prácticas de negocios nacientes para la sostenibilidad; y a la evaluación de los resultados generados por los emprendedores en las tres vertientes de la sostenibilidad.

El estudio de casos es la metodología que se empleó para observar las prácticas de triple impacto en tres startups. Se describe la implementación de modelos innovadores de negocio con el objetivo de lograr rentabilidad económica, valor social y una actividad productiva respetuosa con el medioambiente (Austin et al., 2006). Sin embargo, la ausencia de herramientas evaluadoras adecuadas a este tipo de emprendimiento, limita a los fundadores en la posibilidad de dar seguimiento y reportar múltiples resultados (no solo con indicadores económicos) a sus clientes, colaboradores y financiadores.

Debido a la complejidad del fenómeno que aquí se analiza, ha sido pertinente utilizar una sola metodología pero diversos enfoques de carácter teórico y práctico, para lograr los objetivos de la investigación en tres etapas: Primera, integración de un marco teórico de naturaleza explicativa con el fin de teorizar sobre los elementos clave que impulsan a los jóvenes a emprender por la sostenibilidad; Segunda, se integraron tres casos en profundidad de startups para conocer sus prácticas y modelos de negocio que tienen el propósito de aportar a los ODS; Tercera, se diseñó una herramienta de evaluación denominada Marco de Evaluación Startup Sostenible (MESS). El cual es adecuado al emprendimiento sostenible por utilizar indicadores de triple impacto: económicos, ecológicos y sociales.

Palabras clave: Emprendimiento sostenible, Startup, Evaluación de Triple impacto TBL, Educación en emprendimiento, Cambio Sistémico, Desarrollo sostenible, Grupos de interés, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Abstract

Sustainable development is one of the most influential concepts for business in recent decades. Particularly because of the pressure from citizens to use productive systems that can reduce the devastation of natural resources and minimize social inequalities. Entrepreneurship has the possibility of providing innovative solutions for business and for other challenges faced by new generations to move towards a sustainable future.

This research focuses on university entrepreneurs whose ideas are transformed into new companies (Startups). Specifically, it researches startups that, in addition to being profitable, they focus their commercial operations on social and ecological causes. In other words, the products and services that they offer to their local context, intend to create a triple value impact (TBL): economic value, social value and ecological value. Globally they contribute to the Sustainable Development Goals, SDG's (Lozano, 2019) as stated by the United Nations. Scientific literature recently includes this type of startups under the concept of Sustainable Entrepreneurship (SE).

The results of this thesis make a contribution to the development of the theory of SE, mainly in five areas: the identification of the key elements of the SE; the study of sustainable startups from the perspective of processes to create value; the systemic collaboration of the startup with its stakeholders to contribute to the SDGs; the identification of the best business practices for sustainability; and the evaluation of the results generated by the entrepreneurs in the three aspects of sustainability.

The case study methodology was used in this research to observe triple impact practices in three startups. We describe innovative business models that were designed and implemented in order to achieve economic profitability, social value and a productive activity that respects the environment (Belz, 2013; Schlange, 2009). It was observed that the absence of evaluation tools limits entrepreneurs, capability of monitoring and reporting positive multiple results (more than just financial results) to their clients, collaborators and investors.

To achieve the objectives set forth for this doctoral investigation and considering the complexity of the phenomenon that is analyzed here, it was necessary to apply a set of theoretical and practical approaches. The following three main activities that were carried out were: First, creation of a theoretical framework of an explanatory nature in order to theorize about the key elements that drive young entrepreneurs to undertake sustainability; Second, three cases of startups were studied and compared to learn about the practices and business models they use to contribute to the SDGs; Third, we created and piloted a suitable triple impact evaluation framework for sustainable entrepreneurship, which in this research we call Sustainable Startup Evaluation Framework (or MESS, an abbreviation in Spanish for Marco de Evaluación Startup Sostenible).

Keywords: Entrepreneurship Education, Startup, Sustainable Entrepreneurship, Stakeholders, Sustainable Development, Systemic Change, Triple Impact TBL, Sustainable Development Goals (SDGs).

CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	21
1.1 PROPÓSITOS PERSONALES	24
1.2 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS CIENTÍFICOS	25
1.3 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS PRÁCTICOS	26
1.4 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	29
1.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	30
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	33
2.1 DESARROLLO SOSTENIBLE	36
2.2 EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE	41
2.2.1 El proceso emprendedor	49
2.2.2 Startups sostenibles	50
2.3 FORMACIÓN EMPRENDEDORA	52
2.3.1 Intenciones emprendedoras	53
2.3.2 Competencias emprendedoras	54
2.3.3 Educación en emprendimiento y sostenibilidad	56
2.3.4 Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN)	61
2.3.5 Economía Social: Junior Cooperativas LEINN	67
2.4 GRUPOS DE INTERÉS	69
2.4.1 La relación dinámica entre el ES y su contexto	70
2.4.2 El propósito de cambio sistémico	72
2.5 EVALUACIÓN DE TRIPLE IMPACTO	74
2.5.1 El triple impacto (TBL)	78
2.5.2 Reporte de impacto y financiamiento	81
2.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	84
CAPÍTULO 3: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	87
3.1 ESTUDIO DE CASOS: ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN	88
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	89
3.2.1 Propositiones teóricas	90
3.2.2 Enfoque de Participación Acción para diseñar el marco de evaluación (MESS)	97
3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	99

3.3.1 Muestra	99
3.3.2 Selección de casos	100
3.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS	101
3.5 ANÁLISIS DE DATOS	105
3.6 VALIDEZ Y FIABILIDAD	107
CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASOS STARTUPS DE TRIPLE IMPACTO EN LEINN	113
4.1 BIZIPOZ	119
4.1.1 Historia	119
4.1.2 Contexto y grupos de interés de Bizipoz	122
4.1.3 Perfil Bizipoz	123
4.1.4 ODS como ventaja competitiva e innovación Bizipoz	129
4.1.5 Instrumentos de gestión TBL en Bizipoz	132
4.1.6 Mejores prácticas sostenibles Bizipoz	133
4.1.7 Principales indicadores de triple impacto Bizipoz	135
4.2 TAZEBAEZ	137
4.2.1 Historia	137
4.2.2 Contexto y grupos de interés de Tazebaez	139
4.2.3 Perfil Tazebaez	140
4.2.4 ODS como ventaja competitiva e innovación Tazebaez	147
4.2.5 Instrumentos de gestión TBL en Tazebaez	150
4.2.6 Mejores prácticas sostenibles Tazebaez	151
4.2.7 Principales indicadores de triple impacto Tazebaez	153
4.3 ZOCCO	155
4.3.1 Historia	155
4.3.2 Contexto y grupos de interés de Zocco	157
4.3.3 Perfil Zocco	159
4.3.4 ODS como ventaja competitiva e innovación Zocco	165
4.3.5 Instrumentos de gestión TBL en Zocco	167
4.3.6 Mejores prácticas sostenibles Zocco	168
4.3.7 Principales indicadores de triple impacto Zocco	169
4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS INVESTIGADOS	170
4.4.1 Matriz de factores endógenos y exógenos	171
4.4.2 Análisis de procesos y etapas del emprendimiento sostenible	175

4.4.3 Diagramas para representar las prácticas de ES.....	178
4.4.4 Modelos de negocio en emprendimiento sostenible.....	185
4.5. RESULTADOS	188
CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE	199
5.1 CREACIÓN DE VALOR	199
5.1.1 Innovación Social: Muhamed Yunus y Grameen Bank.....	200
5.1.2 Negocio ecológico: Anita Roddick y The Body Shop	205
5.1.3 Desarrollo económico: José Arizmendiarieta y Grupo Mondragon ...	209
5.1.4 Factores clave para la evaluación del ES	214
5.2 MARCO DE EVALUACIÓN STARTUP SOSTENIBLE (MESS).....	215
5.3 PRUEBA PILOTO DEL MARCO MESS.....	221
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, LIMITANTES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	227
6.1 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	229
6.2 IMPLICACIONES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR	247
6.3 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN	250
6.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	251
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	254
ANEXOS	284

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Categorías potencialmente explicativas del ES	Página 22
FIGURA 2. Estructura de la investigación por objetivos particulares	Página 28
FIGURA 3. Cronología de las etapas de investigación	Página 30
FIGURA 4. Marco teórico de la investigación	Página 35
FIGURA 5. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible	Página 38
FIGURA 6. Marco conceptual del GEM de los años 2015/2016	Página 40
FIGURA 7. ¿What is measured in Doing Business?	Página 40
FIGURA 8. Valoración sobre las condiciones del entorno para emprender en España	Página 52
FIGURA 9. Reporte de universidades que contribuyen a los ODS	Página 57
FIGURA 10. Metodología Rocket Model LEINN	Página 65
FIGURA 11. Ámbitos de triple impacto TBL	Página 79
FIGURA 12. Preguntas de investigación y Marco teórico	Página 84
FIGURA 13. Diseño de investigación de Joseph Maxwell	Página 89
FIGURA 14. Herramientas de captura y análisis de datos	Página 103
FIGURA 15. Diagrama de categorización y códigos para el ES	Página 106
FIGURA 16. Inversión pública en España: políticas de bienestar	Página 117
FIGURA 17. Mapeo ODS de BIZIPOZ	Página 129
FIGURA 18. Metodología programas Bizipoz	Página 135
FIGURA 19. Mapeo ODS de TAZEBAEZ	Página 148
FIGURA 20. Posicionamiento frente a competidores Zocco	Página 165
FIGURA 21. Mapeo ODS de ZOCCO	Página 165
FIGURA 22. Prácticas e instrumentos TBL en Bizipoz	Página 178
FIGURA 23. Prácticas e instrumentos TBL en Tazebaez	Página 179
FIGURA 24. Prácticas e instrumentos TBL en Zocco	Página 179
FIGURA 25. Perfiles radiales de los tres casos en prácticas e instrumentos TBL	Página 180
FIGURA 26. Modelo de negocio Canvas para el Emprendimiento Sostenible	Página 186
FIGURA 27. Actividades para el logro de propósitos en una startup sostenible.	Página 190

FIGURA 28. Etapas del emprendimiento universitario	Página 192
FIGURA 29. Valores empresariales The Body Shop	Página 206
FIGURA 30. Inversiones y resultados Grupo Mondragon	Página 212
FIGURA 31. Datos financieros Grupo Mondragon 2019	Página 213
FIGURA 32. Factores clave para la evaluación de triple impacto startup MESS	Página 217
FIGURA 33. Startups sostenibles de triple impacto	Página 228
FIGURA 34. Elementos claves impulsores del ES	Página 231
FIGURA 35. Proceso de inicio startup sostenible	Página 234

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Artículos científicos en Emprendimiento Sostenible	Página 42
TABLA 2. Tipos de emprendimiento por su innovación en el modelo de negocio	Página 44
TABLA 3. Conceptos clave y cuestionamientos subyacentes del ES	Página 83
TABLA 4. Diseño de la investigación	Página 89
TABLA 5. Proposiciones teóricas en emprendimiento sostenible (P1-P28).	Página 93
TABLA 6. Calendario de recolección de datos	Página 99
TABLA 7. Etapas en que se encuentran los casos de estudio seleccionados	Página 100
TABLA 8. Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso	Página 107
TABLA 9. Bitácora de entrevistas en trabajo de campo	Página 114
TABLA 10. Clientes principales de Bizipoz por sector	Página 127
TABLA 11. Impacto Económico Bizipoz	Página 135
TABLA 12. Impacto Social Bizipoz	Página 136
TABLA 13. Impacto Ecológico Bizipoz	Página 136
TABLA 14. Clientes principales de Tazebaez por sector	Página 145
TABLA 15. Impacto Económico Tazebaez	Página 153
TABLA 16. Impacto Social Tazebaez	Página 153
TABLA 17. Impacto Ecológico Tazebaez	Página 154
TABLA 18. Clientes principales de Zocco por sector	Página 163
TABLA 19. Impacto Económico Zocco	Página 169
TABLA 20. Impacto Social Zocco	Página 169
TABLA 21. Impacto Ecológico Zocco	Página 170
TABLA 22. Matriz de Factores Exógenos y Endógenos	Página 171
TABLA 23. Proposiciones del ES y patrones entre startups (<i>pattern-matching</i>)	Página 181
TABLA 24. Modelo de negocio Canvas e indicadores para el emprendimiento sostenible	Página 186
TABLA 25. Contribución de cada startup a un Objetivos de Desarrollo Sostenible	Página 194
TABLA 26. Procesos e indicadores por factores clave	Página 218
TABLA 27. Indicadores con valor inicial y actual por fuente de medición	Página 219

TABLA 28. Indicadores piloteados actualmente en Bizipoz	Página 222
TABLA 29. Indicadores piloteados actualmente en Tazebaez	Página 223
TABLA 30. Indicadores piloteados actualmente en Zocco	Página 224
TABLA 31. Aportaciones de la investigación a los nuevos enfoques teóricos sobre ES	Página 230
TABLA 32. Mejores prácticas de la startup como ventaja competitiva	Página 235
TABLA 33. Resultados de proposiciones teóricas sobre las prácticas de evaluación TBL (<i>pattern-matching</i>)	Página 241
TABLA 34. Indicadores propuestos para evaluar el emprendimiento sostenible startup	Página 243
TABLA 35. Herramientas integradas en colaboración con el equipo académico LEINN	Página 248

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

Business angel	Persona que aporta dinero, experiencia, contactos y otros recursos a nuevas empresas para obtener una participación en acciones.
Emprendizaje	Es el acto de ser emprendedor, proviene del latín in, en, prendēre, su significado es comenzar una obra riesgosa.
ES	Emprendimiento Sostenible.
(MESS)	Marco de Evaluación Startup Sostenible.
CJE	Consejo de la Juventud de España.
Coworking	Oficinas de trabajo entre personas, se usan para compartir recursos.
DS	Desarrollo Sostenible.
IES	Instituciones de educación superior de formación universitaria
IM	Intensidad moral, se refiere al reconocimiento de las cuestiones morales, juicio moral y comportamiento ético.
Intraemprendedor	Es la persona que trabaja en realizar actividades para desarrollar ideas innovadoras dentro de una organización o empresa privada.
LS	<i>Lean Startup</i> es una metodología para desarrollar negocios. Se logra acortar los ciclos de desarrollo de productos y servicios.
LEINNer	Denominación al estudiante y egresado, del grado profesional en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN-MTA) impartido por la Mondragon Unibertsitatea (Universidad de Mondragón). Aprender haciendo es un método para obtener conocimiento trabajando en proyectos y problemas de empresas reales fundadas por los estudiantes para cumplir con los objetivos de aprendizaje.
Learning by doing	
Learning journeys	Viajes de aprendizaje de los estudiantes del grado LEINN para desarrollar proyectos comerciales internacionales.
MU	Mondragon Unibertsitatea (Universidad de Mondragón).
ODS	Objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas.
PIB	Producto interno bruto.
Pro-bono	Donativo Pro-bono es el trabajo que un profesional realiza de forma gratuita a favor de otra organización que no pueda pagarlo.
PyME	Pequeña y mediana empresas que cuentan con entre 5 y menos de 50 empleados. Pueden ser de más de 2 emprendedores en startups.
Startup	Empresa emergente de reciente creación con un modelo de negocio escalable, el cual ha sido creado para permitir un crecimiento rápido.
Stakeholders	Individuos o grupos de personas que colaboran con una empresa o actividad emprendedora.
Spin off	Es una empresa emergente que ha surgido como extensión de otra empresa pero que opera de forma independiente.
TBL	Triple impacto económico, ecológico y social (<i>Triple Bottom Line</i>).
GI	Grupos de interés es un grupo de personas con un interés común.
GT	Teoría fundamentada (GT, <i>Grounded Theory</i>).
Teampreneurs	Emprendedores en equipo propietarios de la startup generalmente en la misma proporción económica y de responsabilidad.
Teamcompany	Startup fundadas por los estudiantes del grado LEINN MTA, en equipo para integrar el aprendizaje emprendedor.
Teamcooperative	Startup fundadas bajo la figura constitutiva de cooperativa por los estudiantes del grado LEINN MTA, para integrar el aprendizaje de emprendimiento un contexto real. Llamadas Junior cooperativas.
UE	Unión Europea.
Ventures	Inversiones que sirven para financiar compañías de pequeño o mediano tamaño, normalmente startups.

PRECISIONES DE ESCRITURA

- I. Idioma: La autora decidió redactar el escrito en idioma castellano, pero se incluyen autores, instituciones términos, citas, conceptos y acrónimos en inglés. Las traducciones de las citas textuales del idioma inglés fueron traducidas y revisadas por la investigadora, por tal conserva mexicanismos que son explicados en el contexto de la oración.
- II. Lenguaje de género: Se respeta la igualdad y equidad de género en el uso del lenguaje utilizado y particularmente el termino de emprendedor y emprendedora que se usa de forma indistinta e inclusiva durante todo el documento.
- III. Citas: La investigadora ha hecho uso de citas respetando que fueron escritas por sus autores y dando el crédito correspondiente a través de todo el escrito de tesis. Las citas están en el formato APA (Asociación Americana de Psicología).
- IV. Confidencialidad: Remarcamos que la información aquí presentada ha sido bajo el consentimiento expreso de los emprendedores e instituciones educativas participantes. Se han reservado los aspectos legales y financieros.
- V. Autoría: La investigadora establece la no reproducción parcial, ni total y bajo las normativas locales e internacionales de derechos reservados de autor. Protegiendo el uso sin consentimiento expreso de la autora, de la información de las emprendedoras y sus startups participantes en el estudio.
- VI. La autora declara que no existen conflictos de intereses con respecto a lo aquí escrito. La investigación no recibió soportes económicos para llevarse a cabo.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Saber es poder y para democratizar el poder
hay que socializar previamente el saber.
José María Arizmendiarieta

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

La creciente desigualdad de ingresos económicos entre las personas, las limitadas oportunidades de empleo para los jóvenes y el exacerbado daño al medio ambiente, entre otras problemáticas, nos llevan a cuestionar las economías de mercado predominantes en la actualidad (Lubin, 2010). Es indispensable un crecimiento económico que proporcione beneficios para todos los segmentos de la sociedad (*World Resources Institute*, 2005). En múltiples países se requieren transformaciones para reducir el deterioro ambiental y social, en la búsqueda de un futuro sostenible.

La presente investigación se realiza con base a tres casos de negocios innovadores, implementados por egresados del Programa en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN) en Mondragon Unibertsitatea (MU), en la región del País Vasco. El interés por el estudio de estas nuevas empresas (startups) es porque han logrado establecer negocios exitosos en términos financieros y a su vez contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS. (ONU, 2015).

Los ODS son una iniciativa impulsada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales de los ciudadanos, incluyendo la sostenibilidad del planeta y las futuras generaciones. En ese sentido, los desafíos del desarrollo sostenible requieren de un gran número de negocios innovadores similares a los implementados por algunos emprendedores de LEINN, que han encontrado soluciones creativas al desempleo, a la salud física y mental de los adultos, a la conservación de los recursos naturales, entre otras.

En el contexto universitario sobre emprendimiento y desarrollo sostenible, existe una mínima publicación de artículos científicos sobre las prácticas de emprendedores que detectan oportunidades e implementan estrategias para aportar a los ODS. El emprendimiento sostenible (ES), implica una conciencia de que el consumo de recursos naturales ha provocado la degradación de los ecosistemas, afectando con ello las condiciones sociales de las poblaciones.

Las investigaciones sobre emprendimiento frecuentemente se enfocan en elementos tales como las intencionalidades por emprender, la detección de oportunidades de negocio y sobre algunos procesos que realizan los emprendedores en la búsqueda de crear valor. Sin embargo, se detectan vacíos en la literatura sobre los sistemas de evaluación que utilizan las startups para medir impactos en sus mercados locales.

Por tanto, este proyecto de investigación forma parte del naciente campo del Emprendimiento Sostenible (ES) y, enfocado en conocer y evaluar las múltiples aportaciones que generan las empresas universitarias estudiadas, cuando se proponen contribuir a por lo menos uno de los ODS.

En base en los conceptos de sostenibilidad y emprendimiento, se inicia una revisión sistemática de la literatura científica disponible. En conjunto, se identificaron 36 artículos referentes al ES. Ninguno de ellos sobre evaluación de triple impacto en startups. Por ello, ha sido necesario integrar un marco teórico en Emprendimiento Sostenible a partir del enfoque de la Teoría Fundamentada (GT *The Grounded Theory*, Glaser & Strauss, 1967). El cual también nos permite codificar, a nivel de detalle, algunos conceptos clave que aportan a la construcción de la teoría naciente del ES.

A partir de las primeras entrevistas exploratorias con los estudiantes, profesores y graduados emprendedores de LEINN, fue posible esbozar una clasificación tentativa con tres categorías potenciales (Figura 1), mismas que podrían ser explicativas del fenómeno del emprendimiento que aporta positivamente al triple impacto:

1. La centralidad del propósito y de las competencias emprendedoras que posibilitan la implementación de una startup en el ámbito universitario.
2. La relevancia de la colaboración entre el equipo responsable y con los diversos grupos de interés, para crear valor y contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).
3. El enfoque de prácticas de negocio de triple resultado: económico, ecológico y social. Las y los emprendedores buscan generar impactos positivos en sus comunidades de clientes y beneficiarios, sin llevar una evaluación de TBL.

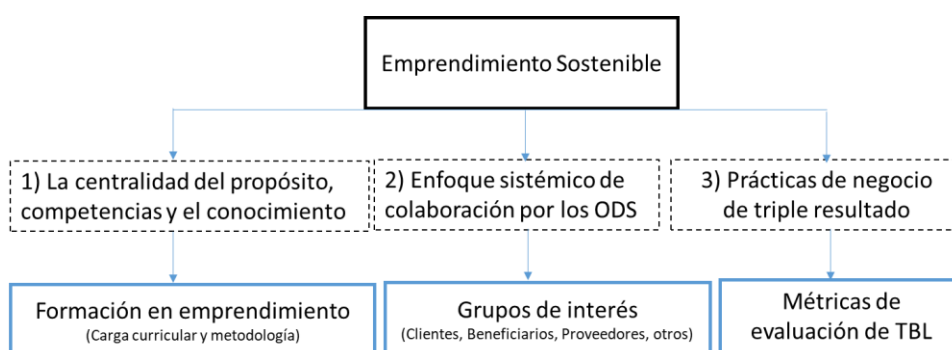


Figura 1.
Categorías Potencialmente explicativas del ES.

Elaboración propia.

Congregamos los elementos principales de la presente investigación de acuerdo con Joseph Maxwell (2012). Posteriormente, se describe a detalle una síntesis de sus objetivos y elementos metodológicos:

Objetivo de investigación	Comprender y evaluar el impacto económico, ecológico y social, generado por startups universitarias del grado LEINN que buscan contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
Preguntas	¿Cómo se pueden evaluar los impactos económicos, ecológicos y sociales de las empresas emergentes en el grado universitario LEINN? Q1. ¿Cuáles son los elementos clave que impulsan a un emprendimiento para generar impacto económico, ecológico y social en las startups estudiadas? Q2. ¿Cómo se establecen los procesos para reconocer, desarrollar y explotar las oportunidades relacionadas con productos y servicios sostenibles? Q3. ¿Cuáles son las mejores prácticas de las startups de LEINN, para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Q4. ¿Cómo se alinea la colaboración de los grupos de interés con la startup para generar cambio en los sistemas? Q5. ¿Cómo se evalúan los resultados de la startup con indicadores en términos de impacto económico, ecológico y social?
Método	Estudio de casos múltiple explicativo
Selección de la muestra	La unidad de análisis se considera a tres empresas implementadas durante la formación académica y actualmente operando un modelo de negocio con propósitos de sostenibilidad que han sido seleccionadas del total de los graduados del programa Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN Mondragon Unibertsitatea ubicada en la región de País Vasco).
Herramientas de recopilación de datos	Entrevistas semiestructuradas a equipo académico universitario Observación directa en la Universidad MU Laboratorios LEINN MTA Entrevistas semiestructuradas sobre prácticas y métricas de evaluación Observación directa en la operación de las empresas nacientes Estancia doctoral exploratoria TEC de Monterrey México Entrevistas semiestructuradas a emprendedores graduados Herramienta de evaluación de impacto TBL (EI ABC del ES) Grupos de enfoque (PAR) para diseño del marco de evaluación (MESS) Entrevistas semiestructuradas a expertos y grupos de interés Consulta de bases de datos públicas y privadas digitales
Enfoque científico	Investigación cualitativa
Aportaciones principales	<ol style="list-style-type: none">1. Contribuciones teóricas al Emprendimiento Sostenible2. Marco de evaluación triple impacto para las startups (MESS)3. Aportación a las instituciones educativas para evaluar el TBL y promover en los estudiantes la contribución a los ODS4. Tránsito de herramientas a las startups para mejores prácticas ES5. Proceso de inicio startup sostenible6. Doce competencias emprendedoras para el ES7. Mostrar un potencial nuevo fenómeno como Emprendedor Sistémico

1.1 PROPÓSITOS PERSONALES

Comunicar algunos propósitos personales, necesariamente, implica referirme a mi origen. Soy parte de una familia humilde constituida por seis hermanos; este hecho me regaló la comprensión vivencial sobre la relevancia del papel que desempeña cada quien en la prosperidad común. Los primeros propósitos laborales llegaron años después, siendo aún una estudiante universitaria, en la búsqueda de integrar la tecnología con mis inquietudes por la sostenibilidad. Mi primer empleo fue en la recién fundada Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT),¹ como encargada del área de informática. Posteriormente, un elemento de transformación personal fue haber cursado la Maestría en Mercadotecnia Social y haber trabajado como maestra en el sistema TEC de Monterrey (ITESM, México).

Como profesora durante 20 años, considero que la educación universitaria es el eje rector del cambio sistémico y de la transformación social. Los mentores del siglo XXI deberíamos generar conocimiento en la búsqueda de cambios profundos que favorezcan la visión de desarrollo sostenible. Fortalecer la teoría sobre el emprendimiento y el rol de transferir competencias para los procesos de inicio, operación y evaluación de startups universitarias sostenibles.

Si bien existe una comprensión cada vez más amplia sobre el emprendimiento, la evaluación de triple resultado y el desarrollo sostenible, actualmente aún arroja conclusiones sobre el quehacer de grandes y medianos negocios (Nursimloo et al., 2020). Sin embargo, no se puntualiza en qué condiciones esperamos que nuevas empresas, surgidas en el ámbito de la educación superior, puedan contribuir a transformar nuestras economías en sistemas sostenibles.

Así, los objetivos personales de la investigadora son contribuir a la teoría naciente del ES para la evolución de las instituciones educativas, así como al desenvolvimiento de las empresas que emergen dentro del espacio universitario. Y primordialmente, a impulsar la potencialidad de los y las emprendedoras, quienes, en una gestión local, suman valores positivos relevantes para los retos que enfrentamos globalmente:

Primero, identificar los elementos claves del emprendimiento sostenible, tales como intenciones, propósitos, competencias, prácticas y modelos de negocio que posibilitan el comercializar productos para crear valor positivo de triple impacto.

Segundo, observar el papel central de la visión sistémica del ES que le permite al equipo emprendedor y sus grupos de interés generar oportunidades de cambio local.

Tercero, determinar en qué medida las startups estudiadas reconocen, desarrollan y evalúan oportunidades de negocio con impactos evaluables que contribuyan a los diversos ODS de la Agenda 2030.

¹ La SEMARNAT es la instancia del Gobierno Federal mexicano, fundada en el año 1994, que tiene las funciones de proteger los recursos naturales dentro del territorio. A cargo de diseñar, impulsar y aplicar las políticas públicas medioambientales del país.

1.2 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS CIENTÍFICOS

Las publicaciones recientes, particularmente las divulgadas en los últimos diez años (Chirinos, 2020; Kuckertz, 2019), han contribuido a la comprensión acerca de la relación entre emprendimiento y desarrollo sostenible. A su vez, esta comprensión permitió una nueva interpretación de la dinámica entre ambos fenómenos, a la que se ha denominado Emprendimiento Sostenible (ES). A la fecha pocos investigadores han explorado el desarrollo sostenible desde una orientación emprendedora que haga referencia al concepto de "destrucción creativa", de Schumpeter (1934). El economista austro-estadounidense argumentó que las fallas en los mercados abren oportunidades para la innovación de emprendedores quienes logran aportar al desarrollo económico.

El estado del arte sobre emprendimiento de jóvenes universitarios reporta mínimos avances (Jambor & Lindner, 2018). Este hecho permite pensar que actualmente hay un horizonte abierto para generar un espacio de investigación sobre la evaluación del desempeño y la transferencia de las mejores prácticas de negocios que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ONU, 2015).

Los marcos conceptuales y las herramientas de evaluación de triple impacto reportados en la literatura científica, se presentan como mecanismos poco cercanos y operativamente complicados para una startup que está inmersa en una dinámica creativa de constante evolución (Chirinos et al., 2020). Generalmente sin planeación y sin la sistematización de procesos en los que se basan los estándares y las certificaciones internacionales.

Los instrumentos de evaluación con indicadores de sostenibilidad deben ser específicos y puntuales para medir el valor de variables que representan los datos consistentes y representativos de las condiciones del ES de múltiples impactos (ONU, 2016). La presente investigación se propone disminuir la brecha de conocimiento sobre la evaluación de triple impacto y su aplicación a las empresas emergentes mediante el estudio de casos de startups del grado LEINN en Mondragon Unibertsitatea.

Por otra parte, dado que este estudio surge en el ámbito universitario, se observa que los campos de investigación, tanto del fenómeno de la educación emprendedora como en el espacio de la sostenibilidad, continúan creciendo paralelamente como reflexiones separadas (Lans, 2014; Parkes, 2020). Hasta ahora poco se ha incursionado en la interconexión entre ambos y sus aplicaciones en el ámbito de negocios.

Asimismo, actualmente no se cuenta con una teoría sólida que articule los supuestos relacionados con el emprendimiento sostenible y los elementos clave para la evaluación de su triple impacto (Jackson, 2011). Se considera que se posee un conocimiento inconcluso (Salgado, 2007), en particular, porque se trata de un conocimiento inscrito en un enfoque sistémico que implica una complejidad de la que hasta ahora se postula en la literatura científica.

1.3 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS PRÁCTICOS

En la actualidad, el crecimiento económico no constituye una certeza para ningún país. Así lo demuestran los datos e índices de desarrollo reportados en el último informe de competitividad del Foro Económico Mundial, publicado en el año 2019. Este informe apunta particularmente a la incapacidad que ha mostrado la mayoría de las naciones en la aplicación de las reformas estructurales encaminadas a lograr una economía sostenible. En su conjunto, las empresas en países como España y México alcanzan aumentos en el Producto Interno Bruto (PIB) inferiores a los proyectados, lo cual se refleja negativamente en el ingreso de los hogares de sus ciudadanos (WEF *Global Competitiveness Report*, 2019).

Algunos de los sistemas de creación de riqueza y sus modelos de negocio actuales, generan un empeoramiento de los problemas sociales. Según el reporte del Consejo de la Juventud de España (CJE, 2019), en las comunidades del País Vasco y Cantabria, menos del 16% de las personas entre 16 y 29 años tienen acceso a un empleo que les permita sostenerse económicamente fuera del hogar de sus padres. De acuerdo con David Card (2018), las empresas buscan a trabajadores más calificados para tener incrementar sus ingresos y esperan un alto valor agregado por trabajador, solo así están dispuestos a pagar salarios más altos.

El concepto de desarrollo sostenible es fundamental para poner en valor los cambios necesarios en nuestros actuales sistemas económicos y sociales; este concepto demanda reducir los impactos nocivos provenientes de nuestras prácticas depredadoras de producción y consumo (Patzelt et al., 2011). En diversos países se reconoce a los emprendedores como un sector que tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades emergentes y resolver las necesidades apremiantes de la sociedad (Hanohov & Baldacchino, 2017). En las últimas dos décadas, las universidades han incrementado tanto sus investigaciones como prácticas para llevar educación sobre el desarrollo sostenible (Roorda, 2008).

Las instancias multilaterales están llevando a cabo un proceso de fortalecimiento en la búsqueda del desarrollo sostenible para las nuevas generaciones de jóvenes, en particular, para acabar con la pobreza, lograr la equidad de género y contener el cambio climático. Así ha sido puesto en evidencia durante las diversas conferencias convocadas por la Organización de las Naciones Unidas y expresado por los países firmantes de la Agenda 2030 (ONU, 2015), documento en el que se establecen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por ello, la presente investigación se focaliza en el papel del emprendimiento y sus efectos de triple impacto para contribuir a los ODS.

Las nuevas generaciones requieren cambios radicales en las prácticas de negocio para reducir el deterioro ambiental y la desigualdad social; es primordial hacer una transformación hacia una economía incluyente y respetuosa de los recursos naturales. El emergente fenómeno del emprendimiento sostenible ha sido recientemente estudiado como el comportamiento de los emprendedores de negocio hacia la labor social y ecológica (Muñoz & Cohen, 2017), pero aún sin enfocarse en la medición del triple impacto como estrategia de negocio de la empresa naciente.

En el ámbito de negocios, los sistemas de evaluación se han enfocado a las prácticas de empresas consolidadas, pero no se abocan a la medición de las empresas nacientes (Liberta, 2007). Es esencial ampliar el análisis y el conocimiento acerca de los alcances del emprendimiento que busca un balance de las tres vertientes del desarrollo sostenible (económico, social y ambiental).

La dinámica operativa de una empresa naciente es tal, que los datos relevantes y válidos no son recabados sistemáticamente. En las nuevas empresas comúnmente no se integran reportes cuyos resultados sirvan para orientar las decisiones del modelo de negocio sostenible y mostrar a los grupos de interés la contribución de triple impacto.

Dado el interés de los jóvenes propietarios de startups y las instituciones de educación superior como Mondragon Unibertsitatea. Además de las carencias en la literatura científica sobre las métricas cuantitativas y cualitativas que validen los alcances del emprendimiento sostenible (Chen, 2006). Surge la principal pregunta de investigación:

¿Cómo se pueden evaluar los impactos económicos, ecológicos y sociales de las empresas emergentes en el grado universitario LEINN?

A continuación, se describen los objetivos del presente estudio para posteriormente enmarcar el trabajo de campo y a la vez establecer sus alcances entre lo general y lo específico:

Objetivo General (OG)

Poner en valor el impacto económico, ecológico y social, generado por startups universitarias del grado LEINN que buscan contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Objetivos particulares (OP)

OP1. Identificar qué elementos clave intervienen en la decisión de emprender para generar impacto económico, ecológico y social.

OP2. Establecer el proceso de reconocimiento de oportunidades e implementación de startups sostenibles en LEINN.

OP3. Conocer las mejores prácticas de las empresas emergentes de LEINN, para contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible.

OP4. Identificar cómo se alinea la colaboración con los grupos de interés en las startups para generar cambio sistémico.

OP5. Proponer un marco de evaluación de triple impacto, adecuado al emprendimiento sostenible de las startups.

Se ha establecido una estructura de la investigación para relacionar los objetivos mencionados y los enfoques utilizados para alcanzarlos (Figura 2).

1. El primer objetivo OP1, se aborda inicialmente mediante una revisión sistemática de la literatura existente. Por ser el emprendimiento sostenible un fenómeno mínimamente estudiado, ha sido necesario teorizar e identificar los conceptos clave de una teoría emergente. Para ello se ha utilizado el enfoque de la Teoría Fundamentada (GT, Grounded Theory, Strauss & Corbin, 1990; John Maxwell, 2012).
2. Los objetivos OP2 y OP3 exponen la complejidad práctica del fenómeno emprendedor, y las ideas puestas en marcha para abordar problemáticas sociales y ambientales mediante procesos que permitan la adecuación constante de sus modelos de negocio. Estos objetivos implican el dominio del Estudio de Casos, el cual hemos utilizado para identificar las mejores prácticas en el ámbito de los negocios en los que participan los emprendedores universitarios (*Case Study Research*, Eisenhardt, 2007; Yin, 1984).
3. Finalmente, los objetivos OP4 y OP5 establecidos para observar la colaboración y evaluación de las startups. Se identifica que los emprendedores regularmente utilizan algunas métricas económicas, pero no cuentan con un instrumento sistematizado con indicadores para la medición del triple impacto. Como aportación final de esta investigación, se propone un marco de evaluación de triple impacto, que ha sido construido con la colaboración de los graduados participantes en el estudio y con un enfoque de Investigación Participación Acción (PAR *Participatory Action Research*, Kindon, 2007; Kunt, 2020).



Figura 2.
Estructura de la investigación por objetivos particulares.

Elaboración propia.

1.4 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

Para dar cuenta del proceso y resultados de la investigación descrita, hemos organizado este documento en seis capítulos generales:

Capítulo 1. Introducción.

Capítulo 2. Marco teórico.

Capítulo 3. Método de investigación.

Capítulo 4. Estudio de casos: Startups de Triple Impacto LEINN.

Capítulo 5. Evaluación en Emprendimiento Sostenible (Marco MESS).

Capítulo 6. Conclusiones generales.

El primer capítulo presenta las características introductorias y el contexto en el que surge el estudio al entrar en contacto con el ámbito universitario del emprendimiento. Además, se exponen los propósitos científicos, personales y prácticos del estudio; la pregunta de investigación que origina el proceso de indagación, los objetivos, general y particulares que se ha propuesto; y los enfoques metodológicos que se emplean para guiar el estudio en los tiempos descritos en la cronología del trabajo de campo.

El segundo capítulo describe la revisión de la literatura disponible, haciendo énfasis en el estado del arte actual sobre Emprendimiento Sostenible y su evaluación del triple impacto. Al encontrar un limitado acervo científico, se decidió seleccionar la teoría fundamentada como un enfoque que permite integrar un marco teórico para el estudio del fenómeno emergente del ES. Se identificaron cinco categorías principales: la formación en emprendimiento; la colaboración con grupos de interés; el cambio sistémico; el desarrollo sostenible y la evaluación de triple impacto (TBL).

El capítulo tercero, contiene la presentación de la metodología de investigación empírica del estudio de casos y el diseño del trabajo de campo con las empresas nacientes, para la recopilación e interpretación confiable de datos (Eisenhardt, 2007). Se integran las proposiciones que nos permiten acceder a la evidencia sobre las prácticas de negocio sostenibles de las empresas nacientes estudiadas.

Un cuarto capítulo, reporta el compendio de los tres casos estudiados, sus alcances, similitudes y contrastes (Günter, 2003); así como los hallazgos y resultados principales en la búsqueda de alcanzar los objetivos de investigación y conocer las mejores prácticas de las empresas que contribuyen a los ODS. Se integra un análisis comparativo de los tres casos para mostrar resultados basados en las diferencias y similitudes entre ellos.

En el capítulo quinto, se describe la creación de un marco de evaluación denominado (MESS). Mediante el método de investigación participación acción (PAR) se integra en colaboración con las emprendedoras de los casos seleccionados. La herramienta incluye indicadores que permitan medir los alcances en los tres ámbitos de la sostenibilidad, el piloto se puso en marcha en las startups en el año 2019.

Un sexto capítulo presenta los principales hallazgos, las conclusiones del trabajo de investigación doctoral en el abordaje de los objetivos tanto teóricos como prácticos, de los que emanan las conclusiones. Además, se especifican las aportaciones principales de la investigación a las teorías más recientes acerca de la sostenibilidad, sus limitaciones y las posibles futuras líneas de continuidad en el campo del ES.

1.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Primera: durante el año 2017, mediante una serie de entrevistas exploratorias con los emprendedores de LEINN en el País Vasco, se identificó en los graduados propósitos y competencias emprendedoras orientadas a implementar ideas innovadoras. En algunos casos estas ideas mostraban impactos que rebasan el ámbito comercial. También se observó que hay enfoques insuficientes para evaluar los resultados generados más allá de ingresos por las ventas y número de clientes. A los jóvenes esto les representa además dificultades al buscar recursos financieros para profesionalizar sus startups.

Segunda: en los años 2018 y 2019 se emplea la metodología de estudio de casos para conocer sobre las empresas emergentes que buscan generar valor para contribuir a los ODS (Thomas, 2011). Si bien, este método es reconocido como una herramienta efectiva en ciencias sociales, se vuelve aún más destacado en la investigación de la sinergia entre la educación superior y el emprendimiento. Es posible establecer proposiciones teóricas en base a los factores identificados en el marco teórico para corroborar las prácticas de negocio en cinco factores clave:

- Formación en emprendimiento (Educación académica y prácticas reales)
- Proceso emprendedor (Startup)
- Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Colaboración sistémica con grupos de interés (*Stakeholders*)
- Evaluación de triple impacto TBL (*Triple Bottom Line*)

Tercera: mediante el enfoque de Investigación Participación Acción (PAR), se diseñó una herramienta de evaluación adecuada a las startups. Los y las emprendedoras seleccionadas implementaron en fase piloto el marco (MESS), en el año 2019 y principios del 2020. La aportación principal es su enfoque sistémico, en el cual una iniciativa emprendedora se evalúa como un todo debido a las interacciones entre sus partes en un mismo contexto y por una causa común.

De tal forma que hemos podido tener observaciones longitudinales sobre los procesos de emprendimiento de las emprendedoras en tres etapas principales de la investigación cualitativa aquí descrita.

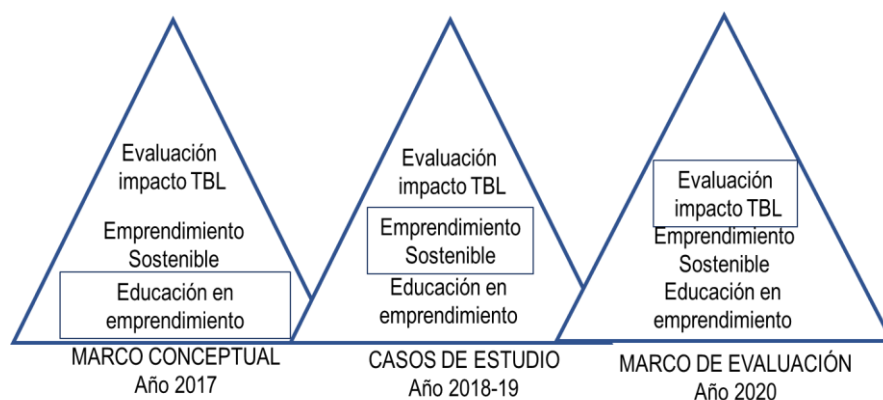


Figura 3.
Cronología de las etapas de investigación.
Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Vive como si fueras a morir mañana.
Aprende como si fueras a vivir siempre.
Mahatma Gandhi

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El emprendimiento empresarial desempeña un papel destacado en el impulso del desarrollo económico de los países, debido a la capacidad que los individuos tenemos al identificar oportunidades y transformarlas en realidades mediante empresas rentables (Amorós & Zoltan, 2008; Kritikos, 2014; Schumpeter, 1934;). Algunos investigadores e instancias multilaterales han mostrado la influencia positiva del emprendimiento en variables tales como: el crecimiento económico, el incremento en el nivel de empleo y la participación de los jóvenes en el desarrollo de las economías locales (Lazzeretti, 2005).

Descrito por el Fondo Monetario Internacional (IMF), "la globalización es la interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo, generada por el aumento del volumen de las comercializaciones transfronterizas de capitales, productos y servicios". En las últimas décadas la globalización ha sido de difusión acelerada debido a la tecnología (*International Monetary Found*, 2018). En principio, algunas problemáticas se generaron por la velocidad con la que se han eliminado las barreras al movimiento de capitales y el comercio a nivel global (Stiglitz, 2002), que no han respetado el ritmo y las condiciones propias de cada país en su desarrollo socioeconómico local.

Según Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía en 2001,² lo que tenemos hasta ahora es una economía globalizada que tan sólo intenta aumentar la productividad y las ventajas competitivas de los mercados. No obstante, la globalización ha generado aportaciones tanto positivas como desfavorables para los diferentes países.

Actualmente los sistemas económicos, aún de los países desarrollados, necesitan una transición hacia patrones de producción y consumo que sean sostenibles (Kadaplackal, 2008). De acuerdo con el reporte anual de la Organización de las Naciones Unidas de 2019 (*International Resource Panel*), el uso per cápita de materias primas (naturales) es diez veces más alto en los países desarrollados que en los de bajos ingresos (ONU, 2019).

Las naciones que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), generan cerca de la mitad de los desechos del mundo. La OECD, en su informe de perspectivas económicas 2019, advierte sobre las crecientes desigualdades en el ingreso, un mercado laboral que necesita forjar nuevas coyunturas de empleo para los jóvenes, y acerca de la necesidad de un equilibrio en los procedimientos de producción limpios. "Es inminente la necesidad de asegurar que nuestros sistemas de producción y consumo proporcionen bienestar a los nuevos y futuros ciudadanos" (OECD, 2019).

² Los Premios Nobel son un reconocimiento internacional administrado por la Fundación Nobel en Estocolmo, Suecia, y basado en la fortuna de Alfred Nobel, inventor y emprendedor sueco. Para información, consúltese: www.nobelprize.org

En el ámbito internacional, los investigadores continúan incrementando las publicaciones referentes al emprendimiento en términos de tributo al valor económico convencional y algunas categorizaciones en relación con el emprendimiento social y el emprendimiento ecológico (Walley, 1994). Sin embargo, lo que se busca en la presente investigación es explicar la operación de modelos de negocio que integren las tres vertientes de la sostenibilidad, tanto en su operación como en sus impactos localmente.

Algunos jóvenes buscan hacerse cargo de los efectos adversos de que están aquejando a la humanidad, como el aumento de la pobreza, el desempleo, los problemas de salud pública, la contaminación ambiental, la escasez de agua y alimentos, entre otros. Los esfuerzos de la presente investigación buscan proporcionar información para que los futuros emprendedores amplíen sus visiones ante los retos planteados en la denominada Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015). Para ello, hemos de navegar entre dos conceptos intrínsecamente relacionados, pero teóricamente poco explorados en conjunto: el emprendimiento y el desarrollo sostenible.

El campo del emprendimiento sostenible incrementa su espacio de reconocimiento a las acciones de los jóvenes al fundar empresas pequeñas que generan beneficios socioeconómicos en sus comunidades, rebasando casi cualquier desafío de negocios. Acercarnos a los posibles escenarios en los que los jóvenes universitarios ponen en marcha emprendimientos de negocios implica considerar elementos no solamente cuantitativos y de corto plazo (Osterwalder, 2010; Blank, 2013); es necesario un enfoque teórico amplio sobre la dinámica entre el emprendedor y las diversas influencias que los impulsan para estructurar modelos comerciales sostenibles.

En la primera etapa de la investigación, los múltiples elementos de este tipo de emprendimiento y su complejidad, no podían ser enmarcados con precisión. Por ello, se atravesó por algunas experiencias exploratorias en el amplio campo de la formación universitaria, para adquirir los primeros datos (Laboratorios del programa de educación superior en Liderazgo Emprendedor e Innovación en Bilbao, Irún y Oñate de Mondragon Unibertsitatea en el País Vasco). Se documentaron conversaciones con estudiantes, entrevistas con graduados, se accedió además a documentos educativos del programa y a la metodología de LEINN.

Buscamos interpretaciones iniciales sobre la particular forma de emprender, mediante preguntas como: qué, por qué, cómo y para qué de las iniciativas empresariales con valor social y ecológico que ahí se gestaban. De acuerdo con Strauss y Corbin (2002), mediante el enfoque de la Teoría Fundamentada (GT, *The Grounded Theory*), es posible crear y fortalecer teorías derivadas de datos recopilados. Se llevaron tres actividades para integrar el marco teórico:

- a) Teorizar con base en el análisis de datos cualitativos.
- b) El método de codificación y comparación constante.
- c) Redacción de nuevos elementos para el discernimiento de lo observado.

La identificación del ES como concepto central, ha permitido a la investigadora conocer y categorizar los datos aportados por jóvenes emprendedores, quienes describen de manera más precisa elementos para la comprensión del fenómeno (Birks, 2011).

Posteriormente, se categorizaron algunos temas mediante el análisis de estructura de las oraciones, declaraciones de los graduados con startups, e incluso resúmenes de los documentos metodológicos y curriculares de LEINN. Estos datos se codificaron y examinaron en detalle con un sentido de apertura teórica, en tres etapas principales:

1. Análisis de contenido: se estableció la categorización y análisis temático de los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos en las conversaciones iniciales.
2. Análisis narrativo: se aplicó debido a que la mayoría de los datos cualitativos de las entrevistas contenían una historia. Se capturaron observaciones relevantes en las descripciones del contexto local compartido por los entrevistados.
3. Diseño de estructura: se fueron analizando los datos conforme surgía una estructura de código (un conjunto jerárquico de temas) que se fortaleció al examinar datos adicionales.

En el análisis temático realizado con el enfoque de Teoría Fundamentada (GT), se extraen los temas clave mediante la integración de una estructura de palabras y oraciones (Charmaz, 2000; Glaser, 2006). La codificación de los datos permitió un primer diseño de un marco teórico sobre el fenómeno a estudiar (Figura 4). El concepto central establecido se reconoce por su denominación como **Emprendimiento Sostenible**. También se identificaron y categorizaron los conceptos subyacentes al central: **Desarrollo sostenible, Formación en emprendimiento, Grupos de interés, Cambio sistémico y Evaluación de triple impacto.**

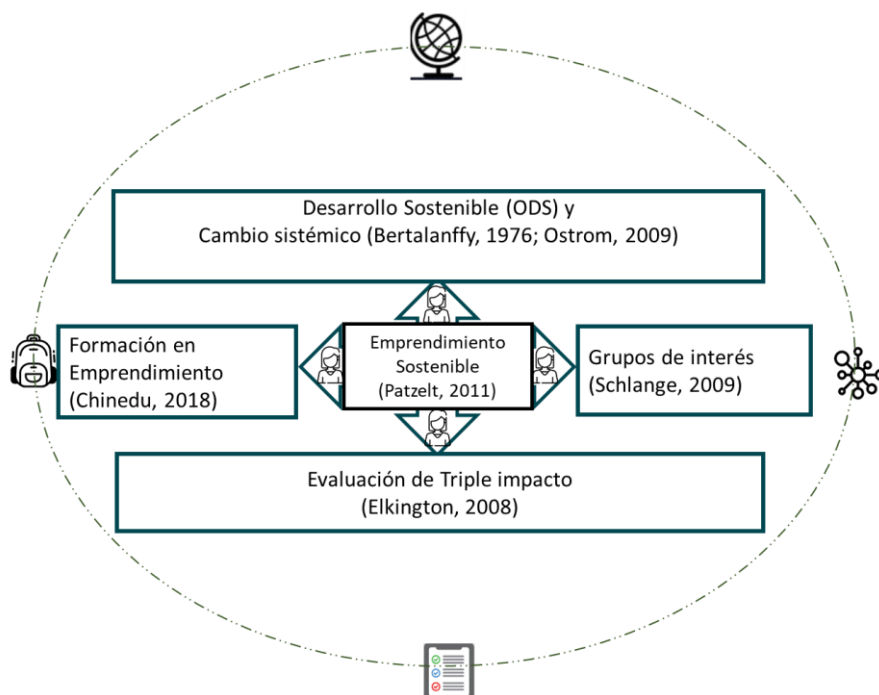


Figura 4.
Marco teórico de la investigación
Elaboración propia.

El marco teórico inicial, sirve como estructura para guiar la investigación científica, ya que relaciona el objeto de estudio con el conocimiento disponible (Sutton & Staw, 1995). Así como para avanzar en la comprensión de los conceptos relacionados que han sido concebidos sin adoptar una teoría en particular. En subcapítulos sucesivos, se describen a detalle los conceptos que integran el marco teórico, los cuales mediante sus relaciones pueden explicar los elementos clave del ES. Asimismo, se incorpora la descripción de la revisión sistemática de literatura científica, que persigue una síntesis precisa de las investigaciones existentes y el estado del arte del fenómeno naciente aquí estudiado.

:

La educación es la primera condición
para la libertad, la democracia y el desarrollo sostenible.
Koffi Annan

2.1 DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo de un país, hasta ahora ha sido interpretado como la capacidad de los individuos ubicados en una región geográfica en particular, para generar recursos materiales y financieros que aseguren el bienestar económico de quienes ahí habitan (Clemente, 2009). El bienestar económico puede evaluarse con indicadores como las tasas de crecimiento de capital en periodos de tiempos determinados. Sin embargo, cada región o país no depende únicamente de la acumulación de sus recursos de manera independiente, dado que pertenecen a un sistema mundial abierto que lo influye. Por tanto, cada nación genera sus propias políticas económicas para instaurar ajustes que incentiven la eficiencia de sus sistemas económico y productivo, aunque debe considerar cada vez más la influyente interdependencia entre los países.

El desarrollo sostenible, por su parte, obliga a comprender el crecimiento de un país en términos más amplios que los exclusivamente económicos (Prahalad, 1999). Es necesario considerar los cambios en diversas dimensiones: los valores sociales, culturales, políticos y la necesidad de reducir el uso de los limitados recursos naturales de uso público.

Alrededor de los años ochenta surgió, en el ámbito académico, la sociedad civil y las instancias internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el paradigma respecto a que el desarrollo económico debería ser sustentable, que como sociedad teníamos un futuro en común. Ello supuso comprender la importancia de cambiar el rumbo del desarrollo a fin de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de nuestra humanidad para continuar su crecimiento futuro. Se manifestó la prioridad de lograr ser más racionales en los procesos de producción, distribución y consumo.

En el año 1987, la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas emite una primera definición del concepto de Desarrollo Sostenible (DS), que fue discutida en la Asamblea de las Naciones Unidas, y quedó establecida oficialmente en el Informe Brundtland:

“Desarrollo sostenible es un crecimiento que satisface las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades a futuro”. (WCED, Informe Brundtland, 1987).

Posteriormente, en el año 2015, los representantes políticos y empresarios de diversos países se comprometieron a adoptar las estrategias de la denominada Agenda 2030, que contiene los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, Figura 5). Con ello, se establecieron una serie de compromisos puntuales para erradicar la pobreza e impulsar la prosperidad de las sociedades. Asimismo, en la Agenda 2030 se convoca a los diversos países firmantes a avanzar en la disminución de las desigualdades sociales y el desempleo, el mejoramiento de la salud de la población y el cuidado de los recursos naturales, así como instaurar medidas para detener el cambio climático.

Es posible que, para algunos empresarios, el desarrollo sostenible sea sólo un conjunto de conceptos de carácter regulatorio; sin embargo, es considerada una función básica del negocio. Según la publicación *Global CEO Outlook (2019)*, editada por la empresa consultora mundial *KPMG*,³ más de las tres cuartas partes de los CEO (76%) de las empresas sostienen que en el futuro el crecimiento de su organización dependerá de su capacidad para conducir el cambio hacia una economía de tecnología limpia y con bajas emisiones de carbono.

Históricamente, el desarrollo sostenible estuvo asociado con las prácticas de las grandes empresas (Nursimloo et al., 2020). No obstante, a partir del inicio del tercer milenio se ha dado una importancia preponderante y creciente a la contribución de las pequeñas y medianas empresas que generan cambios en las economías a nivel mundial, destacando especialmente el papel que desempeñan las nuevas empresas como motor de desarrollo económico y social.

El quinto Informe de Evaluación del Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés) sobre cambio climático⁴ 2014, emitido por el Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente desde 1998, reveló que el crecimiento económico ha contribuido negativamente en diversos temas medioambientales, como el calentamiento global, el desperdicio de los recursos naturales, la radiación tóxica de sustancias a la atmosfera y deficiencia en el suministro del agua, entre otros (IPCC, 2015).

Las políticas internacionales respecto al desarrollo sostenible son emitidas por la instancia correspondiente en el ámbito de la ONU, pero su legislación y aplicación es responsabilidad de los gobiernos de cada país. No obstante, en lo que se refiere al sector civil, no se ha logrado permeabilizar dichos lineamientos hacia los ciudadanos. Particularmente en relación con cuál podría ser su papel como agentes de cambio y para revertir algunos daños ocasionados a los recursos naturales por empresa naciente.

Para los jóvenes del nuevo milenio, es necesario integrar conocimientos y competencias que les permitirán generar negocios capaces de atender las demandas de sus clientes demostrando su compromiso con los 17 objetivos por la sostenibilidad (Boni, 2019), los cuales se presentan a continuación tal como son expresados en la Agenda 2030:

Estos objetivos han sido representados gráficamente para su mejor identificación como aparecen en la Figura 5. A nivel operativo cada uno ha sido desglosado en metas particulares, que en su conjunto suman un total de 169 metas.

³ KPMG es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrecen asesoramiento legal, fiscal y financiero a empresas en 156 países. Para más información, consúltese: <https://www.kpmg.us/>

⁴ Por cambio climático se entiende cualquier cambio en el clima que se verifica en el transcurso del tiempo, debido a la variabilidad natural o como resultado de actividades humanas. Para más información, consultar el reporte mundial IPCC: <https://www.ipcc.ch/>



Figura 5.
Los 17
Objetivos de
Desarrollo
Sostenible.

Fuente:
Agenda
2030 para el
Desarrollo
Sostenible,
ONU 2015.

1. Eliminar la pobreza, en todas sus formas.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria.
3. Salud, para garantizar una vida sana para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.
5. Lograr la igualdad entre los géneros.
6. Uso del agua y su gestión sostenible para todos.
7. Innovación en energía no contaminante.
8. Promover el crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y las comunidades sean sustentables.
12. Consumo y producción responsables.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático.
14. La protección de los mares, océanos y cuerpos de agua.
15. El respeto y cuidado de los ecosistemas terrestres.
16. La paz entre individuos y naciones.
17. Alianzas y programas para asegurar los objetivos anteriores.

Por ejemplo, para los propósitos educativos de esta investigación doctoral, en la Agenda 2030 resaltamos el Objetivo 4. Educación de calidad, la meta 4.7:

De aquí al año 2030, se debe asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible. Entre otras cosas mediante la educación y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible (ONU, 2015).

En concordancia con el objetivo cuarto: la relación entre el ámbito universitario y la cultura por el desarrollo sostenible se encuentra en un nivel de retroalimentación mutua, ya que es en la universidad donde pueden surgir propuestas para dar seguimiento a los avances (Von Geibler, 2019). Exploramos a continuación la herramienta para la evaluación *SDG-Check*,⁵ su objetivo es estimular a los emprendedores para que comprendan mejor la complejidad de aportar y evaluar sus contribuciones a los ODS.

En la Universidad de Gothenburg, Suecia, se integró esta herramienta gratuita en línea para la medición de cualquier tipo de emprendimiento a los ODS. La herramienta se recomienda para ser utilizada por investigadores, docentes, empresas, agencias, organizaciones civiles o por cualquier persona que tenga que evaluar un proyecto o una solución concerniente a los ODS.

Los criterios iniciales para la elaboración de la herramienta fueron los siguientes: a) los resultados del *SDG-Check* deben ser transparentes y comparables con otras evaluaciones; b) la aplicación debe ser lo más completa posible y susceptible de ser respondida de manera sencilla; c) no requerir conocimientos previos sobre sostenibilidad; y d) el tiempo necesario para la aplicación de la herramienta individual debe ser inferior a 20 minutos (*SDG Impact Assessment Tool*, 2020).

Una limitante, incluida como aclaración en el instrumento publicado en internet, es que cualquier evaluación de los ODS depende del nivel de conocimiento y las expectativas de la persona que realiza la evaluación. Por tanto, constituye un punto de partida preliminar y debería estar abierta a revisión. Además, es necesario considerar que algunas empresas pueden no estar dispuestas a compartir sus conocimientos, innovaciones y propiedad intelectual. Mientras que los Objetivos de Desarrollo Sostenible sin ser un sistema perfecto, son lineamientos mundialmente utilizados para evaluar los avances de los emprendedores que quieran solucionar los grandes retos del siglo XXI.

Por otro lado, diversas instituciones a nivel mundial buscan evaluar los avances del emprendimiento convencional por país y comienzan a incluir elementos del DS en sus metodologías. Por ejemplo, la actividad es estudiada por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). En el GEM producen indicadores que pueden mejorar la comprensión de la actividad empresarial (Informe global GEM 2018/2019).

Los diversos informes del GEM son un referente enfocado a la actividad emprendedora y productiva de los países. Los informes de la actividad emprendedora publicados desde 1999 y la creación del GEM, son una iniciativa de *London Business School* y *Babson College*.

Mediante más de 200.000 entrevistas al año con expertos y poblaciones adultas, incluidos emprendedores de todas las edades. El GEM recaba datos de 115 economías de todos los continentes, en colaboración con más de 500 especialistas en investigación de alrededor de 300 instituciones académicas en el mundo.

⁵ *SDG-Check Impact Assessment Tool*, es una herramienta de acceso público para mapear las contribuciones a los ODS de una iniciativa o empresa. Para más información, consúltese: <https://sdgimpactassessmenttool.org>

Después de casi 18 años de investigación el año 2016, GEM decidió integrar los factores sociales de un emprendedor (Figura 6. círculo rojo) para buscar las relaciones entre los valores sociales y los atributos personales en la diversa actividad emprendedora.

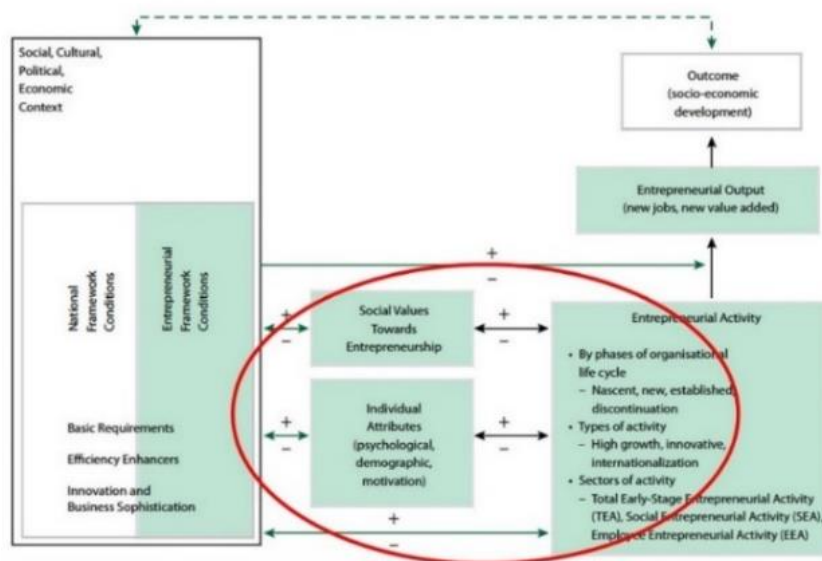


Figura 6.
Marco conceptual del GEM de los años 2015/2016.

Fuente:
GEM
2015/2016
Global Report.

Además, existen otras fuentes de informes que proporcionan datos confiables sobre la actividad y operación reciente de iniciativas comerciales de nueva creación y la puesta en marcha de startup. El *Global Competitiveness Report (GCR)* y en el *Doing Business Report* del Banco Mundial (Figura 7), generan indicadores y clasificaciones (*rankings*) sobre las características comunes de iniciar una empresa y las regulaciones de cada país. GCR incluye también medidas de negocios adecuadas a las empresas nacientes. (*International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, 2019*).



Figura 7.
¿What is measured in Doing Business?

Fuente:
Doing Business
World Bank
Report
2019

Para algunos jóvenes, proteger el medioambiente y fomentar la inclusión social son las metas prioritarias de sus startups (Kew et al., 2013). Es posible que la interacción del emprendimiento y el desarrollo sostenible, resulte en una promesa que funja como motor de cambio para el desarrollo económico y social que puede mitigar las posibles crisis socioeconómicas actuales. El concepto de emprendimiento sostenible a continuación descrito, muestra que la actividad emprendedora de los jóvenes podría crecer para tener un impacto positivo a los ODS.

El propósito real de un emprendedor, es cambiar el mundo.
Profundicen, dirijanse a las raíces del problema,
la transformación total es posible y necesaria.
Bill Drayton

2.2 EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE

Desde los años noventa hasta la fecha, diversas teorías sobre el emprendedor y su actividad emprendedora, han sido aceptadas por la comunidad científica (Fayolle et al, 2007; Reynolds et al., 2005) y destacan el rol de la persona que ejecuta una serie de actividades en una dinámica que permite comprender al emprendedor y sus procesos.

Dean y McMullen (2007) describen el emprendimiento sostenible como una serie de procesos para descubrir, evaluar y aprovechar las oportunidades económicas, presentes en las fallas de mercado que obstaculizan la sostenibilidad. Los autores incluyen factores que afectan el medioambiente, como el uso excesivo de los bienes públicos, el poder del monopolio y la gestión normativa incorrecta de los gobiernos.

En el año 2010, el Emprendimiento Sostenible fue explicado por Hockerts y Wüstenhagen como el descubrimiento y la explotación de oportunidades económicas en los desequilibrios de mercado que generan la transformación de un sector hacia una situación ambiental y social de largo plazo. Por su parte, Patzelt y Shepherd (2011) describieron el emprendimiento sostenible como el descubrimiento, la creación y el aprovechamiento de oportunidades para producir bienes y servicios que sustentan el entorno natural para proporcionar desarrollo a otros.

En Pacheco et al., (2010) se describe al ES como una forma de emprender negocios cuyo objetivo central es hacer una contribución sustancial al desarrollo sostenible. Por su parte en el año 2020, Westerman describió el ES considerando la relevancia del talento humano.

Los planteamientos conceptuales de los diversos autores, así como las primeras entrevistas exploratorias a los emprendedores de LEINN en los laboratorios, permiten interpretar —sin pretender una conceptualización— que las ideas innovadoras para el emprendimiento sostenible **pueden transformarse en iniciativas de aprendizaje colaborativo para comercializar productos o servicios con el potencial de generar cambios positivos y aportar a los ODS.**

En la búsqueda de los posibles supuestos clave del emprendimiento sostenible, se presenta una síntesis de la revisión sistemática de la literatura (Tabla 1). Se observa la evolución conceptual del ES, mostrando que, no fue sino hasta finales de la primera década del siglo XXI que algunos artículos ampliaron la conceptualización del ES más allá de la teoría a elementos prácticos.

Las bases de datos utilizadas en la revisión sistemática son: Scielo, Dialnet plus, JSTOR, ScienceDirect, EBSCO Academic Search Ultimate, EBSCO Business Source Complete, Emerald Insight, otras. Utilizando la ecuación de búsqueda: “emprendimiento sostenible”.

Tabla 1. Artículos científicos en Emprendimiento Sostenible

Año	Autor	Título	Definición ES	Aportaciones principales
2007	Cohen, Boyd; Winn, Monika I. <i>Journal of Business Venturing</i>	Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship.	ES, definido como la identificación de oportunidades para crear bienes y servicios futuros que son explotados con consecuencias económicas, psicológicas, sociales y ambientales.	Orientado a los procesos de detección de oportunidades.
2007	Dean, Thomas J.; McMullen, Jeffery S. <i>Journal of Business Venturing</i>	Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action.	ES, definido como el proceso de descubrir, evaluar y explotar las oportunidades de negocio presentes en las fallas del mercado con valor a la sostenibilidad.	La aplicación práctica de modelos de negocio, en apoyar causas complicadas, particularmente las relevantes al medio ambiente.
2008	Cohen, Boyd; Smith, Brock; Mitchell, Ron. <i>Business Strategy & the Environment</i>	Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research.	Emprendimiento sostenible, definido a través del descubrimiento de acciones en la búsqueda de nuevos mercados.	Sugiere impactos económicos, psicológicos, sociales y ambientales, no solo para el emprendedor, sino para otros grupos de interesados.
2009	Schlange, Lutz <i>Greener Management International</i>	Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship.	ES, descrito como la incorporación de los elementos de desarrollo sostenible a los modelos de negocio en colaboración.	La relevancia de los vínculos del emprendedor con otros grupos interesados en emprendimiento sostenible.
2010	Parrish, Bradley D.; Foxon, Timothy J. <i>Greener Management International</i>	Sustainability Entrepreneurship and Equitable Transitions to a Low-Carbon Economy.	Describe al ES, mediante los procesos empresariales en las que el objetivo central es hacer una contribución sustancial al desarrollo sostenible en temas como la emisión de carbono.	La capacidad de los emprendedores de diseñar estrategias con el propósito del bienestar social y mejorar la calidad del medioambiente.
2010	Pacheco, D; Dean, T; Payne, David S. <i>Journal of Business Venturing</i>	Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development.	El ES se describe en base a aquellas actividades de negocio, en las que el objetivo central es hacer una contribución sustancial al desarrollo sostenible.	El descubrimiento, creación, evaluación y operación de negocios, que sean alineados estratégicamente con los objetivos de desarrollo sostenible y ODS.
2011	Patzelt, Holger; Shepherd D. <i>Entrepreneurs hip: Theory & Practice</i>	Recognizing Opportunities for Sustainable Development.	ES, definido como descubrir, crear y aprovechar las oportunidades para producir bienes y servicios futuros que sostengan el entorno natural.	La posibilidad de emprender en un sentido comunitario y proporcionar ganancias de desarrollo para otros y sus entornos.
2012	Wagner, M. <i>Journal of Small Business & Entrepreneurs</i>	Ventures for the Public Good and Entrepreneurial Intentions: An Empirical Analysis of Sustainability Orientation as a Determining Factor.	La definición del ES, refiere a los fines de hacer negocios descubriendo, evaluando, e implementando oportunidades para crear valor que produzca prosperidad económica, cohesión social y protección ambiental.	Comprender la orientación de sostenibilidad del negocio y como se relaciona con las intenciones emprendedoras.
2013	Belz, F.M. <i>Social Business</i>	Shaping the future: Sustainable innovation and entrepreneurship.	Se define al ES, mediante los patrones de producción y la innovación para aportar al desarrollo sostenible.	La relevancia de emprender mediante procesos productivos respetuosos de los recursos naturales.

Tabla 1. Artículos científicos en Emprendimiento Sostenible (continuación).

Año	Autor	Título	Definición ES	Aportaciones principales
2014	Lans, T. <i>Journal of Cleaner Production</i>	Learning apart together: Towards an integrated framework for sustainable entrepreneurship competence in higher education.	ES la creciente demanda de emprendedores sostenibles, que son aquellos que facilitan proactivamente las demandas latentes de desarrollo sostenible.	La educación superior, puede desempeñar un papel importante en establecer la base para los jóvenes como futuros emprendedores sostenibles.
2015	Muñoz, Pablo <i>Journal of Business Venturing</i>	The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures.	Emprendimiento sostenible, va más allá de la búsqueda de oportunidades. Es un fenómeno complejo, destacando la configuración organizativa de cada startup.	Hallazgos sobre el proceso de desarrollo de empresas sostenibles, enfocándose al saber, las ideas, acciones y relaciones.
2017	Hanohov R. and Baldacchino L. <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research</i>	Opportunity recognition in sustainable entrepreneurship: an exploratory study.	Contribución a la literatura sobre ES, como base para el desarrollo de la teoría e investigación empírica sobre el reconocimiento de oportunidades sostenibles.	Identifican algunos de los factores que comprenden la teoría del ES. Y la reflexión sobre posibles razones por las que la investigación existente ha llevado a resultados disímiles.
2018	Xiaohan Yan and Dongxiao Gu <i>Sustainability Journal</i>	Fostering Sustainable Entrepreneurs: Evidence from China College Students.	Se define al emprendimiento sostenible, como la nueva forma de oportunidad empresarial, que no solo persigue el valor económico sino también el no económico	La relevancia de generar empleo para universitarios promueve el desarrollo económico y social. El ES, también puede resolver los problemas ambientales.
2019	Kuckertz, A. <i>Journal of cleaner production</i>	Responding to the greatest challenges? Value creation in ecological startups.	El ES, se encuentra en las empresas nacientes por la sostenibilidad que alinean la creación de valor.	Las nuevas empresas podrían no evaluar y comunicar adecuadamente su contribución para hacer del mundo un lugar mejor.
2020	Westerman, James W. <i>Human Resource Management Review</i>	Sustainable human resource management and the TBL: Multi stakeholder strategies, concepts, and engagement.	Emprendimiento sostenible como la creación de nuevos modelos de negocios y sistemas que puedan abordar eficazmente las circunstancias sociales y ambientales.	El aporte de los recursos humanos incorporando resultados económicos, sociales y ambientales, a través de las mejores prácticas de las personas. Enfoque principal de talento humano.
2020	Carole L. and Lutz Schlange <i>The International Journal of Management Education</i>	Looking forward: Leadership Development & Responsible Management Education for advancing the implementation of the Sustainable Development Goals.	ES, como parte de un estudio de caso de método mixto sobre la participación de los estudiantes en los informes de sostenibilidad y emprendimiento universitario	Descripción de la comunidad y la mentalidad abierta de diversas universidades en emprendimiento para trabajar juntos en los ODS.

Elaboración propia

Entre las 36 referencias científicas encontradas, solamente las 16 anteriores han diferenciado el concepto de ES de otros fenómenos similares. En la tabla anterior se clasificaron solamente los artículos científicos que incluyen la definición del concepto emprendimiento sostenible y que detallan con cierta amplitud algún elemento que pueda aportar a la teoría.

Para llevar a cabo una investigación rigurosa, hemos delimitado una comprensión más amplia para el concepto central de ES, con la finalidad de diferenciarlo de los distintos tipos de emprendimiento estudiados: el emprendimiento económico, el social y el emprendimiento ecológico (Tabla 2).

Tabla 2. Tipos de emprendimiento por su innovación en el modelo de negocio

Tipos de emprendimiento	Diferentes innovaciones en el modelo de negocio
Económico	La innovación se encuentra en el producto o en el servicio, impulsada por las oportunidades económicas que buscan la rentabilidad, el empleo e ingreso para los accionistas.
Social	Promueven el bienestar social y hacen una mezcla de recursos financieros, entre subvenciones, donativos y recursos propios, para sostener sus metas en favor de causas sociales.
Ecológico	Se orientan al medio ambiente, crean productos y servicios para preservar los recursos naturales y buscan promover el ahorro de costos ecológicos en la producción.

Elaboración propia

En la revisión bibliográfica realizada, se encontró que algunos investigadores se han enfocado a describir casos de emprendimiento ecológico, a pesar de que estos emprendimientos demuestran también la creación de valor social y una rentabilidad económica (Gnyawali, 1994). Otros artículos comparten investigaciones sobre emprendimiento social, aun cuando se reporta un ingreso económico que genera beneficios a los emprendedores (Wallace, 1999); por ello, debido a esta diversidad de modelos de negocio y propósitos se han creado una serie de traslapes en los conceptos.

No obstante, recientemente comienzan a publicarse estudios que distinguen el balance de resultados del ES. Argumentando que los emprendedores comerciales, al igual que los sociales y los ecoemprendedores conocidos hasta ahora, no muestran un equilibrio de sus resultados en las tres vertientes de la sostenibilidad (Pacheco, 2010). Mediante el enfoque de GT, hemos establecido conceptos para diferenciar el ES de fenómenos disímiles, pero intrínsecamente relacionados.

Existen diferencias claramente delimitadas entre el emprendimiento convencional y el sostenible. En tanto que el emprendimiento económico convencional evalúa sus resultados por objetivos de rentabilidad financiera, mientras que en el ES el valor no se mide únicamente en términos financieros, sino también por las contribuciones que hace a la sociedad y a la protección de los recursos naturales, aunque estos son difíciles de cuantificar puesto que se generan en el mediano y largo plazo.

En los siguientes apartados proporcionamos una comparación de los tres tipos de emprendimiento frecuentemente estudiados. Tanto el emprendimiento comercial convencional, el social y el ecológico, comparten algunas prácticas en común con el emprendimiento sostenible; sin embargo, al observar las actividades operativas las diferencias son identificables, particularmente en lo que respecta a la oferta y creación de valor.

a) Emprendimiento económico convencional

En esencia, el emprendimiento puramente comercial no existe, porque toda empresa convencional tiene empleados que perciben un salario, productos que sirven a las necesidades de los consumidores, y movimiento de capitales financieros, todos ellos factores que benefician a la sociedad en general. Sin embargo, en el pasado, desde el siglo XVI y hasta los tiempos posmodernos, la competitividad y el retorno financiero a sus accionistas siguen siendo los principales propósitos de las empresas.

Los emprendimientos comerciales generan productos, programas, proyectos, e incluso pueden llegar a implementar modelos que reducen el desperdicio y mejorar la eficiencia de los materiales, y, posteriormente, como resultado de la aplicación de estos modelos, han logrado minimizar los costos de producción y distribución (Bocken, 2015). Es decir, el principio y finalidad de la empresa es el incremento del capital, independientemente de las medidas sociales y ecológicas tomadas por las normativas de cada país o por las demandas de la sociedad en la que se encuentran inmersas.

Para ello, un emprendedor comercial se ve obligado a emprender acciones constantes hacia la innovación, el rendimiento financiero, el aprendizaje acerca de sus competidores y las estrategias de mercado en el modelo de negocio, entre otros. Uno de los desafíos más críticos —determinante clave para el éxito y su permanencia en el mercado—, es encontrar formas de financiamiento. Las actividades de búsqueda de inversores, socios comerciales y aliados son exhaustivas para lograr la gestión de un sistema de grupos de interés que aseguren la sobrevivencia y crecimiento del negocio.

La evaluación de un emprendimiento comercial se orienta hacia elementos de rentabilidad para el negocio, considerando algunos avances positivos:

1. Si han incrementado el porcentaje de sus ventas.
2. Si han incrementado el segmento de mercado o abierto nuevos mercados.
3. Si han incrementado el rendimiento de su talento humano y retención laboral.
4. Si han incrementado sus utilidades.
5. Si han aumentado el valor de la empresa para sus inversionistas.

El emprendimiento convencional, así como el social o ambiental, tienen elementos de éxito en común, tales como el diseño de estructuras organizativas capaces de producir a una escala adecuada, la detección de necesidades no satisfechas en los mercados y la innovación en productos o servicios diferenciados.

Los retos iniciales también parecen ser muy similares, como enfrentarse al requerimiento del capital mínimo inicial, la dificultad para ser sujetos de crédito, pérdidas antes del punto de equilibrio, presupuestos limitados o desconocimiento de la normatividad, entre otras (Morioka, 2017). No obstante, a diferencia de los emprendimientos comerciales, las empresas emergentes con estrategia social o medioambiental se enfrentan a otros retos de gran envergadura y complejidad, pues requieren medir su éxito por el beneficio directo a grupos vulnerables de la sociedad, en términos de creación del empleo, generación de ingresos, salud, seguridad, entre otros retos de sus respectivos contextos.

b) Emprendimiento social

El uso del concepto de emprendimiento social puede ser reciente entre la comunidad científica pues surge a finales de los años noventa. No obstante, el fenómeno como tal tiene una trayectoria más amplia, aunque ha sido denominado de diversas formas. Históricamente, los emprendedores sociales han existido siglos atrás, impulsando sus acciones de manera individual o a través de asociaciones formales o informales; más recientemente, se han creado figuras legales como la de organización no gubernamental (ONG), asociación sin fines de lucro, civil, filantrópica, de asistencia pública, etc.

El emprendimiento social es tan antiguo como el propio propósito de contribuir al bienestar social (Brock, 2008). Cabe señalar que, al ser un tipo particular de emprendedor que pertenece a un sector complejo (el sector civil), se comporta de diversas formas según la causa social a la que se propone abonar, el país donde opera y el contexto en cual se desarrollan sus actividades.

De acuerdo con las investigaciones recientes, los emprendedores sociales son un tipo particular de emprendedor que enarbola una misión social y, debido a esta misión, enfrentan algunos desafíos económicos para su sostenimiento (Austin et al., 2006). Por lo cual pueden cobrar tarifas mínimas por sus servicios y así alcanzar el punto de equilibrio en su estructura financiera (Meek et al., 2010). También despliegan una amplia y permanente labor de gestión de recursos, en la cual compiten por donaciones de agencias internacionales, subvenciones gubernamentales, colaboradores pro bono, entre otros apoyos.

En 2015, por primera vez el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realizó una indagación que comprendió entrevistas a 167,793 adultos emprendedores sociales de 31 países en el mundo. Este informe presenta una perspectiva amplia de la actividad de los emprendedores sociales. Para ser consideradas en el estudio, las personas participantes debían desempeñar una actividad social y pertenecer a una organización o iniciativa que tuviera un objetivo particularmente social, ambiental o comunitario. Además, la actividad debía tener las siguientes características: en primer lugar, priorizar el valor social sobre el valor financiero; segundo, opera en el mercado produciendo bienes y servicios; y finalmente, la actividad social debía localizarse en el marco de las economías de los 31 países estudiados.

El reporte, publicado por GEM vía internet, con el nombre de *Special Report on Social Entrepreneurship*, realizado por Niels S. Bosma (2016), ofrece datos relevantes respecto al emprendimiento social, entre los que destacamos:

1. La tasa promedio de la actividad social emprendedora es alta entre los emprendedores nacientes en fase de inicio, es decir, las personas que en 2015 intentaron iniciar una actividad social en todas las economías consideradas por GEM es de 3.2%; en comparación, la tasa de emprendimiento comercial de nueva creación a nivel mundial es de 7.6 por ciento.

2. El emprendimiento social se asocia a menudo con jóvenes que hacen cambios por propósitos idealistas y filantrópicos. Entre los jóvenes de 18 a 34 años, en regiones como Oriente Medio y África del Norte y Europa occidental, hay una mayor representación de emprendedores sociales nacientes que de empresarios comerciales. Por otro lado, en Europa oriental, América Latina y el Caribe, y Estados Unidos, hay más emprendedores comerciales que sociales.

La asociación de emprendedores sociales más grande en el mundo, denominada *Ashoka Social Entrepreneurs*, se constituye en un referente mundial. Esta organización fue fundada y dirigida por el estadounidense Bill Drayton, tiene presencia en 89 países y cuenta con una comunidad de emprendedores sociales creciente. La red que hasta el año 2020 incluye a más de 3,300 miembros, todos ellos son emprendedores sociales responsables de aportar valor y han contribuido a hacer cambios significativos en las últimas tres décadas en todos los continentes.

Los emprendedores sociales son revolucionarios de ideas para generar innovación social. Como afirma Bill Drayton, hacen cambios de fondo enfocándose en las causas que dan origen a los problemas, no solamente en los resultados; generan cambios no sólo en relación con el problema sino en el sistema que genera tal circunstancia, buscando mejoras sostenibles (Bornstein, 2007). Aunque pueden actuar a nivel local, sus acciones tienen el potencial de estimular mejoras globales.

Un emprendimiento social nace con el propósito de hacer un retorno social inmediato (Drayton, 2002). Por su parte, un emprendimiento sostenible considera indicadores tanto sociales como económicos para medir el impacto actual y futuro. A las diferencias entre un emprendedor social y un emprendedor sostenible, podemos agregar que el primero trabaja por la misión de crear y apoyar una causa social, no por la obtención de ingresos; sin embargo, el segundo sí considera la importancia del beneficio económico, porque apoya la creación de valor actual y garantiza su actividad en el largo plazo.

c) Emprendimiento ecológico

Para describir el concepto de emprendimiento ecológico, nos referimos a aquellos negocios que tienen como propósito agregar valor a la protección de los recursos naturales. Hemos encontrado una gran variedad de términos para nombrarlo, entre ellos: ecoemprendimiento, ecopreneurship, emprendedor ambiental, emprendimiento medioambiental y emprendimiento verde, otros.

El enfoque más amplio del emprendimiento ecológico se ha centrado en las empresas ambientalmente responsables, en la denominada economía verde (Anderson & Huggins, 2008). Las llamadas ecoempresas se describen en términos de rentabilidad e innovación de productos respetuosos con el medio ambiente.

Los emprendimientos ecológicos han aumentado desde el año 2005, en todos los países respaldados por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático. Acuerdo conocido como Protocolo de Kioto⁶. El cual estipula un conjunto de medidas que deberían seguir los países desarrollados con el fin de disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), causantes del calentamiento global; entre ellas, el mercado de bonos de carbono. Esto significa que, si una empresa se plantea el objetivo de emitir menos dióxido de carbono, entonces podrá obtener bonos de carbono que están a la venta en la bolsa de valores. Por tanto, existen incentivos económicos para las empresas que contaminan menos.

En la literatura revisada, advertimos que los estudios sobre emprendimiento ecológico analizan el aumento potencial de ingresos o la reducción de costos (Ambec & Lanoie, 2008) que se generan debido a la instauración de mejores prácticas ambientales. Una empresa puede obtener resultados en aspectos como: a) mayor acceso a ciertos mercados; b) productos diferenciados; c) venta de tecnología para la eficiencia productiva; d) mejor gestión de riesgos y relaciones con grupos de interés externos; y e) reducción de costos en insumos, energía y servicios.

La profesora Nancy Bocken, de la Universidad de Cambridge Inglaterra, en 2014 encontró que los arquetipos de modelos de negocios ecológicos son vistos como un punto de partida para ampliar y unificar la agenda de investigación en emprendimiento ecológico, mediante algunos enfoques innovadores que pueden contribuir al negocio:

- a. Crear valor a partir de residuos.
- b. Sustituir por procesos naturales.
- c. Proponer un negocio para la sociedad / medio ambiente.
- d. Desarrollar soluciones escalables.
- e. Maximizar la eficiencia energética.

En mayo de 2019, Andreas Kuckertz de la Universidad Hohenheim (Stuttgart, Alemania), publicó los resultados de su análisis al investigar un conjunto de 212 startups ecológicas de Estados Unidos. El objetivo de su investigación fue conocer los factores que conforman las actividades de creación de valor ecológico de empresas de reciente creación. Para este estudio se seleccionaron startups clasificadas en las categorías de “tecnología verde” y “ambiental” que fueron fundadas después del año 2000 y estaban activas durante el período de la recogida inicial de datos, en marzo de 2016. Los resultados muestran que, de las iniciativas ecológicas, 77% aportan valor en las tres vertientes de la sostenibilidad, sin embargo, se hacen llamar empresas verdes.

Podemos considerar que los emprendedores ecológicos y los emprendedores sociales disponen de algunos indicadores para medir sus resultados, pero podrían no estar comunicando por completo su contribución para hacer del mundo un espacio de desarrollo económico para todos. La creación de valor sostenible de ambos tipos de emprendedores podría no ser visto directamente por clientes potenciales que otorgan importancia a los productos y servicios sostenibles, y que estarían dispuestos a pagar más por el valor agregado de su enfoque hacia la sostenibilidad.

⁶ El Protocolo de Kioto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (ONU, 1997), es un acuerdo entre países, que tiene como objetivo reducir la emisión de seis gases de efecto invernadero.

Hasta aquí, se han expuesto algunas diferencias entre los diversos tipos de emprendimiento y una nueva división particular desde los principios de sostenibilidad. Debemos ahora abordar con especial cuidado la ejecución operativa del fenómeno. Autores como Muñoz & Dimov (2015), se han centrado en la ejecución de las ideas y los procesos que implica la puesta en marcha de un emprendimiento de triple impacto.

2.2.1 El proceso emprendedor

Kirzner (1979) define al emprendedor como alguien que percibe la existencia de oportunidades en el mercado que antes no se habían encontrado, e identifica la posibilidad de producir un beneficio adicional para sus clientes (McMullen, 1987; Shapero, 1982). Se publicaron algunos estudios sobre el concepto de emprendedor, considerado hasta entonces como carente de paradigmas sin una base teórica sólida.

En el nuevo milenio, la conceptualización práctica sobre el emprendedor se ha enfocado en la acción denominada emprendimiento, la cual se describe como la capacidad y voluntad del ser humano, de manera individual o colectiva, para crear nuevas oportunidades económicas e introducir ideas novedosas en el mercado (Drucker, 2015; Scofield, 2011). Esta conceptualización se concibe como un proceso de varias etapas, que comprenden desde el momento en que las iniciativas son diseñadas, piloteadas e instrumentadas y continúa hasta la puesta en marcha del negocio. Algunos investigadores consideran que cualquier producto o servicio, creado como una nueva oportunidad de negocio, requiere experimentar un proceso de inicio, desarrollo y madurez. Para las startups sucede de forma ágil (Ghezzi & Cavallo, 2018), es posible que una empresa diseñe un producto o servicio que pondrán a la venta en una semana.

El modelo de proceso emprendedor construido por Shane y Venkataraman (2000), involucra a los individuos, el contexto, las oportunidades y estrategias de implementación. Tomando la oportunidad como su núcleo, el modelo se divide en dos momentos: la identificación de la oportunidad de negocio propiamente, y el desarrollo del esquema del negocio. Tal evolución del enfoque destaca la importancia del proceso para el funcionamiento de un emprendimiento (Choi, 2008; Reynolds, 1997), denominado proceso emprendedor o *Startup Process*.

Mediante herramientas como la *Lean Startup* (LS), los emprendedores pueden construir empresas a menor costo y mayor velocidad. La metodología fue desarrollada en el año 2011 por Erick Ries, un graduado de la Universidad de Yale. Fundamentada en la idea de que los empresarios deben hacer explícitas sus suposiciones implícitas sobre cómo funciona su empresa y el mercado en el mundo real (Blank, 2013; Ries, 2012). La LS es mundialmente conocida por los emprendedores universitarios debido a que les facilita trabajar directamente con los clientes y adecuan sus propuestas de valor a los mercados, creando así un ciclo permanente de aprendizaje.

Mientras el conocimiento relacionado con las necesidades del cliente y los mercados se consideran especialmente relevantes para el emprendimiento tradicional, por los cambios relacionados con la oferta y la demanda. Las oportunidades para emprendimientos sostenibles, son percepciones de un posible cambio en las raíces multifactoriales de una problemática. Por lo tanto, los emprendedores vinculados con entornos naturales y comunitarios, tienen competencias que les permiten identificar oportunidades para llevar una actividad emprendedora de triple impacto.

En el siguiente apartado, observamos la implementación de procesos mediante una empresa naciente. Aparentemente, las startups que se dedican a crear productos innovadores necesitan observar los mercados en diferentes direcciones para mantener su creatividad (Mintzberg, 1999). Sin embargo, después necesitan establecerse para encontrar un cierto nivel profesional y un crecimiento de largo plazo.

2.2.2 Startups sostenibles

En la teoría científica, el concepto de startup para describir un emprendimiento innovador se ha utilizado apenas durante la última década, y en el ámbito empresarial, las startups se han vuelto cada vez más populares desde que inició el nuevo milenio, posiblemente, debido a su agilidad de operación y sus menores costos de producción, promoción y distribución (Boyoung & Youngok, 2018). Se distinguen también por su flexibilidad administrativa, su vertiginosa dinámica de innovación de sus modelos, así como por su potencial para apoyar tanto las economías locales como la global.

Las startups son básicamente la referencia a un negocio inicial, al que se le atribuyen grandes posibilidades de crecimiento acelerado. Generalmente, se trata de iniciativas emprendedoras que contribuyen positivamente al entorno local, en virtud de que promueven prácticas asociadas a la innovación de negocios (Feld, 2012; Castrogiovanni, 1996). La creación de empresas crece a un ritmo rápido en diversos países, por lo cual existe también un incremento sustantivo en la producción de artículos científicos que muestran los resultados de las startups.

Bill Gross,⁷ a través del estudio de más de 100 startups creadas en su empresa inversora *Idealab* (Pasadena, California, EE.UU.), considera que existen algunos factores para el éxito sostenido de una empresa, entre los más destacados: la idea basada en la originalidad y valor diferencial a lo ya existente en el mercado; el equipo responsable de la implementación de la idea; el modelo de negocio y la capacidad de vender para generar ingresos. (Gross, 1998). Como conclusiones, propone que, en esas empresas emergentes, la fase de implementación fue el factor determinante principal en el 42% de los casos de éxito y en el 32% la idea innovadora de una empresa naciente.

⁷ Bill Gross (que no debe confundirse con el fundador de PIMCO, Bill H. Gross) fundó Idealab en marzo de año 1996. Consúltese: <https://www.idealab.com>

Únicamente un par de estudios han investigado empíricamente el proceso de las startups sostenibles. Por ejemplo, durante el año 2008 en California, David Choi empleó un marco de proceso en un estudio cualitativo con 21 empresas, centrándose en cómo el impacto de triple resultado podría equilibrarse (Choi & Gray 2008). La muestra fue seleccionada a través de una búsqueda de literatura y por la relación existente con emprendimientos conocidos que se consideraron efectivos por ser empresas establecidas de manera sostenible.

Sus principales aportaciones describen la puesta en marcha del emprendimiento sostenible, que puede resumirse en siete pasos:

1. Identificar y evaluar sus oportunidades comerciales.
2. Organizar el financiamiento de sus empresas no convencionales.
3. Lanzar y operar sus negocios frente a las realidades del mercado competitivo.
4. Establecer culturas organizacionales que reflejaban sus valores y propósitos.
5. Aprovechar su identidad social para crear una marca sólida y ser rentables.
6. Equilibrar su idealismo con cuestiones de crecimiento comercial.
7. Documentar sus éxitos en términos económicos y sociales.

Además, Choi reporta que la mayoría de los empresarios sostenibles incluidos en su estudio no tienen experiencia comercial previa, y en el mejor de los casos es mínima. Aun así, despliegan innovadoras estrategias de mercadotecnia; son efectivos en el manejo de los recursos y las operaciones de la empresa; y emplean prácticas de gestión de recursos humanos poco convencionales pero funcionales.

Fundar una startup para iniciativas de emprendimiento sostenible puede representar una importante opción de empleo profesional, que ofrece oportunidades de crecimiento personal financiero, desarrollar múltiples competencias y contribuir al desarrollo económico y social. Pero de aquí el cuestionamiento sobre cuales competencias podría necesitar un emprendedor para transformar sus ideas innovadoras en negocios sostenibles.

Constan evidencias de que las universidades de todo el mundo están adecuando sus ofertas curriculares pues los graduados universitarios que fundan startups son relativamente pocos respecto a las generaciones de graduados (Hoskisson et al., 2011). Se identifican tendencias de las universidades que comienzan a considerar la efectividad de sus enfoques educativos tradicionales para evolucionar a formaciones en emprendimiento disruptivas. En los siguientes subcapítulos nos acercamos a algunos elementos formativos de un emprendedor que busca desarrollar las competencias necesarias para implementar una startup de triple impacto.

Yo no estudio para saber más,
ni menos para enseñar (que fuera en mí desmedida soberbia),
sino solo por ver si con estudiar, ignoro menos.
Sor Juana Inés de la Cruz

2.3 FORMACIÓN EMPRENDEDORA

La capacidad de crear oportunidades de negocio claramente no se presenta de manera uniforme entre los individuos. La literatura sobre formación en emprendimiento, enfatiza que un emprendimiento, pueden originarse de las capacidades cognitivas y creativas del ser humano (Alvarez & Barney, 2007). En los emprendedores observados en esta investigación el reconocer oportunidades para la sostenibilidad puede estar relacionada con la formación de competencias y los aprendizajes desarrollados en la institución educativa en la que han decidido entrenarse (Chinedu, 2018).

Los primeros artículos publicados sobre la educación y el desarrollo sostenible, discuten como se relacionan los enfoques pedagógicos y las competencias emprendedoras en las instituciones de educación superior. Algunos educadores buscan actualizar sus metodologías para proporcionar una educación holística y sistémica para futuros líderes agentes de cambio (Lozano, 2006; Sleurs, 2008). Persiste la controversia, sobre si las competencias por la sostenibilidad de un emprendedor surgen antes o durante el proceso emprendedor, esto es si se desarrollan previo a implementar la startup o es a través de la experiencia, posiblemente ambas.

Entre las valoraciones para emprender en España, que realizan los expertos del Informe *Global Entrepreneurship Monitor* (2018-2019) destaca como poco valorada la educación y formación emprendedora en etapa postescolar, con una puntuación de 2,13 sobre 5. Por su parte la educación y formación emprendedora en etapa escolar obtuvo un 3,25 colocándose en la tercera posición de mayor valor de los doce elementos tratados (Gutiérrez-Solana, Informe GEM España, 2018-2019, p. 114).

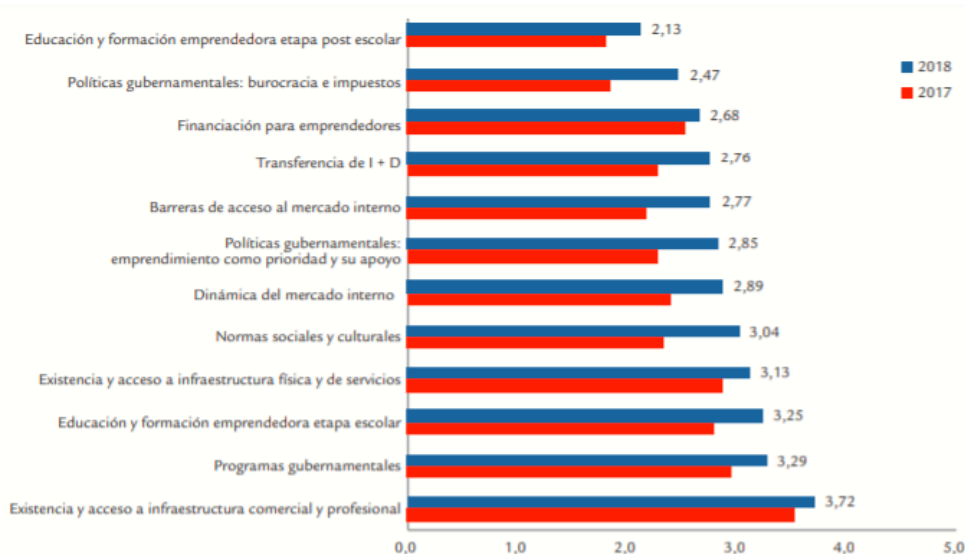


Figura 8.
Valoración sobre las condiciones del entorno para emprender en España.

Fuente:
GEM
España,
2018-19.

2.3.1 Intenciones emprendedoras

Identificar las principales razones por las cuales una persona decide iniciar un negocio, se ha descrito como una secuencia planificada estratégicamente de identificación de oportunidades seguida de evaluación y ejecución de la iniciativa emprendedora (Douglas, 2002). Las aportaciones de la literatura sobre la intencionalidad de poner en marcha una idea comercial, describen la motivación de la conducta planeada orientada a metas.

Investigaciones como la de Icek Ajzen (1991) sobre las intenciones basadas en un comportamiento planeado, muestran que una persona podría tener una actitud positiva o negativa hacia algo, lo que afecta su intención para emprender. Fue denominada la Teoría del comportamiento planeado (*Theory of planned behaviour*, TPB). Además de incluir variables de comportamiento ya definidas por otras teorías, agregó tres variables principales: la actitud, la norma subjetiva y el control del comportamiento (locus de control: equivalente de la autoeficacia), el cual se refiere a las percepciones de una persona sobre la posibilidad de contar con los recursos necesarios.

Desde entonces múltiples investigadores han basado sus estudios, y han demostrado que las intenciones son determinantes para entender el comportamiento de quienes deciden transformar sus ideas en negocio (Santamaria, 2020; Wagner, 2012). Ajzen, incluyó también conceptos referentes a disposiciones de comportamiento, como la actitud social. La teoría incorpora algunos de los ejes centrales, que permiten la predicción y la comprensión de comportamientos particulares en contextos específicos, generalmente con un alto grado de precisión.

Para otros autores como Delmar, la evidencia apunta a que las intenciones de emprender se relacionan con factores como la edad, el sexo, la nacionalidad, la preparación académica y la crianza en familia de profesionales (Delmar & Davidsson, 2000). Los resultados de su trabajo, indican que ser un hombre de entre 25 y 40 años con padres autónomos, poseer un título de educación superior, con habilidades de propensión al riesgo y preferencia por la innovación, son los factores que favorecen la decisión de emprender actividades empresariales.

Concerniente al emprendimiento joven, se analiza un conjunto más amplio de factores contextuales para influir en la intención de convertirse en autónomo. Lüthje y Franke (2003) realizaron un exhaustivo análisis de factores en entrevistas cualitativas y encuestas cuantitativas a estudiantes de negocios. Los hallazgos permiten considerar que los estudiantes para convertirse en emprendedores de negocios están influenciados indirectamente por rasgos de su personalidad y directamente a factores contextuales.

Una institución que estudia las intenciones emprendedoras de los jóvenes es el denominado *Global University Entrepreneurial Spirit Students Survey (GUESSS)*. La Universidad Suiza St. Gallen, incluye entre los objetivos principales de sus estudios, la investigación de las intenciones y actividades emprendedoras de estudiantes universitarios. GUESSS genera desde el año 2003, reportes cada dos años, sobre el emprendimiento estudiantil, la 8ª. recopilación de datos tuvo lugar en otoño de 2018.

Mediante la participación de 54 países y 208,000 respuestas. La encuesta que fue distribuida en más de 3,000 universidades participantes, a través de los equipos regionales GUESSSS⁹ (Sieger et al., 2019). El reporte describe cuáles son las intenciones empresariales (la intención de emprender un negocio en menos de 5 años), los impulsores de las intenciones y las actividades empresariales de los estudiantes:

- 80.3% de todos los estudiantes intentan convertirse en empleados directamente después de los estudios.
- 38.2% tiene la intención de tener su propio negocio 5 años después de la finalización de sus estudios.
- Las intenciones de emprendedores que quieren fundar una empresa, es mayor en países en desarrollo. México obtuvo un 65.9% y España un 29.8%.

Respecto a las intenciones de emprendimiento con visión de sostenibilidad, Choongo (2016) en Holanda, publicó sobre la identificación de oportunidades sostenibles en las pequeñas y medianas empresas (PyMes) en Zambia. Observaron a 220 emprendedores en el sector de comercio y servicios, incluyeron el conocimiento del entorno natural y social, la percepción de amenazas al medioambiente, el altruismo y el conocimiento emprendedor. Los resultados empíricos el autor reveló que la intención de emprender, refiere al propósito altruista hacia los demás. Refiere a la conciencia de los emprendedores sobre los efectos positivos o negativos de las actividades empresariales en el medio ambiente y la sociedad.

El presente trabajo de investigación busca estudiar las competencias emprendedoras desarrolladas en educación superior, particularmente las que incentivan a los jóvenes a emprender por propósitos de cambio por el bienestar social (Sammalisto, 2016; Zea et al., 2020). En el siguiente subcapítulo observamos las competencias que pueden llevar una intención hacia una actividad comercial real.

2.3.2 Competencias emprendedoras

Las competencias son aquellas que todos los individuos necesitan para su realización personal, inclusión y empleo. Para el emprendimiento son establecidas como un conjunto que incluye: la capacidad del individuo para generar ideas, creatividad, innovación y la voluntad de asumir riesgos (Arafeh, 2016). Así como la competencia de planificar proyectos con metas puntuales, ser conscientes del entorno y aprovechar las oportunidades locales.

Las multicitadas competencias de un emprendedor han sido estudiadas en numerosos artículos científicos (Mitchelmore, 2010; Robles, 2015). Algunos de ellos que incluyen además evidencia empírica sobre los elementos que las componen y su relevancia de como parte del fenómeno del emprendimiento. Podemos mencionar entre las frecuentemente citadas, sin pretender una lista exhaustiva:

⁹GUESSSS es el mayor proyecto de investigación global sobre el emprendimiento de estudiantes. Ha invitado a LEINN a participar de su encuesta internacional en el año 2021. Para información detallada: <https://www.guesssurvey.org/>

:

1. Análisis de riesgo-oportunidad
2. Detección de oportunidades de mercado
3. Creatividad en ideas de negocio
4. Capacidad de negociación y colaboración en equipo
5. Habilidad de manejo financiero y contabilidad básica
6. Capacidad de desarrollar una estrategia de mercadotecnia
7. Conocimientos en integración de talento humano
8. Habilidad de recaudación de fondos, subvenciones
9. Habilidad para gestionar la innovación
10. Experiencia en el manejo de tecnologías de la información
11. Orientación a la acción y a los retos

De acuerdo con Osorio, & Pereira, (2011) en el desarrollo de competencias, se puede diferenciar entre la formación en emprendimiento y la administración de negocios, sin ser conocimientos excluyentes, sino que se traslapan, porque el primero se enfoca en transformar ideas innovadoras en modelos de negocio y el segundo sobre la gestión de los recursos para convertir tales modelos en empresas consolidadas.

Una de las diferencias fundamentales entre formar administradores y emprendedores, han sido las competencias que el emprendedor requiere para ser un agente de cambio. Durante la última década, las universidades de negocios en el mundo han desarrollado programas educativos especializados en formar emprendedores con un grado académico enfocado a la innovación de negocios.

El estudio denominado: *A New Era of Sustainability UN Global Compact-Accenture CEO Study*, se realizó a cabo en el año 2010, con la participación de poco menos de 1,000 CEO's (líderes empresariales), miembros de la sociedad civil y expertos académicos. En los resultados, el 72% consideran que la educación es el elemento más crítico para tener éxito en los negocios (McNamara, R. 2010). El 93% consideran que los problemas de sostenibilidad son relevantes para el éxito futuro de su negocio.

La OCDE, ha identificado la necesidad de implementar una competencia que dote a los ciudadanos de la capacidad de apreciar y beneficiarse del ambiente complejo derivado de la interconexión, la diversidad y la volatilidad de los procesos sociales. Bajo la rúbrica Competencia Global se delimita un objetivo de aprendizaje multidimensional que remite a una nueva función a las instituciones educativas por facilitar a los estudiantes: "La capacidad de examinar cuestiones locales, globales e interculturales para comprender y apreciar las perspectivas y visiones del mundo de otras personas, participar en interacciones abiertas, adecuadas y efectivas con personas de diferentes culturas y actuar para el bienestar colectivo y el desarrollo sostenible" (OECDb, 2018).

En la actualidad los emprendedores del futuro se encuentran en las universidades, cabe cuestionarse cuales son las competencias claves que hoy los están preparando en abordar los retos futuros necesarios para generar una nueva economía sostenible (Wiek, 2011). Un objetivo común de la formación emprendedora es fortalecer a los estudiantes para que desempeñen un papel activo en la creación de su propio futuro a través de iniciativas empresariales y sociales.

Las universidades diversifican su oferta académica sobre el desarrollo de competencias para el emprendimiento, se identifican formatos a tres niveles:

- a) La capacitación de los jóvenes sobre cómo crear una empresa, desarrollando competencias de negocios y la integración de conocimientos necesarios para comenzar una nueva empresa y administrar su crecimiento.
- b) Incluir además del conocimiento, valores, propósitos y competencias emprendedoras, que implica la mejora de múltiples cualidades personales.
- c) Una concepción más amplia, mediante la aplicación inmediata del conocimiento, a través del aprender haciendo. Las metodologías prácticas permiten poner en marcha iniciativas emprendedoras que evolucionan de idea de negocio a empresa emergente, en el propio periodo de tiempo de preparación universitaria.

La educación superior constituye un potencial participante para la sostenibilidad de especial relevancia, pues forma futuros profesionales que, al ejercer, influirán directa o indirectamente en su entorno. Tradicionalmente la educación superior se centra en la formación para la sostenibilidad y la formación en emprendimiento por separado (Asenjo, & Barberá, 2014). Sobre la base de la revisión de literatura, podemos apreciar que registran pocos resultados respecto a la integración de estas dos disciplinas.

Para cerrar el capítulo agregamos, que si bien el emprendimiento ha tenido una trascendencia en el crecimiento de las naciones por su contribución a la economía de un país (Jovanovic & Despotovic, 2018). Las instituciones de educación superior en negocios otorgan prioridad a las habilidades administrativas y económicas, sin considerar los impactos sociales y ecológicos que pueden generar los futuros profesionistas (Azcárate, et al., 2012).

2.3.3 Educación en emprendimiento y sostenibilidad

El papel de la juventud y la sostenibilidad refiere a que los jóvenes representan cerca del 30% de la población mundial. “Es una necesidad imperiosa que la juventud de todas partes del mundo participe activamente en todos los niveles pertinentes de los procesos de toma de decisiones. Además de la contribución intelectual, los jóvenes tienen una manera particular de analizar las cosas que es menester tener en cuenta” (ONU, 2009. Publicaciones Principales Programa 21).

La promoción de la educación emprendedora para un futuro sostenible es una tarea multidisciplinaria para la generación de nuevos conocimientos que logren impulsar el desarrollo sostenible (Gutiérrez, et al., 2006). El desarrollo de un emprendedor conlleva una serie de procesos teórico-prácticos. Va desde la formación de competencias del emprendedor hasta la evaluación de sus resultados TBL.

Algunos esfuerzos europeos tienen como propósito aumentar la solidez de la educación emprendedora. La Comisión Europea promueve la educación en emprendimiento abordando los siguientes elementos: Educación para preparar a las personas para una carrera empresarial, acceso a financiamiento, instalaciones de transferencia de negocios, aliviar procesos administrativos gravosos (Kidalov & Snider, 2011).

En *Times Higher Education*, *Vertigo Ventures* y *Elsevier*, elaboraron el primer reporte sobre un nuevo tipo de ranking universitario. El Ranking de Impacto Universitario 2019, es una tabla de desempeño global que evalúa el éxito de las universidades y las clasifica para la consecución de los ODS (Figura 9).

Analizaron más de 450 universidades de acuerdo con datos del año académico enero-diciembre de 2017 e indicadores en las áreas: investigación, divulgación y administración, para evaluar su aportación a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La lista general está liderada por la Universidad de Auckland (Nueva Zelanda), cuya universidad obtuvo la puntuación más alta en dos de los ODS: 3. Salud y bienestar y 17. Alianzas para ODS (*Times Higher Education*, ranking de universidades con ODS/ONU, 2019).

Top 20 global

Lugar	Universidad	País
1	Universidad de Auckland	Nueva Zelanda
2	Universidad McMaster	Canadá
=3	Universidad de British Columbia	Canadá
=3	Universidad de Manchester	Reino Unido
5	Kings College de Londres	Reino Unido
6	Universidad de Gotemburgo	Suecia
=7	KTH Real Instituto de Tecnología	Suecia
=7	Universidad de Montreal	Canadá
9	Universidad de Bolonia	Italia
10	Universidad de Hong Kong	Hong Kong
11	Universidad de Western Sydney	Australia
12	Universidad de Southampton	Reino Unido
=13	Universidad de Waterloo	Canadá
=13	Universidad de Wollongong	Australia
15	Universidad de Helsinki	Finlandia
=16	Universidad de Tecnología de Auckland	Nueva Zelanda
=16	Universidad de Padua	Italia
=16	Vrije Universiteit Amsterdam	Países Bajos
19	Universidad Aalto	Finlandia
20	Universidad de Dundee	Reino Unido

Fuente: Times Higher Education

Figura 9.
Reporte de
Universidades
que
contribuyen a
los ODS.

Fuente Time
Higher
Education,
2019.

Japón es la nación más representada en la tabla con 41 instituciones, posteriormente Estados Unidos con 31 y Rusia con 30 universidades. Por su parte España fue incluida en el lugar número 29 mediante la Universidad Pompeu Fabra ubicada en Barcelona.

A nivel mundial, se presenta una relativamente baja puesta en marcha de nuevos emprendimientos, en proporción al número de egresados (Kew et al, 2013; Sieger et al., 2019). Los autores atribuyen los bajos niveles, a la falta de recursos financieros, falta de habilidades comerciales, infraestructura, y hasta la ausencia de ecosistemas emprendedores para la innovación de los jóvenes.

Otra investigación relevante, fue realizada por Alain Fayolle (2014), sobre el desarrollo de iniciativas emprendedoras en diversos países, para explorar las diferentes dinámicas del emprendimiento por causas difíciles. Fayolle llevo a cabo una revisión de la evidencia empírica sobre los resultados de la educación en emprendimiento analizando 159 artículos publicados de 2004 a 2016. Pudo concluir que los indicadores más frecuentes están relacionados con el cambio personal son actitud (20%), habilidades y conocimiento (21%), viabilidad percibida (26%), otros (18%).

Un estudio de la consultora mundial Deloitte¹⁰, recabo la opinión de más de 7,800 jóvenes representantes de 29 países, nacidos después de 1982. Con título universitario, opinaron que, al graduarse, no contaban con toda la gama de habilidades, cualidades y experiencia que buscan las empresas en la actualidad. Otros hallazgos sugieren que las habilidades adquiridas en la educación superior contribuyen solo en un 40 por ciento al cumplimiento de los roles y responsabilidades del día a día, y en un 42 por ciento para cumplir con las aspiraciones profesionales a largo plazo. (*Mind the gaps, Deloitte Millennial Survey 2019*)

Puede decirse que la evolución de la educación en emprendimiento y el particular auge que ha tomado en las últimas décadas no presenta aún estándares del todo definidos para la enseñanza de las habilidades y competencias que debe tener un emprendedor en la actualidad. Por tanto, son las universidades que van adecuando sus metodologías y estructuras para generar el espacio adecuado al devenir del emprendedor (Vesper y Gartner, 1997). Queda un amplio espacio en el quehacer pedagógico por aprender, y comparar diversos enfoques metodológicos en las diferentes instituciones de formación.

La oferta educativa universitaria, es un determinante clave del desarrollo económico, comercial, político, cultural y demográfico de la sociedad de cualquier región. Parece que tal comprensión aceptada por décadas por los pedagogos y educadores es cada vez más relevante para los economistas y otros expertos en ciencias, quienes demuestran la relación entre el bienestar social y la industria. (Jovanovic & Despotovic, 2018). Participar en incubadoras de empresas, proyectos de investigación conjuntos, viajes internacionales a lugares altamente emprendedores, hasta patrocinios de nuevos emprendimientos, les proporciona a los estudiantes una formación emprendedora disruptiva y cercana a las realidades del nuevo milenio.

A continuación, mencionamos enfoques educativos innovadores sobre emprendimiento de negocios, que se enfocan tanto en el aprendizaje autónomo como en el aprendizaje colaborativo entre estudiantes. Otorgando el protagonismo a quien aprende y no a quien enseña (Solórzano et al., 2020). Son instituciones de educación superior que además de promover una cultura emprendedora, cuentan con grados de formación profesional específicos en emprendimiento.

Observamos tres principios en común: alta implicación y autonomía del estudiante; utilización de metodologías educativas disruptivas, y actuación del profesorado como mentor para estimular el aprendizaje.

¹⁰ Deloitte lleva a cabo encuestas periódicas sobre las percepciones y niveles de confianza de los jóvenes en diversos temas incluyendo el emprendimiento, para futuras actualizaciones consultar: <https://www2.deloitte.com>

Universidad Babson College, MA., USA

www.babson.edu

Foundations of Management and Entrepreneurship (FME)

Durante la formación los estudiantes de primer año crean, desarrollan y administran una verdadera empresa junto con su equipo. Profesionales de la industria, les enseñan las bases del emprendimiento, marketing, contabilidad, comportamiento organizacional, sistemas de información y operaciones. Se forman tres equipos en cada clase, y la institución educativa presta hasta \$ 9,000 dólares, como fondo para cada negocio.

Universidad Jyväskylä, Finlandia

www.tiimiakatemia.fi

Licenciatura en Comercio en Team Academy

Cuentan con un programa de capacitación de un año diseñado para graduados, estudiantes de intercambio o futuros estudiantes universitarios que buscan una trayectoria profesional para emprender. El programa es ejecutado por Tiimiakatemia de la Universidad JAMK de ciencias aplicadas. Los emprendedores de equipo reflejan sus lecturas directamente a sus proyectos y, por lo tanto, llevan las teorías de los libros a la práctica.

Universidad de Pennsylvania, USA

<https://www.wharton.upenn.edu/about-wharton/>

Business, Energy, Environment and Sustainability, MBA

El programa en emprendimiento de negocios y sostenibilidad de la Universidad de Pennsylvania está diseñado para proporcionar competencias y conocimiento para quienes están interesados en las complejas relaciones entre las empresas y la gestión de los riesgos ambientales. Enfocada a las tendencias en rápida evolución de los modelos comerciales, la tecnología y financiamiento.

Universidad Pompeu Fabra, España

<https://www.upf.edu>

Máster Universitario en Emprendimiento e Innovación

El objetivo principal es desarrollar las competencias de potenciales emprendedores para que piensen creativamente y se sientan capaces de transformar una idea en un producto comercial. Desde una perspectiva interdisciplinaria se centra en el análisis de los procesos innovadores en todas sus dimensiones, así como en la gestión y evaluación.

Universidad Stanford, CA. USA

<https://create.stanford.edu/>

Grado profesional en Innovación y Emprendimiento

Stanford cuenta con una oferta educativa que promociona como un aprendizaje integral, el emprendimiento. Con cursos que abarcan todos los temas de operaciones, creación de productos y liderazgo. La metodología se enfoca en desarrollar habilidades para trabajar de manera más inteligente, generar y ejecutar ideas innovadoras de negocio como se practica en Stanford y en Silicón Valley. El aprendizaje es personalizable por que los estudiantes pueden escoger los cursos especializados que consideren más relevantes. Todas las clases son a ritmo propio y pueden tomarse en línea.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (TEC), México

<https://tec.mx/es/negocios/licenciado-en-emprendimiento>

Licenciado en Emprendimiento

Es un grado profesional especializado en la incubación y generación de nuevos negocios para contribuir en lo económico con integridad ética y responsabilidad social. El perfil egresado es un emprendedor que detecta oportunidades nacionales e internacionales. Capacitado para evaluar riesgos y asumir retos de negocios basados en innovación que maximicen el valor para la sociedad, el medio ambiente y la economía.

Rijksuniversiteit Groningen, Universidad de Groninga Holanda

<https://www.rug.nl/cf/different-view/msc-sustainable-entrepreneurship>

MSc Sustainable Entrepreneurship

La Maestría en Emprendimiento Sostenible cubre los elementos clave, desde el desarrollo e implementación de modelos de gestión y negocios sostenibles hasta su evaluación. Tiene como objetivo brindar a los estudiantes de *Sustainable Entrepreneurship* la oportunidad de comenzar una empresa sostenible. La *Sustainable Startup Academy* ofrece a los estudiantes participantes métodos y herramientas prácticos para arrancar la startup sostenible, además del plan de estudios académico existente. Incluye las perspectivas académicas de vanguardia sobre teorías convencionales y sostenibles.

Mondragon Unibertsitatea, País Vasco España

<https://www.mondragon.edu/es/grado-liderazgo-emprendedor-innovacion>

Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN)

El objetivo principal del grado universitario es desarrollar emprendedores para trabajar en un mundo globalizado y multilingüe. Los alumnos reciben una formación para contribuir al desarrollo de la sociedad del conocimiento cuya clave de competitividad sea la innovación. Una de las principales herramientas del aprendizaje es el equipo. El rol del profesor cambia, pasando a ser el coach del equipo, similar al de un equipo deportivo. En los equipos se aprenden 21 competencias emprendedoras mediante la práctica, ya que desde el inicio forman una empresa evaluada por resultados económico-financieros.

Los directivos y profesores de las instituciones de educación superior (IES) antes mencionadas, buscan asegurar que los estudiantes adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias para ser emprendedores. Si bien el emprendimiento puede ser considerado un proceso fundamentalmente individual, también está enraizado en la capacidad de dar sentido a la idea de una oportunidad y crear un equipo de trabajo.

A continuación, se describe a profundidad el programa universitario en Liderazgo Emprendedor e Innovación de Mondragon Unibertsitatea (LEINN), por ser los graduados de este programa, el principal objeto de estudio de esta investigación. Los laboratorios de LEINN han sido seleccionados por contar con una metodología educativa sobre emprendimiento que promueven tanto en el aprendizaje emprendedor individual como el colaborativo mediante prácticas reales de negocios.

2.3.4 Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN)

En la comunidad autónoma de País Vasco en España, más que un aumento en la tasa de programas en formación emprendedora, las universidades buscan principalmente transmitir valores empresariales y lograr una mejor conciencia social (Curiel et al, 2013). Se dedican múltiples esfuerzos en diferentes instituciones educativas para introducir la cultura emprendedora (Mesa, 2019) y mejorar las competencias para crear nuevos negocios y fomentar entornos adecuados para la apropiación de los ODS.

El grado universitario de **Liderazgo, Emprendimiento e Innovación (LEINN)**, es un recinto para crear nuevos modelos de empresas con ideas innovadoras. Algunas de sus graduadas y graduados emprenden para contribuir a mejorar circunstancias inconvenientes de su entorno.

LEINN comenzó en el año 2008 con la vocación de formar líderes, emprendedores e intraemprendedores en equipo, que sirvan a sus comunidades locales y actúen a nivel internacional. Los estudiantes son los protagonistas, creando en equipo las empresas y el coach (substituye al rol de profesor) se encarga de apoyar y acompañar la formación.

La formación universitaria está basada en la metodología de Team Academy, creada en 1993 por Johannes Partanen en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä en Finlandia. Básicamente, busca transformar a los alumnos en agentes de cambio, jóvenes emprendedores creando nuevos negocios en equipo. El profesor Partanen, diseñó el programa Team Academy para que los estudiantes aprendiesen a manejarse en el mundo de los negocios (Leinonen et al., 2004). Desde el primer día los jóvenes aprenden sobre cómo crear empresas reales integrando equipos emprendedores.

Para lograr transferir la metodología a LEINN, fue establecido **Mondragón Team Academy** (en adelante MTA), como la unidad de emprendimiento de Mondragon Unibertsitatea (Universidad de Mondragón en adelante MU) en su Facultad de Empresariales. Mediante una estrecha cooperación con TiimiAkademia.

LEINN MTA se encuentra también presente fuera de los campus universitarios de MU, a través de alianzas con otras universidades. Lo que ha facilitado la formación en ciudades como Madrid, Barcelona o Bilbao de los conocidos como *TeamLabs*, junto a diferentes socios y aliados por la educación. En la actualidad, forman parte de la red de Mondragón Team Academy: *Teamlabs* (Madrid y Barcelona); Florida Universitaria (Valencia); MTA China (Shanghai); MTA Corea del Sur (Seúl) y Universidades en México (Querétaro y Puebla).

Las principales seis características básicas del modelo educativo LEINN, incluyen:

- Un conocimiento real sobre el terreno basado en un modelo *learning by doing*, trabajando en proyectos y problemas de sus propios emprendimientos. Para aplicar los conocimientos en gestión de negocio adquiridos en sesiones virtuales.
- Las *teamcompany* y *teamcooperative* como (empresa en equipo) herramienta fundamental de aprendizaje en un contexto real, creada por los propios alumnos o *teampreneurs* (emprendedores en equipo).
- El estudio detallado del proceso de creación y diseño de nuevos productos y servicios combinando las técnicas existentes con la experiencia real.
- La posibilidad de desarrollar proyectos comerciales internacionales con clientes en el exterior a través de los *learning journeys* (viajes de aprendizaje).
- El trabajo en red y la empresa como sistema abierto, a través del contacto con múltiples agentes: clientes y usuarios, competidores, socios tecnológicos, etc.
- El proceso de aprendizaje es guiado por la figura de un Coach (no profesor), el cual posee un rol principal de apoyar a los estudiantes a aprender mediante la práctica empresarial y la reflexión. Difieren de un profesor, los estudiantes no tienen clases, sino sesiones con su coach mediante el *learning by doing*.
- Además de incluir tres viajes de misiones de negocios, por lo menos dos de ellos a a países emergentes, donde los graduados son sumergidos en múltiples circunstancias socioeconómicas diferentes a su contexto regular.

:

La metodología LEINN se guía por el desarrollo de 21 competencias contenidas en el esquema educativo del título, las mismas han sido agrupadas en tres categorías:

- a. **Aprender en equipo**
- b. **Liderar en equipo**
- c. **Emprender en equipo**

Aprender en equipo

1. Tecnologías de la información y habilidades informáticas
2. Técnicas de aprendizaje en equipo
3. Métodos personales de aprendizaje y actitudes
4. Creatividad
5. Visión internacional
6. Habilidades comunicativas
7. Auto-orientación

Liderar en equipo

8. Habilidades de autogestión
9. Gestión de proyectos
10. Capacidad de liderazgo de equipos
11. Técnicas de planificación
12. Habilidades de Coaching
13. Habilidades estratégicas
14. Toma de decisiones y determinación

Emprender en equipo

15. Servicio al consumidor y técnicas de negociación y venta
16. Comprensión de elementos financieros
17. Marketing
18. Innovación
19. Habilidades teóricas y de modelización de un emprendedor
20. Creación de redes o *networking*
21. Coraje y voluntad de superar barreras

De acuerdo con estos tres grupos de competencias, se genera la diferenciación en la que LEINN destaca como programa de grado: la creación de empresas en equipo. Desde que los jóvenes ingresan al grado fundan una empresa en colaboración con sus compañeros. Todos son socios de la nueva empresa y colaboran para lograr los objetivos estratégicos y financieros, mediante los que son evaluados mensualmente durante los cuatro años de su formación (no tienen exámenes, su calificación depende de estos resultados económicos como total en ventas y número de clientes).

Los LEINNers (estudiantes del grado universitario LEINN) van identificando debilidades en los mercados locales, mediante la operación real de su empresa emergente. Algunas emprendedoras y emprendedores, deciden en su proyecto de fin de grado crear productos y servicios que contribuyen al desarrollo sostenible. Durante los once años de ejecución del programa se han creado un total de 28 startups de las cuales 19 tienen un enfoque de negocios apostando por alguna de las dimensiones de la sostenibilidad en sus productos o servicios. Tres de ellas, son casos objeto del presente estudio.

El sistema de evaluación de competencias educativas al interior del programa LEINN, se monitorea en cinco módulos principalmente:

- a. Módulo de herramientas técnicas. Asegura la integración de conocimientos y competencias de creación y gestión empresarial, mediante cursos básicos en modalidad híbrida (línea y presencial).
- b. El Rocket Model desarrollado por Team Academy Finlandia. Integra tres motores de aprendizaje con 12 procesos en total. Mide la trayectoria emprendedora que la *teamcompany* va desarrollando en colaboración.
- c. Módulo de ciudadanía global. Agrupa el aprendizaje adquirido durante las tres estancias internacionales realizadas por los LEINNers en diferentes países (China, Finlandia, México, USA, Holanda o India)
- d. Módulo de creación de empresas y especialización. Mide el proceso lógico de creación de empresa y la trayectoria de especialización de los estudiantes (en adelante *teampreneurs*).
- e. Módulo de proyecto final orientado a las startups. Cada LEINNe debe elaborar y presentar como ejercicio integrador de las competencias tanto técnicas como transversales trabajadas durante los años de la formación de grado.

La Figura 10., muestra la metodología Rocket Model, en la cual promuevan el proceso de aprendizaje de los jóvenes en tres niveles: individual (lado derecho) como equipo (lado izquierdo) y en el centro como compañía (*startup temcompany*). Asegurar el cumplimiento integral de los procesos de aprendizaje contenidos y posibilita el logro de las 21 competencias antes mencionadas.

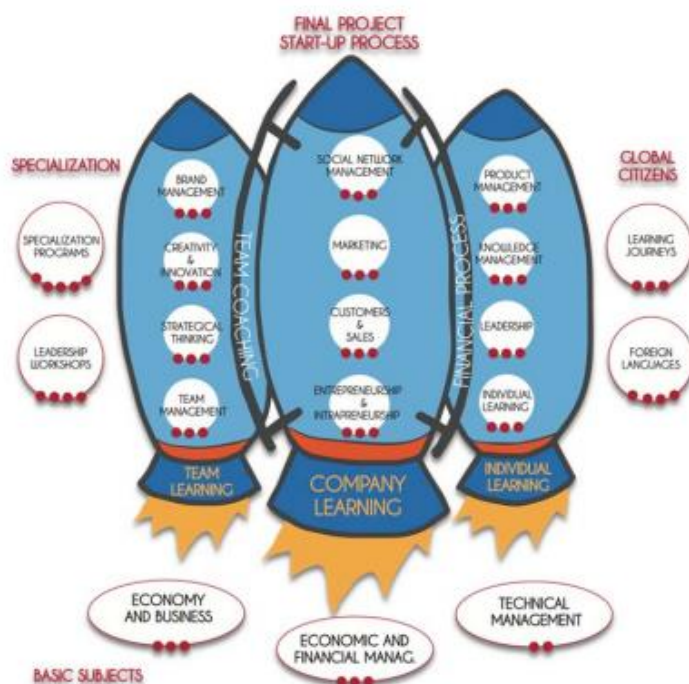


Figura 10.
Metodología
Rocket
Model.

Fuente:
LEINN MTA

Requisitos para obtener el grado universitario

La metodología de LEINN se basa en el desarrollo de habilidades y competencias más que en la adquisición de conocimientos. Por lo que los requisitos académicos indispensables para obtener el título son:

Crear una empresa en equipo (Teamcompany). Herramienta fundamental para el desarrollo personal y en equipo. Mediante la constante interacción con el mundo real: crear una empresa real, trabajando con clientes reales y con proyectos reales. Integrada por un equipo de entre 12 y 20 jóvenes, es el vehículo esencial del proceso de aprendizaje. Con el apoyo de entrenadores y expertos, permite desarrollar desde la práctica continua las habilidades y competencias necesarias del emprendimiento innovador.

Cursar las asignaturas básicas para adquirir las competencias, conocimientos y resultados de aprendizaje asociados con los previstos en el Plan de estudios compuesto por cuatro cursos que suman un total de 240 ECTS.

La estructura curricular del plan de estudios se concentra en siete módulos de aprendizaje:

1. Fundamentos de gestión y creación de empresas
2. Liderazgo y gestión de conocimiento
3. Empezar y el enfoque al cliente
4. La innovación en red como motor de creación de valor
5. Ciudadanos globales
6. El proceso de creación de empresas y la especialización
7. Proyecto fin de grado

Proyecto de fin de grado. Durante el segundo semestre del cuarto curso, deben realizar el modelo de negocio que representa su proceso y cierre de aprendizaje para graduarse. Existen tres modalidades de realización de proyecto: proyecto de creación de nueva empresa, proyecto de intraemprendizaje (prácticas en empresa, deben llevarse a cabo en el cuarto año) y la tercera opción de proyecto *Erasmus for young entrepreneurs*, cualquiera de estas modalidades puede realizarse en el extranjero o localmente.

La evaluación a los LEINNers se utiliza cuatro herramientas:

- a. Evaluación del proceso emprendedor mediante el Rocket Model y los módulos complementarios
- b. Evaluación 360º del perfil de competencias y desempeño individual
- c. *Chronos*, herramienta de gestión del tiempo individual
- d. Portafolio personal

Los principales indicadores a continuación enlistados, permiten al programa determinar el avance en el proceso de enseñanza aprendizaje de los LEINNers:

Indicadores principales de impacto de la Teamcompany

1. Facturación de la Teamcompany al año + IVA + beneficios
2. Horas trabajadas de todos miembros de Teamcompany
3. El número de visitas a clientes
4. El número de ofertas hechas por el equipo a sus clientes
5. El número de proyectos realizados
6. El número de herramientas de innovación utilizadas
7. Libros de innovación leídos
8. El plan para los viajes de aprendizaje: San Francisco, India y China
9. Portafolio de aprendizaje online

Indicadores académicos para el grado LEINN como programa educativo

1. Tasa de eficiencia en el Grado
2. Tasa de abandono del Grado
3. Tasa de graduación en el Grado
4. Satisfacción del alumnado en el Grado
5. Número de alumnos matriculados de nuevo ingreso

El sistema de evaluación busca facilitar el aprendizaje del equipo a través del aprendizaje individual. Pero también se focaliza en las dinámicas de equipo que garanticen y promuevan el proceso de aprendizaje de los *teampreneurs*. Asegura el cumplimiento integral de los procesos de aprendizaje contenidos en el Rocket Model de Team Academy Finlandia (Figura 10) para posibilitar el logro de las 21 competencias.

:

Lo que no es el sistema de evaluación de LEINN:

1. Una herramienta para clasificar, comparar y medir el aprendizaje de los emprendedores a través de exámenes.
2. Un criterio estándar para reforzar la autoridad de los coaches/profesores sobre los emprendedores.
3. Una excusa para evitar el proceso de aprendizaje en equipo y las responsabilidades individuales.

El liderazgo de equipos incluye: conocimientos teóricos (fases del desarrollo del equipo, dinámicas de equipo), conocimiento experimentado (crisis y conflictos) y conocimiento metódico (foros para el flujo del conocimiento).

Es especialmente relevante el conocimiento experimentado, ya que sólo mediante la práctica se aprende a liderar un equipo. El aprendizaje en equipo significa conocer los principios del diálogo, la capacidad de materializar y expresar lo aprendido, los conocimientos teóricos de aprender como equipo y el uso de un entorno digital. El objetivo final de la principal característica distintiva del programa es ser capaces de crear entornos para aprender en equipo y potenciar su crecimiento.

Para continuar nuestra comprensión de las nuevas empresas del grado LEINN. A continuación, introducimos un subcapítulo para conocer sobre la estructura organizativa de las empresas en equipo. Específicamente de la figura predominante de las empresas constituidas del grado, denominada Junior Cooperativa y su inclusión como parte de la denominada de Economía Social.

2.3.5 Economía Social: Junior Cooperativas LEINN

Se entiende por Economía Social al conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos (Chaves y Monzón, 2000). Según la Alianza Cooperativa Internacional (2019), en el mundo existen 3 millones de cooperativas que generan ingresos de 2.1 trillones de USD y de ellas depende 10% del empleo mundial.

La constitución legal de una cooperativa y su gestión organizacional no es obligatoriedad académica para los estudiantes de LEINN. Sin embargo, ha demostrado ser ampliamente utilizada durante más de una década de operación del programa. Destaca la similitud de la metodología LEINN y las prácticas cooperativas elementales:

- a. La cooperación al emprender en equipo, en el cual los procesos y resultados están a cargo de todo el equipo.
- b. El dialogo constante para generar igualdad en la contribución de los emprendedores que integran el equipo. El aprendizaje colaborativo y aprender haciendo.
- c. Puesta en marcha de modelos de negocio que buscan aportar a la transformación social a través de sus negocios que incluyen a la sociedad

Otro de los apoyos para los emprendedores es que, el ser una cooperativa, le puede facilitar mecanismos de financiación, ante el reto de que la gente joven encuentra grandes dificultades para conseguir fondos de arranque para los proyectos. La promoción de la economía social resulta una estrategia efectiva para facilitar la transición de la economía informal hacia la economía solidaria (GSEF, 2018).

Una startup constituida legalmente como cooperativa, busca que los resultados del emprendimiento individual potencialicen los resultados del emprendimiento colectivo en términos de crecimiento económico, innovación y desarrollo social. Las Junior Cooperativas funcionan para el trabajo asociado con un número de socios trabajadores mínimo tres, con la misma posibilidad de contar con socios colaboradores y órganos de gobierno: Asamblea General, Consejo de Dirección, Consejo Rector. El objetivo de estas cooperativas es proporcionar a sus socios emprendedores, puestos de trabajo mediante la producción de bienes y servicios a terceros. Los socios serán personas físicas, que podrán trabajar a tiempo completo y parcial (Bakaikoa, 2004).

Una nueva empresa que ha sido legalmente constituida como cooperativa, opera como organización empresarial basada en el empleo y el funcionamiento democrático. Su actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos, aceptados y regulados en los ámbitos autonómico, nacional e internacional, consistentes en:

1. La adhesión voluntaria y abierta de los socios, que garantiza la libertad de su entrada y salida de la cooperativa.
2. La gestión democrática, que asegura a los socios la participación directa y en condiciones de igualdad en lo relativo a la fijación de los objetivos de la cooperativa.
3. La participación económica de los socios lo que supone que los beneficios se distribuyen en función de la actividad de los socios en la cooperativa, en vez de en función del capital aportado.
4. Autonomía e independencia, las cooperativas firman acuerdos solo como una forma de autoayuda, pero manteniendo su autonomía.
5. **La educación, formación e información, juega un papel obligatorio que la cooperativa tiene con sus socios o asalariados: principio de escuela de democracia económica.**
6. Cooperación entre cooperativas, se trabaja mediante estructuras locales, nacionales e internacionales para fortalecer el movimiento cooperativo.
7. El interés por la comunidad, apostando por el crecimiento económico y la cohesión social. (Principios cooperativos del siglo XX CIRIEC-España, 1995).

Durante el trabajo de investigación y específicamente en el siguiente capítulo se conceptualizan los principios de cooperación desde su interpretación asociada a la forma de organizarse entre las personas que representan un elemento clave para el éxito de la empresa emergente.

La ontología no te dice lo que tienes que hacer,
sino que te ayuda a descubrir lo que tienes que cambiar.
Rafael Echeverría

2.4 GRUPOS DE INTERÉS

Un concepto ampliamente utilizado para describir a los emprendedores que colaboran con sus grupos de interés es el término ecosistema. La partícula “eco” de este vocablo proviene de la palabra *Oikos*, acuñada por el filósofo griego Hesíodo (700 a.C.). Como cualquier ecosistema, debe cumplir dos condiciones: generar valor y distribuirlo entre los miembros del ecosistema (Moore, 1998). Este concepto ha sido multicitado en la investigación para describir las relaciones de un emprendedor y un grupo de empresas que conjuntamente desarrollan sus capacidades en torno a una innovación.

De acuerdo con Mason y Brown (2014), la definición de ecosistema es un conjunto de actores emprendedores interconectados (tanto potenciales como existentes), organizaciones (por ejemplo, empresas, inversionistas de riesgo, bancos) e instituciones (universidades, agencias sectoriales, organismos financieros) y procesos empresariales, que se relacionan formal e informalmente.

La colaboración gestionada por los jóvenes emprendedores de negocios es variable; por ejemplo, en el caso del intercambio de información oscila desde un bajo nivel hasta un nivel alto de involucramiento activo en la toma de decisiones de la startup (Freeman, 1984). Esta colaboración, en gran medida depende también del compromiso de cada actor interesado. Según Freeman, los denominados *stakeholders*⁸ (vocablo que proviene del idioma inglés cuyo significado es, *stake*: apuesta, y *holder*: poseedor), y se entiende como una persona u organización que es beneficiada por las actividades de una empresa: sus trabajadores, accionistas, clientes, instituciones de gobierno, otros.

El enfoque de ecosistema emprendedor difiere de la teoría de grupos de interés (Friedman & Miles, 2002), porque para la startup sostenible los intercambios generan, además de recursos y conocimientos, un compromiso en común de cambio sistémico. El ecosistema emprendedor consiste en aportar al crecimiento económico y, simultáneamente, avanzar en los objetivos sociales y ambientales (Hall et al., 2010).

Buscamos conocer cómo los emprendedores se adaptan a otros grupos de interés, para formar parte de un sistema y comprometerse en colaborar con sus valores para satisfacer las demandas de los clientes, a la vez que se gestionan cambios sociales.

Una de las características distintivas de la colaboración para generar cambio, incluye también una relación dinámica entre interesados para tomar decisiones sobre el flujo de recursos tangibles, como productos y servicios, o intangibles, como el conocimiento y los valores (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Debemos considerar, además, que la gestión de cambio no significa equidad absoluta en la toma de decisiones, aunque sí toma en cuenta las opiniones de sus contrapartes; un emprendedor puede coordinar la participación del resto de los actores.

⁸ *Stakeholders* son clientes, accionistas, empleados y comunidades con intereses en las estrategias y planes de desarrollo de una empresa. El emprendimiento sostenible contribuye a los esfuerzos sociales y ambientales de la startup.

Dentro del campo del emprendimiento sostenible, el comportamiento de los colaboradores ha sido un tema poco investigado, aunque es posible que la mayoría de los hallazgos sean extraídos de campos relacionados, como el emprendimiento convencional y la responsabilidad social corporativa (Jamali, 2008). Otras referencias cercanas a la participación de los interesados provienen también de la literatura de informes de sostenibilidad. Entre éstas, Manetti (2011) enmarca, como mecanismo para el proceso de presentación de reportes empresariales por la sostenibilidad, la inclusión de los diversos participantes que contribuyen en parte de los indicadores del reporte.

Por su parte, Lutz E. Schlange (2007) expuso que, para los emprendedores comprometidos con la sostenibilidad, los *stakeholders* son relevantes si su sistema de valores personales es acorde con los valores que sustenta la startup. Sugirió, también, que los emprendedores que trabajan por la sostenibilidad construyen sus relaciones con otros sólo si cumplen con las reglas sociales establecidas (legitimidad), si comparten un sistema de valores básicos (filosofía), y si contribuyen a dar viabilidad para inducir un cambio futuro dentro de las capas económicas, sociales y ecológicas de la sociedad.

Una referencia cercana puede ser el modelo de Vos & Achterkam (2006), integrado para la identificación de los grupos de interés en proyectos de innovación. Este modelo consiste en cuatro pasos que, de acuerdo con los autores, se lleva a cabo mediante una lluvia de ideas entre los participantes iniciales del proyecto o la iniciativa emprendedora:

Paso 1: Definir y delimitar el proyecto.

Paso 2: Establecer una lista de los posibles involucrados (personas u organizaciones).

Paso 3: Identificar el rol de cada uno de los involucrados (pasivo, activo, gestor, otro).

Paso 4: Distinguir en qué etapas del proyecto participará cada involucrado.

Los autores proponen seleccionar a los *stakeholders* con base en dos elementos principales de las estrategias de la empresa: la etapa en que se encuentra el emprendimiento y el contexto particular de la innovación en la que se busca que el interesado colabore. Esta práctica coincide también, con la articulada por Michael Porter (2006), cuando defendió que la protección al medio ambiente y el desempeño social deben estar alineados a apoyar la estrategia de la empresa.

2.4.1 La relación dinámica entre el ES y su contexto

El contexto en el que opera la nueva empresa se refiere al espacio público, demográfico, normativo, cultural y social en el que se desarrolla. De acuerdo con la aportación de James Austin (2006), los factores contextuales influyen significativamente en el proceso de sostenibilidad empresarial con el fin de generar beneficios para los ciudadanos. Es allí donde podrían surgir las oportunidades por las imperfecciones del mercado, e incluso, de las carencias de las personas que no han sido satisfechas por los gobiernos, tales como bienes básicos, productos diferenciados, empleo, seguridad y salud pública.

La decisión de emprender de una persona depende no sólo de la búsqueda de ingresos, como se describe en las teorías económicas, sino que refiere también a los contextos en los cuales el individuo evalúa la oportunidad de transformar una idea en un modelo de negocio rentable que sea respetuoso con su entorno.

Autores como Lucas Seghezzeo, también destacan la relación dinámica entre el contexto y la sostenibilidad. El autor describe que el desarrollo sostenible podría entenderse mejor en términos de lugar, permanencia y personas (Seghezzeo, 2009): el lugar contiene las tres dimensiones del espacio; la permanencia es la cuarta dimensión, el tiempo; y la categoría de personas representa una quinta dimensión: la humana.

Por su parte, Shepherd y Patzelt (2011) también han mencionado que el emprendimiento que busca oportunidades de negocios sostenibles es extenso, debido a los cambios que se presentan continuamente en el contexto. Además, afirman que mantener la cultura de una comunidad en particular es esencial para evitar la pérdida de identidad personal y comunitaria. El conocimiento del contexto entre el emprendedor y los diversos grupos de interés también debe observarse como relevante para el estudio del fenómeno emprendimiento sostenible.

La economista Elinor Ostrom, Premio Nobel² de Economía en el año 2009, logró una contribución que desafía la sabiduría convencional al demostrar cómo la propiedad local puede gestionarse con éxito en el uso los bienes comunes locales (Hardin, 1968; Ostrom, 2009). La economista habló del DS, como un prerrequisito para cualquier desarrollo en el futuro. Reconociendo que los sistemas económicos actuales ponen en peligro la capacidad de vida del resto de los sistemas, debido al enfoque productivista insostenible predominante en las últimas décadas. Un crecimiento que provoca agotamiento en los recursos naturales, afecta la vida de todos los seres vivos.

Los recursos compartidos estudiados por Elinor (recursos naturales de uso público) pueden utilizarse eficientemente si se reúnen ciertas condiciones:

1. Definición clara de las limitaciones.
2. Establecimiento de equivalencias proporcionales entre beneficios y costes.
3. Acuerdos consensuados colectivamente.
4. Monitorización y evaluación.
5. Régimen graduado de sanciones.
6. Resolución rápida e imparcial de conflictos.
7. Autonomía local.
8. Relaciones entre los diferentes niveles de autoridad normativa.

Desarrolló un marco para mostrar cómo los emprendedores pueden transformar las fallas de los mercados en soluciones sostenibles para la protección de recursos naturales de uso común, mediante la acción colectiva (Ostrom, 2003). La relación que el emprendedor genera con el mercado al cual pretende servir, es tan compleja como primordial desde el diseño hasta la puesta en marcha por el conocimiento compartido que se genera (Hess & Ostrom, 2006). Ostrom destaca la importancia del talento humano, las formas de participación y las organizaciones establecidas de quienes buscan gestionar y mejorar los resultados del uso de recursos naturales y sociales.

El emprendimiento sostenible nos remite a la dinámica de colaboración de diversos actores que comparten recursos en un mismo contexto. La alineación del modelo de negocio con la sostenibilidad proviene del nivel de arraigo que éste mantenga con su contexto (Berkes & Folke, 1998). Así como de sus sistemas sociales y naturales para asegurar el crecimiento de la empresa emergente.

2.4.2 El propósito de cambio sistémico

La teoría de sistemas abiertos fue desarrollada por Ludwig von Bertalanffy alrededor del año 1950, utilizando criterios funcionales y relacionales para estudiar el conjunto. Esta teoría, de forma sencilla, refleja sus orígenes históricos en la biología. Es un sistema compuesto por subsistemas, y éste a su vez es capaz de actuar como subsistema de un sistema aún más amplio. De tal forma que actúa para sobrevivir en un entorno cambiante, mediante procesos de comunicación y un conjunto de actividades que le permiten adaptarse a su contexto. Al considerar los sistemas abiertos, podemos estudiar la funcionalidad de las empresas emergentes con base en el comportamiento en las relaciones y colaboraciones que establece para generar cambios.

Desde una postura teórica de sistemas, es posible interpretar que los cambios pueden ocurrir en los individuos, produciendo luego cambios sociales, o bien, cuando los procesos sociales a su vez transforman a los individuos. De acuerdo con Hartmut (2020), de la Universidad alemana de Jena, los cambios en las teorías e ideas transforman las organizaciones y las prácticas, o a la inversa, las organizaciones y prácticas llevan a adaptaciones en las personas y sus ideas.

Desde una perspectiva sistémica, el propósito de cambiar las circunstancias sociales requiere considerar a las personas, sus competencias y sus interrelaciones (Drayton, 2003). El concepto de grupos de interés que hemos considerado en párrafos anteriores ofrece esa perspectiva amplia acerca de las razones por las cuales los emprendedores pueden interactuar con otros y generar innovaciones para crear cambios en una circunstancia común.

La base del concepto de propósito es la conciencia de la actividad voluntaria (Bertalanffy, 1976). El propósito de cambiar las circunstancias negativas presentes nos remite a la existencia de una nueva configuración de los valores; un cambio sistémico que debe concebirse primordialmente en términos de los propósitos por alcanzar. Por definición, el término de cambio sistémico puede referirse al cambio en cualquier sistema: el sistema de salud en una región, el sistema productivo de un alimento, el sistema de educación local.

Russell Ackoff sostiene que un sistema, considerado como un todo, no puede dividirse en partes independientes sin la pérdida de sus funciones esenciales (Ackoff, 2004). Un sistema posee las siguientes características:

- En conjunto (el todo) tiene una o más funciones que lo definen.
- Cada parte puede afectar el comportamiento de las propiedades del conjunto.
- Cada una es necesaria pero insuficiente para llevar a cabo las funciones sola.
- La forma en que cada parte esencial de un sistema afecta su comportamiento o propiedades depende al menos de otra parte del sistema.

De acuerdo con Hasan Ozbekhan (1968), cualquier cambio que no suceda en el ámbito de los valores, simplemente extiende el comportamiento actual hacia el futuro, pero no crea realmente un cambio sistémico, puesto que:

1. Sólo los cambios en los valores pueden cambiar la situación actual.
2. Los cambios de valores sociales no se pueden predecir, si se pueden transmitir.
3. Los cambios de valor siempre se producen como ideas y cuando se socializan en gran parte del sistema, se puede obtener el cambio deseado.

Es posible que como sociedad global estemos viviendo un momento de crisis en múltiples sistemas (crisis sistémica). Particularmente, en el año 2020 vivimos retos globales relacionados con la salud, la pobreza, la desigualdad, los flujos migratorios, la violencia y el cambio climático, entre otros, que ponen en cuestión y nos alertan sobre el modelo de desarrollo adoptado. La innovación, por lo tanto, necesita abordarse con un enfoque más explícito en la sostenibilidad, no sólo en relación con el incremento y la permanencia de las acciones innovadoras, sino también para conocer sus impactos tanto positivos como negativos.

El emprendimiento, modelado como un sistema abierto de una empresa emergente, define la interdependencia entre diversos grupos de interés que configuran la iniciativa de colaborar para un fin en un contexto determinado (Ackoff, 1984). La teoría de un sistema abierto permite apreciar y comprender las interdependencias entre las partes (el emprendedor), el todo (la startup) y el espacio global (el contexto).

La dinámica del emprendimiento para generar cambio sigue un curso que no es fácilmente comprensible, pero es relevante para quienes son parte de las circunstancias que se pretende transformar (Bravo, 2016). Es posible entonces comprender que un emprendedor que busca cambiar el presente en su entorno, lo hace porque considera que los valores actuales generan una circunstancia desfavorable en particular, y además tiene el claro propósito y la conciencia de los valores necesarios para el futuro (Thogersen, 2002). Un emprendedor, cuando identifica que sus acciones tienen como propósito generar el cambio en algunas circunstancias socioeconómicas, pretende cambiar valores y comportamientos en los grupos de interés que son parte del sistema.

Todo ser vivo es un sistema en un estado permanente de transformación, por tanto, es susceptible de modificarse a sí mismo; si no ocurre así, las heridas o fallas de nuestro sistema biológico provocan que el sistema se detenga y muera (Maturana, 2019). La transformación de un sistema tal cual la supervivencia de una iniciativa emprendedora depende en gran medida de la retroalimentación de sus resultados y la adaptación.

El concepto de retroalimentación se puede encontrar como parte de los sistemas complejos, tales como ingeniería, economía, biología y la administración. Arturo Rosenblueth, médico mexicano y el matemático estadounidense Norbert Wiener, (especialistas en sistemas y creadores de la cibernética), definieron la evaluación y la retroalimentación como las capacidades de poder ajustar la conducta futura, basándose en un desempeño pasado (Rosenblueth, 1943). La evaluación de las empresas emergentes, más allá de un ejercicio analítico, conlleva a un claro carácter de aplicación práctica. La posibilidad de mejora continua y la rendición de cuentas como el respaldo de sus resultados y potencialidades ante las fuentes potenciales de financiamiento.

:

Poco a poco, pedacito a pedacito, familia por familia,
se puede hacer mucho bien en muchos niveles
Elinor Ostrom

2.5 EVALUACIÓN DE TRIPLE IMPACTO

Jeffrey Sachs asesor especial de los secretarios generales de la ONU, de Koffi Annan y Ban Ki-moon, publicó: En la era de los ODS, se han alcanzado logros muy limitados. Es indispensable contar con mecanismos de seguimiento y control, para conocer el verdadero estado de los problemas (Sachs, 2014). Haciendo hincapié en que la humanidad y su hábitat empiezan a llegar a sus límites.

La evaluación de impacto por la sostenibilidad comienza a ser un tema relevante en las agendas de los países desarrollados alrededor de 1960. Fue considerada como un proceso de prevención de los negocios ante sus impactos ambientales. Posteriormente se agregó la dimensión social para incluir además del medio ambiente a las comunidades. Fue hasta los años 90 donde se incluyeron indicadores que incluyen los tres ámbitos del desarrollo sostenible.

De acuerdo con la propuesta de indicadores para el DS de Salas y Barton (2008), un indicador es una variable establecida para representar los elementos de un sistema. Su establecimiento debe ser a través de una metodología sencilla y explícita que pueda representar la realidad del sistema y retroalimentarlo para su subsistencia.

La retroalimentación mantiene el comportamiento para no desviar los recursos de los objetivos principales. Todo modelo de negocio focalizado requiere ser evaluado en algún momento u otro para lograr sus objetivos (Uzbeki, 1968). La necesidad de evaluar para la planeación de negocios radica en su estrecha conexión con los objetivos y alcances deseados a futuro.

Elegir un enfoque adecuado para evaluar empresas emergentes, requiere una precisión a detalle, para especificar las propiedades y características del emprendedor y el rendimiento de la actividad emprendedora. Además, utilizar indicadores que puedan mostrar el valor que aportan a sus clientes, mercados y comunidades.

Las reducidas inversiones de los jóvenes fundadores de negocios, los presionan para operar formas más eficientes de producción de bienes y servicios. Los jóvenes emprendedores con visión de sostenibilidad, están inmersos en desafíos de negocios sociales complejos, les es indispensable medir la efectividad y mejorar el rendimiento de su negocio inicial.

Siendo el objetivo primordial para la presente investigación aportar al emprendimiento sostenible particularmente en términos de evaluación de impacto, se han analizado diversos instrumentos y métricas. (Mitchell, et al., 1997). El propósito es comprender cuál podría adecuarse la actual gestión de un negocio convencional valorado en indicadores económicos de rentabilidad, hacia un marco de indicadores que den cuenta sobre las aportaciones de las empresas emergentes.

Para ser sostenible de acuerdo con la conceptualización revisada, la dimensión económica debe tener el mismo compromiso en comparación con otras dimensiones, como la social, ecológica y humana (Richomme-Huet, 2011). Para la evaluación de sostenibilidad identificamos los métodos de evaluación y gestión internacionales de triple resultado (sin ser una lista exhaustiva):

- *FESLM: International framework for evaluating sustainable land management*
- *Herramientas: Barómetro de la sostenibilidad (Prescott-Allen, 1997).*
- *Directrices G4 Global Reporting Initiative (GRI)*
- *17 indicadores para la Sustentabilidad ONU (Agenda 21)*
- *Certificación B-Corp*
- *ISO 26000; ISO 14000*
- *Marco de análisis de sistemas socioecológicos Elinor Ostrom*
- *Medición de impacto de Organizaciones Sociales: Ashoka, FUNDES y ETHOS.*

La elección de un enfoque de evaluación de sostenibilidad para un emprendedor puede ser una decisión complicada, dado que dependiendo del enfoque y los indicadores seleccionados los resultados de las evaluaciones pueden variar considerablemente en cada una de las dimensiones de sostenibilidad (Mura et al., 2018). Además, debido a la mínima experiencia de las empresas nacientes en evaluación sostenible, es necesario respaldar tanto el proceso de selección de indicadores como los métodos de aplicación y retroalimentación periódica.

:

Algunas de los siguientes instrumentos, normatividades y metodologías vigentes para evaluar empresas grandes y medianas, no son necesariamente aplicables para las empresas de nueva creación, pero pueden ser un referente:

Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS. Es la primera norma de aseguramiento de sostenibilidad reconocida mundialmente. Desarrollada a partir de la Norma Marco AA1000 (año 1999) para mostrar el rendimiento empresarial en materia de sostenibilidad. Esta norma ha sido diseñada para permitir a las organizaciones dar respuesta de una manera exhaustiva y equilibrada a cuestiones relevantes, impactos, oportunidades y riesgos. Enfatiza que el compromiso de los grupos de interés es generar resultados que aporten valor a los involucrados y debe comunicarse de forma continua.

Pacto Mundial o Global Compact (año 1999). Iniciativa a la que los participantes ingresan voluntariamente y que provee un marco general para fomentar el crecimiento sustentable y la responsabilidad cívica de empresas comprometidas y creativas anunciadas a mediados del año 2000, a través del Secretario general de las Naciones Unidas. Respalda el Pacto Mundial, mediante el cual la ONU, solicita a las empresas adoptar 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, el medio ambiente y el empleo (*United Nations Global Compact, 2015*).

FESLM: International framework for evaluating sustainable land management. Es un enfoque adoptado en el Marco de la FAO para determinar si hay un uso adecuado de los recursos naturales de la tierra en base a cinco factores: productividad, seguridad, protección, viabilidad y aceptabilidad en el futuro. La FAO promueve un balance positivo continuo entre estos factores y sus interacciones. Se puede argumentar que el uso de la tierra es sostenible o no lo es, que el reconocimiento de matices de sostenibilidad no es significativo. La experiencia y el sentido común proporcionan la primera medida del impacto. El experimento real y la observación de situaciones similares en otros lugares proporcionan evidencia más precisa de causa y efecto.

Norma ISO 14001. Proporciona a las empresas un marco con el que proteger el medio ambiente en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Se especifican todos los requisitos para establecer un Sistema de Gestión Ambiental eficiente, para que las empresas logren objetivos de negocios en concordancia con la protección medioambiental. Esta norma establece un enfoque sistémico para gestionar los modelos de negocio en el largo plazo. La norma ISO¹¹ 14001 se ajusta a los requisitos de ISO para todas las normas de los sistemas de gestión. Los requisitos incluyen una estructura de alto nivel, texto básico idéntico y los términos comunes que han sido diseñadas para beneficiar a los usuarios de aplicación de múltiples normas de sistemas de gestión ISO.

Norma ISO 26000:2010. Enfatiza la relación de una empresa con la sociedad y con el medio ambiente es una parte crítica al medir su rendimiento integral y su habilidad para operar de manera eficaz. ISO 26000:2010 proporciona orientación sobre la responsabilidad social que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente si son grandes, medianas o pequeñas y operan en países desarrollados o en países en desarrollo.

Tiene su base en el concepto de Responsabilidad Social: Compromiso de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.

Certificación B-Corp. La Evaluación de impacto B establece métricas tanto para las operaciones y el modelo comercial de la empresa, particularmente en los procesos que se relacionan con sus grupos de interés (B-Lab., 2020). Desde su cadena de suministro y materiales de entrada hasta sus donaciones caritativas y beneficios para empleados, la certificación B-Corp reporta en qué medida impacta en la triple vertiente. Las B-Corps son empresas certificadas que buscan cumplir con altos niveles en cuanto a impacto social, medio ambiental, transparencia y responsabilidad legal (Susatae et al., 2016). Su objetivo principal es mostrarse públicamente como organizaciones inconformes con hacer negocios por ingresos financieros solamente.

Las empresas certificadas obtienen una puntuación verificada en la denominada Evaluación de impacto B, un seguimiento a la relación de una empresa con sus trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente, y hacen que su Informe sea transparente (Hernández, 2020). Aunque cualquier empresa puede certificarse, independientemente de su tamaño, son empresas de propiedad privada consolidadas, no en etapa de startup, sino de pequeña y mediana (PyME).

Global Reporting Initiative (GRI) es el estándar mundial más utilizado para la elaboración de reportes de sostenibilidad en el ámbito empresarial, de acuerdo con principios, pautas e indicadores definidos para siete ámbitos, que incluye el aspecto social, económico y medio ambiental. En los Estándares GRI, el impacto se refiere al efecto que una organización tiene en la economía, medio ambiente y / o sociedad, que a su vez pueden indicar su contribución (positiva o negativa) al desarrollo sostenible.

La metodología del GRI, comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la empresa, con respecto al desarrollo sostenible. Se considera sinónimo de otros términos también utilizados para describir la información relativa a valor económico, ambiental y social (por ejemplo, el TBL e informes de evaluación de sostenibilidad, entre otros).

¹¹ISO, proviene de las siglas de la Organización Internacional de Normalización, denominada en inglés: *International Organization for Standardization* es una organización para la creación de estándares internacionales

Aplicar alguna de las anteriores guías para medir el impacto al entorno, refiere muy poco al tipo de indicadores que requieren utilizar las startups. Pues en general las mencionadas establecen indicadores que se relacionan con las actividades de empresas grandes y medianas, el cual es muy diferente al proceso de creación de bienes y servicios de las empresas nacientes de propósito sostenible.

Algunos investigadores alrededor del mundo han publicado comparaciones sobre el uso de herramientas de evaluación socioeconómico y ambiental en las pequeñas empresas (Condon, 2004). Las empresas convencionales suelen ser mucho menos propensas a examinar sus impactos ambientales y sociales. Principalmente debido a los costos asociados con las herramientas diseñadas para grandes empresas con recursos significativos (Mathew, 2009). También señalan que la falta de conocimiento limita la adopción de prácticas de sostenibilidad por parte de las pequeñas empresas y emprendimientos.

El comportamiento empresarial de múltiples propósitos, como lo hemos venido observando en los laboratorios de LEINN, sigue un nivel de ética y valores que tienden a influir en el comportamiento positivo respecto a su entorno natural (Cialdini, 2003). Al momento ni los equipos emprendedores de estudiantes, ni las empresas de graduados, han implementado ninguna guía de medición o certificado por cualquiera de los sistemas de evaluación previamente mencionados. Por lo cual buscamos enfoques más amplios que puedan ser una base para proponer herramientas de evaluación asequibles a un negocio emergente.

Para efectos de la presente investigación centrada en los retos del emprendimiento joven, se plantea un enfoque sistémico sobre la evaluación empresarial, la ideología del "triple resultado" (TBL).

2.5.1 El triple impacto (TBL)

El concepto de TBL (*Triple Bottom Line*) ha sido reconocido por lo menos en los últimos 20 años, como una de las principales herramientas para la medición del desempeño empresarial sostenible (Hubbard, 2006). Empleado por primera vez por John Elkington, filósofo y medioambientalista quien decretó que lo que se mide es lo que se valora y que, en el negocio tanto los costos, como los resultados, deberían aparecer en el estado de resultados, dando origen a una visión relevante sobre la importancia de la medición organizacional sostenible.

Por su parte John Elkington, articuló de manera más completa el concepto TBL, para hacer referencia a el uso de un marco contable en las empresas, que mostrase resultados desde una perspectiva más amplia de la creación de valor (Melamed, 2018). La descripción del rendimiento empresarial se genera en siete ámbitos estrechamente vinculados para la transición hacia un capitalismo sostenible.

Los ámbitos principales para abordar en la evaluación TBL fueron agrupados por Elkington en lo que denomino las siete revoluciones:

- a. Mercado
- b. Valores
- c. Transparencia
- d. Ciclo de vida de la tecnología
- e. Alianzas
- f. Tiempo
- g. Gobernanza corporativa

La evaluación de triple resultado, habla de que los objetivos comerciales y la rentabilidad económica a corto plazo son importantes, pero remarca el hecho de que, no tener en cuenta los resultados sociales y ambientales afectan el desempeño y competitividad de las prácticas comerciales en el largo plazo. En términos económicos un emprendedor busca tener excelencia en el desempeño en la reducción de costos, socialmente promueve productos saludables y seguros para los clientes, y además debe ser respetuoso con el medio ambiente respecto a temas como calidad del aire y agua, eficiencia en mínimo desperdicio, poca huella energética y la conservación de la biodiversidad.



Figura 11.
Ámbitos de triple impacto TBL.

Elaboración a partir de TBL (Elkington, 1994).

A fin de ampliar el conocimiento, cada ámbito de impacto requiere una comprensión particular, que pretendemos especificar en los siguientes párrafos. Sin dejar de remarcar que como hemos mencionado anteriormente, para efectos del emprendimiento sostenible en las empresas de nueva creación el reto es un balance entre los tres vértices de creación de valor:

A) Evaluación del Impacto social

Para evaluar y dar seguimiento al impacto social requiere métricas aplicadas en el inmediato, pero con efecto también de mediano y largo plazo, además generalmente se invierten recursos intangibles. Sus efectos se reflejan por encima del costo y efectos positivos en el largo plazo, es decir más allá de lo que un periodo administrativo y contable pueda registrar. Además, se caracterizar por beneficiar no solo a los propietarios de la empresa, sino que genera un valor que se comparte, sin embargo, su actividad que se encuentra distribuida se puede diluir de igual forma fácilmente al no evaluarse sistemáticamente y al tratarse de una inversión intangible en gran parte.

Sin embargo, el resultado se basa en el efecto que tiene sobre un desafío social apremiante. Pero se requiere un nivel de consenso, a menudo basado en asegurar una base de dignidad y oportunidad humana, lo que es más apremiante para las poblaciones desatendidas y las que carecen de recursos o servicios esenciales.

La Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos (IAIA, 2015), plantea que la evaluación de impacto social nos puede ayudar a diseñar e implementar mejores políticas, planes, programas y proyectos que buscan enfrentar desafíos sociales, mediante los siguientes procedimientos secuenciales:

- Por medio de un análisis, determinar los cambios e impactos ocasionados.
- Considerar minuciosamente los impactos indirectos.
- Examinar de qué manera se puede contribuir a disminuir los impactos acumulativos que padecen los grupos afectados.
- Determinar cómo los grupos afectados podrían responder a los impactos.
- Establecer la importancia de los cambios pronosticados (es decir priorizarlos).
- Contribuir activamente al diseño y a la evaluación de alternativas.
- Identificar maneras de tratar los impactos negativos potenciales.
- Desarrollar estrategias para apoyar a las comunidades a hacer frente al cambio.
- Desarrollar indicadores para efectuar un monitoreo de los cambios en el tiempo.

B) Evaluación del Impacto ecológico

En la actualidad es común que las empresas implementen sistemas de gestión medioambiental estandarizados (SGM) para sistematizar la medición de los efectos medioambientales que generan sus procesos productivos, de distribución y cualquier otro necesario para la operación de la empresa. Se consideran dos sistemas frecuentemente utilizados: EMAS (Esquema de gestión y auditoría medioambientales, el estándar de la Unión Europea) e ISO 14001 sistema internacional administrado por la Organización Internacional de Normalización).

El enfoque de protección a los recursos naturales permite un desempeño empresarial competitivo y genera valores agregados al emprendimiento, tales como:

- Reducción de costos
- Mejora la fidelidad de los clientes
- Abrir nuevos mercados diferenciados

Para los jóvenes emprendedores los desafíos ambientales son un espacio abierto a las ideas potenciales de comercialización, más allá de explorar los beneficios con respecto a la rentabilidad y el medioambiente, pueden reconocer las oportunidades de negocio de los llamados mercados verdes. Por otro lado, su impacto ambiental se observa en el actuar de sus equipos respecto al uso de los recursos naturales. Pueden utilizar indicadores e identificar el efecto económico de la gestión de recursos en la startup.

C) Evaluación del Impacto económico

Existen índices que miden el resultado económico de un país en su conjunto y los recursos de que dispone para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. El índice mayormente utilizado es publicado anualmente el Foro Económico Mundial, denominado el Índice de Competitividad Global (GCI) en el cual se combinan los conceptos que son importantes para prosperidad a largo plazo de un país.

En la empresa la dimensión económica refiere al flujo de dinero y cuestiones financieras, los emprendedores enfocados en las medidas de estos beneficios económicos y que sus indicadores evalúan solamente las funciones económicas del emprendimiento. La medición de desempeño económico cuenta con un amplio acervo teórico y práctico, mucho más antiguo, probado y robusto que la medición del desempeño ecológico y social.

Por otro lado, las reducidas inversiones económicas de los jóvenes fundadores, los presionan para desarrollar formas más eficientes de producción de bienes y servicios. Inmersos en desafíos de negocios sociales complejos, buscan herramientas de evaluación para la adquisición de recursos económicos etiquetados como inversiones de impacto (Brandenburg, 2010). Los financiamientos de triple resultado se definen como posiciones monetarias de riesgo que en algunos casos pueden venir con un retorno económico menor que el de las inversiones habituales.

Las startups demandan ser apoyadas a superar sus primeros años, en las cuales, pueden ser sensibles, dado su poco conocimiento respecto a mercados, financiamiento, tecnología, diferenciación, posicionamiento para productos y servicios orientados a fines social o ambientales. Algunas de ellas, se ven obligadas a cerrar sus operaciones por dificultades durante los primeros cinco años (Mandl, 2016). Esto significaría antes de lograr entrar a una etapa de solidez, dichos inconvenientes potenciados por lo restringido de los recursos financieros iniciales. En el siguiente subcapítulo, se describe el aspecto elemental del financiamiento y la relevancia del reporte de triple impacto.

2.5.2 Reporte de impacto y financiamiento

Las empresas nacientes se distinguen por requerir una inversión de bajo costo, pero con un elevado riesgo a cambio de una alta escalabilidad y una recuperación de la inversión atractiva (Audretsch, 2007). Tiende a estar formada por jóvenes socios, por lo que es posible que carezca de recursos financieros lo que en el corto plazo requieren de inyección de capital para asegurar su permanencia y competitividad en los mercados.

La encuesta denominada Mapa Startup 2017, la cual es aplicada por *IE Business School y Spain Startup* (Benjumea, 2017); afirma que, en España, de acuerdo a una muestra de 1.585 empresas emergentes, el 81% de los emprendedores españoles recurre a sus propios recursos dado que, solo un 15% de los emprendedores acceden a fondos privados. Los emprendedores al momento de poner en marcha su negocio, consideran que es mejor hacerlo en colaboración, sólo un 18% tiene detrás a un único fundador. En Europa, un número creciente de startups está buscando el apoyo financiero, no solo a través de la banca comercial, sino en fundaciones corporativas, fondos de impacto, aceleradoras sociales.

Históricamente las y los emprendedores en la etapa estudiantil son considerados no sujetos de crédito. El tema financiero es algo que debe resolver permanentemente el emprendedor. Por tal motivo, otras organizaciones con fondos disponibles pueden ser activos importantes para los emprendedores. Ellos buscan compartir conocimientos y gestionar recursos, con otras instituciones, más allá de la banca comercial, aquellas que tengan un propósito compartido de servir a la sociedad. A continuación, mencionamos tres de las más útiles instituciones para apoyar la búsqueda de inversión para el ES:

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) es una agencia de desarrollo de la ONU, que desempeña un papel fundamental a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UNDP, *Funding compedium* 2018). Esta institución multilateral apoya a 170 países para que sus emprendedores accedan a donativos a través del sector gobierno y otras organizaciones locales. En 2018, las contribuciones totales distribuidas por el PNUD ascendieron a \$ 5,2 mil millones para ayudar a los gobiernos de los países a apalancar financiamiento para los ODS y mejorar la innovación en los temas de la Agenda 2030.

El *Global Impact Investing Network* (GIIN), es una plataforma mundial de fondo de inversión de impacto, en su reporte del año 2020 mercado de inversión global de 715 mil millones de dólares. Sus inversiones implican menor rentabilidad compensada con una mayor seguridad en la colocación del dinero. El atractivo financiero de valor social o ecológico, con respecto a otras más convencionales, viene dada en el sentido de la existencia de un menor nivel de riesgo asociado a un más largo horizonte de tiempo, tal como el concepto de la sostenibilidad (Hand, D., *Annual Impact Investor Survey* 2020).

A su vez, *The European Venture Philanthropy* (EVPA) es una asociación orientada a establecer relaciones de inversión entre emprendedores e inversionistas con un modelo de enfoque de alto compromiso y de largo plazo. El inversionista de impacto apoya a una organización con propósito social para ayudarla a maximizar sus impactos. EVPA realiza una encuesta anual para medir el estado del sector de inversión con impacto e identificar nuevas tendencias y ayudar a las organizaciones interesadas en este particular tipo de inversión (*The Investing for Impact Toolk*, 2020).

Por otro lado, la banca comercial evoluciona en su papel como estructurador y colocador de créditos. En sus estrategias de financiamiento ofrece productos transaccionales vinculados al desarrollo sostenible. El 2019 ha sido un año para la consolidación de los bonos verdes, sociales y sostenibles. Por ejemplo, el banco BBVA ha aprobado su marco para la emisión de bonos sostenibles vinculado a los ODS de Naciones Unidas y ha concluido con éxito las emisiones de bonos verdes inaugurales (Pérez, 2014).





Por su parte el Banco Santander, invierte en el emprendimiento de impacto para los jóvenes. A través de Santander Universidades, mantiene 1.200 acuerdos de colaboración con universidades e instituciones de 21 países. Santander ha promovido la puesta en marcha 5000 proyectos de emprendedores al año 2019. Han seleccionado en España los 57 mejores proyectos para competir en Silicón Valley (*Explorer Awards 2019*)

Podemos considerar que la dificultad para encontrar recursos económicos puede en realidad derivarse no de la ausencia de impacto, sino a la deficiencia en demostrar los resultados. La evaluación TBL y la generación de reportes de resultados, puede atraer a financiadores de enfoque de largo plazo con un capital tolerante al riesgo. Así mismo la generación de reportes periódicos permite a la startup mostrar su potencial en múltiples niveles para integrar y consolidar su sistema de grupos de interés.

El financiamiento para el emprendimiento sostenible requiere información que muestren que, al ser apoyados ello crearía múltiples resultados positivos. Importantes esfuerzos internacionales y locales están brindando apoyo a emprendimientos que demuestren contribuir a los ODS. Desde el año 1997, *The Global Reporting Initiative (GRI)*, ha establecido una estructura de estándares para dar a conocer los resultados empresariales en sostenibilidad. Los estándares GRI son mundialmente utilizados para presentar informes de sostenibilidad (*Global Reporting Initiative, 2019*).

Hasta este punto hemos indagado en el estado del arte del ES para revelar los alcances que pueden diferenciarlo de lo escrito hasta ahora en la investigación sobre emprendimiento convencional. La revisión de literatura y la integración del marco teórico permitieron establecer algunos cuestionamientos y supuestos resultantes, que indican que el emprendimiento sostenible puede explicarse mediante cuatro conceptos clave:

Tabla 3. Conceptos clave y cuestionamientos subyacentes del ES

Conceptos clave	Cuestionamientos subyacentes	Supuestos resultantes
Desarrollo sostenible 	¿Cuáles son los elementos clave que impulsan al emprendedor para generar impacto económico, ecológico y social en las startups?	Se identificaron elementos como valores propósito, intenciones y competencias que permiten al emprendedor contribuir en su contexto al desarrollo sostenible.
Formación en emprendimiento 	¿Cómo se establecen los procesos para reconocer, desarrollar y explotar las oportunidades relacionadas con productos y servicios sostenibles?	Se reconoció el rol central de la formación académica del emprendedor, para llevar a cabo procesos de negocio sostenible en mercados diferenciados.
Grupos de interés 	¿Cuáles son las mejores prácticas de la startup, para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? ¿Cómo se alinea la colaboración de los grupos de interés con la startup estudiada?	Se identificó la relevancia de la colaboración en las prácticas de negocio para generar valor positivo a por lo menos uno de los ODS.
Evaluación de triple impacto 	¿Cómo se evalúan los resultados de la startup con indicadores en términos de impacto económico, ecológico y social?	Se percibe la ausencia de herramientas de evaluación TBL asequibles a una startup, tanto a nivel teórico como práctico.

Elaboración propia

Siguiendo el modelo de diseño de investigación de Maxwell (2005), una vez presentados los motivos, los objetivos y el marco teórico que guían el trabajo de investigación, establecemos a continuación las preguntas que surgen a partir del marco abordado.

El aprendizaje es experiencia,
todo lo demás es información.
Albert Einstein

2.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas establecidas a continuación, permiten explorar las particularidades de una startup que potencialmente pueden generar múltiples impactos (Alvesson & Sandberg, 2011). Se desglosa la interrogante principal en preguntas específicas.

¿Cómo se pueden evaluar los impactos económicos, ecológicos y sociales de las startups en LEINN?

Preguntas de investigación específicas:

- Q1. ¿Cuáles son los elementos clave que impulsan a un emprendimiento para generar impacto económico, ecológico y social en las startups estudiadas?
- Q2. ¿Cómo se establecen los procesos para reconocer, desarrollar y explotar las oportunidades relacionadas con productos y servicios sostenibles?
- Q3. ¿Cuáles son las mejores prácticas de las startups de LEINN, para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
- Q4. ¿Cómo se alinea la colaboración de los grupos de interés con la startup para generar cambio en los sistemas?
- Q5. ¿Cómo se evalúan los resultados de la startup con indicadores en términos de impacto económico, ecológico y social?

Los cuestionamientos surgidos en esta investigación se orientan en identificar y desafiar los supuestos que subyacen en el marco teórico (Figura 12.). A continuación, debemos seguir un método riguroso de investigación que nos pueda generar aportaciones sólidas para los responder a los objetivos de investigación propuestos.

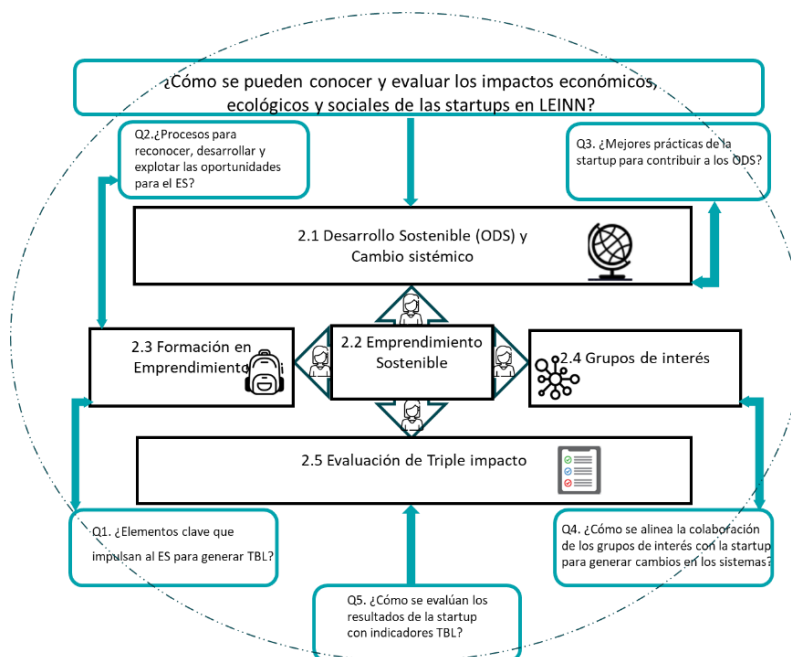


Figura 12.
Preguntas de investigación
y Marco teórico.

Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El verdadero estadista es aquel
que crea riqueza donde hay miseria.
Guadalupe Victoria

CAPÍTULO 3: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para acercarnos a una comprensión científica y una contribución práctica del fenómeno del ES y su triple impacto, se emplea en esta investigación el método de estudio de casos múltiple (Hamel,1993). El estudio de casos se establece aquí, para una investigación dirigida a comprender los negocios nacientes en un contexto específico (Yin et al., 1985). Particularmente de startups que al crear productos y servicios además de considerar áreas de mercadotecnia, finanzas, calidad, logística e innovación, deben incluir aspectos sistémicos como el desarrollo socioeconómico local.

De acuerdo con Yin (1984), se emplea el *Case Study* para el tipo de estudio que pretendemos, dado que contribuye directamente a tres características primordiales:

- a. El enfoque del estudio es útil en responder preguntas sobre "cómo" y "por qué"; podríamos agregar "para qué y para quién".
- b. No se puede manipular el comportamiento de los involucrados en la investigación.
- c. Necesitamos cubrir las condiciones contextuales, por ser altamente relevantes para el fenómeno del emprendimiento. Y dado que los límites no son claros entre el fenómeno y el contexto.

El método del estudio de caso no es una técnica particular para conseguir datos, sino una manera metódica de organizarlos (Tellis, 1997). Se han empleado entrevistas a profundidad, historias personales, observaciones en sitio, informes, grupos de enfoque entre otros. Al incluir datos cuantitativos y cualitativos, este método puede explicar el ES a través de una observación detallada, tanto de sus prácticas como en sus resultados.

Pretendemos un estudio de caso explicativo sobre startups creadas en la universidad y que aún continúan operando después de que sus fundadores se han graduado. Ello nos permite observaciones a través del tiempo en el desarrollo de sus competencias y la aplicación de su aprendizaje en su entorno ya como egresados (Gummesson, 1991). La investigación busca integrar casos comparativos que produzcan un entendimiento sobre el por qué los jóvenes deciden emprender con propósitos de sostenibilidad y como pueden evaluar sus impactos en el contexto de sus operaciones.

3.1 ESTUDIO DE CASOS: ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN

Un elemento recurrente en todo tipo de investigación científica es la posibilidad de establecer generalizaciones. Sin embargo, algunos investigadores han cuestionado la abundancia en el uso de métodos solo cuantitativos para el estudio del emprendimiento (Davidsson, 2005). Nuestra investigación no busca solo datos cuantitativos, indicadores y métricas, sino la capacidad de los datos cualitativos para ofrecer información sobre los procesos complejos de creación, implementación y evaluación de triple impacto (Brandenburg, 2010; Stake, 1995). Los autores sugieren emplear métodos cualitativos para entender el comportamiento de los emprendedores a profundidad en situaciones complejas como las que aquí se analizan.

El alcance del estudio de casos permite analizar el fenómeno de emprender en relación con la literatura existente. Permite en lo sucesivo contrastar con el marco teórico creado y las preguntas de investigación subyacentes. La descripción cualitativa en un estudio de casos es particularmente útil para el análisis de procesos de cambio longitudinales y para la obtención de una perspectiva holística (Eisenhardt, 2007). El uso de esta herramienta analítica es necesario porque el fenómeno que queremos estudiar no puede ser comprendido de forma independiente respecto a su ambiente natural (Johnston et al., 1999). Se ha de considerar múltiples elementos y se precisa un elevado número de observaciones en varios momentos del tiempo en la universidad y posteriormente en el ámbito de negocios.

Se engloban en tres categorías a los casos de estudio: estudio de casos exploratorios, descriptivos y explicativos (Bonache, 1999).

1. Los estudios de caso exploratorios se emplean para conocer sobre cualquier fenómeno en una pregunta sencilla y obtención de datos como respuesta abierta.
2. Los estudios de casos descriptivos son aplicables en referir los datos a medida que ocurren en forma narrativa, para especificar sus características relevantes.
3. Los casos explicativos también se implementan para estudios causales donde la coincidencia de patrones se puede utilizar para temas multivariados.

En un estudio de caso el cuestionamiento principal respecto a los resultados es cómo podría generalizarse a partir de algunos casos. La respuesta posible es que la generalización analítica es diferente a la generalización estadística (término acuñado por Yin, 1984). En este método de generalización analítica, la teoría es usada como patrón con el cual se comparan los resultados empíricos del estudio de caso (Arzaluz, 2005). De acuerdo con esta concepción, los casos no son tomados como una muestra representativa del fenómeno, no son planteados para una población completa. Pero si es posible que las proposiciones teóricas y las conclusiones resultantes, puedan tener aplicación como herramientas para el análisis de otros startups que evalúan el TBL.

El presente estudio empírico, se concreta a la población total de las y los graduados de LEINN. La selección de tres startups del total de las más de veinte activas al año 2019 (Anexo VIII). Fueron seleccionadas por ser en tal momento las únicas operando modelos de negocio con el propósito de balancear las tres dimensiones de la sostenibilidad y representar a cada uno de los tres laboratorios LEINN (campus) que tenían una generación de graduados con emprendimientos activos surgidos durante la licenciatura.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los cuestionamientos de esta investigación, refieren a cómo y por qué un emprendedor mediante la comercialización de productos y servicios, puede crear impacto positivo para el desarrollo sostenible. El diseño de investigación (Maxwell, 2012), coloca al centro las preguntas de investigación y relaciona activamente a los otros elementos.



Figura 13. Diseño de investigación de Joseph Maxwell. Es un modelo circular con componentes que crean influencia entre ellos. Los métodos, el contexto, la validación y propósitos están conectados al centro con las preguntas de investigación.

Tabla 4. Diseño de la investigación (Elaboración propia)

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	Propósito	Antecedentes y justificación, Objetivos prácticos, Fines científicos, y Propósitos del trabajo de investigación
	Marco conceptual	Revisión de literatura/teoría existente Entrevistas exploratorias y experiencias personales Integración de conceptos y codificación Formulación del marco teórico
	Preguntas de investigación	¿Cómo se pueden evaluar los impactos económico, ecológico y social de las empresas emergentes del grado universitario LEINN? Q1. ¿Cuáles son los elementos clave que impulsan a un emprendimiento para generar impacto económico, ecológico y social en las startups estudiadas? Q2. ¿Cómo se establecen los procesos para reconocer, desarrollar y explotar las oportunidades relacionadas con productos y servicios sostenibles? Q3. ¿Cuáles son las mejores prácticas de las startups de LEINN, para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Q4. ¿Cómo se alinea la colaboración de los grupos de interés con la startup para generar cambio en los sistemas? Q5. ¿Cómo se evalúan los resultados de la startup con indicadores en términos de impacto económico, ecológico y social?
	Métodos	Estudio de casos múltiple explicativo
RECOLECCIÓN DE DATOS		Fuentes de datos primarios: Consulta de bases de datos públicas y privadas digitales Base de datos de intenciones emprendedoras de egresados LEINN Mapeo de cada startup a los ODS SDG-Check Universidad Gothenburg Consulta de múltiples documentos y reportes de la metodología LEINN Herramientas para datos secundarios: Entrevistas semiestructuradas a equipo académico universitario Observación directa en la Universidad MU Laboratorios LEINN MTA Entrevistas semiestructuradas sobre perfil de las startups y las métricas de evaluación Observación directa en la operación de las empresas nacientes Estancia doctoral exploratoria TEC de Monterrey México Entrevistas semiestructuradas a emprendedores graduados Autoevaluación de impacto TBL Grupos de enfoque (PAR) para diseño del marco de evaluación (MESS) Entrevistas semiestructuradas a expertos y grupos de interés
ANÁLISIS Y OBTENCIÓN DE CONCLUSIONES	Validez	Integración y análisis de casos Análisis individual de cada caso Análisis cruzado y meta matriz Validez y fiabilidad (coincidencia de patrones <i>pattern-matching</i>) Presentación de hallazgos y conclusiones Futuras líneas de investigación y limitantes
DISEÑO DEL MARCO DE EVALUACIÓN DE TRIPLE IMPACTO	Herramientas creadas en piloto y estancia doctoral exploratoria	Piloto del Marco de Evaluación Startup Sostenible (MESS) Modelo de negocio Canvas Sostenible de cada startup Proceso Startup de triple impacto Taller para graduados TECLearn Launch Sostenible Herramienta de autoevaluación de impacto TBL

El diseño planteado incluye comparar constantemente la teoría y los datos durante el análisis (Suddaby, 2006). Además, debemos resaltar que en concordancia con el enfoque de teoría fundamentada que se utilizó para la integración del marco teórico, el estudio de casos es adecuado para comprender los procesos mediante los cuales los emprendedores construyen experiencias a partir de sus mejores prácticas de negocios.

Para autores como Creswell y Miller (2000), la investigación cualitativa que se emplea en un problema social, le facilita al investigador construir un diseño integral y holístico:

- a. Permite examinar los datos dentro de un contexto específico, en la región de País Vasco, con un número limitado de individuos y startups en estudio.
- b. El ES, es un fenómeno social contemporáneo, ocurriendo a través de procesos y relaciones de diferentes actores.
- c. La relación íntima entre el emprendedor, el emprendimiento sostenible y el entorno, presenta límites entre ellos, que no son claramente divisibles.
- d. Se dispone de múltiples fuentes de evidencia, tanto cualitativa como cuantitativa, que se puede registrar y analizar sistemáticamente. Acceso abierto, mediante entrevistas y observación directa en los campus (Laboratorios LEINN) y visitas de campo a las oficinas de las empresas.
- e. Prevé la coincidencia de patrones en múltiples casos de empresas emergentes con la misma formación académica.

3.2.1 Proposiciones teóricas

Mediante la investigación científica se observa un fenómeno estudiándolo a partir de la recopilación de datos. Es posible encontrar resultados comunes entre observaciones para constituir hechos científicos. Los hechos científicos permiten la obtención de ciertas líneas concretas para aportar a las características individuales de un fenómeno.

Para nuestra investigación cualitativa, es fundamental observar las prácticas de ES de manera rigurosa y sistemática. Capturar datos que puedan explicar la dinámica entre la teoría y la experiencia práctica de los y las jóvenes emprendedoras. La integración de casos múltiples ha sido elegida para buscar la coincidencia de patrones y la vinculación de los datos mediante un grupo de proposiciones teóricas.

Una proposición teórica se construye a partir de factores generales, sin embargo, se componen de una serie de constructos, dimensiones y prácticas interrelacionadas. Es una declaración abstracta que no se observa directamente, sino que, para aplicación de la metodología de estudio de casos, se enfoca al análisis de comportamientos que deben ser observados (Tellis, 1997). De otra forma, en los estudios cuantitativos se utilizan hipótesis comprobables directamente a través de las variables claramente identificables. Las proposiciones en este estudio de casos, permiten descripciones cualitativamente ricas para interactuar con la complejidad propia del emprendimiento local que trasciende a contextos globales para contribuir al desarrollo sostenible.

En un estudio cualitativo, de acuerdo con Yin (1984), una proposición dirige su atención a algo que debe ser examinado dentro del estudio buscando información relevante. Para este estudio no se prueba una hipótesis, sino que buscamos a través de 28 proposiciones teóricas una comprensión sobre las prácticas de negocios de triple impacto (P1-P28).

En concordancia con los planteamientos básicos de la teoría fundamentada, las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos. Las proposiciones teóricas de la presente investigación han sido relacionadas con cada una de las preguntas previamente definidas y se han encuadrado en los cinco factores claves extraídos del marco conceptual:

- a) Formación en emprendimiento
- b) Proceso emprendimiento sostenible
- c) Estrategia de desarrollo sostenible ODS
- d) Colaboración sistémica con grupos de interés
- e) Evaluación de triple impacto TBL

a) Formación en emprendimiento

Q1. ¿Cuáles son los elementos clave que impulsan a un emprendimiento para generar impacto económico, ecológico y social en las startups estudiadas?

Las emprendedoras de nuestro estudio de casos han decidido formarse profesionalmente para lograr tanto propósitos personales y también colectivos (Pihie & Akmaliah, 2009). Son emprendedoras y emprendedores universitarios con modelos de negocio rentables en una constante búsqueda de la innovación (Brehmer et al., 2018; Kirzner 1979). Durante la integración del marco teórico pueden identificarse algunos elementos clave para explicar el ES, tal como los propósitos e intenciones emprendedoras que se materializan al ser impulsados en la aplicación de competencias para producir de soluciones de múltiples impactos positivos a la comunidad.

b) Proceso emprendimiento sostenible

Q2. ¿Cómo se establecen los procesos para reconocer, desarrollar y explotar las oportunidades relacionadas con productos y servicios sostenibles en los casos LEINN?

Se establecen proposiciones que permitan conocer los procesos por los cuales los y las fundadoras desarrollan modelos de negocio en base a una idea logran diseñar, crear y construir sus empresas. Se plantean proposiciones para observar el proceso del emprendimiento sostenible (*Startup process*) y cómo evolucionan las intenciones en la aplicación de competencias que les apoyan en:

- Identificar oportunidades y evaluar sus capacidades emprendedoras para el modelo de negocio.
- Crear un modelo de negocios en una realidad de mercados competitivos y ser efectivos en el cumplimiento de su causa social y/o medioambiental.
- Mantener sus valores sostenibles desde el inicio e integrar a los grupos de interesados para contribuir a un objetivo de desarrollo sostenible.

c) Estrategia de desarrollo sostenible para ODS

Q3. ¿Cuáles son las mejores prácticas de las startups de LEINN, para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Para algunas nuevas empresas los modelos de negocios y prácticas de triple impacto, les proporcionan una ventaja competitiva a la vez que aportan a por lo menos uno de los ODS. Las proposiciones confirmaran o no confirmaran que las empresas emergentes pueden aportar a los ODS a la vez que logran:

- Equilibrar las tres vertientes de la sostenibilidad y enfrentar los retos de crecimiento comercial.
- Gestionar los recursos financieros necesarios de un emprendimiento no convencional y ser rentable financieramente.
- Aprovechar su estrategia de sostenibilidad para vender una innovación social o medioambiental a mercados diferenciados dispuestos a pagar por ella.

d) Colaboración sistémica con grupos de interés

Q4. ¿Cómo se alinea la colaboración de los grupos de interés con la startup para generar cambio en los sistemas?

Los estudios existentes han enfatizado que la colaboración con un conjunto diverso de actores es crucial para éxito de los esfuerzos de sostenibilidad (Boons, 2013). La colaboración con los diversos grupos de interés (*stakeholders*), difiere del enfoque tradicional del ecosistema emprendedor. Las proposiciones en este factor se enfocan en observar la colaboración del equipo emprendedor con otros actores, para generar cambio positivo en lo social y ecológico. Los resultados e impactos positivos dependen de las interacciones entre actores que buscan un posible cambio sistémico.

Las proposiciones buscan mostrar si es que en la práctica las emprendedoras van más allá de la experiencia tradicional de negocios, para cooperar con instituciones públicas, organizaciones privadas, sociales, inversoras, académicas, financieras, proveedores, aliados, entre otros.

e) Evaluación de triple impacto TBL

Q5. ¿Cómo se evalúan los resultados de la startup con indicadores en términos de impacto económico, ecológico y social?

Las proposiciones teóricas, busca ahondar en los desafíos específicos para evaluar los resultados de los modelos de negocios. Debido a que las emprendedoras suelen reconocer el valor económico de su empresa, pero no tienen la habitualidad de evaluación del valor social y medioambiental (aun cuando dedican recursos a ello). Dentro de este factor, surgen también proposiciones respecto al uso de indicadores de evaluación que muestren si una empresa emergente puede ser evaluada:

- Económicamente: obtener ganancias y crecimiento permanente.
- Medioambientalmente: consumir y producir con el menor daño a los recursos naturales.
- Socialmente: crear beneficios para la sociedad local y la humanidad en general.

En la siguiente tabla se establecen el esquema de proposiciones teóricas por factor clave para el ES, y son asociadas al marco teórico y las preguntas de investigación. Posteriormente serán utilizadas como la herramienta guía para confirmar o no confirmar las prácticas de emprendimiento sostenible en el estudio de casos.

Tabla 5. Proposiciones teóricas en emprendimiento sostenible (P1-P28).

Factor de investigación para el ES	Marco teórico	Pregunta de investigación
Formación en emprendimiento		¿Cuáles son los elementos clave que impulsan a un emprendimiento sostenible para generar impacto económico, ecológico y social en las startups estudiadas?
P1. Creó la iniciativa emprendedora con el propósito de aportar valor económico, ecológico y social.	Propósito para el Emprendimiento Sostenible	
P2. Existen prácticas en su formación de grado que han contribuido en la intención de fundar un startup de impacto positivo a la sociedad.	Intenciones emprendedoras	
P3. La formación de grado le ha otorgado las competencias necesarias para emprender y generar impacto social, económico y ecológico en su contexto de operación.	Competencias emprendedoras	
Factor de investigación para el ES	Marco teórico	Pregunta de investigación
Proceso emprendedor		¿Cómo se establecen los procesos para reconocer, desarrollar y explotar las oportunidades relacionadas con productos y servicios sostenibles?
P4. Son conocidos los procesos para identificar las oportunidades, necesidades de los clientes y beneficiarios.	Detección de oportunidades	
P5. Se identifican las etapas y acciones principales desde la idea hasta la comercialización de un producto o servicio sostenible.	Proceso Startup	
P6. Tiene la startup una planeación para crear valor con enfoque de sostenibilidad para los próximos dos años.	Creación de valor sostenible	

Factor de investigación para el ES	Marco teórico	Pregunta de investigación
Estrategia de desarrollo sostenible ODS		¿Cuáles son las mejores prácticas de las startups de LEINN, para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
P7. El equipo emprendedor tiene capacidad de analizar asuntos globales y ofertar soluciones como productos o servicios para mercados diferenciados.	Agente de cambio global	
P8. Conoce y contribuye por lo menos a uno de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU.	Emprendimiento y ODS	
P9. La declaración de la Misión y los valores de la startup están relacionados con aportar por lo menos a un ODS.	Estrategia para la sostenibilidad	
P10. Aplica algún modelo de negocio para generar triple impacto, que les permita una ventaja competitiva para ganar mercados y clientes.	Desempeño TBL	

Factor de investigación para el ES	Marco teórico	Pregunta de investigación
Colaboración sistémica con grupos de interés		¿Cómo se alinea la colaboración de los grupos de interés con la startup para generar cambios en los sistemas?
P11. Opera alguna alianza estratégica relacionada con su emprendimiento sostenible con algún actor de los tres sectores (Organizaciones Sociales, Gobiernos o empresas privadas).	Ecosistema emprendedor	
P12. Se cuenta con un mapa de grupos de interés en el cual se conoce a cada actor, su participación y su contribución a los objetivos en común.	Mapa de grupos de interés	
P13. Colaboran con diversos grupos de interés que ayudan a la startup a posicionar sus productos y servicios para generar cambios en los sistemas socioeconómicos y/o ambientales.	Teoría de grupos de interés Teoría de sistemas	

Factor de investigación para el ES	Marco teórico	Pregunta de investigación
Evaluación triple impacto TBL		¿Cómo se evalúan los resultados de la startup con indicadores en términos de impacto económico, ecológico y social?
P14. Se cuenta con actividades para evaluar el valor que agrega en los ámbitos económico, ecológico y social mediante la venta de sus productos y servicios.	Evaluación de triple impacto	
P15. Se utilizan una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos para dar seguimiento a los avances de la startup en los ámbitos social, económico y ecológico.	Evaluación de triple impacto	
Factor de investigación para el ES	Marco teórico	
Evaluación triple impacto TBL		
Dimensión interna	Valor económico	
P16. Se remunera en salarios de tiempo completo mensualmente entre colaboradores mediante una política equitativa salarial y normatividad.	Trabajadores y empleados subcontratados ISO 26000	
P17. Se cuenta con una base salarial equitativa para la remuneración de las mujeres en comparación con los hombres.	Trabajadores y empleados subcontratados ISO 26000	
P18. La rentabilidad económica entre la facturación y los gastos realizados al año, son por lo menos de 1 a 1, por encima del punto de equilibrio.	Estrategia financiera	
	Valor social	
P19. Se invierten recursos materiales y financieros anualmente en desarrollar productos y servicios para mejorar por lo menos una causa social o medioambiental.	Grupos de interés ISO 26000	
P20. Se aplica por lo menos un programa para capacitación a los colaboradores empleados anualmente respecto al impacto social y ecológico	Trabajadores y empleados subcontratados ISO 26000	
	Valor medioambiental	
P21. Son conocidos y aplicados procedimientos para reducir el consumo de suministros de agua, electricidad, gasolina y otros recursos no renovables.	Medioambiente ISO14000	
P22. Se cuenta con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje u otra como papel, plástico, etc.	Medioambiente ISO14000	

Factor de investigación para el ES	Marco teórico	Pregunta de investigación
Evaluación triple impacto TBL		¿Cómo se evalúan los resultados de la startup con indicadores en términos de impacto económico, ecológico y social?
Dimensión externa	Valor económico	
P23. Se desarrollan algunas competencias en las personas de bajos ingresos o minorías para que estas puedan mejorar su bienestar económico.	Grupos de interés ISO 26000	
P24. Se participa en programas para recibir anualmente apoyo del gobierno como subvenciones, donativos, becas y otras ayudas a fondo perdido.	Grupos de interés ISO 26000	
	Valor social	
P25. Son conocidas las contribuciones que la startup realiza individualmente o con sus grupos de interés, para apoyar a por lo menos una causa ecológica y/o social.	Grupos de interés ISO 26000	
P26. Se aplican procesos para desarrollar productos y servicios para contribuir positivamente al bienestar social.	Grupos de interés ISO 26000	
	Valor medioambiental	
P27. Cuentan con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje o cualquier otra recuperación de recursos.	Medioambiente ISO14000	
P28. Cuentan con procedimientos para minimizar el efecto negativo por el consumo de combustibles, electricidad, gasolina y otros para reducir la huella ambiental de la startup.	Medioambiente ISO14000	

Elaboración propia

3.2.2 Enfoque de Participación Acción para diseñar el marco de evaluación (MESS).

Ante la ausencia de competencias y herramientas evaluadoras específicas para emprendimiento sostenible, fue necesario recurrir a un enfoque metodológico que permitiera a los emprendedores crear su propia experiencia de evaluación compartida.

Para el diseño del marco de evaluación para startups, la autora, realizó un recorrido crítico por diferentes sistemas/certificaciones de evaluación de triple impacto mencionadas a través del segundo capítulo: 2.4 Evaluación del emprendimiento sostenible.

Mediante un enfoque de investigación colaborativa, de aprendizaje y orientada a la operatividad del ES, lo cual representó un desafío epistemológico ante las investigaciones convencionales. Lewin (1948) enmarcó la investigación social, como un tipo de indagación donde el objetivo principal es mejorar la capacidad y las prácticas del investigador, no únicamente producir conocimiento teórico.

La propuesta de diseño del marco se ha basado en el enfoque de Investigación Participación Acción (PAR, *Participatory Action Research*), que permitió capturar la colaboración de los y las emprendedoras para diseñar por primera vez una evaluación de tripe impacto startup. De acuerdo con Pain, Whitman y Milledge (2011), PAR es un enfoque de acción y educación colaborativa para recopilar información y aprender.

El enfoque de Investigación PAR (McIntyre, 2008), es una práctica reflexiva que atraviesa un equipo en un proceso de investigación. Las reuniones PAR permiten al equipo producir conocimiento a través de: 1) esfuerzos de colaboración mediante sesiones de codiseño; 2) habilidades trabajando juntas; 3) cambiar y mejorar el tema que se investiga; y 4) contribuir al conocimiento colaborativo.

Se llevaron cinco sesiones con cada startup en una dinámica de: planificación, acción y reflexión, incluyendo diferentes involucrados que forman parte del emprendimiento sostenible. Las primeras sesiones presenciales bajo una dinámica rigurosa de planeación, acción y reflexión. La tarea inicial fue definir los objetivos y alcances de la evaluación TBL. Así como establecer las limitantes para la aplicación PAR, de acuerdo con los tiempos que cada uno podría dedicar al diseño y piloteo del marco creado.

Se generó inicialmente una lista de indicadores que las emprendedoras utilizan para probar en sus resultados y metas. Confirmando una serie de vacíos de conocimiento y ausencia de competencias evaluadoras, pero también una determinación total en las jóvenes emprendedoras por aprender en la práctica.

Startup	Contribución principal interna	Periodo de Diseño (PAR)	Periodo de Piloteo
• Bizipoz	Implementación de Marco (MESS) y seguimiento anual	Diciembre 2019 – Mayo 2020	Junio 2020
• Zocco	Implementación de Marco (MESS) y reporte para gestión financiera	Diciembre 2019 – Mayo 2020	Diciembre 2020
• Tazebaez	Implementación de Marco (MESS) y plan estratégico semestral	Octubre 2020–Diciembre 2020	Marzo 2021

Finalmente, se trabajó en colaboración para identificar los procesos que debían ser evaluados y mediante cuales indicadores TBL. Utilizar el enfoque PAR permitió involucrar a los participantes más profundamente desde las diferentes etapas de creación hasta la implementación piloto de evaluación. Confirmamos que PAR es un excelente enfoque para generar conocimiento colaborativo (Somekha, 2009) en un proceso de creatividad continua para el marco (MESS).

El marco (MESS), logra algunas contribuciones reportadas por las startups:

1. Motivar a la gestión del conocimiento para el logro de objetivos del modelo de negocio que pretende múltiples beneficios a su entorno.
2. Ampliar la visión de pensamiento sistémico para crear un marco adaptado a los procesos de colaboración con otros.
3. Las emprendedoras logran reportes significativos, particularmente para la búsqueda de financiamiento y aliados.

3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Las proposiciones establecidas, sirven también como una posibilidad para identificar la unidad de análisis, de acuerdo con Eisenhardt, (2007). Así como establecer límites al momento de la recolección de los datos, en lugar y los tiempos programados.

Tabla 6. Calendario de recolección de datos

Startup	Región País Vasco, España	Periodo de entrevistas y trabajo de campo
BIZIPOZ	Oñate, Mondragón y Pasajes	Abril 2019 - Julio 2019
TAZEBAEZ	Bilbao y Durango	Marzo 2019- Agosto 2019
ZOCCO	Irún, San Sebastián y Errenteria	Mayo 2019 - Septiembre 2019

Elaboración propia

La especificación detalla de las fechas de esta investigación puede ser consultada en el Anexo IX.

3.3.1 Muestra

Para poder seleccionar la unidad de análisis fue necesario trabajar con el conjunto total de graduados del programa Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN) Mondragon Unibertsitatea en el País Vasco, España. Al momento de la investigación, el programa de estudios con una población de 359 emprendedores graduados en los 11 años de existencia del programa académico. Contaba con 20 empresas operando que surgieron durante la formación universitaria y solo tres de ellas crean productos y servicios para balancear las tres vertientes del desarrollo sostenible.

La presente investigación busca generar aportaciones teóricas, por lo tanto, estructuramos nuestra muestra en una selección por propósito (Maxwell, 2012). Considerando que incluya casos que brinden ejemplos de las tres diferentes etapas, incluyendo rigurosamente los procesos mediante los que idearon, iniciaron y solidifican sus iniciativas sostenibles.

El análisis se centra en los casos seleccionados de los campus de la MU que cuentan con graduados al año 2019: Bilbao, Oñate e Irún, en el País Vasco en España. Ello por considerarse relevante observar el fenómeno en un entorno regional de una misma universidad y preparación académica profesional: Primero, se busca comprender los elementos clave y los procesos mediante los que opera el modelo de negocio para llevar un producto o servicio a la venta. Segundo, se identificaron observaciones más precisas sobre las mejores prácticas y las aportaciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Finalmente, se probó la ausencia de indicadores de evaluación TBL y por tanto se propone una nueva herramienta adecuada a las empresas nacientes.

3.3.2 Selección de casos

Se selecciona una muestra de casos en los cuales, las emprendedoras se encuentran en tres diferentes etapas como graduadas (Figura 7). Por lo cual representan por un lado a las etapas por las que atraviesan las startups de graduados de LEINN y por el otro al emprendimiento sostenible en el ámbito de negocios del País Vasco.

Tabla 7. Etapas en que se encuentran los casos de estudio seleccionados

Etapas del emprendimiento universitario sostenible	Tiempo de fundación de la startup	Startup seleccionada
Etap 1. FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO	De la idea hasta 24 meses a de actividad empresarial	ZOCCO
Etap 2. STARTUP	25 meses a 48 meses de actividad empresarial	BIZIPOZ
Etap 3. STARTUP SOSTENIBLE	Más de 4 años de actividad empresarial	TAZEBAEZ

Elaboración propia

Las tres empresas emergentes seleccionadas, han sido fundadas dos de ellas por solo mujeres y la tercera por hombres y mujeres. Destaca la participación del género femenino en el ES. La brecha de género en la actividad emprendedora social, es menor que la brecha en la actividad de negocios convencionales, en concordancia con un estudio global, sobre emprendedores sociales del GEM (*GEM report on social entrepreneurship, 2016*).

La justificación de la selección de los casos específicos además está directamente relacionada con las preguntas de la investigación y lo que cada uno aporta a la comprensión analítica que se requiere en la comparación de casos. La selección por propósito de casos, no permite hallazgos para una generalización amplia, sino específicamente para la población de graduados del grado en emprendimiento LEINN.

Las empresas emergentes fueron seleccionadas en base los siguientes criterios:

Primero, los productos o servicios de las empresas tienen que crear valor económico, ambiental y social.

Segundo, tiene que encontrarse en operación permanente, desde que fue fundada como parte de las metodologías educativas de LEINN.

Tercero, sin esperar una contribución detallada a los ODS, si fue un requisito que las emprendedoras identifiquen su contribución junto con sus grupos de interés en un objetivo de desarrollo sostenible de la Agenda 2030.

Cumpliendo con el rigor de la investigación, fue menester calendarizar las múltiples tareas que han de llevarse a cabo en cada caso de estudio con la extensión y nivel de profundidad adecuados. Al reconocer las limitantes de recursos y tiempo, se observa el potencial para cumplir con los objetivos de la investigación establecidos desde el inicio.

3.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A fin de contar con información relevante, que permita integrar evidencias para responder a las preguntas de investigación. La autora permaneció durante un año como doctoranda en el programa LEINN y dos años más en campo de negocios con sus startups resultantes. Empleando la entrevista como la fuente principal de datos para comprender la mentalidad de los emprendedores impulsados por la sostenibilidad, realizamos los primeros contactos exploratorios en el año 2017 con estudiantes que ya tenían iniciativas y proyectos para el impacto social o ecológico.

Los métodos de recolección de evidencia para los estudios de casos se pueden relacionar con las diversas fuentes de las que esta surge. Para efectos de la presente investigación se han considerado las siguientes herramientas y procedimientos:

1. Entrevistas semiestructuradas a profesores del grado en emprendimiento.
2. Observación directa, en Laboratorios LEINN MTA de la Universidad MU.
3. Reporte de resultados sobre intenciones emprendedoras de graduados LEINN
4. Observación participativa entre la investigadora y el fenómeno en las startups.
5. Entrevistas a graduados y estudiantes sobre métricas de evaluación utilizadas.
6. Medición del impacto en los ODS con herramienta SDG-Check
7. Autoevaluación de impacto TBL.
8. Estancia doctoral exploratoria en una institución educativa con formación en emprendimiento. TEC de Monterrey México.
9. Sesiones de enfoque (PAR) para diseño del marco de evaluación (MESS).
10. Entrevistas semiestructuradas a expertos y grupos de interés.

Se recopilan datos en diferentes momentos para examinar cómo las intenciones y propósitos evolucionan con el tiempo (Ware & Ligan, K., 1996). Grabadas y transcritas en su contenido completo 38 entrevistas con las startups seleccionadas de campus de Oñate, Irún y Bilbao (Anexo I. Guion de entrevista a Emprendedores Graduados fundadores de Startup). El guion de las entrevistas semiestructuradas se divide en seis secciones:

1. Educación en emprendimiento
2. Estrategia de negocios
3. Impacto Económico
4. Impacto Social
5. Impacto Ecológico
6. Instrumentos de gestión TBL

La bitácora de trabajo de campo y las entrevistas se encuentran especificados en el Capítulo 4: Estudio de casos de startups de triple impacto LEINN (Tabla 9).

Ante la posibilidad de que otras personas puedan utilizar como referencia los casos aquí presentados, se delimita en siete bloques los procedimientos mediante los que se recabaron los datos, incluyendo las herramientas que fueron utilizadas:

Bloque 1. Búsqueda y selección de instituciones educativas con programa académico profesional en emprendimiento. Selección LEINN de la MU y revisión de información institucional para conocer la carga curricular por la que se otorga el título de educación superior en emprendimiento e innovación.

Aplicación de Guion entrevista a los directores y académicos de la institución educativa (Anexo III). Observación directa, en tres Laboratorios de la Universidad MU (Bilbao, Oñate e Irún).

Bloque 2. Entrevistas con los emprendedores graduados considerados para formar parte de la investigación como caso de estudio, utilizando el Guion de entrevista a Emprendedores Graduados fundadores de Startup (Anexo I). Presentación general del proyecto de investigación, información solicitada, herramientas y tiempos, observación directa y confidencialidad. Atención a preguntas de los emprendedores sobre el proyecto, definición de tiempos y definición de personas a ser entrevistadas.

Estancia exploratoria en una institución educativa con formación en emprendimiento. TEC de Monterrey México para validar el diseño de la herramienta: Autoevaluación de triple impacto (Anexo II), en tres campus (Aguascalientes, Monterrey y Querétaro). Aplicación de Guion entrevista a los directores y académicos de la institución educativa (Anexo III) y realización de entrevistas a expertos en emprendimiento y desarrollo sostenible (Anexo IV).

Bloque 3. Entrevistas a las emprendedoras seleccionadas de LEINN MU como casos de estudio. Observación directa, recolección de información interna, archivos y evidencias relevantes. Aplicación de autoevaluación de triple impacto TBL en emprendimiento (Anexo II).

Bloque 4. Integración de base de datos y clasificación de indicadores de triple impacto, que utilizan las startups para evaluar su desempeño socioeconómico y medioambiental. Análisis de la información en base a las proposiciones teóricas y preguntas de investigación. Clasificación a los ODS con herramienta SDG-Chuck (Anexo VII). Entrevistas a grupos de interés (Anexo IV).

Bloque 5. Composición de cada caso mediante la revisión de las proposiciones teóricas. Compartir con los emprendedores para su retroalimentación y asegurar que el análisis longitudinal de cada caso refleje las tres etapas del emprendimiento universitario (Figura 28).

a. Formación en emprendimiento: La percepción que el graduado tiene sobre la aplicación de su educación en emprendimiento y las competencias desarrolladas en el programa universitario.

b.: Startup: Las mejores prácticas de desempeño en la startup para ser eficientes en la contribución a los ODS.

c. Emprendimiento sostenible: Los retos actuales que enfrentan los emprendedores para identificar indicadores de triple impacto y evaluar la creación de valor sostenible.

Bloque 6. Análisis comparativo de los casos investigados para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Los resultados en un estudio de casos múltiple, se basa en identificar la coincidencia de patrones, una técnica que vincula y respalda los resultados, tal cual la matriz de factores exógenos y endógenos.

Bloque 7.

Integración del Marco de Evaluación MESS, mediante las sesiones de enfoque (PAR). Generación del cuadro de mando de indicadores de triple impacto de cada startup (Tabla 28., Tabla 29. y Tabla 30.). Entrevistas a grupos de interés (Anexo IV).

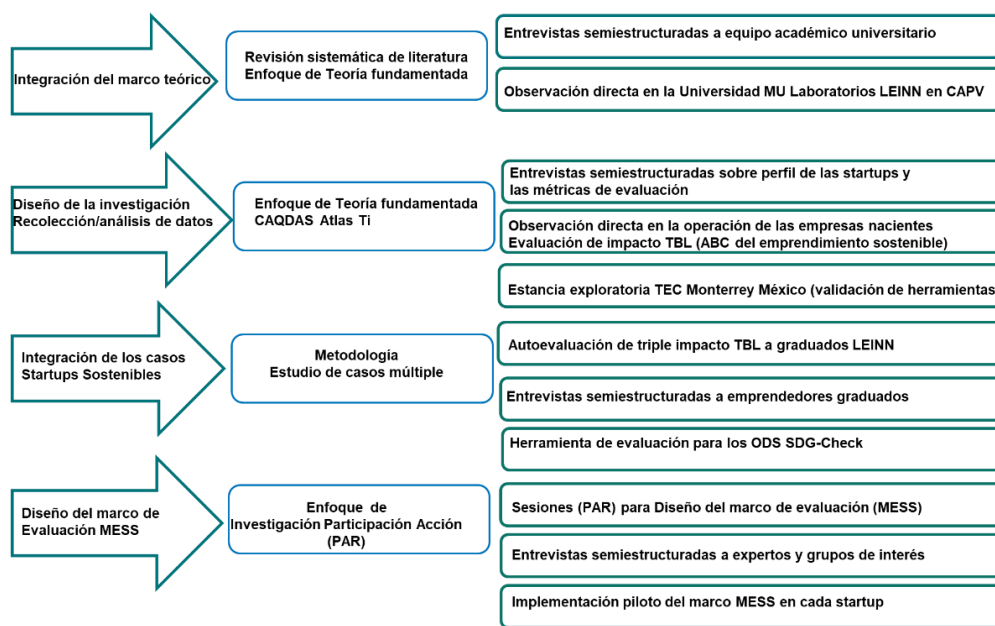


Figura 14. Herramientas de captura y análisis de datos. Elaboración propia.

A fin de complementar la descripción de métodos de recolección de evidencia y las diversas fuentes a utilizar, incluimos una concisa descripción de la estancia exploratoria en una institución educativa con formación superior en emprendimiento.

La estancia doctoral se llevó a cabo por tres meses en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (TEC), con entrevistas a los graduados propietarios de empresas nacientes en campus Monterrey, Aguascalientes y Querétaro.

STARTUP	CAMPUS DEL TEC	Tipo de impacto que buscan generar		
		Económico	Ecológico	Social
GECO Enero 2019	Monterrey, N.L. Norte de México	x	x	
Grillan Enero 2019	Querétaro, Qro. Centro Sur de México	x	x	x
EKO Diciembre 2019	Aguascalientes, Ags. Centro de México		x	x

Las principales actividades metodológicas de la estancia doctoral permitieron mejorar el diseño de las herramientas de recolección de datos:

1. Llevar a cabo entrevistas con startups para identificar sus prácticas para apoyar a los ODS e identificar sus métricas de evaluación TBL.
2. Corroborar que las herramientas de recolección de datos son adecuadas a las preguntas de investigación.
3. Conocer las prácticas de los graduados para generar valor en sus contextos.
4. Probar los diferentes guiones de entrevistas semiestructuradas para la recogida de datos en emprendedores graduados y asegurar la relevancia de las preguntas.
5. Entrevistar a expertos en emprendimiento y desarrollo sostenible, ajenos a LEINN MTA en un contexto diferente a España.

Las entrevistas a las startups de graduados del TEC han sido determinantes en el diseño de la investigación y la validación de las herramientas de recogida de datos para utilizar posteriormente con los graduados LEINN. Se han documentado las diferencias encontradas en las líneas de la investigación como formación en emprendimiento y grupos de interés. Así mismo se enriqueció el trabajo de campo al observar las similitudes entre ambas instituciones educativas sobre la necesidad del desarrollo de competencias de evaluación TBL en sus estudiantes de grado en emprendimiento.

Los aprendizajes tuvieron importantes implicaciones que se han integrado a lo largo del presente documento hasta formar parte del análisis de los resultados en los casos. Las conversaciones con expertos en otro contexto universitario enriquecieron transversalmente la investigación que aquí se comparte.

3.5 ANÁLISIS DE DATOS

Siguiendo el diseño de investigación cualitativa, de Joseph Maxwell (2012), el análisis agrupa la lectura de las observaciones y transcripciones de los datos, se categoriza e integra la estructura sobre la que se hará el análisis narrativo. La investigación cualitativa se caracteriza por interpretar datos a través de la identificación y la codificación de temas, conceptos, procesos o contextos, con el propósito de construir teorías, de ampliarlas y ponerlas a prueba (Lewins & Silver, 2009).

En cada proyecto de investigación, la pregunta por el significado de lo que se analiza es la que permite dar sustancia y dirección a tareas de organizar y codificar datos. Las fases del proceso de análisis de datos cualitativos se llevan en tres procesos vinculados entre sí, mediante la reducción de datos, transformación de datos y obtención de conclusiones. De acuerdo con Huberman & Miles, (2000):

- a. La reducción de datos: se realiza anticipadamente (desde la elaboración del marco teórico, de las preguntas y los instrumentos de recogida de datos) y posteriormente mediante la codificación y clasificación de temas.
- b. La transformación de datos: para facilitar la mirada reflexiva del investigador a través de interpretaciones en matrices, diagramas, esquemas, otros gráficos.
- c. La elaboración y verificación de conclusiones: análisis de datos mediante comparación y contraste, identificación de patrones y la triangulación.

Para un doble proceso analítico, hemos empleado también una codificación abierta, que consiste en establecer nuevos códigos que son sugeridos por los propios datos durante el proceso de análisis (Figura 15). Esta herramienta es particularmente útil de la teoría fundamentada (GT) al ser un proceso de codificación abierta sugerido por Strauss (1987). Nos permitió la clasificación de conceptos para cubrir los datos obtenidos, superando la posible estructura limitada de categorías al inicio de la investigación.

El análisis del material cualitativo es también compatible con algunos programas de computación, cuyo uso se hace cada vez más necesario como respaldo. Se utilizó para facilitar el análisis de datos el software Atlas-Ti, 8.0, como método de análisis de datos cualitativos asistido por computadora (CAQDAS: *Computer-Aided Qualitative Data Analysis*). Considerando que la interpretación de los datos corresponde a la investigadora, se utilizó únicamente para validar la codificación previamente hecha mediante el enfoque de TG (Muñoz & Sahagún, 2017; Varguillas, 2006). A continuación, se representa el diagrama de categorización obtenido, el cual muestra el ordenamiento de las categorías, subcategorías y códigos.

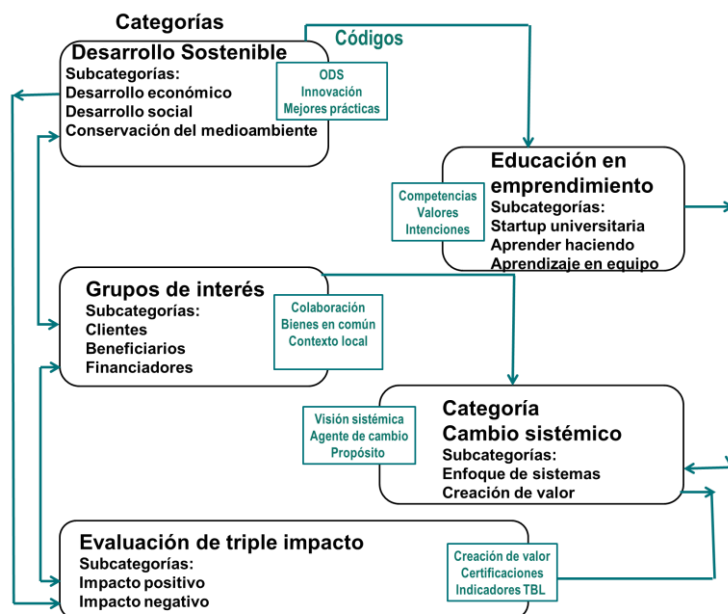


Figura 15.
Diagrama de categorización
y códigos para el ES.
Elaboración propia.

Categoría central:
Emprendimiento Sostenible.

Subcategorías:
Desarrollo sostenible
Educación en emprendimiento
Grupos de interés
Visión de cambio sistémico
Evaluación de triple impacto

Códigos:
ODS/Innovación/mejores practicas
Competencias/valores/intenciones
Colaboración/Bienes de uso
común/Contexto local
Visión sistémica/Agente/Propósito
Creación de valor/
Certificación/Indicadores TBL

Habiendo terminado el trabajo de campo y las tareas de recopilación, clasificación y codificación, continuamos con el análisis de los datos para integrar los casos estudiados. Un protocolo riguroso y una serie de tácticas a lo largo del proceso de investigación, da credibilidad a las conclusiones obtenidas (Chetty, 1996). El estudio de casos, es una metodología rigurosa solo si permite explorar un fenómeno a profundidad, y obtener un conocimiento valido y veraz, para aportar nuevos hallazgos a una teoría emergente.

De acuerdo con las investigadoras Eisenhardt & Graebner (2007) se ha analizado cada caso por individual, tratándose a cada uno como una entidad única y posteriormente se identifican patrones entre ellos. Siguiendo las estrategias recomendadas por Yin (2003) para el análisis de casos se abordaron algunas estrategias para analizar la evidencia recogida, buscando: responder a las proposiciones teóricas formuladas; identificar las explicaciones resultantes del caso e integran una estructura descriptiva de los casos estudiados. Se han integrado tales estrategias para el análisis de los aspectos clave del ES y el TBL:

- Matriz de factores endógenos y exógenos de las startups (Tabla 22).
- Diagramas TBL y el balance de las dimensiones de sostenibilidad (Figuras 24 a 27).
- Identificación de patrones entre los casos en las 28 proposiciones de ES (Tabla 23).
- Lienzo de modelo de negocios canvas e indicadores para el ES (Tabla 24).

3.6 VALIDEZ Y FIABILIDAD

Consideramos que los datos no contribuyen a la generalización de los resultados en base a una muestra representativa de una población. Sino que se aporta al desarrollo de una teoría respecto al emprendimiento de triple impacto, que pueda ser replicada a través de generalizaciones teóricas en otros casos, en donde los resultados de la investigación tengan validez externa (Healy & Perry, 2000). Las limitaciones inherentes a la metodología cualitativa se presentan por el hecho de que solo se estudia tres casos.

Si bien a la investigación cualitativa se le atribuyen limitaciones comunes, a las cuales se relacionan con la validez externa, la confiabilidad y la generalización. Al mismo tiempo, se argumenta que los datos cualitativos se juzgan mejor por criterios alternativos: por credibilidad, transferencia, confiabilidad y confirmación (Guba, 1994). Tales criterios, fueron considerados desde el diseño y la realización de la presente investigación, para mantener el enfoque en la recopilación de información valiosa sobre el fenómeno del emprendimiento sostenible.

Al elegir un estudio de tres casos se puede reforzar la llamada replicación teórica, aspecto fundamental como mecanismo de validez externa. Ello permite hacer una comparativa de las prácticas de ES entre los tres casos, con el fin de verificar los resultados de tal manera que pueda ser precisada la coincidencia o diferencia de patrones en el fenómeno.

La generalización de los resultados no radica en una muestra probabilística extraída de una población, sino en sus contribuciones teóricas al nuevo fenómeno del ES, que puedan ser transferidas a otros casos. Los casos contribuyen por su transferibilidad, en vez de su generalización (Maxwell, 2012). La validez es el último componente del diseño de la investigación. En referencia a Yin (1984) se identificaron una serie de pruebas para determinar la calidad de la investigación. Pruebas tales como la validez constructiva, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad, descritas a continuación:

Tabla 8. Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso

Prueba	Táctica	Fase de investigación
Validez constructiva	Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación). Establecimiento de la cadena de Evidencia.	Obtención de datos.
Validez interna	Establecimiento de patrones de comportamiento. Construcción de la explicación del fenómeno.	Análisis de datos.
Validez externa	Uso de la replicación en los estudios.	Diseño de la investigación.
Fiabilidad	Uso de protocolos de estudio de casos. Integración de bases de datos	Obtención de datos.

Elaboración propia a partir de Yin, 1984; Martínez Carazo, 2006.

Validez constructiva

Una de las fortalezas del método de investigación seleccionado es justamente la posibilidad de trabajar con diferentes fuentes que para una misma unidad de análisis que siendo distintas puedan converger hacia una misma dimensión del fenómeno.

a) Para guiarnos en el uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación), se recopilamos datos de múltiples opciones: entrevistas con estudiantes y graduados, entrevistas con clientes y beneficiarios (Chen, 2006). Revisión de documentación interna del programa en emprendimiento universitario, y documentación interna de las empresas participantes. Observaciones de campo para integrar archivos y bases de datos resultantes. Consulta de reportes tanto internos como externos.

b) Establecimiento de la cadena de evidencia. En la presente investigación se ha recreado una trayectoria del estudio, desde las preguntas de investigación hasta las conclusiones (Günter, 2003). Documentando en la misma lógica en la que fueron recopilados de los distintos casos, pero que sigue un protocolo con los mismos elementos de la recogida de datos: grabaciones de entrevistas, integración de base de datos de cada caso, textos categorizados, entrevistas capturadas, otros.

Validez interna

Establecimiento de patrones de comportamiento. De acuerdo con Yin (1994) para el estudio de casos una prueba relevante consiste en utilizar una lógica para comparar un patrón empírico con otro previsto. La lógica de coincidencia de patrones (*pattern-matching*) refiere al contraste de los datos recabados durante el trabajo de campo con la estructura de las 28 proposiciones que fueron previamente definidas. (Trochim, 1989). En la investigación de campo, la explicación de cada caso observado se presenta mediante las proposiciones teóricas y se corrobora mediante el instrumento (Tabla 5) Proposiciones teóricas en emprendimiento sostenible (P1-P28).

Validez externa

La adquisición de conocimiento científico en sus múltiples vías puede darse también sobre la búsqueda de generalizaciones teóricas alcanzables por medio de la lógica de la réplica propia del estudio de casos y la experimentación. La presente investigación no se basa en criterios estadísticos en donde la validez hace referencia a la forma en que los resultados de un experimento pueden ser generalizados a diferentes sujetos, poblaciones, lugares, experiencias, otros (Helmer, 1959). Como estudio de casos, la validez externa dirige una pregunta más amplia hacia una generalización analítica mediante un conjunto de resultados que aportan a una teoría para ampliarla y extenderla a otros casos.

Fiabilidad

Se cuenta con dos tácticas utilizadas para respaldar la fiabilidad de la presente investigación a ser utilizada desde la recolección de datos: el uso de un protocolo del estudio de caso y la integración de una base de datos, a continuación, descritas:

1) Protocolo del estudio de casos. En el protocolo se han integrado las mismas preguntas de investigación para cada uno de los casos del estudio. Mediante herramientas de investigación para incluir de manera confidencial, ética y transparente las respuestas proporcionadas por los emprendedores y demás participantes del estudio. Se ha llevado una dinámica constante de integración de avances y revisión de estos, para asegurar la calidad de los resultados finales (Cepeda,2006). Esta prueba describe paso a paso la ejecución del estudio, de tal forma que podría seguirse de nueva cuenta los mismos pasos para generar las conclusiones obtenidas:

a. Propuesta del proyecto de investigación. - Documento con los objetivos científicos de investigación, propósitos personales, objetivos particulares, guía de actividades y cronograma de desarrollo. La síntesis ha sido revisada en múltiples ocasiones por los colaboradores de la investigación por ser la base para la presente tesis doctoral.

b. Plan de trabajo de campo. - Se establece un procedimiento de diversas actividades por etapa para mantener una estructura de pasos a seguir:

Primera etapa, identificar los diversos elementos del programa en emprendimiento a nivel de los documentos internos, así como la base de datos de startups de graduados con la información documentada por la universidad.

Segunda etapa. - Identificar las startups de graduados como potenciales participantes para el estudio de casos. Establecer un primer contacto, presentar las características de la investigación, así como las herramientas a utilizar para la recogida de datos.

Tercera etapa. - Observación en sitio de trabajo individual de la empresa y en colaboración con sus grupos de interés. Recabar datos mediante entrevistas semiestructuras, así como los documentos de la empresa y otros archivos relevantes.

Cuarta etapa. - Captura de los datos obtenidos para integrar la base de datos de la investigación y generar una primera codificación de conceptos.

2) Integración de la base de datos. Se ha integrado una base de datos para organizar y posteriormente sintetizar la información obtenida de las distintas fuentes de evidencia. La fiabilidad de la investigación se respalda mediante el control de los datos recopilados en un documento marco que ha sido dividido por cada empresa emergente y en categorías de datos para ser comprensible tanto a la investigadora como al resto de los colaboradores del estudio.

La existencia de una base de datos además de contribuir a la fiabilidad de la investigación es un elemento básico para la integración de los casos. Hemos recogido en ella toda la información correspondiente a cada empresa emergente en particular y las observaciones de los diferentes factores en constante cambio de la startup (Brown, 1997). Mediante las diversas herramientas diseñadas (ANEXOS I y II) hemos logrado respetar el tiempo y disponibilidad de los informadores.

Dado que el trabajo de campo ha contado con dos etapas diferentes, aunque relacionada entre sí: la integración de los casos de estudio (Capítulo 4) y la creación colaborativa de un marco de evaluación (Capítulo 5). En la segunda, por su carácter pragmático fueron necesarias una serie de sesiones reflexivas de participación-acción con las emprendedoras. Por lo cual es menester describir brevemente los aspectos básicos del enfoque metodológico denominado Investigación Participación Acción (PAR).

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE CASOS: STARTUPS DE TRIPLE IMPACTO EN LEINN

Un niño, un profesor, un libro
y una pluma pueden cambiar el mundo.
Malala Yousafzai

CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASOS STARTUPS DE TRIPLE IMPACTO EN LEINN

Por razones pragmáticas, los investigadores suelen tratar de captar la esencia del emprendimiento en un número limitado de indicadores económico y financieros. Consideramos necesario contribuir con conocimiento empírico al emprendimiento que busca crear valor para la sociedad y la conservación de los recursos naturales (Savitz, 2013). Se establece un estudio de casos para comprender como algunos profesionistas reconocen, desarrollan y explotan oportunidades de negocios para contribuir a la transición de una economía capitalista hacia una economía más sostenible.

A fin de integrar los casos de estudio a través del trabajo de campo se realizaron más de 74 entrevistas a profundidad con fundadores de startups, con sus equipos de emprendedores, colaboradores, académicos de LEINN, y con expertos reconocidos quienes trabajan en otras instituciones académicas, financieras, instituciones multilaterales y de gobierno, tanto en País Vasco como en México.

Las y los emprendedores mantuvieron con la investigadora una amplia apertura al otorgar archivos electrónicos que incluyen información sobre sus reportes de resultados, planeaciones de mercadotecnia, modelos de negocio, proyectos de fin de grado. Además de informes y reportes que pueden incluir algunas métricas utilizadas para evaluar sus resultados e impactos; sin incluir documentos confidenciales de índole financiera y legal.

La metodología de estudio de casos permite llevar un análisis comparativo de los tres casos, aplicando una serie de procedimientos tal como: matriz de factores endógenos y exógenos que permiten analizar modelos de negocios sostenibles; marcos gráficos de los procesos startup; y diagramas para conocer el balance entre las dimensiones de la sostenibilidad de cada caso (Marshall y Rossman, 1995). Todos ellos, muestran diferencias y similitudes a profundidad entre los casos.

Los resultados de las entrevistas han permitido una descripción detallada de cada empresa emergente integrada en el presente capítulo. Con las categorías centrales que hemos establecido en el marco teórico: la formación en emprendimiento, el proceso en emprendimiento sostenible, la estrategia de desarrollo sostenible para ODS, la colaboración sistémica con grupos de interés y la evaluación TBL.

En seguida se integra la bitácora del trabajo de campo con las entrevistas como principal fuente de esta investigación para la integración de los casos. La lista se encuentra en orden de acuerdo a la organización entrevistada. Los nombres sombreados en color gris refieren específicamente a las y los emprendedores de los tres casos participantes.

Tabla 9. Bitácora de entrevistas en trabajo de campo, elaboración de la investigadora.

Nombre	Organización	Categoría	Fecha	Duración
David Maeztu	Green Apar	Startup LEINN	Enero 2017	50 minutos
Irene Martinez	Loadinn	Startup LEINN	Enero 2017	50 minutos
Adriana Uribealago	HempTech	Startup LEINN	Enero 2017	50 minutos
Sara Zozaya YA	Dabadaba	Startup LEINN	Enero 2017	50 minutos
Mikel Etxeandia	Hirue	Startup LEINN	Febrero 2017	50 minutos
Ander Rozas	Baiba	Startup LEINN	Mayo 2017	2 entrevistas 50 minutos
Jon Etxeberria	Baiba	Startup LEINN	Junio 2017	50 minutos
Josu Arregui	Aldra	Startup LEINN	Noviembre 2017	50 minutos
Mikel Ormazabal	Aldra	Startup LEINN	Noviembre 2017	50 minutos
Jon Ander	Papaus	Startup LEINN	Abril 2017	50 minutos
Iñigo Arrieta	Kmon	Startup LEINN	Abril 2017	50 minutos
Iskander Alkate	Tazebaez	Startup LEINN CASO DE ESTUDIO	Febrero 2017 Mayo 2019 Diciembre 2020	3 entrevistas 60 minutos
Joanes Rosó	Tazebaez	Startup LEINN CASO DE ESTUDIO	Junio 2017	50 minutos
Karmele Gómez	Tazebaez	Startup LEINN CASO DE ESTUDIO	Septiembre 2019	5 entrevistas 50 minutos
Ana Agirre	Tazebaez	Startup LEINN CASO DE ESTUDIO	Mayo 2019	50 minutos
Beatriz Santamaría	Bizipoz	Startup LEINN CASO DE ESTUDIO	Abril 2019	9 entrevistas 60 minutos
Eider Etxebarria	Bizipoz	Startup LEINN CASO DE ESTUDIO	Abril 2019	9 entrevistas 60 minutos
June Arrieta	Zocco	Startup LEINN CASO DE ESTUDIO	Junio 2017 Mayo 2019	9 entrevistas 60 minutos
María Razquin	Zocco	Startup LEINN CASO DE ESTUDIO	Junio 2017	50 minutos
Aitor Lizarza	LEINN MTA	Académico	Enero 2017 Mayo 2020	4 entrevistas 50 minutos
Lander Beloki	MU Empresariales	Académico	Enero 2017	30 minutos
Lander Jimenez	LEINN MTA	Académico	Diciembre 2020	60 minutos
Maria Grey	LEINN MTA	Académico	Diciembre 2020	50 minutos
Josu Urrutia	Mundukide	Cooperativa	Junio 2017	50 minutos
Beno Gomez	Bidasoa Activa	Gobierno	Diciembre 2018 Agosto 2019	2 entrevistas 40 minutos
Giselle Mendoza	GECO	Startup TEC	Enero 2019	3 entrevistas 40 minutos
Miguel Padilla	EKO	Startup TEC	Octubre 2019	3 entrevistas 60 minutos
Alejandro de la Brema	GRIYUM	Startup TEC	Febrero 2019	50 minutos
Sergio Ortiz	TEC de Monterrey	Académico	Diciembre 2017 Enero 2019	3 entrevistas 30 minutos
Jairo Ruiz	TEC de Monterrey	Académico	Enero 2019	50 minutos
Israel Pérez	TEC de Monterrey	Académico	Diciembre 2019 Enero 2020	3 entrevistas 60 minutos

Elaboración propia

Antes de exponer la información de cada caso, consideramos relevante establecer de manera concreta la historia y el contexto que comparten las graduadas universitarias quienes operan en una misma región, pero en ciudades diferentes de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), geográficamente ubicada al norte de España.

El contexto: España

La Historia de España a partir del año 1939 cuando el término de la Guerra Civil, con la victoria del general Francisco Franco, quien fue nombrado jefe de estado desde 1936. Durante esos tres años, España se encontraba devastada, con una alta escasez de alimentos en cada una de sus comunidades que habían sufrido los estragos de la guerra. Sumado a ello a inicios de septiembre del 1939, estalló la segunda guerra mundial, limitando las posibilidades de crecimiento económico.

Después de veinte años de políticas económicas erráticas y dañinas, el presidente Franco permitió la entrada en el gobierno en 1957 a un grupo de ministros que bajo un enfoque tecnócrata, diseñaron un giro a la política económica para la aplicación del denominado Plan de Estabilización de 1959, pensado en el desarrollo de España. (Jefatura del Estado España. BOE, 1959).

Los pactos con Estados Unidos de 1953 y el ingreso en las Naciones Unidas en 1955 cambiarían mucho las circunstancias políticas del aislamiento exterior del anterior régimen, y el cambio en la situación internacional, que se empezó a operar a fines de los años cincuenta (con la creación del Mercado Común Europeo) permitió que entre 1960 y 1973 la economía española registrará un nivel de crecimiento superior.

La entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986, requirió que el país abriera su economía, a una fuerte inversión extranjera y un impulso modernizador de la empresa española ante la competencia exterior. Desde el final de la crisis de principios de los años 1990, la economía española tuvo más de una década de crecimiento macroeconómico, por encima de la media del resto de la Unión Europea. Sin embargo, entre 2008 y 2013 sufrió una fuerte recesión.

En 2014 de acuerdo con el informe publicado por la Fundación BBVA sobre el crecimiento y la competitividad del país, en tal momento después de seis años difíciles, era necesario estructuras que impulsaran la productividad (Pérez, 2014). Una serie de políticas económicas que generaran la igualdad de oportunidades de acceso al trabajo y los servicios públicos.

Durante 2019 se acentuó la desaceleración de la economía europea iniciada el año anterior, constatando algunos riesgos que se habían venido observando en un contexto global. Factores externos como el menor dinamismo de la economía y la desaceleración de China. Estados miembros como Italia, Francia y Alemania afectados por un menor crecimiento económico, que fue del 1,5 por 100 para la Unión Europea y del 1,2 por 100 para la zona euro, respectivamente, cinco y siete décimas menos que el registrado en 2018 (Comisión Europea, 2020).

Actualmente con 47.450.795 habitantes al año 2020, la sociedad española ha cambiado considerablemente en los últimos once años tanto en volumen como en sus características. El crecimiento es atribuible en exclusiva al saldo migratorio positivo puesto que el saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) lleva arrojando valores negativos hace ya varios años. Las llegadas desde el exterior volvieron a alcanzar prácticamente los niveles más altos de la historia, planteando importantes retos desde la perspectiva de las políticas sociales, protección, salud, educación, vivienda y empleo.

De acuerdo con el reporte del Fondo Monetario Internacional (IMF) publicado a mediados del año 2019, en términos de paridad de poder adquisitivo, se encuentra ocupando la posición número quince. Respecto al producto interno bruto (PIB) a valores de paridad de poder adquisitivo (PPA) en 2019, con un incremento de +2,4 % comparado al año 2018 (IMF, 2019).

El empleo en España, reportado en la Encuesta de Población Activa (EPA), se situó en el año 2019 en 19,8 millones de personas, 450.000 más que en el año anterior. Con este nuevo crecimiento, por lo demás menos intenso que en los años inmediatamente anteriores (2,3 por 100 frente a una media anual del 2,7 por 100 en 2014-2018). El número total de desempleados en España es de 3.354.300 personas en el primer trimestre de 2019, lo que supone un aumento de 1,52% respecto al trimestre anterior.

El país presenta aún una de las más altas proporciones de jóvenes sin empleo de la historia. En el empleo joven (55 por 100 en los menores de 30 años en 2019, elevándose hasta el 87 por 100 en los menores de 20 y al 67 en los de 20 a 24). Parece una tendencia descendente, pero el saldo completo tras la crisis y en seis años de recuperación es negativo, especialmente de 25 a 29 años. (Consejo Económico y Social de España Memoria socioeconómica, 2020).

Para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el informe realizado por la escuela de negocios de ESADE, Fundación Bancaria La Caixa y la Red Española del Pacto Mundial. Tan sólo el 14 % de las compañías en España, informan actualmente sobre las medidas que adoptan para cumplir con estas metas por lo que es urgente que aceleren y asuman de forma muy comprometida, los objetivos de la agenda de desarrollo de Naciones Unidas. Los sectores con índices más bajos de reportes no financieros son los de bienes y servicios de consumo, la industria y los servicios inmobiliarios, en que solo un tercio de las empresas reportan información no financiera. (ESADE, 2018)

En su informe, el Consejo Económico y Social España (CES) considera necesario retomar un ritmo suficiente de incremento en la inversión pública que permita crecer en infraestructura social, afrontando ámbitos estratégicos en el contexto de la Agenda 2030, como la digitalización, la existencia de infraestructuras y equipamientos, en materia de transporte, agua, sanidad y educación entre otras (CES, 2020).

GASTO PÚBLICO EN LAS PRINCIPALES POLÍTICAS DE BIENESTAR, 2007-2018
(En cifras absolutas, millones de euros)

Grupos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018(p)
Protección social	138.843	153.802	172.845	179.290	180.104	182.728	184.448	183.476	184.340	188.783	193.711	203.116
Salud	61.238	67.292	72.939	71.080	69.240	64.685	63.307	63.492	66.483	67.716	69.312	72.017
Educación	43.336	47.044	49.692	48.492	47.137	43.307	42.081	42.520	44.360	45.303	46.449	48.095
Ocio, cultura, religión	16.878	1.8061	17.503	17.698	16.041	12.496	11.674	1.1791	12.436	12.325	12.803	13.353
Protección del medio ambiente	10.764	10.884	11.518	11.358	10.174	9.302	8.621	9.096	9.307	9.335	10.173	10.604
Vivienda y servicios comunitarios	9.814	11.807	13.976	7.573	6.063	4.824	4.681	5.174	5.561	4.935	5.154	5.418
Resto grupos ⁽¹⁾	141.331	150.933	155.882	158.324	162.217	184.346	152.837	150.101	150.475	144.336	141.067	148.894
Total gasto AA.PP.	422.204	459.823	494.355	493.815	490.976	501.688	467.649	465.650	472.962	472.733	478.669	501.497

(p) Provisional.
⁽¹⁾ Resto grupos de gasto: servicios públicos generales, asuntos económicos, defensa, orden público y seguridad.

Figura 16.
Inversión pública en España: políticas de bienestar.
Fuente: Informe CES 2020.

La región: Comunidad Autónoma de País Vasco (CAPV)

La comunidad autónoma del País Vasco está constituida por tres provincias: Álava, cuya capital es Vitoria-Gasteiz; Guipúzcoa cuya capital es San Sebastián-Donostia; y Vizcaya, cuya capital es Bilbao. Los emprendedores de LEINN MTA, despliegan sus actividades comerciales en diversas ciudades pertenecientes a las tres provincias que comparten circunstancias socioeconómicas diversas.

El País Vasco con una superficie de 7.234 Km² y una población de 2.220.504 habitantes (INE, 2020). Su PIB es de 74.780M.€ euros, lo que la sitúa como la 5ª economía de España por volumen de PIB. En cuanto al PIB per cápita, en 2019, fue de 34.273€ euros, esta cifra supone que sus habitantes están entre los que tienen mejor nivel de vida en el país.

Las fuentes de información propias del GEM como la encuesta a la población de 18-64 años, denominada APS (*Adult Population Survey*) en el año 2018, muestran las características de los negocios puestos en marcha. La actividad emprendedora total o en fase inicial en la CAPV, en el año 2018-19 se sitúa en un 5,1% de su población involucrada en nuevos negocios, con niveles muy similares a países como Alemania y Japón. Por segundo año consecutivo, Euskadi mantiene un dato de emprendimiento superior al 5%.

En 2018, el 44,8% de la población vasca manifestaba que poseía los conocimientos, las habilidades y las experiencias requeridas para emprender. En cuanto a la percepción social del emprendimiento como opción profesional, tan sólo el 51,6% de la población entrevistada considera que emprender es una buena opción profesional en el País Vasco (GEM, España 2018).

Alrededor de un 5,1% de la población de 18-64 años en la CAPV en 2018 manifestó haber lanzado un negocio en algún momento durante los últimos 3,5 años, de los cuales un 72% fue motivado por la detección de una oportunidad, mientras que un 23% ha creado su empresa por la necesidad de subsistir ante la dificultad de disponer de una ocupación por cuenta ajena (GEM, España 2018)

El País Vasco logró en 2019 seis años consecutivos de crecimiento económico y laboral. El Instituto Vasco de Estadística (Eustat), confirmó en marzo 2020, el Producto Interior Bruto vasco repuntó un 2,2% respecto al año anterior. El mercado laboral aumentó en 15.335 empleos netos. La economía vasca demuestra el crecimiento homogéneo registrado en 2019 en el ámbito territorial, con Guipúzcoa (2,3%) y Vizcaya (2,1%) y Araba (2,0%) a poca distancia (Panorama de la Industria Vasca 2020 de Eustat, 2020).

En el año 2019 se registró un crecimiento del 2,1% de la demanda interna, lo que supone, al ser una décima inferior al crecimiento global del PIB, una mejoría en el saldo exterior de la economía vasca. Según el Eustat, al aumento del 2,8% de la formación bruta de capital (compras), con un crecimiento del 2,3% en la inversión en bienes de equipo y del 3% en el resto. El crecimiento de la demanda interna, generando un gasto en el consumo final creció un 1,9% debido al consumo público (2,1%). En los últimos cuatro años, la industria vasca representa el 24,2% de la economía del País vasco, ha conseguido mantenerse sin variaciones significativas con valor cercano al de Alemania (25,8%) y por encima de la participación que constata España (16,2%) y un (13,7%) de Francia (Panorama de la Industria Vasca 2020 elaborado por Eustat, 2020).

En el contexto vasco se presta especial atención a la juventud, personas en desempleo, mujeres, inmigrantes y personas adultas, que cuentan con más dificultades a la hora de emprender. La Ley de Apoyo a las Personas Emprendedoras y a la Pequeña Empresa CAPV, fue aprobada el 28 de junio de 2012 y vigente en 2020, promueve el desarrollo de las capacidades de las personas emprendedoras a través de una actividad emprendedora sostenible. Con este fin, y sin modificaciones desde su adopción, la ley se desarrolla en cuatro pilares:

1. La educación debe ser adecuada a las necesidades de las empresas, e impulsa la formación en innovación emprendedora.
2. La simplificación administrativa, apostando por la reducción de plazos.
3. El apoyo a la actividad emprendedora, a través de una capitalización íntegra de la prestación por desempleo.
4. El fomento de los *business angels*, mediante subvenciones a estas redes, mecanismos de coinversión público-privados.

El programa del Gobierno Vasco de la XI legislatura reconoce el papel protagonista del emprendimiento entre las prioridades institucionales del año 2020 y fija como objetivos de país, entre otros, reducir el paro por debajo del 10%, lograr que 20.000 personas jóvenes dispongan de una primera experiencia laboral. (Plan Interinstitucional de Emprendimiento de Euskadi, PIE 2017-2020).

La Comunidad Autónoma de País Vasco (CAPV), ha logrado estabilizar un nivel de creación de empresas superior a 3.200 empresas cada año. Para el año 2019, operaban 157.358 empresas de los diferentes sectores, de acuerdo con los datos elaborados por Eustat. El 32% de las empresas que operan en esta comunidad tiene cinco o menos años de haber iniciado operaciones (PIE, 2020).

4.1 BIZIPOZ



“BiziPoz nace con el objetivo de poder poner un granito de arena en el cambio del mundo. Parece muy ambicioso, pero se sabe que todo cambio empieza por unos pequeños pasos, esos que ya hemos empezado a dar”. Beatriz y Eider, (2018).

4.1.1 Historia

Bizipoz, que significa vivir alegre en euskera, comenzó como un proyecto emprendedor en Mondragon Unibertsitatea, a través de LEINN (Liderazgo Emprendedor e Innovación) en el año 2015. Desde su diseño la startup, mantiene una visión y operación de negocios fundamentada en la innovación social.

Beatriz Santamaría y Eider Etxebarria pusieron en marcha los primeros programas piloto en primavera del 2016. La idea de las dos jóvenes emprendedoras (interesadas en el fomento al envejecimiento activo) se enfoca en trabajar en la participación social de las personas mayores de 65 años, desarrollando las bases de una vida activa y saludable.

Según los datos difundidos por el Instituto Vasco de Estadística (Eustat), los ciudadanos con 65 y más años representaban en 2016 el 21,6 % del total de la población vasca. Destacan que este grupo ha crecido a un 22,5 % al año 2020, del total de la población de País Vasco, superando el (19,6%), del total que se da en España (Eustat, 2020).

Comenzaron a identificar la importancia de empoderar a las personas mayores y darles voz a todas esas personas que quieren participar para mejorar su salud y también su entorno natural. Los adultos tienen una gran experiencia y conocimiento; ya sea por su trayectoria profesional o vital. Además, es un grupo que consideran tiene mucho que decir y aportar a su entorno.

A raíz de ello, se diseñó un proyecto enfocado al fomento del envejecimiento activo. Durante el cuarto curso como estudiantes de LEINN en Oñate y en Ordizia. Tras los buenos resultados, vieron la oportunidad de desarrollarlo como proyecto empresarial real de cara al futuro. Por lo que se desarrolló un plan de viabilidad de la startup, utilizando como herramientas el Plan de estrategia vasca sobre el envejecimiento activo (Índice de Envejecimiento Activo AAI, 2016).

Etapas del emprendimiento universitario

1. Diseño de proyecto emprendedor en la Universidad. Septiembre 2015.
2. Primeros pilotos de talleres a personas mayores. Marzo 2016.
3. Análisis de viabilidad de la empresa. Octubre 2016.
4. Formación en el mundo del envejecimiento activo y aspectos legales de la startup. Noviembre 2016.
5. Captación de las primeras empresas-clientes. Enero 2017.
6. Integración de un sistema de grupos de interés. Marzo 2017.
7. Desarrollo del plan de marketing de la empresa. Abril 2017.
8. Instalación de la oficina en el *coworking* Saiolan. Septiembre 2017.
9. Constitución de la empresa Cooperativa. Octubre 2017.
10. Se actualizó la constitución legal a Cooperativa de Iniciativa Social sin ánimo de lucro. Marzo 2018.

Bizipoz se constituye legalmente como una cooperativa: una sociedad autónoma de jóvenes mujeres que se han unido de forma voluntaria, para afrontar sus propósitos comunes por medio de una empresa conjunta que se gestiona de forma democrática. La cooperativa no solo se formó para solucionar problemas de empleo; en el caso de Bizipoz también para las necesidades de las comunidades en la provincia de Guipúzcoa.

Competencias emprendedoras

Bizipoz cuenta además de con dos socias, Beatriz Santamaría y Eider Etxebarria, con una red colaboradora constituida por profesionales de primer nivel en su ámbito. De esta forma, los proyectos toman forma, se desarrollan, evolucionan y dan lugar a posteriores ediciones.

Beatriz Santamaría, es responsable de desarrollo y gestión de proyectos en Bizipoz, así como de la gestión financiera de la cooperativa. Completa sus estudios del Grado LEINN con un postgrado en Envejecimiento Activo y un grado superior en Marketing y Gestión Comercial.

Beatriz forma parte de la red *ChangemakersXChange* de Ashoka y Robert Bosch Stiftung y actualmente está cursando The Social MBA.

Eider Etxebarria, es responsable de desarrollo y gestión de proyectos, además de las relaciones públicas y comerciales. Ha complementado su formación en LEINN con un Postgrado en Envejecimiento Activo y otro posterior en Envejecimiento Activo, Calidad de Vida y Género. Actualmente está cursando The Social MBA.

Eider pertenece a la red JES, Jóvenes Emprendedores Sociales de España gracias al premio recibido de la Universidad Europea de Madrid en 2018.

Ambas emprendedoras coinciden que requieren mejorar sus competencias y medios para evaluar y reportar los diferentes ámbitos donde Bizipoz genera resultados, más allá de la rentabilidad de la cooperativa.

“Gracias al Grado LEINN (Laboratorio Oñate), pude aprender mientras implementaba negocios, viajaba y conocía a personas emprendedoras. Desde el primer año de la formación profesional, estuve involucrada en muchos proyectos sociales y del ámbito educativo, pero la creación de Bizipoz ha marcado un antes y un después en mi vida”, explica Eider Etxebarria.

Propósitos para contribuir al cambio sistémico en su contexto

Bizipoz busca resolver una necesidad en su contexto local, en su visión sistémica no solo apoya a los adultos en sí mismo, sino que va empujando por una reutilización de los recursos económicos destinados por el gobierno a las personas mayores. Han modificado sus servicios adaptándose a las necesidades que han percibido, generando nuevas líneas de negocio. La oferta en concreto del startup, es el entrenamiento a adultos mayores para que puedan continuar con una vida intelectual y emocionalmente activa. Los propósitos fundamentales de Bizipoz se establecen principalmente como:

- a. Promover el envejecimiento sano y activo en nuestra sociedad.
- b. Devolver a la sociedad la experiencia acumulada de personas que llegan, de forma plena, a la madurez y quieren permanecer activas.
- c. Apostar por una sociedad diversa e inclusiva donde todas las personas somos parte.

Las emprendedoras están cambiando la forma en que los grupos de la tercera edad conviven y se desenvuelven en la sociedad de la que aún forman parte. Dejando atrás la perspectiva de jubilación y exclusión social de las personas mayores, para convertirlo en un ser humano que aún puede aportar a su comunidad en diversos ámbitos.

Tres logros principales que siguen fortaleciendo las emprendedoras de Bizipoz:

1. Una comunidad, formada y empoderada, que toma acciones para lograr una nueva forma de envejecer y vivir.
2. Metodología de formación para impulsar personas empoderadas, gestoras que trabajan de manera eficiente y plena para su comunidad.
3. Relaciones con sus beneficiarios, basada en vínculos de confianza que puedan identificar en sus adultos mayores: situaciones de fragilidad, de soledad u otras necesidades no cubiertas por las administraciones públicas.

Bizipoz ha sido reconocida por la edición española de la revista Forbes, en la entrega de premios a los 30 jóvenes menores de 30 años en año 2018. Por implementar proyectos en diferentes ámbitos y que destacan a ambas, como las jóvenes emprendedoras que liderarán la sociedad del futuro. Por la labor realizada las emprendedoras de Bizipoz fueron reconocidas en año 2019 en el Top 100 de mujeres que lideran España. Se ha premiado la labor de Eider Etxebarria y Beatriz Santamaría, quienes han ya impactado a más de 1000 personas mayores.

4.1.2 Contexto y grupos de interés de Bizipoz

Bizipoz tiene su oficina en Mondragón en la provincia de Guipuzkoa, en lo que se conoce como el Valle del Alto Deba, situado prácticamente en el centro del País Vasco. Sus principales operaciones se llevan en los municipios pertenecientes a Guipuzkoa y Vizcaya.

Las actividades económicas de la zona son industriales, y en particular las de Mondragón de trayectoria metalúrgica en el trabajo del acero. Las emprendedoras se encuentran inmersas en un contexto que dio origen y florecimiento al proyecto cooperativo en el que se distinguió el carácter emprendedor de los jóvenes vascos.

La situación demográfica actual ha llevado a los organismos locales, estatales e internacionales a replantearse las estrategias a desarrollar con las personas mayores. Con una población de 22,073 al año 2019, según los datos de estadísticos del municipio de Mondragón, el 24,2% de la población de más de 65 años. El 12% tiene 75 años o más, cifra que se sitúa por encima de la media del País Vasco, que es de un 10,6%.

Siendo la salud uno de los factores más influyentes en la calidad de vida de las personas adultas, en la valoración del Ayuntamiento en el año 2019 sobre la salud de las personas mayores de 65 años es de un 6,8 sobre 10. Los datos reportan que la situación relacional de las personas mayores es positiva, ya que más del 84% tiene relación con la familia próxima diariamente (Udalmap, 2019).

En lo relativo al bienestar emocional, casi 15% de las personas, a menudo, sienten soledad y tristeza. En aspectos relacionados con la situación económica y la vivienda, un 10% de las personas que viven solas reconoce tener alguna dificultad para afrontar los gastos generales. Otro de los datos que reporta el ayuntamiento es que casi 90% de los adultos mayores conocen los servicios sociales de Mondragón (Gallo, 2020).

Las emprendedoras explican que actualmente uno de sus retos principales es continuar una sólida integración con sus grupos de interés y potenciales clientes. La fuerza de Bizipoz se completa con una red de profesionales y entidades que colaboran con Beatriz y Eider, como son profesionales vinculados a MU, UPV/ EHU Universidad del País Vasco, Arizmendi Ikastola u Osakidetza, entre otros.

Bizipoz es socia de la asociación Ekingune, la cual trabaja en la cooperación y promoción entre personas emprendedoras en Debabarrena. Ekingune nace para dar respuesta y apoyo a las necesidades de las empresas de reciente creación y autónomas de Euskadi.

Para ofrecer soluciones han logrado gestionar relaciones de largo plazo con diversos grupos de interés, en un enfoque sistémico en el cual cada uno tiene una necesidad relacionada con el resto:

- a. Personas mayores interesadas en una formación activa para ser impulsoras de iniciativas sociales en su entorno.
- b. Las administraciones públicas centran los esfuerzos y recursos para paliar las necesidades que surgen en el ámbito de la dependencia.
- c. Las empresas que cotizan por las personas en activo durante la vida laboral. Estas personas alcanzan niveles de profesionalidad y conocimiento que no redundan en la sociedad porque, en el momento de la jubilación, parece que finaliza su recorrido vital.
- d. Asociaciones civiles que buscan que las personas pongan el foco en lo que ocurre a su alrededor, como comunidad.
- e. Asociaciones internacionales sobre emprendimiento e instituciones multilaterales por la salud.

4.1.3 Perfil Bizipoz

Nombre Comercial: Bizipoz

Razón Social: Bizipoz Envejecimiento Activo S. Coop. Pequeña de Iniciativa Social

Actividades principales: Prestación de servicios asistenciales de promoción de la participación y la inclusión social. Desarrollar programas de participación ciudadana de las personas mayores mediante proyectos sociales para el beneficio de la comunidad.

Sector: Servicios

Oficina corporativa: Mondragón, País Vasco. España.

Página web: <http://www.bizipoz.org/>

Municipios donde tienen operaciones: Arrasate (Mondragón), San Sebastián, Pasaia, Oñate, Lekeitio, Muskiz, Hernani, Zumárraga, Urretxu, Legazpi y Ordizia.

Misión

Nuestra razón de ser es poder fomentar la participación social de las personas mayores, promoviendo su crecimiento personal mediante talleres formativos y actividades que generen un modelo de persona activa y saludable, tanto física como socialmente.

Visión

Nos queremos proyectar como una cooperativa mediante la cual la población adulta, se puede formar e intercambiar experiencias de diversos tipos, acceder a unos niveles socioculturales y educativos que les impulsen a participar e incidir positivamente en nuestra sociedad, y desarrollarse personalmente como individuos.

Valores

Fiel a los valores cooperativos de la startup, apuestan por la colaboración y contratación para la dinamización económica del entorno más cercano, fomentando la contratación de profesionales que sean del municipio o de la zona. De igual forma, se aseguran de incluir en todos sus programas valores que transfieren a sus clientes:

- Cercanía a los clientes y personas beneficiarias
- Impacto social real
- Entrega de contenido diferencial
- Aprendizaje a lo largo de la vida (*Lifelong learning*)

Detección de la oportunidad

Antes de empezar con el proyecto, hicieron una investigación con más de 50 entrevistas a personas expertas, asociaciones de personas y empresas que se dedicaban al sector de las personas mayores.

Beatriz y Eider observaron que los adultos quieren seguir formándose. También echan en falta espacios donde se genere nuevo conocimiento y puedan compartir experiencias profesionales y vitales con otra gente, era relevante el entorno para ellos.

Se detectó una oportunidad real y entonces decidieron entrenarse en temas de actualidad. Éstos les ayudan en su vida diaria (salud y servicios sociales, inteligencia emocional, nuevas tecnologías, actualidad mundial y economía) mediante una metodología dinámica y participativa.

Productos y Servicios

1. Formación para promover el envejecimiento activo.

La formación está compuesta por talleres prácticos sobre temáticas actuales que ayudan a los participantes a afrontar en mejores condiciones la última etapa de la vida. Por otra parte, los participantes trabajan en equipo para la implementación de una iniciativa social en base a necesidades previamente detectadas por las personas. Los talleres se encuentran divididos en cuatro módulos, con las temáticas descritas a continuación:

A - Envejecimiento saludable

- Envejecimiento activo.
- Salud integral.
- Actividad física.
- Alimentación saludable.

- Hábitos de higiene.
- Primeros auxilios.
- Edadismo.
- Gestión de los dilemas del envejecimiento.

B - Emociones en el envejecimiento

- Inteligencia emocional.
- Gestión de las emociones básicas.
- Gestión del cambio.
- Resiliencia.

C - Envejecimiento activo

- La jubilación en un entorno global.
- Actualidad informática.

D - Economía del envejecimiento

- Gestión de los recursos económicos.
- Pensiones.
- Inversiones.
- Riesgo.
- Tipos de herencias.
- Testamento vital. Últimas voluntades.

2. Programas de envejecimiento activo

Diseñan y ponen en marcha entrenamiento de envejecimiento activo para municipios, donde se realizan programas de formación y de formulación de iniciativas sociales de forma paralela.

3. Ciudades amigables

Abordan de manera integral los aspectos que afectan al día a día de nuestros pueblos y ciudades y lo hace promoviendo la participación de las propias personas mayores y de toda la ciudadanía en general, para conseguir municipios amigables con todas las personas.

4. Transición a la jubilación

Formación para que las personas próximas a la jubilación vivan este nuevo ciclo vital de sus vidas con un enfoque positivo y saludable. Esta formación se hace apoyándose en la empresa en la que han trabajado.

Han presentado un proyecto a la Fundación Adinberri, BiziPoz, el cual les ha permitido conocer las mejores prácticas en gestión de la edad en las organizaciones y mejorar el servicio que ofrece a las empresas en cuanto a la transición a la jubilación. La Fundación lleva a cabo la estrategia innovadora de la Diputación Foral de Gipuzkoa para maximizar el potencial de innovación al servicio del envejecimiento saludable.

A través de este proyecto de investigación presentado en julio de 2019 y aceptado en diciembre del mismo año, se abordan específicamente actuaciones subvencionables orientadas tanto al “Envejecimiento Activo” como al “Envejecimiento Saludable”, pero no cabe duda de que en su conjunto las actuaciones previstas inciden también en lo que las emprendedoras denominan como “Envejecimiento de Valor”. Gracias a este proyecto, se ha validado el conocimiento adquirido realizando una prueba piloto en una empresa Gipuzkoana para adquirir aprendizajes que logran mejorar los servicios de envejecimiento activo dirigido a las empresas.

Estos servicios de Bizipoz se enfocan en 7 líneas de entrenamiento no secuenciales:

1. Actualización de conocimiento tecnológico
2. Convivencia con otros perfiles, pero de edad similar
3. Compartir experiencias profesionales y personales
4. Salud y servicios sociales
5. Inteligencia emocional
6. Economía y finanzas personales
7. Jubilación y plan de vida

Mercados metas

Bizipoz lleva a cabo una estrategia financiera en base a los ingresos por los servicios ofrecidos a diversos clientes (Tabla 10). Principalmente al sector público compuesto por los ayuntamientos del País Vasco y a diversas empresas del sector empresarial, así como algunas organizaciones de la sociedad civil.

Tabla 10. Clientes principales de Bizipoz por sector

Organización	Sector
Hernaniko Udala (2 ediciones)	Público
Lekeitio Udala (5 ediciones)	Público
Gerokon	Privada
Muskiz Udala (2 ediciones)	Público
Oñate Udala (8 ediciones)	Público
Ordiziako Udala	Público
Pasaia Udala (2 ediciones)	Público
Urretxu Udala	Público
Zarautz Udala	Público
Arrasateko Udala (3 ediciones)	Público
Zumarragako Udala (2 ediciones)	Público
Legazpi Udala	Público
Feria Nagusi con Social 3D movement	Privada
Grupo SSI (varios proyectos)	Privada
Laboral Kutxa (2 ediciones)	Privada
Matia Fundazioa	Privada
Obra Social La Caixa	Civil
Ashoka	Civil
Lagun Aro (2 ediciones)	Privada
Eika	Privado
Diputación de Gipuzkoa	Público

Elaboración propia

El ingreso por servicios entre sectores se distribuye durante el año 2019:

Sector público: % 60

Sector privado: % 35

Sector civil: % 5

Estrategias comerciales

Al preguntar si han aplicado en el último año alguna estrategia para mejorar las ventas de la empresa, la respuesta de las socias de Bizipoz refiere a tres líneas de mercadotecnia y promoción:

- a) Estrategia de promoción (marketing)
- b) Estrategia de diseño de servicios
- c) Estrategia digital

En resumen, las estrategias comerciales de Bizipoz se enfocan en trabajar con gobiernos municipales y empresas particulares, para fomentar el empoderamiento mediante el desarrollo de competencias en los adultos. Para que las personas sean entrenadas para devolver a la sociedad todo su conocimiento y experiencia.

Innovación

Hasta el momento en la región de Guipúzcoa no se ha identificado alguna propuesta idéntica a la que proponen las emprendedoras. A excepción de algunos cursos o talleres aislados dirigidos a personas mayores, pero no relacionadas con la participación social. Las emprendedoras consideran que el País Vasco no es lugar donde haya una cultura de prevención para la vejez, no hay programas específicos que contemplen el alcance propuesto por las emprendedoras.

La innovación Bizipoz, se fundamenta en su metodología de diseño y operación de los servicios, dado que han venido adecuándolos, mediante un proceso de investigación de mercados continua: entrevistas a adultos mayores clientes y potenciales, empresas que se dedican a este sector, expertos en salud y visitas a centros socioculturales, juntas de asociaciones de mayores, etc. La función de este proceso es identificar las ofertas del mercado dirigido a estas personas y ver si las necesidades se están cubriendo con los productos que ya tienen y cuales demandan alguna innovación.

Retos principales para el año 2021

1. Necesidad de tener claridad en la gestión y gobernanza.
2. Falta de medidas concretas de evaluación.
3. Necesidad de mejorar en la comunicación hacia mercados meta.
4. Crear una comunidad con los beneficiarios que puedan seguir conectados entre ellos y con nosotros, aun cuando de momento no utilicen los servicios Bizipoz.

Competidores directos

Las siguientes instituciones pueden considerarse una competencia puesto que sin tener los mismos programas que Bizipoz, también promueven servicios para la población de personas mayores:

- Fundación Matia¹², Instituto gerontológico. Principalmente es la unidad de Matia Fundazioa dedicada a la generación de conocimiento aplicable y a su difusión en la sociedad (I+D+i). <http://www.matiainstituto.net/>
- Fundación Bizitzen, es una entidad sin ánimo de lucro que desarrolla sus acciones en el ámbito de los servicios sociales, cuya labor se centra en la realización de servicios y proyectos dirigidos a las personas y a su entorno más cercano.: <http://www.bizitzen.org/>
- Escuelas de la experiencia: Son asociaciones que promueven el envejecimiento activo, mediante herramientas de formación, voluntariado y participación ciudadana.
 - Kostan Elkartea, escuela de la experiencia de Zarautz: <http://www.kostanelkartea.org/>
 - Ikasten, escuela de experiencia Eibar: <http://www.ikasten.info/>

4.1.4 ODS como ventaja competitiva e innovación Bizipoz

La labor de Eider y Beatriz ha sido evaluada en el trabajo de campo de esta investigación con la herramienta de acceso abierto *SDG Impact Assessment Tool*. (Anexo VII).

Los resultados de Bizipoz muestran diversos objetivos que son indirectamente relevantes para el bienestar y el pleno goce de los derechos humanos de las personas mayores. Sin embargo, se enfoca directamente en el objetivo tercero.

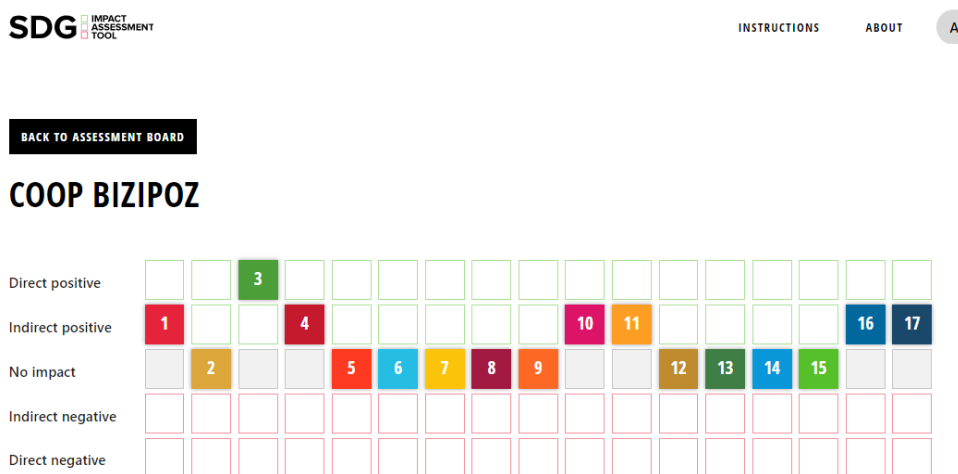


Figura 17. Mapeo ODS de BIZIPOZ. Fuente: Elaboración propia con herramienta SDG-IAT

¹²Fundación Matia Trabajan en proyectos para promover la autonomía en la vida cotidiana y la dignidad de las personas mayores. <http://www.matiainstituto.net/>

Tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible: Salud y bienestar.



Mediante el tercer OD, se persigue aumentar la esperanza de vida, garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades es esencial para el desarrollo sostenible.

Sin embargo, se necesitan más esfuerzos para erradicar por completo una gran variedad de enfermedades y abordar un gran número de problemas de salud, tanto constantes como emergentes.

“Actualmente, se busca vivir ese momento vital desde la madurez, con plenitud, con un enfoque en el que las personas mayores pueden aportar a la sociedad y disfrutar de una vida más dinámica, plena y saludable”. Eider y Beatriz, (2019).

Las emprendedoras promueven nuevos abordajes y enfoques en el diseño de programas e intervenciones pensadas para las personas mayores. Para ellas es una visión del pasado considerar que la vejez era sinónimo de pasividad, negatividad, fin de vida. Actualmente forman parte de un programa de la Organización Mundial de la Salud, a la vez que les permite lograr la misión de Bizipoz, en apoyar a las ciudades y comunidades de País Vasco, para dar una mejor respuesta a las necesidades de sus residentes de la tercera edad.

Ciudades amigables, un proyecto promovido por la OMS por municipios.

La Red Mundial de Ciudades y Comunidades Amigables con las Personas Mayores es un proyecto promovido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) destinado a crear entornos y servicios que promuevan y faciliten un envejecimiento activo y saludable.

Bizipoz como todos los miembros de la red, tienen en común el propósito y el compromiso de crear entornos urbanos físicos y sociales que favorezcan un envejecimiento saludable y activo y una buena calidad de vida para sus residentes de más edad. Hasta el momento han implementado el programa en:

Programas definidos: 3 municipios

Acciones planteadas: 310

La OMS dirige este proyecto a todos los ayuntamientos interesados en promover el envejecimiento activo, mejorando sus entornos y servicios e incorporando esta perspectiva en la planificación municipal.

El proyecto de Ciudades y Comunidades Amigables aborda de manera integral los aspectos que afectan al día a día de nuestros pueblos y ciudades. Lo hace promoviendo la participación de las propias personas, teniendo en cuenta sus necesidades, percepciones y opiniones a lo largo de todo el proceso de análisis y mejora del municipio.

Las actividades consisten en gestionar todo el programa según su metodología, desde el diseño hasta su puesta en marcha. Cada programa es único y se diseña para cubrir las necesidades de cada municipio.

Presentan un reporte de las conclusiones y acciones en base a un volumen representativo de encuestas a los participantes, para asegurar la calidad y fiabilidad plasmadas.

Beatriz y Eider se han entrenado en un curso de formación online titulado: Cómo ser una ciudad y comunidad amigable. Se formaron y se acreditaron en noviembre de 2020, con el objetivo de aprender y conocer otras buenas prácticas que se realizan en este ámbito.

4.1.5 Instrumentos de gestión TBL en Bizipoz

1	2	3	4	5	6
Desconocida	Conocida, pero aún no aplicada	Aplicada regularmente	Aplicación prioritaria	Se considera parte de la estrategia	No aplica

		1	2	3	4	5	N/A
1	Conocen y aportan a algún objetivo la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, (Asamblea General de las Naciones Unidas 2015), donde se establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental					x	
2	Aplican en la empresa alguna norma, política, sobre las prácticas de desempeño sostenibles establecidas por los sistemas de estandarización como las Metas del Milenio, ISO 26000, ISO 14001, Reporte GRI, Libro verde UE, otros.	x					
3	Aplican una declaración de misión que incluye valores de triple impacto económico, ecológico y social.				x		
4	Aplican prácticas o programas no remunerados para apoyar causas sociales y/o ecológicos a través de algún equipo interno.					x	
5	Aplican procesos para el desarrollo de productos y servicios que van a generar además de una rentabilidad económica, bienestar social y ecológico en los consumidores.					x	
6	Aplican tiempo laboral para asistir a entrenamientos, congresos o programas sobre impacto social y medioambiental.					x	
7	Conocen las razones estratégicas de negocio por las cuales la empresa desarrolla productos o servicios relacionados con mejoras al medio ambiente y causas sociales.					x	
8	Alinean la estrategia de su modelo de negocio para apoyar a comunidades y minorías locales en circunstancias difíciles					x	
9	Aplican medidas de seguridad laboral de la normativa local.			x			
10	Conocen algún instrumento, programa o política para lucha contra la desigualdad de género.			x			
11	Aplican algún programa para colaborar con los proveedores en compromisos éticos de acuerdo con sus valores empresariales.					x	
12	Aplican algún instrumento, certificación, estándar o procesos para evaluar el triple impacto de la startup.	x					
	(Elaboración propia)	Puntuación total		47 puntos de 60 posibles			

Elaboración propia

4.1.6 Mejores prácticas sostenibles Bizipoz

Impacto Social

El enfoque principal de las fundadoras de Bizipoz es la vertiente social del desarrollo sostenible. Su enfoque social les permite gestionar diversos grupos de interesados en su propuesta de valor, de ahí que logran generar su mejor práctica: una metodología única, con actividades y procesos con enfoque de valor social a una población adulta:

- a. Conocen muy de cerca la realidad del asociacionismo, el voluntariado y las necesidades de las asociaciones de personas mayores.
- b. Buscan una comunidad donde las personas estén formadas, sean autónomas y tomen las riendas de su vida en la madurez.
- c. Promueven que las personas formadas se convierten en agentes del cambio en los municipios y compartan con la ciudadanía su conocimiento.

La situación demográfica actual ha llevado a los organismos locales, estatales e internacionales a replantearse las estrategias a desarrollar con las personas mayores. El Gobierno Vasco, en el año 2015, puso en marcha la Estrategia Vasca de Envejecimiento Activo 2015-2020 con el objetivo de ayudar a las administraciones públicas a abordar el reto demográfico desde la responsabilidad y bajo un enfoque positivo. En el territorio de Gipuzkoa, para el año 2031, el 46,5% de la población tendrá más de 65 años.

Las emprendedoras trabajan en esta línea, abordando la etapa vital de las personas desde un enfoque constructivo y positivista. Para las personas mayores se abre un momento vital que, bien enfocado, se puede traducir en oportunidades para aportar conocimiento, experiencia y tiempo de calidad a la sociedad:

- a. Adaptación de la sociedad al envejecimiento, un nuevo modelo de gobernanza.
- b. Anticipación y prevención para envejecer mejor.
- c. Amigabilidad y participación en la construcción de una sociedad del bienestar.

Beatriz y Eider, si bien no pueden negar que el 2020 ha sido un año difícil para ambas y en su cooperativa naciente, las ventas han disminuido puesto que su trabajo es presencial. Pero a pesar de la pandemia, se abren un espacio cada vez amplio para que la cooperativa de un paso adelante en su consolidación. Las fundadoras continúan siendo reconocidas en su comunidad por el propósito de contribuir a los desafíos que enfrenta su comunidad y nuestra sociedad global.

Metodología programas Bizipoz

Bizipoz define programas de formación a medida de las necesidades de cada ayuntamiento. Una formación dirigida a personas mayores del municipio que cubre ámbitos heterogéneos como salud, liderazgo, comunicación, diseño de actividades, inteligencia emocional, nuevas tecnologías o economía.

La formación busca involucrar a las personas de la ciudad para que adquieran conocimientos prácticos, dirigidos a promover su autonomía y su autoconfianza.

Mediante jornadas formativas prácticas y dinámicas con una metodología desarrollada por las emprendedoras.

La metodología consta de 4 pasos y asegura un diseño y puesta en marcha del programa:

1 - Comunicación y captación:

Se detalla qué vamos a hacer, se realiza o apoya la comunicación externa para el proceso de captación de participantes para el programa.

2 - Desarrollo del programa:

Se realizan entrevistas individuales para asegurar que el programa esté adaptado a las necesidades de las personas participantes. Hay dos requisitos para participar: la edad y una actitud participativa.

Se identifica la realidad de las personas que vienen al programa. Este punto es importante para que el programa se adapte a las necesidades de las personas participantes.

Se definen y activan los indicadores que aseguren la medición del programa presentado.

Comienzo de las sesiones:

- a. Se lleva a cabo una sesión inicial para generar un clima de confianza entre participantes y se entienda, de manera grupal, el objetivo del programa.
- b. Talleres dinámicos y prácticos, basados en metodología Aprender haciendo (*learning by doing*).
- c. Sesión de cierre y conclusiones.

3 – Cristalización del proceso:

Se realiza la memoria técnica, generación de contenidos/ evidencias del trabajo realizado (en formato de fotos, vídeos, contenidos escritos), encuestas de satisfacción y se activa la medición de los indicadores de impacto social. Será la evolución a corto plazo, durante el desarrollo del programa.

4 – Seguimiento del programa:

Acciones cualitativas y cuantitativas que permitan realizar el seguimiento del programa, la evaluación del impacto social y la identificación de nuevas necesidades/ próximos pasos a trabajar. Considerar también indicadores que muestran entornos urbanos naturales que favorezcan un envejecimiento saludable.



Figura 18.
Metodología programas Bizipoz.

Elaboración Bizipoz.

4.1.7 Principales indicadores de triple impacto Bizipoz

Tabla 11. Impacto Económico Bizipoz

	Cantidad en Euros anualmente
¿Cuál es el total de ventas de la empresa en términos de valor económico anualmente?	80,000 €
¿Cuál es su valor económico distribuido en sueldos, pago a proveedores a gobierno, otros gastos?	40,000 €
¿Cuál es el valor económico de la ayuda que ha recibido durante el último año del gobierno, subvenciones, donativos, becas y otras ayudas financieras?	8,000 €
¿Cuál es el valor económico que han invertido en desarrollar productos y servicios para las mejorar el bienestar social, salud, ecológico?	8,000 €

Elaboración propia

Tabla 12. Impacto Social Bizipoz

	Cantidad anualmente
Indique el número de empleos fijos para jóvenes entre 18 a 25 años que ha generado su startup desde la creación.	2 a tiempo completo 1 a medio tiempo
Indique el promedio de horas de formación que los empleados de la organización anualmente.	400 horas
Indique la relación entre el salario base y la remuneración de las mujeres en comparación con los hombres.	100% mujeres
Indique el valor monetario de las contribuciones económicas o en especie efectuadas directa o indirectamente por el startup a las comunidades de bajos ingresos.	0
Indique el total en ventas de productos y servicios para las personas con rentas bajas, minorías, mejoras en salud o bienestar social anualmente.	45,000 €

Elaboración propia

Tabla 13. Impacto Ecológico Bizipoz

	SI	NO	N/A
¿La empresa tiene proyectos que puedan tener efectos positivos en el medio ambiente?	X		
¿Cuentan con procedimientos para reducir los efectos negativos como el consumo excesivo de combustibles, electricidad, gasolina y otros para reducir la huella ambiental debida a los desplazamientos terrestres?	X		
¿Cuentan con procedimientos o indicadores que muestren el volumen total de agua reciclada y reutilizada por la organización?		X	
¿Tienen claramente determinado si las instalaciones operativas propias, o arrendadas, están ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas?	X		
¿Cuentan con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje o cualquier otra recuperación de recursos, incluida la recuperación energética?	X		

Elaboración propia

4.2 TAZEBAEZ



“Empezó siendo una actitud valiente para enfrentarnos a los retos que vinieran cuando apenas éramos estudiantes emprendiendo un sueño. Hoy ya no es una pregunta. Es la afirmación con la que abordamos cada proyecto y creamos un impacto positivo en el mundo a través de la innovación”. Karmele Gómez e Iskander Alkate, (2017).

4.2.1 Historia

Tazebaez surge a través del grado de Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN) de Mondragon Unibertsitatea. Inicia con el reto de contribuir de forma proactiva a la sociedad. Inicialmente crearon un proyecto inspirador para aportar un granito de arena a la mejora de la sociedad, a las empresas y la educación como los pilares principales del desarrollo social y territorial.

Tazebaez significa ¿y por qué no? en euskera. Desde entonces se consideran un grupo de jóvenes inconformistas, y que quieren cambiar el mundo transformando a las personas. Para conseguir este ambicioso objetivo se apoyan en tres unidades de negocio: Innpulsoa (consultoría de innovación), Innkubo (aceleradora de iniciativas) y Addventures (negocios propios creados desde nuestras pasiones). Diseñando estratégicamente productos, servicios, marcas, entornos, organizaciones y equipos.

Tal como lo describe Ana Aguirre, quien forma parte del equipo inicial, “éramos siete jóvenes con el sueño de trabajar para crear un proyecto inspirador y aportar nuestro granito de arena a la mejora de la sociedad, a las empresas y la educación. Nosotros comenzamos esta aventura sabiendo que sería un reto; que poner en marcha un proyecto como éste no iba a ser tarea fácil. Estábamos convencidos de que podríamos generar un cambio en el desarrollo social y de territorio. Y aún seguimos estándolo”.

Los inicios estuvieron llenos de retos. Los dos que más les hicieron crecer fueron, por un lado, el establecer la cooperativa en Bilbao, asumiendo la responsabilidad de liderar la apertura del edificio BBF. Un edificio nuevo en el que interactúan estudiantes universitarios de MU, empresas en proceso de incubación y empresas en desarrollo. Por otra parte, el segundo reto fue la contratación de nuevos perfiles que no fuesen LEINNers. Las ganas y necesidad de crecer hicieron que se abrieran a otros jóvenes.

En la actualidad, son referentes en valores de la economía social. Colaboran con empresas cooperativas en proyectos relacionados con los valores del cooperativismo vasco. Y hacen publicaciones durante el año relacionadas con la temática de economía social en prensa local.

Etapas del emprendimiento universitario

1. Son parte de la primera generación de estudiantes del grado de LEINN, con 13 personas, quienes crearon una asociación Junior Empresa Cooperativa. El grupo de jóvenes terminó su formación profesional en el año 2013. Al constituir legalmente la cooperativa en el año 2013, después de trabajar juntos durante cuatro años en su formación de grado, ellos solo se consideraban por ellos mismos jóvenes con el sueño de trabajar para desarrollarse. Solo 7 egresados continuaron trabando en la cooperativa.
2. Desde el año 2013 hasta 2016, continúan creciendo el número de clientes y ventas por lo cual deciden hacer una fusión con otra empresa llamada a Make It Visual, que también era una startup creada en LEINN, sumando con ello tres nuevos socios. Crearon un proyecto inspirador para la mejora de la sociedad, de las empresas y la educación, como los pilares principales de este desarrollo.
3. Actualmente cuenta como más de treinta jóvenes en un equipo para diseñar estratégicamente productos, servicios, marcas, entornos, organizaciones y equipos. Mediante una visión en múltiples objetivos, buscan generar un impacto positivo, fomentando nuevas y originales iniciativas centradas siempre en las personas.

Competencias emprendedoras

Para los equipos de Tazebaez, la clave del desarrollo personal está en la constante interacción con el mundo real: crear una empresa y trabajar con clientes y proyectos; con todo lo que ello supone.

Trabajan constantemente en autonomía responsable y creatividad, diálogo, emprendimiento en equipo, sentido de comunidad y colaboración entre otras. Las competencias principales de los equipos de Tazebaez actualmente son:

- Competencia de aprendizaje continuo.
- Capacidad de colaboración y empoderamiento de las personas que participan.
- Competencia de intraemprender, además de emprender por el empleo.
- Creatividad e Innovación constante.
- Visión de cambio sistémico y gestión global.
- Competencia de flexibilidad y agilidad ante los cambios.
- Multiculturalidad e internacionalización mediante alianzas locales en el contexto.
- Capacidad de promover el enfoque global de sostenibilidad.

Una de las principales fortalezas de su negocio es desarrollar las habilidades y competencias mediante la práctica:

- a) Innovación y creatividad: conocer la diferencia entre creatividad e innovación, para aprender a usar estas herramientas y crecer como organización.
- b) Intraemprendizaje: El espíritu intraemprendedor se desarrolla mediante la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio al interior de la empresa.
- c) *Design Thinking*: Las características del proceso, convierten esta metodología en una herramienta para desarrollar competencias en sus equipos y trabajar de una forma más centrada en el usuario.

4.2.2 Contexto y grupos de interés de Tazebaez

Al año 2019 Bilbao tiene una población de 347.083 personas, con una edad media de la población bilbaína de 46 años (44,2 para los hombres y 48,4 para las mujeres). La población de menos de 45 años representa el 45,5 %. Dada su extensión de 40,6 km², cuenta con una de las densidades de población más altas entre las capitales españolas.

A lo largo de 2019 se han constituido 772 sociedades mercantiles, el sector de servicios mantiene su relevancia en la ciudad, ya que suma el 84,8 % del total de las licencias de actividades empresariales. La población afiliada autónoma en Bilbao al finalizar 2019 es de 22.688 personas, la mayoría pertenece al sector servicios (81,3 %). sobresale el aumento de 765 autónomos nuevos en Educación (Eustat, 2019).

El Instituto Vasco de Estadística, muestra una estabilización del número de empresas con presencia en internet en los últimos años. Concretamente, en 2019, el 94,9 % de las empresas con diez y más trabajadores en Bilbao dispone de web propia, pero solamente el 6,4% realiza ventas por este medio. La población con empleo supone el 87 % de la población activa y crece hasta los 145,7 miles de personas, un 3,3 % más que en el año 2018. (Eustat, 2019).

El Ayuntamiento de Bilbao apuesta por impulsar la sostenibilidad medioambiental en la ciudad apoyando iniciativas de diferente calado. Según los datos publicados por el Observatorio de Residuos de la Diputación Foral de Vizcaya, la generación de residuos domésticos de la Villa alcanza un volumen total de 124.384 toneladas en el año 2019. Se alcanza así una tasa de generación de residuos domésticos per cápita de 357,7 kilos anuales, logrando una reducción de 1,0% sobre el dato registrado en 2018.

Tazebaez se encuentra inmersa en un contexto donde por un lado no abundaban las oportunidades laborales, y por otro se hablaba de la importancia de la juventud en la sociedad, pero sin darles un rol. Ellos y ellas consideran que se enfrentan cara a cara contra los prejuicios de la edad, sienten que tienen que demostrar todo su potencial a través de los hechos.

La estrategia principal de Tazebaez es que toda colaboración comienza con un proyecto de pequeña escala para valorar su desempeño y garantizar la calidad. Metódicamente cada trabajador de la empresa debe seguir un procedimiento para agregar nuevos clientes con un enfoque de innovación, cooperación y la persona al centro del negocio:

- Vigilar e identificar de forma constante posibles colaboradores.
- Identificar las necesidades de la línea y los posibles perfiles que se puedan ajustar a ello.
- Actualizar y mantener al día la base de datos, con el perfil y las referencias de cada cliente.
- Identificar y clasificar tipos de colaboradores y acordar condiciones de manera individual.
- Asegurar que los colaboradores más recurrentes compartan tiempo y espacio con el equipo del proyecto.

Propósitos para contribuir al cambio sistémico en su contexto

BERDEAGO: Plataforma para la sostenibilidad con siete ediciones, fue constituida como una asociación sin ánimo de lucro propiedad de Tazebaez, la cual fue integrada desde que los fundadores eran universitarios en LEINN. Actualmente la gestión sigue siendo parte de la cooperativa por lo cual 5 socios trabajadores de TZBZ se dedican de tiempo completo a ello. Los colaboradores reciben un sueldo y las ganancias se reinvierten porque su ánimo es fomentar la sensibilización con el medioambiente.

El propósito principal de Tazebaez y específicamente para el equipo de Berdeago, es lograr que empresas y personas emprendedoras sean conscientes y puedan aportar a la sostenibilidad a la ciudadanía desde sus diferentes vertientes.

La plataforma está activa durante el año, recogiendo propuestas sobre las temáticas que más tarde se ven reflejadas acciones de voluntariado social y medioambiental en colaboración con asociaciones y entidades de Euskadi.

Además, recoge las líneas de trabajo de Turismo Sostenible de TURINEA, de eficiencia energética INGURUBIDE y de la educación ambiental en ARTIGAS, desarrollo del conocimiento para los temas que luego se ven reflejados en la feria.

Por otro lado, una de las líneas de trabajo principales de Tazebaez es la gestión de cambio en las circunstancias socioeconómicas difíciles, por lo cual trabajan con el firme propósito de generar empleo como base de desarrollo económico y social.

Todo ello coloca a las y los emprendedores con su iniciativa Berdeago como los protagonistas que contribuyen a la sostenibilidad del entorno en País Vasco.

4.2.3 Perfil Tazebaez

Nombre Comercial: TAZEBAEZ

Razón Social: TAZEBAEZ S.COOP

Misión

Ser un equipo motivado dispuesto a cambiar el mundo y transformar personas. Mediante el diseño estratégico de productos, servicios, marcas, entornos, organizaciones y equipos. Nuestra misión filtra todas las acciones, proyectos e iniciativas, nos da fuerza para participar en la película y coger un rol protagonista en nuestras vidas. Nos permiten anticiparnos, ver el futuro y percibir los riesgos.

Visión

Generar un impacto positivo, fomentando nuevas y originales iniciativas centradas siempre en las personas.

Valores

Basadas en los valores de, las cooperativas no solamente buscan crear riqueza, sino que comparten principios internacionales y actúan juntas para construir un mundo mejor. Equidad, igualdad, justicia: son el epicentro de la empresa cooperativista. Mediante cinco valores principales: la innovación, la coherencia, el equipo cooperativo, el disfrutar haciendo lo que hacemos y la pasión

Los y las emprendedoras trabajan unidas para crear empresas sostenibles. Ser una empresa cooperativa les permite buscar el control de sus economías presentes y futuras. Los beneficios económicos y sociales de su actividad se quedan en las comunidades donde se establecen.

Los principios cooperativos permiten llevar a la práctica sus valores:

1. Asociación voluntaria y abierta; sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.
2. Modelo democrático, con políticas y en la toma de decisiones comunes.
3. Socias y socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente.
4. Organizaciones autónomas de auto-ayuda.
5. Ofrecer educación y formación interna.
6. Un universo de cooperación y colaboración.
7. Sentimiento de comunidad Tazebaez, como cooperativa, comparte todos estos valores ya mencionados: igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás.
8. Búsqueda de un cambio social, económico y medioambiental poniendo a las personas y sus necesidades en el centro.

Productos y servicios

INNPULSORY: Mediante una metodología disruptiva basada en *Lean Design Thinking*, diseñan procesos de innovación para servir a empresas, organizaciones y equipos.

INNKUBO: Diseñan estratégicamente productos, servicios, marcas, entornos, organizaciones y equipos. Incubadora de proyectos internos. Blockchain: votaciones/pago moneda. Otros productos basados en insectos comestibles y productos de polímeros reciclables.

ADDVENTURES: Seguimiento para apoyo en temas de comunicación, finanzas, estrategia, bajo la denominada Make it visual, la cual integra una percepción y pensamiento visual, que ofrece servicios de consultoría, diseño y formación, proporcionando herramientas visuales y facilitando procesos que ayudan a las empresas a mejorar sus resultados.

TRAVELING UNIVERSITY: Formación universitaria en emprendimiento en modalidad global, que actualmente incluye los siguientes clientes:

- Gestión del grado en emprendimiento LEINN MTA, edición internacional, para lo cual los alumnos deben ser reclutados a nivel mundial en 24 países.
- Organización del grado LEINN ARTS, basado también en MTA, para generar emprendedores en proyectos artísticos. Con viajes de aprendizajes académicos en países principales de arte.
- Gestión de los viajes de aprendizajes se encargan de la movilidad de los alumnos dentro y fuera del España.

Metodología

Mediante una metodología disruptiva basada en *Lean Design Thinking*, diseñan procesos de innovación para servir a empresas, organizaciones y equipos. Todo ello se sustenta en cuatro ejes imprescindibles para aterrizar la innovación con las que impulsan proyectos tanto para servir a otras empresas como para TAZEBAEZ:

- a. Soluciones educativas y desarrollo de equipo basadas en el trabajo cooperativo (Coop).
- b. Estrategias de negocio alineadas con las bases del diseño estratégico, emprendimiento y el desarrollo del modelo intraemprendedor (MTA LEINN).
- c. Productos, servicios y experiencias mediante prototipos, tecnología, espacios y soluciones interactivas.
- d. Comunicación visual y posicionamiento de marca, ofrecen todo tipo de soluciones gráficas para facilitar la comunicación interna y externa visualmente (Make It Visual).

Procesos

El equipo de TAZEBAEZ se mantiene cercano a los clientes y el mercado, porque es mediante las personas que identifican las necesidades que son llevadas a la empresa y posteriormente las transforman en oportunidades mediante un análisis de negocio, se consensua en equipo y deciden si esa necesidad o problemática puede ser una oportunidad de negocio.

Desde TAZEBAEZ se ofrece un catálogo de formaciones en diferentes ámbitos. La duración de las formaciones está relacionada con el grado de profundidad de estas. Cada organización tiene necesidades diferentes por lo que, partiendo de los contenidos de este catálogo, se ofrecen adaptaciones con formaciones más o menos extensas. Con el objetivo de crear programas formativos completos y efectivos se han desarrolla una serie de formaciones fácilmente adaptables y ajustables entre ellas.

Se realizan reuniones operativas de forma puntual para distribuir cargas de trabajo y se asignan los proyectos adecuados al equipo y a la formación negociada en el catálogo. En proyectos de más de 25.000€ se asigna un espacio fijo donde se trabaja conjuntamente hasta la finalización del mismo. Se realizan reuniones de seguimiento cada lunes.

Una vez al semestre (Innpulsory day, fuera de la oficina) el equipo innpulsory genera dinámicas para identificar nuevas oportunidades respecto a servicios ofrecidos. Cierran los proyectos con una reunión para pedir retroalimentación al cliente. Para identificar constantemente cual es el valor añadido y lo reportan en los documentos comerciales.

Entrenamiento

Los equipos de la cooperativa buscan semestralmente analizar y definir los productos o servicios a ofrecer y para especializarse en los servicios mayormente demandados por el mercado. Planifican los recursos económicos disponibles para su entrenamiento y tienen claridad sobre cuánto pueden invertir al año en formaciones. Aprovechan además tales entrenamientos para aprender como posicionarse y buscar nuevas oportunidades en redes sociales como el LinkedIn, Web, etc.

Estrategia financiera

Por primera vez en 2018 se ha hecho una petición de capital externo para ampliar sus actividades y para asegurar la rentabilidad de la empresa. El equipo tiene como meta anual facturar alrededor de 500,000€ anualmente. Para ello las personas a cargo del área comercial buscan asegurar las siguientes actividades:

- Hacer un reporte mensual de todos los proyectos que se han desarrollado durante el mes.
- Incluir un margen no menor del 15% en todos los proyectos.
- Todas las contrataciones de servicios externos, se contrata con tres presupuestos de proveedores.
- Cuentan con una base de datos permanente sobre los precios de los productos y servicios similares a los de Tazebaez que comercializa sus principales competidores.
- Realizan una búsqueda activa de licitaciones a nivel local y estatal
- Revisan mensualmente en una reunión comercial el seguimiento del plan financiero, que debe incluir un presupuesto de ventas anual no menor a 2 millones de euros.

Actualmente en Tazebaez trabajan 36 personas, son 15 socios trabajadores, 20 trabajadores no socios de la cooperativa. Se encuentran operando en España, China, USA, Corea del Sur y recientemente en Berlín. La red de colaboración, no solo son clientes sino colaboradores con el convencimiento de que unidos tienen más posibilidades de mejorar el mundo.

En año 2020, los equipos de Tazebaez buscan alcanzar la rentabilidad económica con un mínimo del 15% como margen de beneficio después de gastos e impuestos. Para lograrlo se plantean diversas actividades, puntualmente cinco son estratégicas para la cooperativa:

1. Analizar las previsiones de gastos e ingresos quincenalmente.
2. Analizar los presupuestos quincenalmente.
3. Realizar reporte de los proyectos desarrollados mensualmente.
4. Aumentamos la facturación por lo menos trimestralmente.
5. Analizar a detalle los servicios de proveedores que contratamos.

Dada la complejidad económica del año 2020, la estrategia financiera se puede enmarcar en:

- a. En gran medida en la reducción de gastos.
- b. Enfoque de los equipos principalmente a comercialización, la prioridad es ventas.
- c. Ajustar los precios a las capacidades de los clientes dadas las circunstancias actuales.
- d. Digitalización de los servicios dadas las potenciales consecuencias de la inicial pandemia COVID-19.

Mercados meta

Consultoría de innovación en cuatro áreas de conocimiento desde el origen de la startup:

1. Comunicación visual
2. Educación y desarrollo de personas
3. Desarrollo de negocio
4. Diseño de espacios y experiencias

En 2019 han invertido en varias empresas en los siguientes campos:

- a. Mercados emergentes: desarrollo de nuevos servicios
- b. Mercado de alimentos: insectos para el consumo humano y animal
- c. Mercado Digital: *bitcoin* y utilización del *blockchain* como herramienta

Tabla 14. Clientes principales de Tazebaez por sector

Organización	Sector	Organización	Sector
TABAKALERA	PRIVADO	BERGARAKO UDALA	PÚBLICO
ARTEZ	PRIVADO	MENDINET	PÚBLICO
BEHARGINTZA	PÚBLICO	NASUVINSA	PÚBLICO
AZKUE FUNDAZIOA	PRIVADO	FLORIDA UNIVERSITARIA	PRIVADO
GAZTEDI DURANGALDEA	PÚBLICO	ARISMENDIARRIETAREN LAGUNAK	PRIVADO
BIG BILBAO	PÚBLICO	LABORAL KUTXA	PRIVADO
AYUNTAMIENTO DE ERMUA	PÚBLICO	ULMA PACKAGING	PRIVADO
LEAN STOCKS	PRIVADO	ULMA HANDLING	PRIVADO
INSEKT LABEL	PRIVADO	LANTEGI BATUAK	PRIVADO
DIPUTACIÓN DE GIPUZKOA	PÚBLICO	HERMANOS LARRINAGA	PRIVADO
TECNALIA	PRIVADO	LABORAL KUTXA	PRIVADO
PICK TO LIGHT	PRIVADO	UROLA KOSTA	PÚBLICO
DIVERSITY 4 EQUALITY	PRIVADO	LASTOUR	PRIVADO
MONDRAGON CORPORACIÓN	PRIVADO	LAGUN ARO	PRIVADO
LEITZAKO UDALA	PÚBLICO	PUNTU EUS	PRIVADO
BCC	PRIVADO	LKS	PRIVADO
TOLOSALDEA GARATZEN	PÚBLICO	JUNTA DE ANDALUCÍA	PÚBLICO

Elaboración propia

Desde finales del 2020, están apostando por los mercados que ya tenían (mencionados años 2018 y 2019), estos siguen siendo la apuesta principal. Sin embargo, se están preparando en ser aún más flexibles para adaptarse a subsecuentes crisis y diversificar sus mercados.

Comienzan a invertir en mercados de servicios básicos, que tal vez no tienen una rentabilidad tan alta, pero son más seguros por ser indispensables al uso y consumo. Están generando nuevos empleos en pequeñas empresas de servicios como lavanderías, para cambiar los modelos de negocio de estas pequeñas empresas y preservar estos puntos de empleo. Por otro lado, van fortaleciendo los negocios hacia lo digital, la educación y formación virtual les está permitiendo escalar rápidamente, con resultados financieros altamente rentables.

En el año 2021 buscarán diversificar sus actividades, dada la experiencia de la pandemia, puede decirse que los mercados de bajos ingresos no pueden competir internamente con clientes como LEINN, pero si pueden fortalecer el conocimiento e innovación de la cooperativa. Están buscando rentabilidad inmediata, con menor riesgo para asegurar su liquidez, sin perder la innovación.

Estrategias comerciales

El equipo comercial se reúne en una dinámica bisemanal y una vez al mes presentan al resto del equipo un informe con los números de proyectos prospectados para cumplir con el plan de ventas. El presupuesto del año 2020 fue lograr al menos 1.500.000€ en proyectos vendidos. Buscan el equilibrio entre la dimensión de presupuestos y el número de propuestas presentadas, con un porcentaje de aceptación a un 35%.

Mediante una serie de reuniones que denominan *Strategic days*, construyen sus planes estratégicos, comerciales y de gestión. Los que consideran como la brújula que marca el camino en mitad de la tormenta:

1. *Traning Session*: Reunión para compartir conocimientos, toma de decisiones y otros temas relevantes.
2. *Team Day*: Revisión trimestral con comida cooperativa y formación.
3. *Winter/Summer*: camp Sesiones estratégicas celebradas 2 veces al año: La principal (finales de diciembre) y de seguimiento (Julio). El Winter Camp sirve para cerrar y abrir el Plan estratégico, hacer el feedback 360 para fortalecer el equipo.
4. *Summer Camp*: se usa como seguimiento de la visión, cierre de cuentas del año anterior y la revisión estrategia comercial.
5. *Forum*: Sesiones estratégicas para decidir acciones puntuales con mejor criterio. Para ello se convocan las personas con relación a ese tema en la cooperativa desde un enfoque de participación abierta.

Innovación

Desde Tazebaez se ofrece las opciones formativas en formato *online*, *offline presencial* o de forma híbrida combinando aspectos de ambos, fomentando así la flexibilidad del proceso de aprendizaje de sus clientes. Formación y divulgación de conocimiento, actitudes, comportamientos y soluciones en materia de sostenibilidad

Los paquetes formativos que oferta tienen como base los contenidos específicos relacionados que hacen referencia a valores asociados a las denominadas habilidades transversales, entre las que se encuentran: capacidades para trabajar en equipo, destreza frente a la negociación y la toma de decisiones; habilidades para relacionarse, comunicarse y liderar un proyecto. Además, temas como la digitalización y el plurilingüismo también están presentes en la oferta, con entrenamientos en formato tanto online como offline, y en tres idiomas: euskera, castellano e inglés.

Retos principales para el año 2021

Cada día aparecen retos nuevos para los emprendedores de Tazebaez, han pasado de ser una startup a una empresa cooperativa que debe ser ágil, flexibilidad y capacidad de cambiar. Consideran, que el reto, es gestionar los equipos dentro del equipo paraguas que es Tazebaez. Han crecido exponencialmente en los últimos dos años. La colaboración del equipo permite aumentar la calidad de sus productos y la innovación diaria.

Por ello, no hacen búsqueda de perfiles profesionales, sino que buscan personas emprendedoras. Gente atrevida que no tema ser cada día más multidisciplinaria su labor. Buscan emprendedores que integre Tazebaez en su proyecto de vida y que puedan participar de los principales retos del año 2021, que a decir de Iskander Alkate se engloban en la siguiente lista:

- a) En la mayoría de los proyectos deben adecuarse, dependen de si los clientes solicitan entrenamiento presencial, digital o híbrido.
- b) La incertidumbre de los mercados, dado que al momento (año 2020) se desconoce los estragos socioeconómicos de la pandemia.
- c) La limitada movilidad actual afecta, por ejemplo, en el caso de la iniciativa *Traveling University*, que consiste en llevar a los estudiantes a diferentes países.
- d) Buscar recursos financieros, búsqueda específica de becas para nuestros clientes (alumnos). Dado que buscan tener clientes de todos los niveles económicos.
- e) Continuar buscando ayudas en los gobiernos y diputaciones, se complica porque a veces las subvenciones están acotadas a proyectos que son diferentes a los de Tazebaez.
- f) La búsqueda de la internacionalización para transmitir la visión de Tazebaez a los diferentes lugares donde tienen presencia y en nuevos países.

4.2.4 ODS como ventaja competitiva e innovación Tazebaez

El desarrollo de los equipos de Tazebaez, ha sido evaluado en el trabajo de campo de esta investigación con la herramienta de acceso abierto *SDG Impact Assessment Tool*. Observamos en general de todos sus servicios y en particular de Berdeago (Anexo VII).

Los alcances de la empresa muestran resultados de impacto positivo en múltiples objetivos de desarrollo sostenible, los cuales son indirectamente positivos para los mercados a los que sirven. De acuerdo con una de las áreas medulares de la empresa su aportación más destacada se enfoca directamente en el treceavo objetivo.

BACK TO ASSESSMENT BOARD

TAZEBAEZ

Direct positive													13						
Indirect positive		2		4	5	6	7	8		10	11	12							
No impact	1		3						9					14	15	16	17		
Indirect negative																			
Direct negative																			

Figura 19.
Mapeo ODS de TAZEBAEZ
Fuente: Elaboración propia con herramienta SDG-IAT

Por las diversas líneas de negocio de TAZEBAEZ la empresa aporta indirectamente a diez diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible (2,4,5,6,7,8,10,11,12,13) relacionados con la protección a los recursos naturales y los entornos, pero también al desarrollo económico y social. Particularmente desde la iniciativa de Berdeago se considera una contribución directa para el objetivo número trece:

Treceavo Objetivo de Desarrollo Sostenible: Acción por el clima



Mediante los ODS, se trata de desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental, aumentar la eficiencia de recursos y promover estilos de vida sostenibles.

Los niveles de dióxido de carbono (CO2) y de otros gases de efecto invernadero en la atmósfera aumentaron hasta niveles récord en 2019. El cambio climático está afectando a todos los países de todos los continentes.

Turinea

Portal web de referencia en rutas turísticas responsables, justas y sostenibles, que propicien el desarrollo local. El portal ofrece alternativas y motivaciones: gastronómicas, culturales, rurales.

Berdeago

Feria Vasca de la Sostenibilidad. De carácter anual, para público profesional y particular. Se divide en dos vertientes diferentes: Berdeago energy focaliza en la eficiencia energética e innovación medioambiental. Berdeago nature en consumo responsable.

Ingurubide

Centro de Recursos para la Sostenibilidad Urbana en Bilbao que se materializa en una muestra permanente de productos, soluciones y sistemas para la reforma de viviendas siguiendo criterios de sostenibilidad.

Habea

Organización, colaboración y promoción de acciones de voluntariado social y medioambiental con foco en la concienciación y en la acción e implicación para la mejora, además de su implícito carácter pedagógico.

Eventos

Organización de dinámicas y jornadas que propicien la divulgación de valores, soluciones y alternativas a favor del cuidado del medioambiente.

4.2.5 Instrumentos de gestión TBL en Tazebaez

1	2	3	4	5	6
Desconocida	Conocida, pero aún no aplicada	Aplicada regularmente	Aplicación prioritaria	Se considera parte de la estrategia	No aplica

		1	2	3	4	5	N/A
1	Conocen y aportan a algún objetivo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, (Asamblea General de las Naciones Unidas 2015), donde se establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental					x	
2	Aplican en la empresa alguna norma, política, sobre las prácticas de desempeño sostenibles establecidas por los sistemas de estandarización como las Metas del Milenio, ISO 26000, ISO 14001, Reporte GRI, Libro verde UE, otros.		x				
3	Aplican una declaración de misión que incluye valores de triple impacto económico, ecológico y social.					x	
4	Aplican prácticas o programas no remunerados para apoyar causas sociales y/o ecológicos a través de algún equipo interno.					x	
5	Aplican procesos para el desarrollo de productos y servicios que van a generar además de una rentabilidad económica, bienestar social y ecológico en los consumidores.					x	
6	Aplican tiempo laboral para asistir a entrenamientos, congresos o programas sobre impacto social y medioambiental.					x	
7	Conocen las razones estratégicas de negocio por las cuales la empresa desarrolla productos o servicios relacionados con mejoras al medio ambiente y causas sociales.					x	
8	Alinean la estrategia de su modelo de negocio para apoyar a comunidades y minorías locales en circunstancias difíciles				x		
9	Aplican medidas de seguridad laboral de la normativa local.			x			
10	Conocen algún instrumento, programa o política para lucha contra la desigualdad de género.				x		
11	Aplican algún programa para colaborar con los proveedores en compromisos éticos de acuerdo con sus valores empresariales.			x			
12	Aplican algún instrumento, certificación, estándar o procesos para evaluar el triple impacto de la startup.		x				
	(Elaboración propia)	Puntuación total		48 puntos de 60 posibles			

4.2.6 Mejores prácticas sostenibles Tazebaez

Impacto Ecológico

Una de las iniciativas primordiales que ha implementado Tazebaez desde el periodo de estudiantes de Mondragon Unibertsitatea, es la ejecución de programas orientados a la promoción de la sostenibilidad en los tres sectores denominada Berdeago. www.berdeago.com/

Berdeago es propiedad de la cooperativa Tazebaez, por lo tanto, las ganancias se reinvierten porque su ánimo es fomentar la educación y la sensibilización con el medioambiente. Berdeago Plataforma Vasca de la Sostenibilidad ha celebrado en el año 2019, la VII edición de su feria homónima. Actuando bajo la premisa de crear espacios de oportunidad y fomentar el consumo responsable. Se busca informar y aproximar las novedades que permitan lograr el cuidado de los recursos no renovables del planeta. Berdeago Nature ha conseguido en su tercera edición los días 9 y 10 de febrero del año 2019, reunir todos aquellos aspectos relacionados con las temáticas salud y bienestar, cosmética ecológica y natural, hogar saludable, moda, artesanía y juegos sostenibles, medioambiente y naturaleza, alimentación ecológica y Economía social.

Total de visitantes año 2019: 16,100

Visitantes por localidades

32,2% Durango
42,3% Bizkaia
14,6% Gipuzkoa
7,9% Araba
0,5% Navarra
2,2% Fuera de la región País Vasco

En la edición de la feria BERDEAGO del año 2019, han estado presentes 64 expositores, representando las siguientes temáticas: Alimentación ecológica y local, salud y bienestar, moda sostenible, artesanía y juegos sostenibles, hogar saludable, medioambiente y tercer sector, cosmética natural y ecológica. Las empresas de las provincias de CAPV representan más del 73% de la feria, el 17% son empresas provenientes de las provincias como: Alicante, Barcelona, Córdoba.

La Feria Vasca de la Sostenibilidad Medioambiental Berdeago ha sido organizada por la cooperativa TAZEBAEZ, con el apoyo del Ayuntamiento de Durango, IHOBE, Gobierno Vasco, Diputación de Bizkaia, BBK, Eroski y EVE. Entre otros colaboradores. En total 14 provincias de toda la península y 2 empresas internacionales han estado presentes en la séptima edición de Berdeago Nature.

Los 16.100 asistentes respaldan con cifras la última edición de Berdeago (2019), son una evidencia de Tazebaez por convocar a los ciudadanos a encontrar nuevos modelos de sostenibilidad en su vida profesional y personal. De acuerdo al reporte de resultados de la feria denominado: Memoria Berdeago 2019, la distribución ciudadana se presentó:

Expositores

64 empresas de 14 provincias

2 empresas internacionales

73% empresas de País Vasco

Visitantes por sexo

54,2% mujeres

41,8% hombres

3,2% no binario

0,8% otro

Como se han enterado de la feria los asistentes

16,9% redes sociales

16,9% medios de comunicación

20,9% cartelería

29,4% conocidos

14,3% otros

Como han acudido a la feria

9,8% transporte público

50,3% coche

1,9% bicicleta

33,9% andando

1,3% otro

4.2.7 Principales indicadores de triple impacto Tazebaez

Tabla 15. Impacto Económico Tazebaez

	Cantidad en Euros anualmente
¿Cuál es el total de ventas de la empresa en términos de valor económico anualmente?	1.444.516€
¿Cuál es su valor económico distribuido en sueldos, pago a proveedores a gobierno, otros gastos?	1.000.744€
¿Cuál es el valor económico de la ayuda que ha recibido durante el último año del gobierno, subvenciones, donativos, becas y otras ayudas financieras?	100.393€
¿Cuál es el valor económico que han invertido en desarrollar productos y servicios para las mejorar el bienestar social, salud, ecológico?	250.000€
Elaboración propia	

Tabla 16. Impacto Social Tazebaez

	Cantidad anualmente
Indique el número de empleos fijos para jóvenes entre 18 a 25 años que ha generado su startup desde la creación	36
Indique el promedio de horas de formación que los empleados de la organización anualmente	2 horas mensuales por empleado promedio 240 horas anual
Indique la relación entre el salario base y la remuneración de las mujeres en comparación con los hombres	1 a 1
Indique el valor monetario de las contribuciones económicas o en especie efectuadas directa o indirectamente por el startup a las comunidades de bajos ingresos.	450 euros anuales
Indique el total en ventas de productos y servicios para las personas con rentas bajas, minorías, mejoras en salud o bienestar social anualmente	0
Elaboración propia	

Tabla 17. Impacto ecológico Tazebaez

	SI	NO	N/A
¿La empresa tiene proyectos que puedan tener efectos positivos en el medio ambiente?	X		
¿Cuentan con procedimientos para reducir los efectos negativos como el consumo excesivo de combustibles, electricidad, gasolina y otros para reducir la huella ambiental debida a los desplazamientos terrestres?	X		
¿Cuentan con procedimientos o indicadores que muestren el volumen total de agua reciclada y reutilizada por la organización?		X	
¿Tienen claramente determinado si las instalaciones operativas propias, o arrendadas, están ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas?	X		
¿Cuentan con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje o cualquier otra recuperación de recursos, incluida la recuperación energética?	X		

Elaboración propia

4.3 ZOCCO



“En Zocco handmade creamos productos únicos hechos a mano que recogen la esencia, la tradición, la artesanía y los materiales de distintos lugares del mundo. Buscamos con ello la mejora de la calidad de vida y las condiciones laborales de grupos de difícil integración, ofreciendo productos responsables que apoyen a comunidades locales y la artesanía de cada país” (June Arrieta,2019).

4.3.1 Historia

En el año 2017, las emprendedoras June Arrieta, María Razquin y Uxue Barrenetxea, presentaron su proyecto de emprendimiento Zocco en Mondragon Unibertsitatea, dentro del grado de estudios superiores LEINN.

Las emprendedoras comparten que durante sus estudios sentaron las bases para identificar como podrían optimizar los recursos necesarios. Diseñaron una estrategia inicial, después de analizar sus clientes potenciales a profundidad. Los primeros grupos de interés fueron instituciones del Gobierno Vasco, la propia MU, además de los grupos de mujeres que les apoyaron a producir los bolsos artesanales.

Las fundadoras de Zocco, tuvieron al comienzo la visión de plasmar un modelo de negocio social pero basado en cálculos financieros para crear un startup rentable perteneciente al ramo textil. El sector textil de confección de la Comunidad Europea sigue siendo una industria basada en la pequeñas y medianas empresas (PYME). Las empresas de menos de 50 trabajadores representan más del 90% de la fuerza de trabajo y producen casi el 60% del valor agregado. La industria textil/confección es un pilar económico de Europa, contando con 160.000 empresas (principalmente PyMes), generando 162.000 millones de euros al año.

El 38% de la facturación de dicha industria se vende en los mercados mundiales, las PYME cubren más del 50% de esas ventas mundiales. España es el 6º país con una cifra de negocio de 10.371 millones €, 8.005 empresas y 128.100 trabajadores. (Reporte anual EURATEX *European Textile and Apparel Confederation*, 2018).

El producto inicialmente fue un bolso de mano para jóvenes, que solo se vendía una vez al mes mediante internet. La visión aun siendo la misma ha ido creciendo, actualmente en Zocco Handmade elaboran productos hechos a mano que mejoran la calidad de vida y las condiciones laborales de grupos de mujeres en situaciones difíciles, al momento en la India y Marruecos.

Etapas del emprendimiento universitario

A continuación, se describe la evolución en el tiempo de los tres primeros años de formación académica, en la cual siendo estudiantes universitarias fueron integrando su startup:

1. Año 2015

Agosto del 2015: Primeras reuniones de equipo, conceptualización de proyecto y pedido de cojines a Marruecos.

Septiembre-Noviembre: Definición del nombre, logo, marca, costura de bolsos y preparación de canal de venta.

Diciembre 2015: Gran éxito de los modelos de bolsos, todo el stock vendido.

2. Año 2016

Enero: Primer viaje a Marruecos. Mejor entendimiento de la situación social y cultura.

Febrero: Replanteamiento del proyecto, investigación sobre distintos proyectos sociales y primera colaboración con la Fundación Ramón Noguera para la creación del producto. (El Grupo Fundación Ramón Noguera es una organización integrada por entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro para apoyo a personas con discapacidad intelectual.)

Octubre: Final del premio para emprendedores sociales: Más Humano, la primera vez que mostraron el proyecto frente a un jurado fuera de la universidad, en Madrid.

Junio: Zocco tiene colección de 3 países. Creación de la página web.

Agosto: Viaje a Marruecos visitando asociaciones de mujeres.

Noviembre-Diciembre: Patrón de tejido y diseño. Continuamos con las ventas de forma habitual creando los primeros eventos de ventas y catálogo.

3. Año 2017

Enero- Marzo: Viaje a India. Visita de asociaciones sociales y entendimiento la cultura del país. Creación de equipo junto con Quilt Culture asociación civil para el empoderamiento de mujeres en la India. Primeros productos en venta Zocco de la India.

Marzo-Julio: Viaje a China. Replicar el mismo proceso que en India. Colección y venta.

Octubre: Tercer viaje a Marruecos. Finaliza la colaboración con la Asociación de mujeres Ensa Kenitra y comienza con Anou.

Septiembre-Diciembre: La primera vez que se contempla Zocco como startup.

4. Año 2018

Febrero: El producto actual no era suficiente, necesitábamos renovar y cambiar.

Marzo: Cuarto viaje a Marruecos y comienzo de colaboración con la Asociación Titirite.

Junio: Lanzamiento del nuevo estilo de producto, mayor enfoque sustentabilidad.

Constituyen a Zocco como una empresa social, legalmente establecida bajo el esquema de Comunidad de Bienes (CB).

Competencias emprendedoras desarrolladas

Principales competencias identificadas en las emprendedoras de Zocco:

- a. Comunicación, saber escuchar a los diversos grupos de interés.
- b. Ser capaz de sensibilizarse con el entorno y ver oportunidades de cambio en la comunidad.
- c. Planeación para integrar el proyecto para que cada uno pueda mirar su rol.
- d. Competencias para establecer relaciones por la gestión de recursos.

Principales competencias que buscan integrar:

- a. Gestión de redes sociales para aumentar la comercialización en línea.
- b. Diseño y evaluación de producto y materiales desde la creación.
- c. Planeación estratégica financiera.
- d. Evaluación de impacto.
- e. Lenguaje de origen de las localidades productoras.

4.3.2 Contexto y grupos de interés de Zocco

El año 2019 finaliza con 188.191 habitantes en San Sebastián, 849 personas más que en 2018, el mayor incremento de población desde 2009. Por otro lado, el envejecimiento de la población en la ciudad. Las personas de 65 y más años respecto al total de la población no deja de aumentar y, en la última década, pasa de ser el 19,1% en el año 2010 al 24,1% en 2019.

La media anual de afiliación a la Seguridad Social en las empresas de San Sebastián en el año 2019 es de 117.949 personas trabajadoras, un incremento del 2.3% respecto a 2018. El empleo por cuenta propia, sin embargo, va disminuyendo en la ciudad de manera progresiva y pierde afiliación desde 2016, quedando en 12.6% del empleo total.

La cifra de desempleo registrado de media mensual en 2019 en San Sebastián es de 7.400 personas, en la distribución del paro registrado por sexo va incrementándose paulatinamente el peso de las mujeres, acercándose a 6 mujeres por cada 4 hombres. El colectivo de jóvenes de 16 a 25 años supone el 13,5% de la población donostiarra, más del doble del peso de estas edades en la población parada en parte porque este colectivo está en procesos de formación.

En San Sebastián el 87,3% del tejido empresarial lo componen las empresas de muy pequeña dimensión, con hasta 5 trabajadores; el 11,3% de las empresas tienen plantillas de 6 a 49 trabajadores; y solo el 1,4% de las empresas cuenta con más de 50 empleos.

La actividad primordial es la Hostelería, con un peso importante en los establecimientos de la ciudad, incrementada en 30 establecimientos en el último año, con una tendencia

sostenida de crecimiento, un total de +8,5% en los últimos 5 años. Al año 2019 San Sebastián cuenta con 18.892 establecimientos de actividades económicas y empresariales, según el Directorio de Actividades Económicas, lo que supone una recuperación neta de 117 establecimientos respecto a 2018. (Eustat, 2020).

Pero si bien el corporativo de Zocco se encuentra en San Sebastián, sus áreas productivas se ubican en Kondhwa India y Rabat, Marruecos. Dos países diferentes que comparten una similitud importante: Grupos de mujeres artesanas tejedoras en circunstancias de pobreza y limitación laboral de la mujer. Por lo cual, para las mujeres de ambos poblados la startup representa una oportunidad de empleo digno y accesible.

En Zocco buscan lograr transparencia en la elaboración de sus productos. Para alcanzar este propósito comparten en medios electrónicos las experiencias que viven para el desarrollo de la empresa con las mujeres en la India y Marruecos. La estrategia de mercadotecnia da a conocer a los diferentes grupos de interés, que forma parte de la iniciativa emprendedora mensualmente a:

- Mujeres productoras en India y Marruecos
- Familias beneficiarias
- Clientes
- Proveedores de cuero y proveedores de tejido.
- Transporte de envíos, logística y paquetería
- Relación con instituciones con Ashakiran ONG tema infantil para las mujeres,
- Donantes Banco Santander y Ashoka
- Equipo colaborador en plantilla de 6 personas y 2 medio tiempo.

En Zocco se tiene dos grupos de interés principales de igual relevancia, tanto las creadoras como las clientes. Entre ambas se genera una relación a través del producto, mediante sus valores en común:

CREADORAS

- Mujeres empoderadas económicamente.
- Buscan ser un ejemplo para sus hijos e hijas.
- Cambiar la dinámica de empleo a la mujer en la historia de su comunidad.
- Quieren desarrollarse profesionalmente.
- Mujeres con edad promedio: Marruecos 7 mujeres entre 37 a 56 años. En la India 11 mujeres entre 25 a 48 años.

CLIENTES

- Personas que tienen una unión fundamental con la familia.
- Buscan conocer mundo y a personas de otras culturas.
- Preocupación del bienestar de la sociedad global.
- Buscar ser feliz cada día a través de los pequeños logros y experiencias.

Propósitos para contribuir al cambio sistémico en su contexto

Tomando como slogan “*Its all about people*” todo lo que hace la startup actualmente está centrado en contar historias. Historias de creadoras, de compradoras, de clientes, de gente que al igual que todos tiene mucho que contar. Dando valor a la autenticidad de cada uno y la importancia de sentirse único conectándolo con la autenticidad de cada producto.

El sistema de comercialización establece vínculos entre el comprador y el creador que hoy en día parece extinto, mediante algunas actividades estratégicas:

- a. Redescubrimiento de la ética en la sociedad.
- b. Preocupación por nuestros hábitos de vida.
- c. Acceso a la información de las comunidades vulnerables.
- d. Pertenecer a un grupo, que representa ideales comunes y valores universales.
- e. Buscar conocer gente, compartir (economía colaborativa).

4.3.3 Perfil Zocco

Nombre Comercial: Zocco Handmade

Razón Social: Zocco C.B. Empresa Social

Actividades principales: Comercialización de complementos de moda sostenible

Sector: Moda

Oficina corporativa: Erreterria y San Sebastian

Website: zoccohandmade.com

Ciudades donde tienen operaciones: Irún, Madrid, Erreterria, Francia, India y Marruecos.

Actualmente en Zocco Handmade, legalmente es una empresa social constituida como (CB, Comunidad de Bienes). Las características generales del contrato privado de comunidad de bienes, detalla la actividad del negocio, las aportaciones de cada una y el porcentaje de participación, el uso de elementos comunes y el sistema de administración.

Para el caso de Zocco, inicialmente todo el equipo de trabajo apporto lo mismo y debe tener el mismo porcentaje de participación. Una de las fundadoras en el año 2019 ha decido enfocarse en otro proyecto, por lo cual ha traspasado sus acciones.

Misión

Ser una marca referente en cuanto a diseño, calidad y compromiso social en un reto diario de emoción intensa. Zocco es un sueño de ser, de compartir, de mostrar nuevas formas de hacer, de consumir y de crear impacto.

Visión

Impactar en las mujeres y su comunidad, a través de empleo, formación y un espacio para compartir tiempo unas con otras. El trabajo da valor, el aprendizaje da autonomía, la capacitación proporciona empoderamiento. Empezando por ellas, para promover el impacto en toda la comunidad con nuevos proyectos y acciones para posibilitar el desarrollo económico y social

Valores

Conectar a las personas mediante el proceso de creación y despertar conciencia sobre la importancia de saber quién está detrás de los productos que compramos.

Conservar cultura, tradición y diseño para preservar las técnicas tradicionales de distintas culturas, llevando su potencial a nuevos diseños y productos. Apoyar el trabajo hecho a mano y propiciar el desarrollo.

Hacer pensar y concienciar sobre nuestras decisiones de compra y sus consecuencias. Mostrar la capacidad del consumidor para transformar la industria de la moda generando demanda por productos éticos.

Productos y Servicios

Diseño y venta de complementos: Bolsos, Carteras, Mochilas y Maletas. Fabricación a mano con trazabilidad de los productos (dónde nace y cómo se produce).

Se utilizan materiales que sean reciclados, el algodón orgánico, los tintes naturales, y en los insumos no hay químicos.

Precios: la gama de carteras, cinturones y correas, rondan los 30 euros y modelos de mayor complejidad diseño como las mochilas, maletines o bolsos alrededor de 90 euros.

Servicios: Es una empresa única, porque le proporciona al cliente información sobre las comunidades productoras, y da la oportunidad de generar una cercanía entre el comprador y el creador del producto.

Procesos de producción

Actualmente producen en tres comunidades de mujeres: 1 en Marruecos y 2 en India. Mediante un contrato con ANOU en Rabat (Marruecos), se tiñen las lanas con tintes naturales. (ANOU es una asociación civil para ayudar a personas con dificultades para acceder a empleo fundada en Marruecos).

Las principales actividades para la creación de las bolsas de Zocco se pueden agrupar en cuatro procesos:

PRODUCCIÓN: Las mujeres creadoras trabajan con lana de oveja y tintes naturales para teñir y dar color a las creaciones. Con ellas se crean los dibujos, colores y diseños para las telas. Conjuntamente construyen el telar, sobre el cual posteriormente tejen cada patrón hilando la lana y comprimiéndola después con un cepillo de metal hasta conseguir alfombras y estampados únicos. A lo largo del proceso comparten recursos, tiempo e ideas. Una sola alfombra de tejido puede llevar alrededor de 13 días en realizarse.

Hasta aquí una primera parte, pero su proceso completo lleva más de un mes de creación, por el tiempo que toma unir la tela al cuero y terminar el bolso. Luego el traslado, que aquí se han mejorado los tiempos a no más de una semana de Marruecos o la India a las oficinas de Zocco en el País Vasco.

MATERIA PRIMA / TELAS: Las telas utilizadas para la confección de los productos se obtiene ya finalizada, aunque esta ha sido estampada previamente con dibujos en bloques de madera tallados. El tejido que se utiliza para plasmar estos dibujos es orgánico y vegetales.

DESARROLLO DEL DISEÑO. En colaboración con Quilt Culture (asociación que trabaja con mujeres del barrio de Kondhwa, India), seleccionan los diseños, tamaños y formas previos a su confección.

PROTOTIPO Y CREACIÓN DEL PRODUCTO. Las mujeres de Kondhwa trabajan en la confección de las piezas, normalmente diseños que utilizan la técnica del *blockprinting*, combinando posteriormente con el *quilting*, técnica de hilado en la superficie de la tela. Normalmente se trabaja partiendo de un prototipo inicial que se mejora para el desarrollo de los siguientes productos.

Comercial

La distribución de Zocco Handmade se realiza de forma directa a consumidores finales, vía internet, tienen diferentes tácticas de venta online, para darles visibilidad a los productos. Distribuye a través de una empresa de paquetería con la que ya se han acordado los términos de trabajo. Además, el pedido se realiza de una forma mucho más automatizada con la página web, con ahorro de tiempo y costos.

Comercializan también con cuatro tiendas en Españas y dos tiendas en Francia. Estas tiendas han sido cuidadosamente estudiadas en cuanto a localización, valores, mercados, tipos de producto que distribuyen para asegurar que van acorde con el consumo responsable y sostenible que promueve Zocco.

Las estrategias principales de comercialización de la empresa se encuentran a la vanguardia enfocadas en las tendencias nacionales e internacionales:

- Sellos medioambientales y de explotación que acreditan la trazabilidad de tu producto y los valores de marca.
- Aumento venta online. Canal para llegar a los clientes masivamente y ahorrar en recursos.
- Movimiento Slow Fashion mundial. Capturando información del mercado. El *Slow Fashion* apoya una filosofía de consumo responsable de ropa, que trata de concienciar sobre el impacto de las prendas de vestir en el medio ambiente y el agotamiento de recursos naturales.
- Grandes marcas están generando campañas entorno al consumo sostenible, esta tendencia refuerza la imagen comercial ante clientes potenciales para Zocco.
- Nuevas leyes y normativas. - Normativas europeas y búsqueda de una legislación más estricta que regule el sector textil, las condiciones laborales y el trabajo infantil.

Entrenamiento

En Zocco buscan ser un o espacio de formación, empleo y apoyo emocional para que grupos de mujeres en Marruecos e India, ganen en autonomía. Además, según lo trasmite June, buscan humanizar los productos y conectar a las personas. Incluyendo en el producto una tarjeta con la historia de la persona que está detrás de cada creación y dando la oportunidad al consumidor de conocer la relevancia de su decisión de compra para beneficiar a las personas vulnerables.

El promedio de ingresos mensuales de una creadora es de €350 euros mensuales, ellas trabajan dos horas al día de lunes a viernes (no se les impone ningún horario porque al ser madres de hogar no disponen de tiempo completo, por tanto, sus ingresos varían).

Han diseñado un sistema para desarrollar las competencias en las creadoras (productoras) que inicialmente deben tomar un entrenamiento de tres semanas. Los talleres los imparten estudiantes de la universidad local, mediante un acuerdo para hacer sus prácticas profesionales y les sean tomados en cuenta en su educación. Se busca que sea intensivo y compacto en tiempo, para que puedan tener ciertos ingresos y la familia no les prohíba el continuar trabajando. Posteriormente cuando ya se han empleado, reciben otra serie de formaciones en diferentes tiempos y formas:

- Curso intensivo en Diseño y confección (3 semanas)
- Talleres de producción, tintes de telas y coloración (1 semana)
- Talleres de comercialización, emprendimiento, contabilidad y costos (1 mensual)
- Capacitación en idiomas, inglés y francés (6 meses)
- Crecimiento personal (tiempos variables dependiendo del tema)
- Curso de Marketing para que aprendan a vender (1 semana)

Equipo de trabajo

En una Comunidad de Bienes no solo hay aportaciones económicas, en Zocco hicieron algunas contribuciones de otros recursos materiales para la operación de las primeras actividades. Actualmente la estructura organizativa de Zocco cuenta con un equipo:

- Emprendedora directora
- Responsable del marketing digital, diseño
- Gestora de temas financieros y legislativos.
- Responsables en India y Marruecos de la formación de los equipos de creadoras
- Creadoras de los complementos de moda en India y Marruecos

Mercados metas

La distribución de clientes varia por año, dado que el objetivo es comercializar mayormente en mediante internet, y su segundo mercado en tiendas minoristas. Las ventas de Zocco por sector durante el último año 2020, se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 18. Clientes principales de Zocco por sector

Organización	Tipo de organización: sector público, privado, social
Fundación Más humano	5% Social
Mondragon Unibertsitatea, ZB group, venta directa internet	95% Privado
Gobiernos municipales y estatales	0% Público

Elaboración propia

Estrategias comerciales

Actualmente se lanzan cuatro colecciones anuales, aunque no son las únicas presentaciones de nuevo producto. Cada cierto tiempo lanzan ediciones limitadas que tienen una duración desde hasta varias semanas, aprovechando ocasiones especiales como Navidad, el día de la mujer trabajadora, semana santa o eventos de colaboraciones con otros diseñadores/artistas.

Tiene un proceso documentado para vender un Zocco por diferentes medios:

1. Venta en internet: Publicaciones diarias 1000 euros anuncios en temas web y mantenimiento palabras clave.
2. Colaboraciones con jóvenes promotores de redes sociales y marcas mensualmente.
3. Cuatro campañas de nueva colección, venta a través de medios convencionales.
4. Base de datos que se contacta por llamada o visita personal, para llevar el catálogo de productos y hacer la negociación de venta.
5. Empresas se contactan y se visita para productos personalizados, proyectos con empresas además de vender productos e impartir a talleres de concienciación de consumo y producción sostenible.

Innovación

Han utilizado la tecnología y las redes sociales para identificar tendencias, y el análisis del comportamiento de marcas multinacionales como H&M, Zara, entre otras. La tendencia social por el consumo responsable continúa aumentando. Algunos segmentos de la sociedad, consideran que los productos de Zocco van acorde con ellos y con sus estilos de vida. Los consumidores buscan informarse más no solo para ser coherentes con sus valores, sino que sentirse bien con ellos mismos por apoyar a otros.

La innovación principal de la startup es la moda sostenible que está en auge mundialmente, y cada vez son más las marcas que optan por una creación responsable de sus productos. Tomando ventaja de que los consumidores quieren saber que hay detrás de Zocco, cual es la materia prima, las personas en la creación y confección del producto, e invierten dinero en ello.

Retos principales para el año 2021

Hasta el momento las emprendedoras enfrentan, algunos retos como empresa particularmente sobre el crecimiento para los próximos años:

El mercado para las ventas de Zocco, ahora está centrado en España, porque la distribución es más barata. Actualmente están analizando financiera y operativamente, la posibilidad de vender en otros países de Europa.

Crear el manual de operaciones: como tiene que ser el espacio, como se adapta a la cultura al modelo de negocio, que recursos son necesarios en cada contexto. Tener una guía de procesos para que se pueda replicar Zocco.

Ser capaces de medir el impacto real (TBL), principalmente en las comunidades de mujeres productoras de los países emergentes.

Competidores directos

De acuerdo con el plan de mercadotecnia año 2020, actualmente se identifican cuatro principales competidores: Hemper, Ecoalf, Flamingo y Apodemia (Figura 20).



Figura 20
Posicionamiento
frente
a competidores
Zocco.
Elaboración
Zocco

4.3.4 ODS como ventaja competitiva e innovación Zocco

Los múltiples impactos de ZOCCO, han sido considerados en el trabajo de campo de esta investigación mediante *SDG IMPACT ASSESSMENT TOOL*. (Anexo VII).

Los alcances de la empresa muestran resultados de impacto positivo indirectamente en cinco objetivos de desarrollo sostenible. Su diferenciación como negocio sostenible incide con fuerza en la función laboral de la empresa al generar fuentes de empleos en poblaciones que han sido históricamente marginadas. El Octavo Objetivo de la Agenda 2030, se enfoca en el empleo con relación al crecimiento económico que se genera para las mujeres de bajos ingresos.

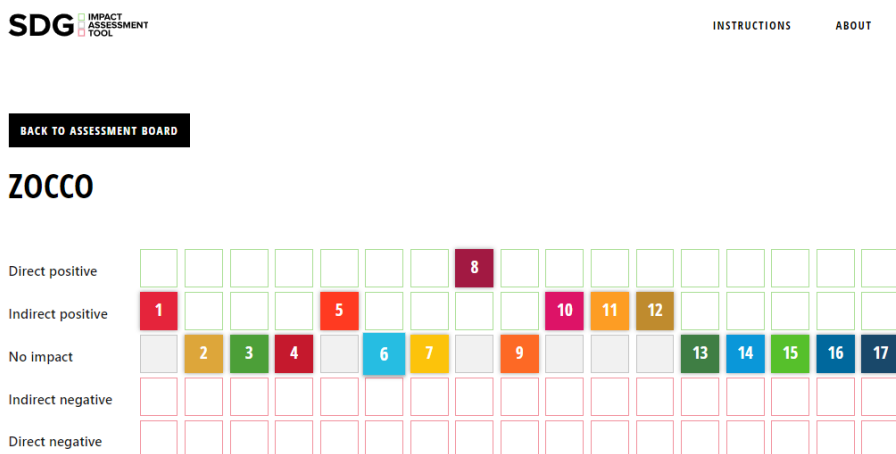


Figura 21.
Mapeo ODS
de ZOCCO.
Fuente:
Elaboración
propia con
herramienta
SDG-IAT

Octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible: Trabajo decente y desarrollo económico.



La Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece que, en el año 2019, aproximadamente 212 millones de personas carecen de trabajo y muchas más estarán atrapadas en empleos precarios y vulnerables. En este contexto, el Octavo Objetivo refleja las preocupaciones de los gobiernos y los pueblos de todo el mundo y promueve un crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenible, mediante el trabajo decente para todos. En Zocco, se busca no solo dar empleo, sino realmente involucrar a las productoras en el proyecto, y esto lo hacen con el objetivo de cambiar los sistemas.

Su impacto socioeconómico dentro de las comunidades se centra en:

- a) La concienciación de las familias por el empleo digno y remunerado.
- b) La formación de las mujeres.
- c) La inserción laboral de las mujeres.
- d) El apoyo emocional para el crecimiento personal y familiar.

Actividades principales para generar empleo y desarrollo económico adecuado a las mujeres:

1. Comprender la situación social y cultural de la comunidad.
2. Construir los mecanismos con ellas, para solucionar sus circunstancias.
3. Identificar qué es lo que puede cambiar y diseñar un programa.
4. Tomar de contacto de las familias para hacer el programa piloto. Mejorar el diseño de la capacitación y adecuarlo a los horarios que disponen en sus tiempos libres, puesto que las actividades familiares son primordiales para ellas.
5. Programas de formación anualmente: en una metodología modular de educación continua. Las productoras valoran las enseñanzas, las hace sentirse valoradas, se dan cuenta que pueden sobrevivir de manera independiente.

4.3.5 Instrumentos de gestión TBL en Zocco

1	2	3	4	5	6
Desconocida	Conocida, pero aún no aplicada	Aplicada regularmente	Aplicación prioritaria	Se considera parte de la estrategia	No aplica

		1	2	3	4	5	N/A
1	Conocen y aportan a algún objetivo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, (Asamblea General de las Naciones Unidas 2015), donde se establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental					x	
2	Aplican en la empresa alguna norma, política, sobre las prácticas de desempeño sostenibles establecidas por los sistemas de estandarización como las Metas del Milenio, ISO 26000, ISO 14001, Reporte GRI, Libro verde UE, otros.			x			
3	Aplican una declaración de misión que incluye valores de triple impacto económico, ecológico y social.					x	
4	Aplican prácticas o programas no remunerados para apoyar causas sociales y/o ecológicos a través de algún equipo interno.					x	
5	Aplican procesos para el desarrollo de productos y servicios que van a generar además de una rentabilidad económica, bienestar social y ecológico en los consumidores.					x	
6	Aplican tiempo laboral para asistir a entrenamientos, congresos o programas sobre impacto social y medioambiental.					x	
7	Conocen las razones estratégicas de negocio por las cuales la empresa desarrolla productos o servicios relacionados con mejoras al medio ambiente y causas sociales.					x	
8	Alinean la estrategia de su modelo de negocio para apoyar a comunidades y minorías locales en circunstancias difíciles					x	
9	Aplican medidas de seguridad laboral de la normativa local.				x		
10	Conocen algún instrumento, programa o política para lucha contra la desigualdad de género.			x			
11	Aplican algún programa para colaborar con los proveedores en compromisos éticos de acuerdo con sus valores empresariales.				x		
12	Aplican algún instrumento, certificación, estándar o procesos para evaluar el triple impacto de la startup.		x				
	(Elaboración propia)	Puntuación total		51 puntos de 60 posibles			

4.3.6 Mejores prácticas sostenibles Zocco

Impacto Económico

Las jóvenes creadoras de Zocco han conceptualizado su emprendimiento desde una visión económica incluyente de diversos participantes, conceptualizan el hacer empresa desde el empoderamiento económico de grupos de mujeres vulnerables. El principal objetivo desde el inicio ha sido generar un empleo digno para empoderar a las mujeres de Marruecos y posteriormente de la India.

Las emprendedoras se trasladaron a un pequeño pueblo en las montañas del Medio Atlas, AIT HAMZA. Allí, Kenza y un grupo de mujeres, luchadoras e independientes que forman la asociación Tithirite, tejen durante el día estampados maravillosos que se convierten después en los productos.

Detrás de cada producto hay un proceso largo y complejo. Las técnicas utilizadas para crear los diseños son parte de la cultura y tradición de Marruecos. Las mujeres trabajan con lana de oveja y tintes naturales que previamente se han tratado en la asociación ANOU en Rabat para teñir y dar color a las creaciones.

Además, sus prácticas empresariales, para lograr un desarrollo económico en las comunidades, se han propuesto:

1. Ser totalmente transparentes: Mostrando quien crea cada producto, quien está detrás del proyecto y a donde se destina el coste de cada artículo.
2. Mostrar la cadena de creación y la magia de la artesanía: Mostrar todos los materiales que se utilizan, el proceso de producción y la delicadeza de la artesanía para lograr un producto único.
3. Concienciar a los consumidores de que con nuestras acciones de compra podemos cambiar la manera en la que las empresas venden o fabrican. Somos el cambio, pero para ello antes tenemos que darnos cuenta de cómo nuestras acciones afectan en otros países, personas y sociedades.
4. Romper la imagen actual de que la moda sostenible no puede ir acompañada de un diseño de producto trabajado, cuidado y moderno.

En el caso particular de Zoco ha integrado una comprensión profunda de lo que sienten las mujeres que producen los complementos de moda. Ha logrado respetar sus circunstancias y alentar su deseo de transformar sus comunidades. Por otro lado, es igualmente relevante promover en sus clientes el consumo sostenible y en su modelo de negocio la economía del propósito

4.3.7 Principales indicadores de triple impacto Zocco

Tabla 19. Impacto Económico Zocco

	Cantidad en Euros anualmente
¿Cuál es el total de las ventas de la empresa en términos de valor económico anualmente?	240,000 €
¿Cuál es su valor económico distribuido en sueldos, pago a proveedores a gobierno, otros gastos?	110,000 €
¿Cuál es el valor económico de la ayuda que ha recibido durante el último año del gobierno, subvenciones, donativos, becas y otras ayudas financieras?	0€
¿Cuál es el valor económico que han invertido en desarrollar productos y servicios para las mejorar el bienestar social, salud, ecológico?	8,000 euros €
Elaboración propia	

Tabla 20. Impacto Social Zocco

	Cantidad anualmente
Indique el número de empleos fijos para jóvenes entre 18 a 25 años que ha generado su startup desde la creación	3 a tiempo completo
	18 a medio tiempo
Indique el promedio de horas de formación que los empleados de la organización anualmente	864 horas
Indique la relación entre el salario base y la remuneración de las mujeres en comparación con los hombres	1 a 1
Indique el valor monetario de las contribuciones económicas o en especie efectuadas directa o indirectamente por el startup a las comunidades de bajos ingresos.	0
Indique el total en ventas de productos y servicios para las personas con rentas bajas, minorías, mejoras en salud o bienestar social anualmente	0
Elaboración propia	

Tabla 21. Impacto Ecológico Zocco

	SI	NO	N/A
¿La empresa tiene proyectos que puedan tener efectos positivos en el medio ambiente?		X	
¿Cuentan con procedimientos para reducir los efectos negativos como el consumo excesivo de combustibles, electricidad, gasolina y otros para reducir la huella ambiental debida a los desplazamientos terrestres?	X		
¿Cuentan con procedimientos o indicadores que muestren el volumen total de agua reciclada y reutilizada por la organización?	X		
¿Tienen claramente determinado si las instalaciones operativas propias, o arrendadas, están ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas?	X		
¿Cuentan con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje o cualquier otra recuperación de recursos, incluida la recuperación energética?	X		

Elaboración propia

4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS INVESTIGADOS

El análisis comparativo de casos permite la comprensión de puntos de coincidencias al cruzar los datos obtenidos. Ha permitido la interpretación de cambios longitudinales y una configuración holística del fenómeno (Ritala, 2018). La etapa de análisis no ha sido una actividad puntual transitoria, sino una serie de procesos iterativos de lectura y transcripción, con el objetivo de comprender los temas e ideas subyacentes, las proposiciones teóricas y las interpretaciones que fueron surgiendo.

Durante el presente apartado, se describen una serie de procedimientos propios del análisis comparativo entre los casos. Se utilizaron cuatro estrategias de clasificación y análisis de datos:

1. Matriz de factores endógenos y exógenos de las empresas emergentes que les permiten implementar y operar modelos de negocios sostenibles (Miles y Huberman, 1994).
2. Representación de etapas para simbolizar los procesos de arranque para un emprendimiento sostenible (Ries, 2012)
3. Diagramas de representaciones visuales para conocer el triple impacto y el balance entre las dimensiones de la sostenibilidad. Se conciben las diferencias y similitudes entre los casos startups (Marshall y Rossman, 1995).
4. Integración del lienzo de modelo de negocios canvas en su adecuación al emprendimiento sostenible de los casos presentados (Osterwalder, A. 2010).

4.4.1 Matriz de factores endógenos y exógenos

A través de la siguiente matriz de ámbitos endógenos y exógenos, se integra una síntesis de los principales elementos comparativos que caracterizan a cada empresa emergente. Podemos identificar las diferencias y posibles patrones de comportamiento similares entre los tres casos (Miles y Huberman, 2000; Villareal y Landeta, 2010). Los factores exógenos son elementos externos que pueden influir y cambiar las operaciones de la startup (Contribución a los ODS, colaboración con grupos de interés y evaluación TBL). Un factor endógeno es un elemento interno capaz de modificar los resultados generados hacia afuera de la empresa emergente (Propósitos de creación de valor, desarrollo de competencias e innovación en productos y servicios sostenibles).

Tabla 22. Matriz de Factores exógenos y endógenos

ÁMBITO	BIZIPOZ	TAZEBAEZ	ZOCCO
Ámbitos exógenos			
Contribución a los ODS en el contexto local	<p>ODS 3: Salud y bienestar.</p> <p>Venta de servicios a diversos municipios para promover y facilitar un envejecimiento activo y saludable. 260 talleres, más de 1000 personas adultos mayores.</p>	<p>ODS 13: Acción por el clima.</p> <p>Venta de servicios a diversos municipios desde la iniciativa de Berdeago.</p> <p>Feria Plataforma Vasca de la Sostenibilidad: Total de visitantes al año (2019) 16 100 personas, provenientes de 14 municipios CAPV.</p>	<p>ODS 8: Trabajo decente y desarrollo económico.</p> <p>Venta de productos de moda en diversos municipios, más de 3000 clientes de consumo responsable. 21 mujeres con un trabajo fijo en entornos difíciles para obtener empleo, en la India y Marruecos.</p>
Colaboración sistémica con los grupos de interés	<p>Su sistema de colaboración se integra en los tres sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colectivos de personas mayores de 65 años, en formación activa. - Administraciones públicas municipales - Empresas y sus empleados por jubilarse. - Asociaciones civiles <p>El ingreso por sectores de clientes el último año:</p> <p>Sector público: % 65</p> <p>Sector privado: % 25</p> <p>Sector civil: % 10</p>	<p>Su sistema de colaboración se integra en los tres sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asociaciones civiles por la sostenibilidad. -Administraciones públicas municipales y diputación de Guipuzkoa. -Empresas comercializan productos sostenibles. <p>El ingreso por sectores de clientes el último año:</p> <p>Sector público: % 5</p> <p>Sector privado: % 90</p> <p>Sector civil: % 5</p>	<p>Su sistema de colaboración integra en dos sectores civil y privado:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asociaciones de mujeres creadoras (productoras). -Pequeñas empresas proveedoras de materiales y vendedoras de tiendas. <p>El ingreso por sectores de clientes el último año:</p> <p>Sector público: % 0</p> <p>Sector privado: % 95</p> <p>Sector civil: % 5</p>
Evaluación de impacto TBL	<p>Miden elementos de corto plazo, con indicadores económicos. Además, utilizan indicadores sociales a demanda de los reportes que deben entregar a los municipios y OMS - Ciudades amigables.</p>	<p>Miden elementos de corto plazo, con indicadores económicos. Además, utilizan algunos indicadores sociales y ecológico con el perfil de los participantes resultado de la Feria Berdeago y otros clientes de Tazebaez.</p>	<p>Miden elementos de corto plazo, con indicadores económicos. Además, utilizan algunos indicadores de para reportar el impacto social sobre las mujeres productoras de la India y Marruecos. Y comienzan a evaluar lo medioambiental.</p>

Tabla 22. Matriz de Factores exógenos y endógenos (continuación)

ÁMBITO	BIZIPOZ	TAZEBAEZ	ZOCCO
	Ámbitos endógenos		
Propósitos para la creación de valor de triple impacto.	<p>Los propósitos fundamentales de Bizipoz se establecen principalmente como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover el envejecimiento sano y activo en la sociedad. 2. Devolver a la sociedad la experiencia acumulada de personas en la madurez. 3. Apostar por una sociedad inclusiva y respetuosa de la salud y el medioambiente. <p>La startup tiene prácticas para reciclar y ahorro de insumos, buscando el balance de TBL.</p>	<p>El empleo y desarrollo humano es el principal propósito de Tazebaez. Específicamente para el equipo de Berdeago, es lograr que empresas y personas emprendedoras sean conscientes y puedan aportar a la sostenibilidad.</p> <p>La startup imparte entrenamientos en economía social, ODS, sustentabilidad, emprendimiento innovador, economía social, otros.</p> <p>Buscan el balance TBL.</p>	<p>La integración y operación actual de Zocco tiene como propósito principal ser un espacio de formación, empleo y apoyo emocional para que los grupos de mujeres en Marruecos e India, ganen en autonomía.</p> <p>Además, de humanizar los productos y conectar a las personas (cliente y creadora).</p> <p>La startup busca el balance TBL a través de la producción y venta de complementos de moda.</p>
Desarrollo de competencias para el ES	<p>Durante la formación universitaria, las emprendedoras estuvieron involucradas en diversos proyectos sociales y del ámbito educativo para desarrollar las competencias que ahora utilizan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprender en equipo - Herramientas de gestión y creación de empresas. -Creatividad e innovación -Creación de redes de colaboración. - Comunicación - Manejo de tecnología informática - Competencia global - Competencia de integrar un sistema con diversos involucrados - Competencia de gestión de cambio - Capacidad de trabajar en base a un propósito social y ecológico. 	<p>Desde la integración de Tazebaez, en la formación de grado universitario el enfoque de la cooperativa es el desarrollo personal y el emprendimiento, en constante interacción con el mundo. Trabajan entre otras, con las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprender en equipo - Herramientas de gestión y creación de empresas. - Estrategia financiera - Manejo de tecnología informática - Competencia global - Competencia de integrar un sistema con diversos involucrados - Competencia de gestión de cambio - Capacidad de trabajar en base a un propósito social y ecológico. 	<p>Han diseñado un sistema para desarrollar las competencias en las mujeres creadoras que inicialmente deben tomar un entrenamiento de tres semanas. Las siguientes competencias son algunas de la formación de grado universitario y otras desarrolladas en el startup:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprender en equipo - Herramientas de gestión y creación de empresas. - Creatividad e innovación - Creación de redes de colaboración - Comercialización y ventas -Manejo de tecnología informática -Competencia global - Competencia de gestión de cambio - Capacidad de trabajar en base a un propósito social y ecológico.

Tabla 22. Matriz de Factores Exógenos y Endógenos (continuación)

<p>Innovación en productos y servicios sostenibles</p>	<p>La innovación, se fundamenta en su metodología de diseño de servicios. Mediante un proceso de investigación de mercados continua. Adaptan los talleres para trabajar con las personas mayores y fomenta su empoderamiento mediante el desarrollo de competencias y experiencia.</p> <p>Trabajan bajo su propia metodología para entrenar a los adultos mayores.</p> <p>Ofrecen también eventos, charlas y otras participaciones en congresos para transmitir el mensaje de Bizipoz sobre la salud física y mental en los adultos.</p>	<p>La innovación se encuentra en el desarrollo de una metodología propia para desarrollar en sus clientes habilidades transversales, como trabajar en equipo y aprender haciendo. Toman ventaja de la tendencia creciente al entrenamiento en línea. Se ofrece la opción en formato online, presencial e híbrida.</p> <p>Trabajan bajo su propia metodología disruptiva basada en <i>Lean Design Thinking</i> y <i>Make it Visual</i>.</p> <p>Diseñan procesos de innovación para servir a empresas, organizaciones y equipos.</p> <p>Ofrecen también talleres de formación en materia de sostenibilidad.</p>	<p>La innovación principal es tomar ventaja de que los mercados compran la moda sostenible que está en auge mundialmente.</p> <p>Han utilizado la tecnología para conectar y mostrar a los clientes que hay detrás de Zocco: la materia prima, las personas en la creación y confección del producto.</p> <p>Trabajan bajo sus propias guías de entrenamiento a mujeres, de acuerdo con las necesidades de la comunidad de productoras.</p> <p>Ofrecen también eventos, charlas y otras participaciones en congresos para compartir el mensaje de Zocco por el consumo responsable.</p>
---	--	---	---

Elaboración propia

En base al anterior análisis comparativo de los factores exógenos y endógenos, se describen los siguientes hallazgos:

Respecto a los ámbitos exógenos, la **Contribución a los ODS**, identificamos que, en cada uno de los casos, sus innovaciones pueden aportar en más de un ODS, ya que responden a las demandas de los grupos de interesados estableciendo innovadoras combinaciones de nuevos productos y servicios de forma local. Posteriormente la comercialización rebasa la ciudad donde se fundaron, para generar valor positivo en diversos municipios de la CAPV e incluso fuera de ella. Tazebaez y Zocco además de ser una vía para la generación de empleos y el crecimiento económico localmente, han extendido sus beneficios más allá de País Vasco, a otras naciones.

Bizipoz trabaja localmente, pero con organizaciones internacionales como OMS y Ashoka emprendedores sociales. Sus relaciones con las administraciones de gobierno son relevantes para expandir sus ventas, ya que los productos y servicios suplen algunas deficiencias del sector público para servir a la ciudadanía. Es claro que los gobiernos de los países, incluido España, requieren modificaciones en sus estructuras administrativas y sus políticas públicas, no solo para hacer frente a los retos identificados por los ODS, sino para dar impulso a emprendedores con modelos de negocios que buscan contribuir a la sostenibilidad global.

Hemos identificado como patrón coincidente que al operar sus modelos de negocio las soluciones de triple impacto deviene de una serie de relacionamientos dinámicos con los diversos grupos de interés. Los objetivos se logran a través de la **Colaboración sistémica con los grupos de interés**. Desde el enfoque de la teoría de sistemas, identificamos que, para todos los casos, el establecimiento de metas económicas, ambientales y sociales se prioriza en base a los propósitos individuales (equipo de emprendedoras), los propósitos de la empresa (proyección anual) y la relación con sus grupos de interés (principalmente clientes y beneficiarios).

Respecto a la **Evaluación de impacto TBL**, se encuentra evidencia en los tres casos sobre múltiples actividades para lograr un aporte a las dimensiones de sostenibilidad. Sin embargo, en la evaluación y comunicación de los resultados, sigue siendo la dimensión económica la que se encuentra ponderada. Utilizan también solo algunos indicadores para mostrar a sus clientes su respeto por el medioambiente y su contribución en alguna causa social.

Es afirmativo que, en los tres casos de emprendimiento, hay un inherente propósito de crear valor y balancear el TBL. Como se describe en la economía del propósito (Horst, 2014), lo que los y las emprendedoras quieren lograr en sus empresas, se fundamenta en el **Propósito de crear valor**. Consideramos este ámbito como endógeno, ya que no depende de factores externos, sino del emprendedor que permea su visión de sostenibilidad en un proceso evolutivo. Las tres empresas reconocen que mantener el propósito para el que fue creada la startup les ha dado una reputación sólida, así como altos rendimientos de sus compañeros trabajadores orientados a un propósito común.

En las tres startups se genera empleo permanente para sus emprendedoras y aportan al desarrollo económico local. Al momento de agregar personas nuevas al equipo, son entrenadas como emprendedoras, no como empleadas. Observamos aquí la relevancia de la **Competencias para el ES**, los y las emprendedoras han afirmado que las competencias desarrolladas durante su formación han sido y continúan siendo un eje principal de la innovación de los servicios y productos comercializados. Específicamente Bizipoz y Tazebaez, transmiten directamente a sus clientes las metodologías tales como *Learning by doing*, *Canvas* y *Teambulding*. En el caso de Zocco, las competencias de colaboración y aprendizaje en equipo, son transferidas a su red de productoras quienes crean los complementos de moda en comunidades de Marruecos y la India.

Las competencias y herramientas de LEINN, continúan siendo la base metodológica eficaz para lograr la **Innovación en productos y servicios sostenibles**. La innovación en relación con el emprendimiento, de acuerdo con Fichter y Clausen (2018), es el proceso de desarrollo e implementación de una solución nueva o significativamente mejorada. Los tres grupos de emprendedoras promueven cambios positivos mediante sus propias innovaciones para servir a mercados diferenciados. Particularmente en el caso de Tazebaez, para mantener su competitividad, diseñan procesos de innovación para sus clientes mediante el *Lean Design Thinking* (Lewrick, et al., 2018). Comprender a los clientes y sus ideas para crear innovaciones a demanda, requiere del equipo Tazebaez trabajar desde un enfoque sistémico poco común y una colaboración continua entre los diferentes miembros de la cooperativa.

4.4.2 Análisis de procesos y etapas del emprendimiento sostenible.

De acuerdo con los avances de la literatura científica en emprendimiento, es posible poner en marcha una idea de negocio por etapas y procesos, desde la idea hasta alcanzar la rentabilidad (Morris, et al., 2001). Identificamos a través del estudio de casos, cinco etapas principales para la puesta en marcha de un emprendimiento sostenible:

1. Identificar oportunidades y crear un modelo de negocio para comercializar una solución a una problemática social o medioambiental.
2. Gestionar los recursos materiales, financieros y talento humano necesarios para lanzar un emprendimiento sostenible rentable.
3. Mantener sus propósitos sostenibles desde el inicio e integrar a los grupos de interesados para contribuir a un objetivo de desarrollo sostenible.
4. Entrar en un mercado comercial y superar los retos de crecimiento equilibrando las tres vertientes de la sostenibilidad.
5. Evaluar y retroalimentar la propuesta de valor para asegurar el triple impacto del sistema.

Los procesos de inicio de las empresas nacientes, muestran diferencias en términos de la cantidad de tiempo dedicado a integrar el modelo de negocio sostenible. Mientras que algunos emprendedores pilotearon el modelo en menos de seis meses, otras necesitaron un par de años para integrar su iniciativa como empresa oficialmente y colocar sus productos en el mercado.

Identificar oportunidades y crear un modelo de negocios

Durante la etapa de diseño, los y las emprendedoras han detectado una oportunidad en el mercado con alto crecimiento económico y valor social. Sin embargo, los casos ilustran que, si bien las empresas inicialmente no obtienen rentabilidades financieras superiores, su orientación al triple resultado les ayuda a:

1. Percibir un gran número de oportunidades con impacto TBL.
2. Adecuar su oferta interactuando con sus clientes y beneficiarios.
3. Expandir sus competencias en acciones sobre tales oportunidades, dado que estas no solo se asocian a ingresos y rentabilidad, sino a agregar valor ambiental y / o social.

El propósito de inicio por parte de los y las emprendedoras es la búsqueda de marcar una diferencia y aportar valor. Sin que ello, significara inicialmente un alto ingreso por ventas y contribuir al desarrollo sostenible, lo que se va perfilando con el tiempo y los recursos adquiridos.

Con la iniciativa del emprendimiento sustentable la organización puede generar crecimiento de largo plazo y cubrir las necesidades de la comunidad en términos de productos, servicios, conocimientos y experiencias.

STARTUP	Propósito inicial			Descripción
	Ingresos y salario	Causa social	Protección al medioambiente	
BIZIPOZ	x	x		Modelo cooperativo por el empleo
TAZEBAEZ	x		x	Modelo cooperativo por el empleo
ZOCCO	x	x	x	Modelo empresa social por el empleo

Gestionar los recursos

La siguiente descripción refiere a las primeras fuentes de financiamiento de las empresas nacientes. Este ha sido un obstáculo de inicio al momento del arranque. Las tres han iniciado con un limitado capital personal apoyadas por sus familiares más cercanos. A excepción de Bizipoz que su materia prima es mayormente la creatividad y talento de sus equipos de trabajo, las otras dos han tenido que llevar un estricto cuidado de los costos.

Para las emprendedoras ha sido necesario innovar en la estructura de costos, ya que los gastos se incrementan como en el caso de Zocco Handmade, ya que se trabaja con mujeres en India y Marruecos, viajan a ambos países para asegurar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, salarios justos y conocer la realidad de las comunidades.

STARTUP	Capital inicial			Descripción
	Recursos Familiares	Emprendedores socios	Otras fuentes	
BIZIPOZ	x	x		Actualmente buscando clientes internacionales
TAZEBAEZ	x	x		Actualmente buscando clientes de ventas no menores a 25.000€
ZOCCO	x	x	x	Actualmente buscando inversión privada

Integrar a los grupos de interesados

Las emprendedoras han empleado una visión sistémica al fundar sus startups, tomaron en consideración no solo las ganancias propias, sino los diversos beneficios para otros. Por ello fueron incluyendo grupos de interesados en una causa común para resultados de largo plazo, no solo por rendimientos, sino por el desarrollo de las ideas, por el enfoque humano, por el propósito compartido de crear valor social y medioambiental.

De igual forma la apertura a la colaboración en equipo, nace en el propio grado de formación académica, para sentar las bases de una visión sistémica que les permite incluir a grupos externos.

STARTUP	Grupos de interés colaborando			Descripción
	Personas y ONGS	Gobiernos	Empresas privadas	
BIZIPOZ	x	X	x	Visión sistémica con aliados de los tres sectores mayor peso a gobiernos
TAZEBAEZ	x	x	X	Visión sistémica con aliados de mayor peso a sector privado
ZOCCO	X	x	x	Visión sistémica con aliados de los tres sectores mayor peso a clientes y ONGs

Entrada a un mercado y crecimiento comercial sostenible

Desde el lanzamiento de la iniciativa emprendedora, se posicionaron con un productos o servicios diferenciados. Las tres startups han establecido desde el comienzo, la implementación de las estrategias de mercados relacionada con su participación sobre el medio ambiente y la causa social. Sus clientes y beneficiarios prefieren sus productos y servicios no solo por el precio, calidad e innovación, sino por su aportación en lo social y ecológico que lleva la marca.

El modelo comercial, se enfoca en mercados diferenciados, distribuidos en los tres sectores

STARTUP	Ámbitos clientes actuales			Descripción
	Privado	Social	Público (gobiernos)	
BIZIPOZ		x	x	Cliente principal gobiernos municipales
TAZEBAEZ	x		x	Cliente principal empresas particulares
ZOCCO	x		x	Cliente principal compradores directos

Evaluar y retroalimentar la propuesta de valor para asegurar el triple impacto del sistema

Para una empresa como Zocco que su mercado demanda las tres vertientes de la sostenibilidad, la prioridad se equilibra. Para Tazebaez en su iniciativa Berdeago los indicadores de medioambiente representan su prioridad, y para Bizipoz evaluar el ámbito social tiene mayor relevancia. El triple resultado de los objetivos ecológicos, sociales y económicos están presentes, aunque en los tres casos se han agregado todos a la vez, para la toma de decisiones algunos tienen prioridad de acuerdo con la propia estrategia del modelo de negocio (3=mayor relevancia, 2= relevancia media, 1=menor relevancia).

STARTUP	Principales indicadores			Descripción
	Económico	Social	Medioambiental	
BIZIPOZ	3	1	2	Mayor prioridad indicadores sociales
TAZEBAEZ	3	2	1	Mayor prioridad indicadores ambientales
ZOCCO	1	2	3	Mayor prioridad indicadores económicos

4.4.3 Diagramas para representar las prácticas de ES.

El objetivo central de esta investigación es conocer sobre los múltiples impactos de las prácticas comerciales de las emprendedoras graduadas. Sabemos ahora, que el emprendimiento que fundaron las empresas nacientes de LEINN, conlleva propósitos que persiguen objetivos financieros y no financieros a la vez. A pesar de su inicial experiencia comercial y recursos financieros limitados, los y las emprendedoras impulsan, implementan y hacen crecer sus empresas manteniendo un equilibrio entre la rentabilidad, la protección de los recursos naturales y la contribución a causas sociales.

Se formula un análisis comparativo entre los casos integrados respecto a cada una de las prácticas determinadas como prioritarias en el marco teórico. Particularmente se refiere a las preguntas de investigación sobre cuáles son los elementos clave que impulsan a un emprendimiento sostenible y las mejores prácticas del startup para contribuir a los ODS. De tal forma abordamos las prácticas de los tres casos a través de una escala de Likert de cinco puntos en los niveles de incidencia desde desconocido, operativo hasta estratégico (1 a 5 y N/A).

Empleando como herramienta analítica la diagramación gráfica, se representa las prácticas e instrumentos de TBL de los perfiles de cada caso. Mostrando gráficamente las diferencias y similitudes en la gestión de instrumentos TBL de los tres casos de emprendimiento estudiados. Los gráficos se generan a partir de documentar las prácticas de emprendimiento sostenible (Subcapítulos: 4.1.5 BIZIPOZ, 4.2.5 TAZEBAEZ y 4.3.5 ZOCCO).

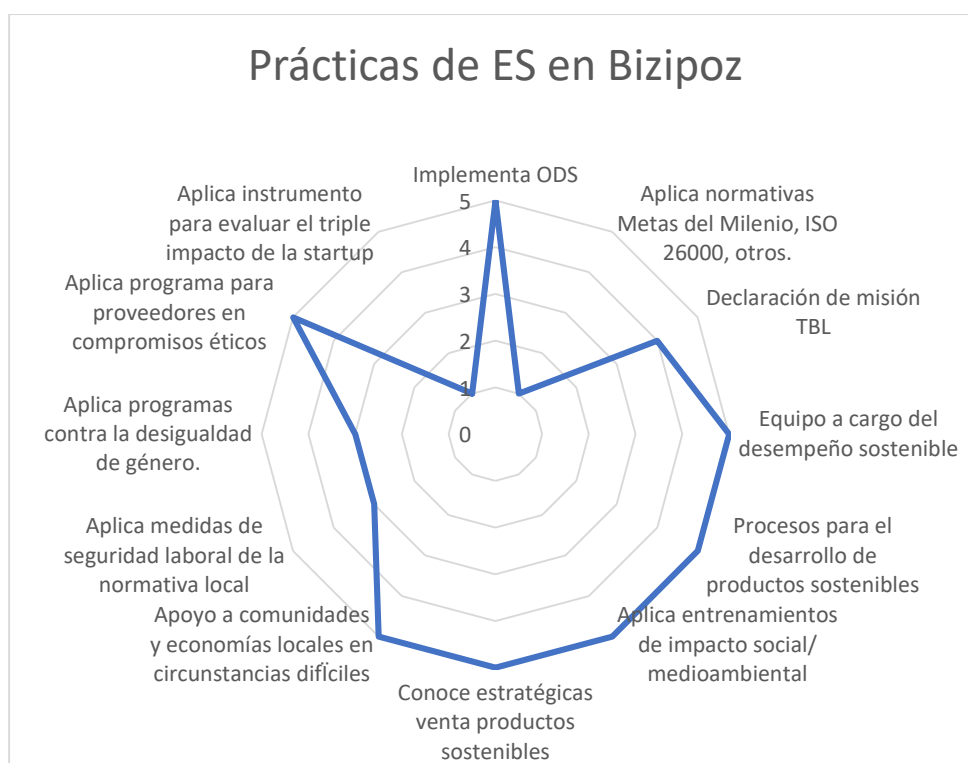


Figura 22.
Prácticas e instrumentos TBL en Bizipoz
Elaboración propia

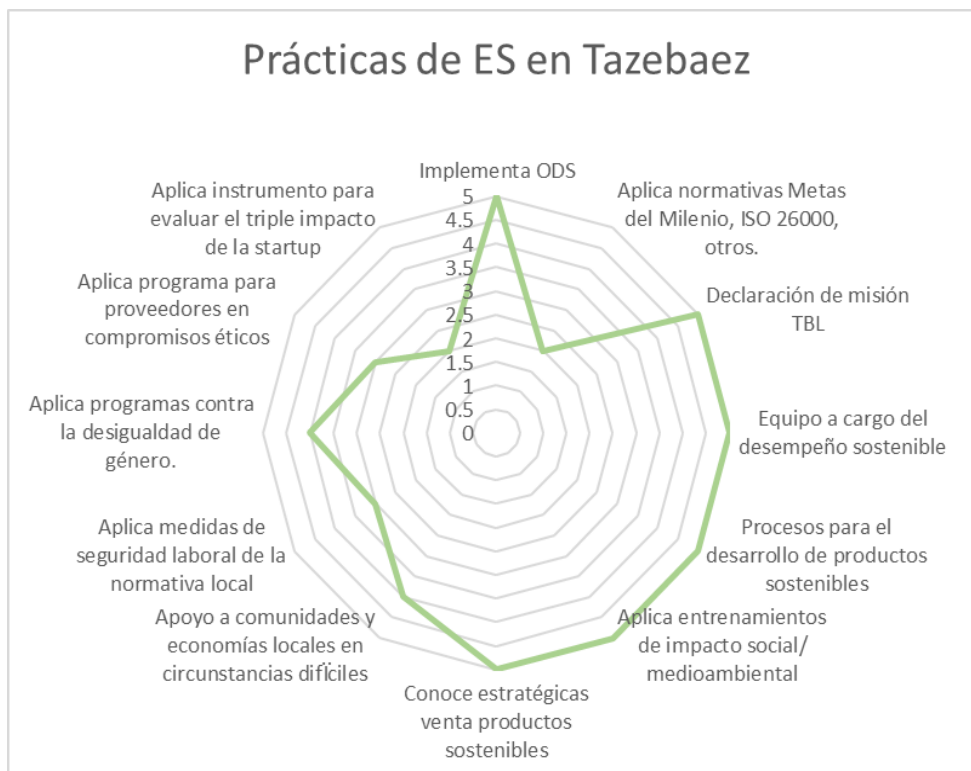


Figura 23.
Prácticas e instrumentos TBL en Tazebaez.

Elaboración propia.

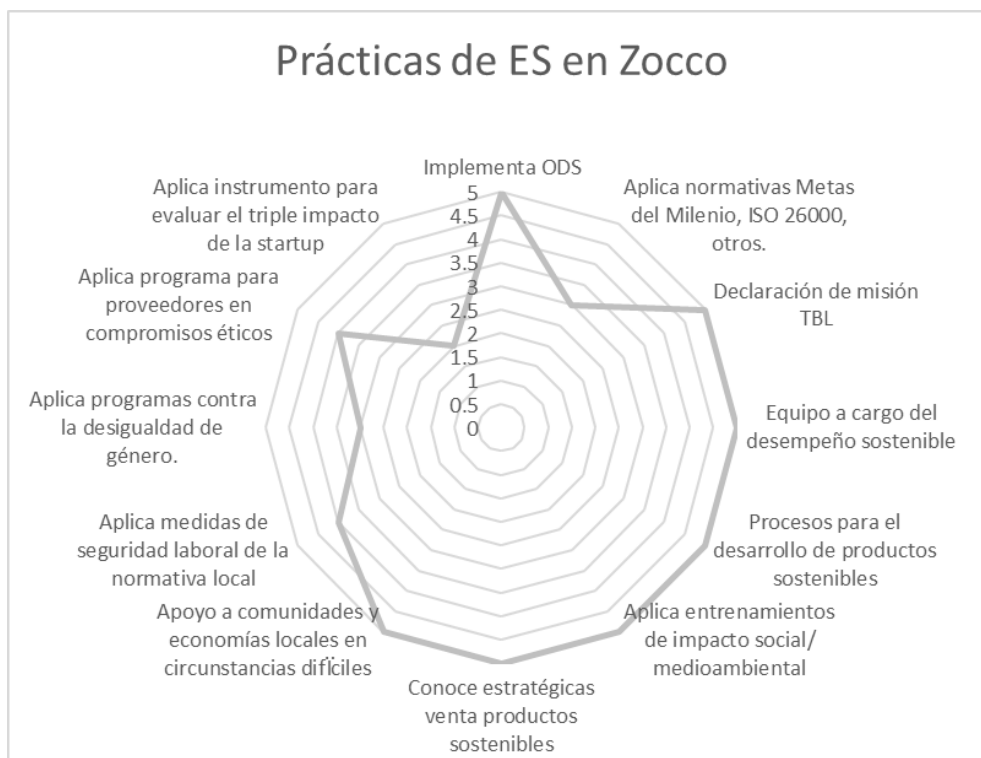


Figura 24.
Prácticas e instrumentos TBL en Zocco.

Elaboración propia.

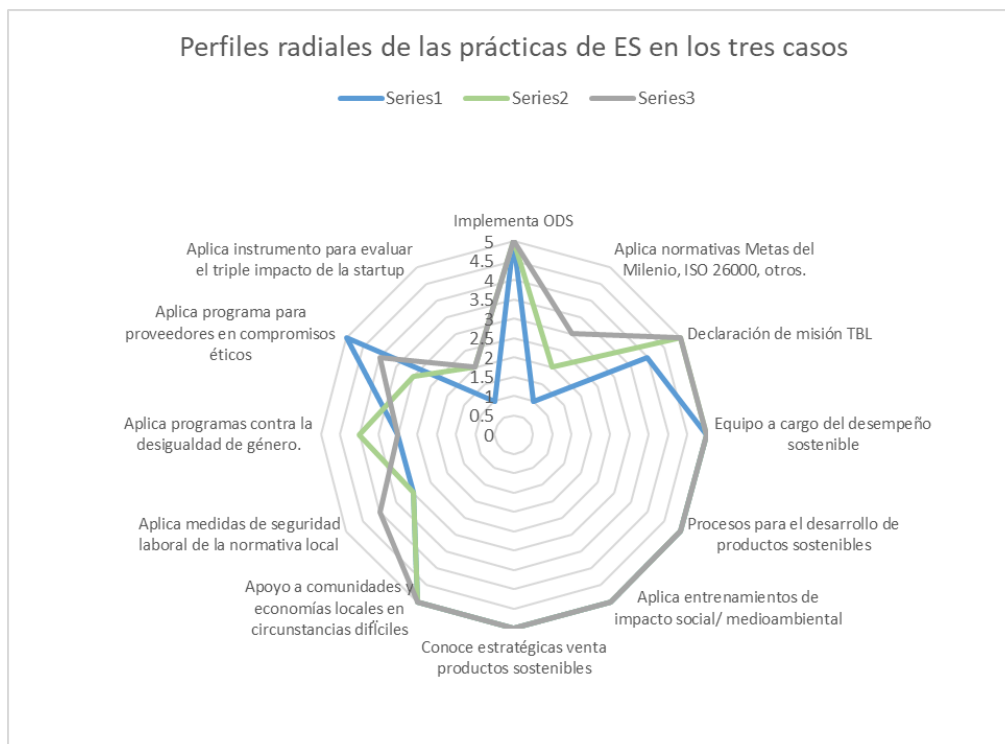


Figura 25. Perfiles radiales de los tres casos en prácticas e instrumentos TBL.

Elaboración propia

Series Caso 1: Bizipoz

Series Caso 2: Tazebaez

Series Caso 3: Zocco

Se identifican coincidencias en lo correspondiente a la participación en los ODS. La comparación de los perfiles radiales muestra similitudes en seis prácticas específicamente:

- a) Implementan prácticas para contribuir a los ODS.
- b) Cuentan con un equipo a cargo del desempeño sostenible.
- c) Procesos para el desarrollo de productos sostenibles.
- d) Aplican entrenamientos de impacto social/ medioambiental.
- e) Conocen las razones estratégicas para vender productos/servicios sostenibles.
- f) Apoyan a comunidades y economías locales en circunstancias difíciles.

Existen también diferencias confirmatorias respecto a la aplicación de prácticas y uso de instrumentos, programas, normativas y sistemas de evaluación para estandarizar las actividades relacionadas con la estrategia de desarrollo sostenible de la startup:

- a) Aplican normativas dictadas por las Metas del Milenio, ISO 26000, otros.
- b) Emplean medidas de seguridad laboral de la normativa local.
- c) Aplican programas contra la desigualdad de género.
- d) Utilizan programas para colaborar con proveedores en compromisos éticos.
- e) Aplican instrumentos para evaluar el triple impacto de la startup.

Una vez establecido un análisis gráfico hemos elegido una estrategia de análisis que determina la validez interna de la investigación (Tabla 23.). El establecimiento de patrones de comportamiento en el estudio de casos, consiste en utilizar una lógica para comparar un patrón empírico con otro previsto, comúnmente denominado la lógica de *pattern-matching* (Trochim, 1989).

Ello refiere al contraste de los datos con la estructura de las 28 proposiciones teóricas de ES, para confirmar o no confirmar y comparar el comportamiento práctico de los cuatro casos.

Tabla 23. Proposiciones del ES y patrones entre startups (*pattern-matching*)

Ámbito de investigación	Bizipoz	Tazebaez	Zocco
Formación en emprendimiento			
P1. Creó la iniciativa emprendedora para aportar valor económico, ecológico y social.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P2. Existen prácticas en su formación de grado que han contribuido en la intención de fundar una startup de impacto positivo a la sociedad.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P3. La formación de grado le ha otorgado las competencias necesarias para emprender y generar impacto social, económico y ecológico en su contexto de operación.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P4. Son conocidos los procesos para identificar las oportunidades, que surgen de las necesidades de los clientes y beneficiarios.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P5. Se identifican las etapas y acciones principales desde la idea hasta la comercialización de un producto o servicio sostenible.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P6. Tiene la startup una planeación para crear valor con enfoque de sostenibilidad para los próximos dos años.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P7. El equipo emprendedor tienen capacidad de analizar asuntos globales y ofertar soluciones como productos y servicios para mercados diferenciados	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Ámbito de investigación	Bizipoz	Tazebaez	Zocco
Estrategia de desarrollo sostenible ODS			
P8. Conoce y contribuye por lo menos a uno de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P9. La declaración de la Misión y los valores de la startup están relacionados con aportar por lo menos a un ODS.	Confirmada	No confirmada	Confirmada
P10. Aplica algún modelo de negocio para generar triple impacto, que les permita una ventaja competitiva para ganar mercados y clientes.	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Ámbito de investigación	Bizipoz	Tazebaez	Zocco
Colaboración sistémica con grupos de interés			
P11. Opera alguna alianza estratégica relacionada con su emprendimiento sostenible con algún actor de los tres sectores (Organizaciones sociales, Gobiernos o Empresas privadas).	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P12. Se cuenta con un mapa de grupos de interés en el cual se conoce a cada actor, su participación y su contribución a los objetivos en común.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P13 Colaboran con diversos grupos de interés que ayudan a la startup a posicionar sus productos y servicios para generar cambios en los sistemas socioeconómicos y/o ambientales.	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Ámbito de investigación	Bizipoz	Tazebaez	Zocco
Evaluación triple impacto TBL			
P14. Se cuenta con actividades para evaluar el valor que agrega en los ámbitos económico, ecológico y social mediante la venta de sus productos y servicios.	No confirmada	No confirmada	No confirmada
P15. Se utilizan una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos para dar seguimiento a los avances de la startup en los ámbitos social, económico y ecológico.	No confirmada	No confirmada	No confirmada

Ámbito de investigación	Bizipoz	Tazebaez	Zocco
Evaluación triple impacto TBL			
Dimensión interna	Valor económico		
P16. Se remunera en salarios de tiempo completo mensualmente entre colaboradores mediante una política equitativa salarial y normatividad.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P17. Se cuenta con una base salarial equitativa para la remuneración de las mujeres en comparación con los hombres.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P18. La rentabilidad económica entre la facturación y los gastos realizados al año, son por lo menos de 1 a 1, por encima del punto de equilibrio.	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Ámbito de investigación	Bizipoz	Tazebaez	Zocco
Evaluación triple impacto TBL			
Dimensión interna	Valor social		
P19. Se invierten recursos materiales y financieros anualmente en desarrollar productos y servicios para mejorar por lo menos una causa social o medioambiental.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P20. Se aplica por lo menos un programa para capacitación a los colaboradores empleados anualmente respecto al impacto social y ecológico.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
	Valor medio-ambiental		
P21. Son conocidos y aplicados procedimientos para reducir el consumo de suministros de agua, electricidad, gasolina y otros recursos no renovables.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P22. Se cuenta con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje u otra como papel, plástico, etc.	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Ámbito de investigación	Bizipoz	Tazebaez	Zocco
Evaluación triple impacto TBL			
Dimensión externa	Valor económico		
P23. Se desarrollan algunas competencias en las personas de bajos ingresos o minorías para que estas puedan mejorar su bienestar económico.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P24. Se participa en programas económico para recibir anualmente apoyo del gobierno como subvenciones, donativos, becas y otras ayudas a fondo perdido.	Confirmada	Confirmada	No confirmada
	Valor social		
P25. Son conocidas las contribuciones que la startup realiza individualmente o con sus grupos de interés, para apoyar a por lo menos una causa ecológica y/o social.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P26. Se aplican procesos para desarrollar productos y servicios para contribuir positivamente al bienestar social.	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Ámbito de investigación	Bizipoz	Tazebaez	Zocco
Evaluación triple impacto TBL			
	Valor medio-ambiental		
P27. Cuentan con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje o cualquier otra recuperación de recursos.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P28. Cuentan con procedimientos para minimizar el efecto negativo por el consumo de combustibles, electricidad, gasolina y otros para reducir la huella ambiental de la startup.	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Elaboración propia

Se identifican patrones de comportamiento similar en los tres casos, comparados a través de las 28 proposiciones teóricas, que han confirmado que los y las emprendedoras logran:

1. Comercializar servicios o producto y crear valor no solo para los clientes sino para otros grupos de personas interesadas en promover el desarrollo sostenible.
2. Comprender las problemáticas y causas generadoras de una necesidad, que afecta a la comunidad y que para la empresa representa una oportunidad de negocio y un mercado de clientes o beneficiarios potenciales.
3. Generar prácticas y procesos por los cuales se da la interacción social continua entre la empresa y los beneficiarios, para la apropiación de la causa y hacer cualquier adecuación necesaria al producto.
4. La creación de productos y servicios mediante una labor abundante en percepciones, propósitos, valores, competencias creativas y visiones sistémicas de un equipo emprendedor fuertemente influenciado por el entorno universitario, la cultura nacional, el contexto local y el ámbito económico mundial.
5. Respetar el medio ambiente y las normativas al respecto, para contribuir a que el sector empresarial los identifique como innovadores al hacer negocio por la sostenibilidad.
6. Ser gestores de cambio en su comunidad para atender las problemáticas locales, pero con una visión global.

4.4.4 Modelos de negocio en emprendimiento sostenible

Nuestros resultados indican que la creación de valor y el modelo de negocio deben estar alineados y que las empresas nacientes requieren asegurar la relación entre ellos. En los negocios convencionales la creación de un modelo de negocio se hace comúnmente mediante un plan de estratégico (*Business plan*), en el cual se establecen los objetivos numéricos de la empresa, quizás demasiado amplio para una empresa de reciente creación por lo que se valen de otros instrumentos ágiles para diseñar sus negocios.

Fue en el año 2008 cuando Alexander Osterwalder desarrolló el *Business Model Canvas*, una herramienta estratégica para definir nuevos modelos de forma gráfica con elementos similares a los de un plan de negocios: productos y servicios (propuestas de valor), infraestructura, clientes, estructura de costos e ingresos, recursos claves, clientes, socios y actividades para cumplir con los objetivos del negocio.

El modelo Canvas ayuda a visualizar nueve bloques fundamentales para cualquier emprendimiento. El lado izquierdo del lienzo hace referencia a los aspectos internos de la empresa, como la red de socios, actividades y recursos clave y estructura de costos. En el lado derecho, se ubican aquellos aspectos externos a la empresa como segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuente de ingresos.

Los emprendedores graduados de LEINN y sus equipos utilizan el modelo Canvas, como herramienta para integrar nuevas ideas. Les permite de una forma ágil establecer su modelo de negocio y los principales aspectos a considerar para la puesta en marcha de una idea. En base a ello, hemos hecho una adaptación del lienzo de Osterwalder al ES, para representar los elementos principales encontrados del modelo de negocio de cada empresa participante en el estudio.

Dividimos el lienzo en tres secciones (Figura 26) para ejemplificar en cada una de ellas los indicadores que los emprendedores pueden utilizar para dar seguimiento a su modelo de negocio. La Propuesta de valor se encuentra en el centro como propósito de la intersección de las tres vertientes del desarrollo sostenible y muestra la distribución del valor entre los diversos grupos de interés:

- a) Medio ambiente: actividades, socios y recursos clave (izquierdo)
- b) Sociedad: Clientes y mercados meta (derecho)
- c) Negocio: Estructura de costos e ingresos. (centro inferior)

Diseñamos una matriz del lienzo Canvas (Tabla 24) por ser gráfico, conciso y sencillo de interpretar, y comunicar las áreas clave de cada startup, encontrado múltiples coincidencias entre las tres a pesar de que su propuesta de valor sea diferente.

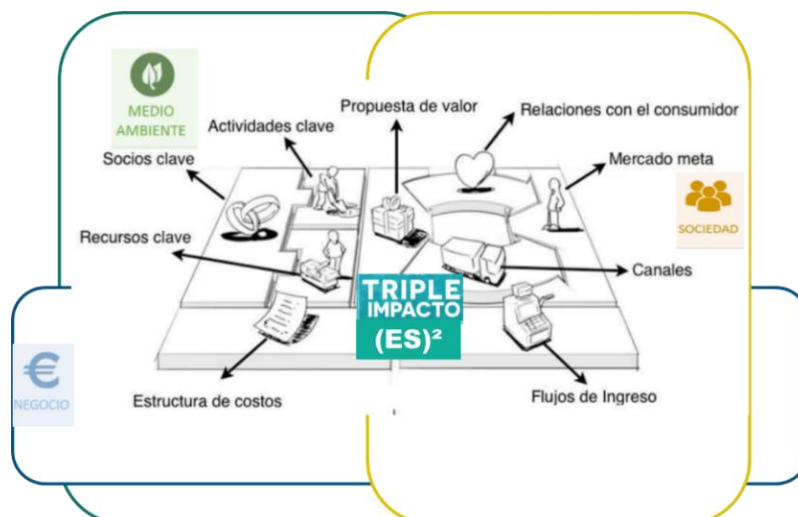


Figura 26. Modelo de negocio Canvas para el Emprendimiento Sostenible.

Elaboración propia a partir de B.M. Canvas Osterwalder, (2010).

Tabla 24. Modelo de negocio Canvas e indicadores para el emprendimiento sostenible

Modelo de negocio ES	BIZIPOZ	TAZEBAEZ	ZOCCO	Indicadores preliminares
Propuesta de valor	Programas de empoderamiento mediante la obtención de competencias en los adultos mayores	Programas de diseño de procesos de innovación para empresas	Productos de moda sostenible que apoyen a comunidades de mujeres	-Número de proyectos. -Total de horas en diseño de nuevos productos sostenibles
Flujo de ingresos	Venta directa Participación con OMS	Venta directa Feria Berdeago	Venta directa Venta internet Venta a tiendas	-Retorno de inversión. -Gastos fijos y variables. -Retorno de inversión
Estructura de costos	25% de ganancia	25% de ganancia	30% de ganancia	-Ventas totales. -Gastos fijos y variables.
Recursos clave	Competencias Metodologías Alianzas	Competencias Metodologías Alianzas Estrategia MKT	Competencias Metodologías Estrategia MKT	-Número de asociaciones en las que se participa como socias.
Canales	Gobiernos municipales Empresas privadas Propuestas a clientes de empresas	Propuestas a clientes de empresas	Venta internet Venta a tiendas Propuestas a clientes	-Número de contratos de colaboración/ convenio.
Relación con clientes	Directa	Directa	Directa	-Número de clientes. -Total de horas en el diseño de iniciativas sostenibles
Mercados meta	-Gobierno municipal -Sector Privado -Adultos +65	-Sector Privado -Cooperativas -Universidades	-Consumidor final -Tiendas minoristas	-Número de grupos contactados para diseñar el modelo ES
Socios clave	-Sector Público (Gobiernos municipales) -Multilaterales Sector Civil	Sector Privado (Empresas clientes) Sector Público (Diputación floral)	Sector Civil (Asociaciones de productoras) Sector Privado (Empresas clientes)	-Número de personas colaborando. -Número de empresas cooperativas colaborando.
Actividades clave	-Relaciones con clientes potenciales. -Adecuación de sus talleres al mercado.	-Presentación de propuestas. -Promoción y venta directa.	-Promoción en internet. -Ventas producto sostenible.	-Número de horas para recibir retroalimentación de clientes.

Elaboración propia a partir de B.M. Canvas para incluir indicadores preliminares al MESS

La alineación del modelo del negocio hacia la sostenibilidad se encuentra presente en las tres empresas. Influye directamente la asignación de recursos tanto internos como externos. Por ejemplo, en Zocco: apertura de mercados diferenciados, reclutamiento de mujeres en circunstancias vulnerables y la producción de nuevos productos con materiales biodegradables. La diversificación de miradas no sólo hacia el medio ambiente sino a cuestiones de género y sensibilidad social van de la mano.

Mide lo que es medible,
y haz medible lo que no lo es.
Galileo Galilei

4.5. RESULTADOS

A partir de la elección del estudio de casos como metodología científica adecuada a los objetivos de la investigación, hemos seguido protocolos rigurosos, buscando alcanzar los más altos niveles de validez y confiabilidad posibles. Si bien el emprendimiento sostenible se asocia con conceptos tradicionales del fenómeno emprendedor, requiere observaciones precisas para identificar qué elementos clave intervienen en la decisión de emprender para aportar valor positivo, tanto para la sociedad como al medio ambiente:

- Mediante la implementación de una idea de negocio, inicialmente el emprendedor establece la oportunidad de generar su propio empleo y la creación de fuentes de empleos para otras y otros jóvenes. Además del aspecto económico del ES, se identifica que los individuos también toman la decisión de emprender en función de sus propósitos, valores competencias y percepciones sobre cómo pueden mejorar las condiciones que les rodean.
- Las competencias de colaboración y trabajo en equipo son elementos clave para lograr el emprendimiento sostenible. Utilizan una planeación sencilla sobre el modelo de negocio, buscan cumplir múltiples objetivos mediante procesos simples. Los resultados ecológicos, sociales y los objetivos económicos, no se integran simultáneamente ni con la misma prioridad, pero si están presentes en diferentes proporciones durante todas las etapas del emprendimiento.
- Las y los emprendedores de Zocco, Bizipoz y Tazebaez en colaboración con otros grupos de interés, contribuyen a generar productos y servicios como soluciones a problemáticas sociales complejas. En el contexto en que se desempeñan, la adopción de un enfoque sostenible, les diferencia para obtener posicionamiento con clientes y aliados. Desde sus inicios, son pequeñas empresas que poseen altos niveles de reconocimiento y confianza.
- Adoptan figuras legales y constitutivas que les permitan flexibilizar sus procedimientos tanto fiscales como administrativos como la sociedad cooperativa. En el caso de Zocco, si bien no es una cooperativa como lo son Bizipoz y Tazebaez, si se ubica como parte del surgimiento de tendencias organizacionales contemporáneas influenciadas por su contexto socioeconómico, como una empresa social (Kerlin, 2010; Yunus, 2012).
- Medir la creación de valor de una empresa naciente, puede presentarse como un desafío para los y las emprendedoras por diversas razones:
 - a. Contar con pocas competencias sobre evaluación en el equipo emprendedor.
 - b. Ausencia de sistemas de evaluación de triple impacto adecuados a la startup.
 - c. Mínima disponibilidad de tiempo para ejecutar procesos de evaluación periódicos.

En los tres casos se confirma que el emprendimiento sostenible es posible mediante la aplicación de propósitos y la formación de competencias clave en prácticas de negocio de TBL, Además de la influencia adicional de otros aliados y la disponibilidad de recursos en el contexto para iniciar una nueva empresa. A continuación, se describen los cinco principales elementos prácticos del estudio de casos:

- I. **El potencial de los propósitos y competencias emprendedoras sostenibles**
- II. **La centralidad del proceso startup para transformar ideas a soluciones innovadoras**
- III. **La relevancia de colaborar para aprovechar las oportunidades y crear cambio**
- IV. **La posibilidad de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible**
- V. **La aplicación de herramientas de evaluación de triple impacto para las startups**

I. El potencial de los propósitos y competencias emprendedoras sostenibles.

La integración de los casos nos permitió identificar que el emprendimiento sostenible comienza en esencia, con la intencionalidad de llevar una iniciativa empresarial dirigida a proporcionar un beneficio a la sociedad localmente. Al igual que para el emprendimiento convencional, para comprender el ES puede ser elemental observar las intenciones, dado que son predictores importantes de la conducta para emprender tal como lo han planteado Fishbein y Ajzen (1975). Sumado a ello, los jóvenes emprendedores de LEINN, consideran que su formación educativa empodera las intenciones iniciales al nivel de transformarlas en propósitos compartidos por el equipo.

Específicamente en las respuestas de las emprendedoras de Bizipoz y Tazebaez, la capacidad de emprender en equipo ha guiado y facilitado su gestión organizacional como cooperativa. Conforme la empresa va creciendo y el estudiante va desarrollando diversas competencias, sus propósitos se van enfocando en la gestión de cambio (Funnel & Rogers, 2011). La competencia de aprender en la práctica (*learning by doing*) es de acuerdo con los datos de las entrevistas, la competencia central para innovar en procesos de creación de productos y servicios sostenibles.

En los tres casos las emprendedoras con visión de sostenibilidad integran una serie de actividades para asegurar los objetivos empresariales y cumplir los propósitos que se han planteado. Las empresas emergentes como Bizipoz, Zocco y Tazebaez, se encuentran abiertas a hacer uso de sus competencias para utilizar herramientas prácticas como el Canvas y el Marco (MESS) que les permitan:

- a) Transformar sus intenciones a propósitos para crear valor en su contexto.
- b) Organizar el proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio sostenible.
- c) Establecer una serie de procesos para lograr las metas socioeconómicas.
- d) Escuchar e involucrar a los grupos de interés para contribuir a los ODS
- e) Comunicar su estrategia de sostenibilidad en los resultados de su negocio.
- f) Implementar de manera efectiva evaluaciones de triple impacto para mejorar sus competencias emprendedoras.



Figura 27. Actividades para el logro de propósitos en una startup sostenible.

Elaboración propia.

Nuestra investigación en los laboratorios de LEINN, muestra que la educación en emprendimiento aumenta las intenciones empresariales y las lleva a un nivel de cumplimiento de propósitos que pueden contribuir al desarrollo sostenible en un ámbito de startups en el País Vasco.

Si bien es indiscutible que no podríamos generalizar a otros contextos de negocios, nuestros resultados muestran a detalle como en los tres casos, las intenciones emprendedoras evolucionan a propósitos que les ayudan a cumplir los objetivos comerciales, ecológicos y sociales del equipo emprendedor.

En el año 2019, de acuerdo con el avance de investigación se identificó la necesidad de observar por lo menos otra institución universitaria que preparara emprendedores en educación superior y los múltiples resultados de sus startups. De ahí que la investigadora llevó una estancia doctoral en el TEC de Monterrey en México durante tres meses en el año 2019 (Ver 3.8 RECOLECCIÓN DE DATOS). Siendo esta de carácter exploratorio, cuyo principal objetivo fue conocer en desarrollo de competencias emprendedoras en otros programas educativos en emprendimiento y las métricas que utilizan los egresados de otra institución universitaria en sus startups activas.

La institución elegida por ofrecer también una carrera profesional en emprendimiento, fue el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (TEC). Particularmente con tres empresas nacientes de graduados: EKO Campus de Aguascalientes, GECO, Monterrey y Grillum de Querétaro.

Cabe destacar la coincidencia sobre la necesidad de implementar el enfoque de TBL, ante la ausencia de herramientas para medir las múltiples aportaciones de valor a la sostenibilidad por parte de los graduados en el Tec de Monterrey. Resultado de los aprendizajes, la doctoranda codiseño con el campus Aguascalientes, una formación denominada TecLean Sostenible para estudiantes y graduados (Anexo VI). Donde se compartió con los fundadores de las startups, en un grupo de enfoque el marco MESS para ser implementado justo antes de la llegada del COVID19 en Marzo del año 2020.

Ambas instituciones (MU y TEC) generan emprendedores capaces de crear empresas sostenibles que generen aportes positivos para sus beneficiarios. Cabe destacar en ambas instituciones el enfoque de innovación para transformar las ideas en negocios con un enfoque sostenible, pero sin evaluación de resultados en múltiples dimensiones.

II. La centralidad del proceso startup para transformar ideas a soluciones innovadoras.

Se amplió la comprensión del ES, desde las mejores prácticas y procesos de un emprendedor en su contexto, ha sido necesario abrir un espacio dinámico de observación en campo con los emprendedores durante los años 2017-2019. Para ganar legitimidad en el campo del emprendimiento sostenible, se llevó a cabo la recopilación de datos mediante una observación longitudinal rigurosa.

A través de entrevistas a profundidad con los equipos cofundadores, observaciones in situ, grupos de enfoque, reuniones con sus clientes, testimonios de sus beneficiarios y una vasta revisión de informes internos y externos que documentan el desempeño de las empresas emergentes.

La formación del emprendedor se conceptualiza en tres etapas: inicia en base a ideas y oportunidades durante la formación universitaria, donde diseña su modelo de negocio e integra los recursos para el arranque; posteriormente como egresado implementa una startup y ejecuta procesos operativos de negocio convencional y las actividades agregadas que van perfilando el impacto social y ecológico; finalmente la etapa de crecimiento y consolidación de la iniciativa emprendedora, donde el modelo de negocio se encuentra operando y puede ser evaluado por sus resultados en las tres vertientes del desarrollo sostenible.

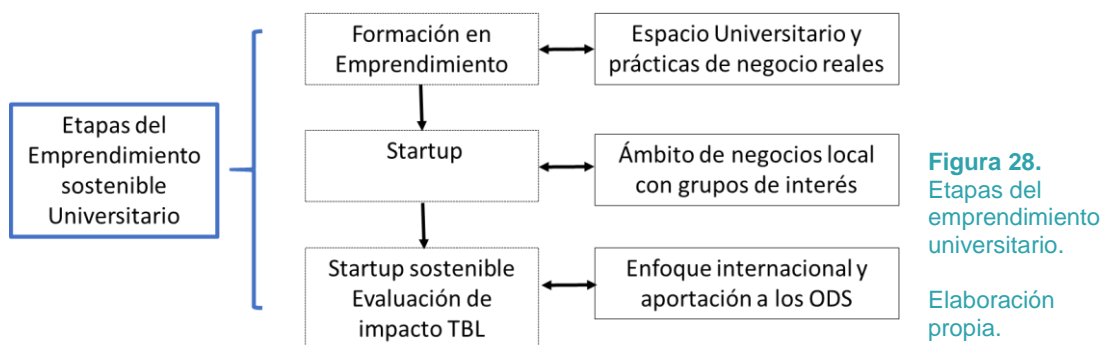


Figura 28.
Etapas del emprendimiento universitario.

Elaboración propia.

Las emprendedoras de Bizipoz, Zocco y Tazebaez representan las tres etapas del emprendimiento universitario. Durante la investigación, se identificó un crecimiento en el dominio de sus competencias y el logro de sus propósitos, tanto de forma individual como colaborativa. Las emprendedoras generan procesos de forma individual y como equipo de ES, para cubrir las siguientes actividades paralelas:

1. Detección de oportunidades y análisis de los problemas para gestionar cambios.
2. Diseño e implementación de innovaciones para aportar al desarrollo sostenible.
3. Promoción de actividades para el buen uso de los recursos naturales.
4. Investigación y aprendizaje constante sobre temas ambientales y de bienestar social, local e internacionalmente.
5. Colaboración con grupos de interés para agregar valor social dentro de la actividad emprendedora que se desarrolla.
6. Uso de la tecnología y redes sociales como medio principal de comunicación interna y externa.
7. Concordancia de la startup con por lo menos uno de los ODS.

El trabajo de observación en campo, sobre sus actividades comerciales, mostró la complejidad desde la puesta en marcha (*startup process*) hasta la operación de la empresa. Los resultados a este respecto se integraron en una serie de procesos para el emprendimiento sostenible en el Capítulo 6. Conclusiones (Figura 35).

Las emprendedoras con orientación a la sostenibilidad, integran un modelo de negocio con prácticas que relacionen el quehacer económico de la empresa a factores ecológicos y sociales dentro de una estrategia comercial.

III. La relevancia de colaborar para aprovechar las oportunidades y crear cambio.

Nuestros hallazgos reconocen que las relaciones entre la startup y los grupos de interés son cruciales y dependen de las capacidades del emprendedor para crear una comunicación, confianza y visión de cambio en el largo plazo. Además, las emprendedoras que logran integrar relaciones estrechas con otros, pueden lograr una ventaja competitiva sostenible porque tales competencias de crear valor recíproco entre más de un interesado, pueden ser difíciles de imitar.

Las emprendedoras de Zocco, reconocen los problemas sistémicos para las mujeres dentro de estructuras sociales existentes e introducen soluciones que puedan crear cambio. Como resultado, modifican los sistemas anticuados en los que las mujeres no pueden trabajar y los reemplazan por opciones laborales flexibles para el empleo de acuerdo con la cultura, la reglamentación y los usos y costumbres del contexto local.

Los emprendimientos de Tazebaez están arraigados en los valores de colaboración de sus fundadores, equilibrando los motivos para crear riqueza social con la necesidad de las ganancias y la eficiencia económica pueden ser complicadas.

En el caso de Bizipoz, el establecimiento de nuevas alianzas con los municipios, muestra su capacidad por cambiar y contribuir a los sistemas de actores involucrados en dar herramientas y habilidades que mejoren las condiciones de vida de los adultos.

Ninguno de los tres casos busca desarrollar soluciones aisladas, lo hacen en cooperación con los actores participantes y aquellos que son parte de la solución. El éxito del emprendimiento sostenible depende en gran medida de la velocidad de adaptación e innovación del modelo de negocio, debido a que se encuentran inmersos en las problemáticas sociales y ecológicas.

De tal forma que la gestión de un emprendimiento sostenible, en el caso de los LEINNers les permite un rol de agentes de cambio *changemaker* (Drayton, 2003). La colaboración de las tres empresas crea cambio en los sistemas, porque trabajan con su contexto para sortear problemas y obstáculos a fin de generar cambio positivo en su mundo.

IV. La posibilidad de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Uno de los objetivos de la investigación fue aumentar la comprensión de en qué medida las nuevas empresas contribuyen a lograr los ODS en un nivel local, regional e internacional. El trabajo de campo permitió identificar en las empresas emergentes su aportación positiva directa en uno de los 17 ODS, e indirectamente positiva en tres o más objetivos. De acuerdo con la herramienta aplicada *SDG Impact Assessment*, ninguna de las startups del estudio de casos tiene alguna aportación negativa.

Al mapear la actividad relacionada con los ODS de las nuevas empresas, encontramos una distribución heterogénea de actividades emprendedoras, ninguna de las tres sirve a un mismo objetivo. Observamos también relaciones entre los múltiples objetivos (Tercer, octavo y doceavo) que se abordan con frecuencia de forma conjunta. Por ejemplo, los objetivos en los que aportan Bizipoz, Zocco y Tazebaez, se encuentran en concordancia con los recogidos como prioritarios en el programa de Gobierno de País Vasco. Éstos están dirigidos, a lograr reducir la tasa de desempleo por debajo del 10%, disminuir la pobreza a un 20%, y alcanzar una tasa de abandono escolar por debajo del 8%, así como reducir en un 20% la emisión de gases de efecto invernadero (*Sustainable Development Solutions Network. The Europe Sustainable Development Report, 2020*).

Tabla 25. Contribución de cada startup a un Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos de Desarrollo Sostenible	Startup	Actividad principal relacionada con los ODS	Contribución a los ODS
Tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible: Salud y bienestar.	Bizipoz	Promover la creación de entornos y servicios que promuevan y faciliten un envejecimiento activo y saludable en 11 ciudades.	260 talleres, más de 1000 personas mayores beneficiadas en 11 ciudades de CAPV.
Octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible: Trabajo decente y desarrollo económico.	Zocco	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. Mediante el empleo pleno y productivo para las mujeres en situaciones de riesgo.	3000 clientes consumiendo por la sostenibilidad. 21 mujeres empleadas en tres países: España, India y Marruecos.
Treceavo Objetivo de Desarrollo Sostenible: Acción por el clima	Tazebaez	Promover iniciativas y actividades para frenar los efectos del cambio climático.	Presencia de 16 100 personas, provenientes de 14 municipios, en su feria de sostenibilidad Berdeago.

Elaboración propia

Para alinear sus operaciones de negocios a los ODS, las emprendedoras requieren un relacionamiento sistémico, para conocer mejor los requerimientos de sus clientes y beneficiarios. El acercamiento a los 17 objetivos, como una herramienta de estrategia que les permite capitalizar tales beneficios principalmente en:

1. Abrir nuevos mercados y entrada en segmentos de clientes dispuestos a pagar por productos con valor agregado.
2. Innovar en productos y servicios que dan solución a problemas ambientales o sociales.
3. Acompañar sus ofertas con características que sus competidores no pueden agregar.
4. Conocer el contexto permanente para garantizar el crecimiento financiero y reducir el riesgo de la inversión del negocio.
5. Desarrollar habilidades de colaboración con otros, que buscan apoyar la misma causa social o medioambiental.

Las y los emprendedores, pueden utilizar los ODS como un medio para comunicar sobre sus avances y resultados en un mercado vulnerable en particular. Siendo un marco internacional da respaldo en la creación de reportes empresariales sobre modelos de negocio sostenibles. Y apoya la visibilidad que la startup requiere, al momento de presentar sus resultados a instituciones financieras e inversionistas (Ver Cuarta conclusión práctica, herramienta: *SDG Impact Assessment*).

Se confirma que las startups estudiadas no pueden verse como un subtipo de los modelos de emprendimiento rentables con valores sociales y prácticas ecológicas. Ya que si bien las prácticas emprendedoras pueden ser similares al emprendimiento convencional y/o social; los propósitos, las prácticas de negocio y principalmente los resultados para aportar a los ODS, son propios de una nueva forma de emprender.

V. La aplicación de herramientas de evaluación de triple impacto para las startups

Hasta el momento, los indicadores de evaluación de los estudiantes son básicamente económicos, enfocados a las ventas, clientes, ganancias, propuestas de negocio, entre otros. Por lo tanto, afirmamos que los programas educativos en emprendimiento podrían implementar un enfoque de adopción de métricas de triple impacto. Además de generar las competencias evaluadoras que les permitan a sus estudiantes mostrar sus aportaciones vinculadas al TBL y los ODS.

Los emprendedores y empresas en la actualidad enfrentan presiones crecientes respecto a no solo lograr el tradicional buen rendimiento financiero, sino también de ser social y ecológicamente responsable. Señalamos que los resultados económicos para las empresas del estudio son un tema multicausal, por lo tanto, continuar midiendo los resultados en sus comunidades por un solo ámbito (por ejemplo, desempeño financiero) sería limitado. Por tanto, una implementación para la competitividad sostenible puede basarse en la autoevaluación de las empresas.

Las empresas nacientes, enfrentan cierto nivel de complejidad interna al adoptar métricas para establecer indicadores de sus resultados. La introducción de un sistema, certificación o estándares de los comúnmente utilizados por las empresas convencionales puede tener efectos variados según las competencias del equipo emprendedor y sus interacciones con sus clientes, beneficiarios, y demás grupos de interés.

En el siguiente capítulo se presente la principal aportación de este trabajo doctoral mediante la creación del Marco Evaluación de Emprendimiento Sostenible Startup, llamado en lo sucesivo (MESS). El cual fue conceptualmente generado en base nuestro marco teórico, con la referencia de múltiples sistemas internacionales de evaluación TBL y diseñado finalmente con las emprendedoras de las startups mediante el enfoque de Investigación Participación Acción (Kunt, 2020).

Es diferente en su diseño y aplicación de otros utilizados por las empresas convencionales, particularmente por su enfoque de pensamiento de cambio sistémico, el cual permite incluir además de indicadores económicos, sociales y ecológicos, otros para dar seguimiento a la estrategia general de desarrollo sostenible de la startup.

Con respecto al desarrollo sostenible, el pensamiento sistémico es la capacidad de identificar y analizar todos los subsistemas, incluidos sus límites (Sautet, 2013). Dadas las complejidades de los estándares y certificaciones internacionales, para evaluar los avances TBL, las emprendedoras han comenzado a medir su competitividad sostenible, mediante el MESS, diseñado para integrar una autoevaluación en un cuadro de mando sencillo de indicadores del TBL, las cuales se incluyen en el siguiente capítulo (Tablas 28, 29 y 30).

CAPÍTULO 5

**EVALUACIÓN DE
EMPRENDIMIENTO
SOSTENIBLE**

Un sistema es más que la suma de sus partes;
es un todo indivisible.
Russell Ackoff

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE EMPREDIMIENTO SOSTENIBLE

Un procedimiento de medición empresarial, tiene como objetivo equilibrar tanto las actividades financieras como las no financieras, utilizando medidas a corto y largo plazo (Calik, 2016; Searcy, 2012). La finalidad es evaluar lo que se produce y vende en una empresa para gestionar las áreas que requieren cambios y mejoras.

Puesto que un emprendimiento sostenible es un sistema dinámico de aliados, requiere un instrumento que contribuya a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas permanente (Checkland, 1993; Forrester, 2007). Los resultados se pueden usar para comunicar y ayudar a los involucrados a comprender el comportamiento del sistema.

Por su parte la evaluación de triple impacto permite medir (mediante el uso de una metodología rigurosa) los efectos que una iniciativa emprendedora puede tener sobre su población beneficiaria (Tarnanidis et al., 2017). El principal reto de una evaluación de impacto para un startup, es conocer si dichos efectos son en realidad atribuibles a su intervención. Requieren además una autoevaluación interna para fomentar la innovación en la startup y la creación de valor en los mercados donde comercializan.

5.1 CREACIÓN DE VALOR

En las diversas etapas de la integración y análisis de los casos, las emprendedoras muestran resultados positivos a nivel, de igualdad de género, inclusión económica, empleo, protección del medioambiente, salud y educación, entre otros relacionados directamente con los ODS (ONU Asamblea General, 2015). Es comprobable también, que no cuentan con métricas para el triple impacto que generan sus startups.

De la literatura sobre evaluación e impacto, tanto como del análisis de los tres casos, se identifican una serie de factores interrelacionados que es importante abordar para la medición holística de una startup. Los y las emprendedoras requieren métricas con enfoques integrales más allá de los límites de una herramienta diseñada para las grandes empresas consolidadas, abordadas en el Capítulo 2.5 del marco teórico.

Para integrar una herramienta útil a las startups sostenibles, se identifican algunas empresas referentes mundialmente por su aportación al desarrollo económico y social. La selección es personal y parcial. Lo racional detrás de esta selección es principalmente que estas empresas han sido creadas por emprendedores visionarios con enfoque de sistemas (Checkland, 1990). Lo que permite extraer elementos prácticos para diseñar un marco de evaluación adecuado a la dinámica de empresas nacientes:

- a) Innovación Social: Muhamed Yunus y Grameen Bank
- b) Negocio ecológico: Anita Roddick y The Body Shop
- c) Desarrollo económico: José Arizmendiarieta y Grupo Mondragon

Tenemos que conseguir que todos
los pobres tengan comida e internet.
Muhammad Yunus

5.1.1 Innovación Social: Muhamed Yunus y Grameen Bank

Muhammad Yunus economista de Bangladesh, ha puesto en funcionamiento una nueva vía para financiar el desarrollo de este país asiático ubicado entre los más pobres del mundo. Por ello, el emprendedor recibió el Premio Nobel de la Paz 2006: "Por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo", a decir de la organización Nobel Prize².

Desde la fundación de Banco Grameen en el año 1983, el principal aporte de Yunus a su natal Bangladesh, ha sido la implementación del concepto de microcrédito mediante la banca formal y ahora lo ha replicado en otros países. Las primeras concepciones del banco, fue como empresa social, por su aporte a una comunidad. No es solo una consecuencia o un efecto secundario de la actividad económica, sino que es el propósito de creación de una empresa (Defourny & Nyssens, 2008). Para los países más pobres en todo el mundo, los microcréditos son una estrategia financiera, que ha demostrado ser efectiva para la reducción de los niveles de pobreza.

El término microcrédito hace referencia a la concesión de pequeños préstamos a un año, principalmente a mujeres del medio rural organizadas en grupos. Estos préstamos se devuelven en plazos frecuentes y regulares, y conllevan siempre un elemento de ahorro mediante el compromiso de pago bajo palabra.

Emprendimiento Startup

Después de terminar su doctorado sobre desarrollo económico en la Universidad de Vanderbilt, en 1973 Yunus, volvió a su país, para dedicarse a investigar la pobreza. Era profesor en la Universidad de Chittagong, una ciudad sumergida en una carencia económica profunda. Desde su lugar de trabajo en educación se encontraba rodeado de aldeas, Yunus consideraba que en ámbito educativo se debería facilitar ideas prácticas para dar progreso a las personas que rodeaban la institución.

En ciclo escolar de 1975, con la ayuda de algunos de sus estudiantes, visito a las aldeas para entrevistarse con la gente y descubrir las razones de la pobreza. Inmediato descubrieron lo que él ha descrito como un círculo vicioso de pobreza. Debido a la falta de acceso a recursos financieros para emprender algo que les permita salir de sus circunstancias. Yunus decidió hacer un experimento que resultó un éxito, hizo un par de préstamos de su propio bolsillo de pequeñas cantidades a las personas de la aldea de Jobra, y es así como nació su puesta en marcha por los microcréditos.

El emprendedor, consideró que, si millones de pobres recibieran un pequeño crédito, entonces podrían iniciar millones de pequeñas actividades económicas que ayudarían a sacarlos de la miseria y erradicar la pobreza. Ese es el sueño de Yunus, por el cual en 1976 fundó el Banco Grameen bajo un sistema de crédito que pudiera otorgar

servicios bancarios a la población rural pobre. Basándose en sus resultados positivos, en octubre de 1983, fue autorizado por la legislación de ese país, como un banco independiente.

Su primera sede en Dacca, comenzó a funcionar como una banca para el desarrollo. Los principios en los que se basa el modelo de negocio son opuestos a los de la banca tradicional. Sus beneficiarios son los más pobres y principalmente las mujeres, personas que no cuentan con ningún tipo de aval ni garantía, los préstamos se realizan en base al respeto y la confianza entre personas (Spiegel, 2007). Como resultado, este banco mantiene una tasa de devolución de créditos del 99 %.

Empresa Sostenible

Desde el 2013 el Banco Grameen ha recibido más de mil propuestas para proyectos de empresas sociales solo en Bangladesh, de los cuales han aprobado 860, que ya están en operación.

Al principio fue fundado con el fin de prestar facilidades crediticias a los sectores más pobres de Bangladesh, a partir de 1987, expandió sus servicios a préstamos para la vivienda. En los diez años posteriores, los préstamos otorgados han variado desde 300 dólares hasta 600 dólares USA, con el requisito que el terreno debe estar a nombre de la mujer. Como resultado, han sido construidas 354,000 casas durante los diez años de operación y son desembolsados cada mes un total de préstamos para vivienda por un valor de 2 millones de dólares USA.

Desde una perspectiva estructural organizacional, se considera una empresa social aquella que tiene tres características principales: a) se esfuerza por eliminar los problemas sociales y la pobreza; b) debe ser operado de forma rentable; y c) todas las ganancias, se reinvertirán en el negocio en lugar de ser distribuido entre sus accionistas (Yunus, 2012). En febrero de 2011, en colaboración con la joven Saskia Bruysten, pusieron en práctica el concepto de empresa social, desarrollada por el doctor, mediante una Iniciativa denominada Business Social Yunus (YSB). Su misión es crear y apoyar negocios que resuelvan problemas sociales. Mediante esta iniciativa buscaba implementar su enfoque sobre un nuevo capitalismo humano.

Valores

El emprendedor creyó tanto en la confianza como en la capacidad del capitalismo para generar desarrollo y reducir la pobreza. El capitalismo con sentido social parte del hecho de que la salida de la pobreza comienza con ahorrar y reinvertir recursos.

Los seis principios de la empresa social Grameen Bank:

1. El objetivo comercial es superar la pobreza, o uno o más problemas (como educación, salud, acceso a la tecnología y medio ambiente) no la maximización de ganancias.
2. Sostenibilidad financiera y económica.
3. Los inversores recuperan solo el monto de su inversión. No se dan dividendos más allá del dinero de inversión.
4. Cuando se devuelve el monto de la inversión, las ganancias de la compañía permanecen con la compañía para su expansión y mejora.
5. Sensible al género y consciente del medio ambiente.
6. La fuerza laboral obtiene un salario con mejores condiciones de trabajo.

El contexto

La historia del microcrédito es plenamente comprensible en el contexto del Bangladesh moderno, donde han ido mejorando las condiciones económicas y sociales. Pese a que los niveles de ingreso siguen siendo bajos, se ha registrado un crecimiento continuado del 5% al 6% durante la década pasada, hasta alcanzar, los US\$1700 (producto interno bruto per cápita basado en la paridad del poder adquisitivo).

Muchos hogares rurales gozan de nuevos flujos de ingresos de miembros de la familia que trabajan en el extranjero o en empleos fabriles de la industria textil de la confección, en rápida expansión. Se han mejorado mucho las carreteras y, en materia de telecomunicaciones, se ha experimentado una revolución con la telefonía móvil.

El microcrédito ha contribuido, en gran medida, a la mejora de las condiciones, especialmente como medio para involucrar más estrechamente a las mujeres en la vida política y económica del país.

La formación y las competencias claves

La visión de transformar a través del conocimiento es llevada por los denominados Grameen Creative Labs, en donde a decir del doctor Yunus, los colaboradores de la empresa son entrenados para atender las necesidades más apremiantes de la sociedad.

En Grameen Bank, los pobres son los mejores emprendedores del mundo. Cada día deben innovar para sobrevivir. Solo siguen siendo pobres porque no tienen la oportunidad de convertir su creatividad en ingresos sostenibles. Más de 5 millones de personas han recibido entrenamiento como emprendedores.

Mejores prácticas

El emprendedor, un hombre visionario y humilde, además de un profesor académicamente bien calificado, ha puesto en marcha un cambio sistémico en el mundo financiero por conceder préstamos a los económicamente más frágiles. Con más de 2000 sucursales del banco y la influencia de innovación social en cientos de organizaciones microfinancieras en el mundo.

Los resultados de los microcréditos en Bangladesh y otros países han sido evidentes, desafiando todos los conceptos básicos de la economía de desarrollo: emprendimiento e inclusión económica, mayor acceso a la educación, mejora en la condición de las familias y las mujeres, mejores condiciones de vivienda y salud, aumento del nivel de salarios.

Banco Grameen, es una empresa social, construida para aliviar la pobreza, el empoderamiento económico de sus beneficiarios desfavorecidos, es su razón de ser. Yunus habla del sistema capitalista actual, como una serie de organizaciones destinadas a maximizar los beneficios, cuyo objetivo principal es crear valor para sus accionistas. Es una nueva forma de negocio financiero que puede ubicarse entre maximizar el beneficio y una organización social.

A este emprendedor se le reconoce además un arduo trabajo mundial, por transferir el concepto de empresa social, que aboca a los negocios que ofrecen soluciones basadas en el mercado para la reducción de la pobreza, el empoderamiento sostenible y el desarrollo económico.

A diferencia de una ONG o una intervención de responsabilidad social. La empresa social no es una organización benéfica, ya que sigue completamente un modelo de negocio que se centra en la maximización de los beneficios sociales y busca permanentemente como generar impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente. (Yunus, 2010).

La búsqueda de innovación del banco, ha llevado en mayo de 2019, a crear oficialmente la empresa G. *Japan Sunpower Auto Limited*, que surge como una alianza entre *Grameen Distribution Ltd.*, *Bangladesh* y *Rabbani Auto-mechanic Shop*. Desde julio de 2018, la empresa conjunta comenzó su operación para reparar automóviles. La compañía también tiene un Programa de Emprendimiento Joven que ayudará a jóvenes emprendedores de Bangladesh a capacitar, desarrollar y mejorar el mercado de autopartes para la industria automotriz, algunos de ellos recibirán capacitación en Japón, de modo que sus habilidades puedan implementarse en el mercado de Bangladesh.

Indicadores de triple impacto

9.08 millones de miembros (clientes del banco), cerca del 5.32% de la población al año 2018, estimada en Bangladesh alrededor de 169 millones. (Muzammel, 2018).

Según la última encuesta de impacto social, sus beneficiarios son alrededor de 36 millones de personas.

Alrededor del 97% de clientes del banco son mujeres, lo cual se incrementó en el año 2018.

En el año 2018 a través de sus diversas ventanas de crédito creció un 5,15% para llegar a 246.81 mil millones (USD 2.96 billones).

El desarrollo de herramientas móviles para la agricultura ha permitido a más de 470,000 agricultores pobres en África y América Latina aumentar su productividad y ganar más.

Cerca de 500 organizaciones en 40 países han usado el *Progress out of Poverty Index* para medir su reducción de la pobreza y mejorar sus estrategias para servir a las comunidades desfavorecidas.

Más de 80 empresas sociales han utilizado la aplicación móvil TaroWorks, propiedad de Grameen Bank, para apoyar a 170,000 microempresarios y mejorar la vida de más de 3 millones de beneficiarios pobres.

Mediante la Fundación Grameen, se han creado múltiples empresas que brindan servicios en Bangladesh con una orientación social y empresarial a la vez, lo que ha llevado al emprendedor premio Nobel de la paz, a demostrar que es posible erradicar la pobreza (Spiegel, 2007; Yunus, 2008).

Los empresarios tienen que ser los instigadores del cambio,
ellos tienen el dinero y el poder para hacer una diferencia.
Anita Roddick

5.1.2 Negocio ecológico: Anita Roddick y The Body Shop

En 1988, Anita Roddick fue galardonada con el reconocimiento Orden del Imperio Británico de la reina Isabel de Inglaterra por haber fundado en 1976, la empresa The Body Shop (TBS). Para ese año la emprendedora tenía 586 tiendas en 38 países.

“Si los negocios se gestionan desde el corazón, pueden suceder grandes cosas” solía decir Anita Roddick, al fundar la marca de productos cosméticos naturales, más innovadora, que pueda enmarcarse como un modelo de emprendimiento sostenible.

En 1996 Roddick declaró que su modelo de negocio fue producto de una idea y no de un plan de negocios bien establecido. Entre los factores prácticos, ella consideraba la ola de calor de 1976, una necesidad real del mercado, que hizo subir la demanda de jabón, desodorantes y perfumes. Desde el inicio, para disminuir costos ella utilizó prácticas de reciclaje en el envase e ingredientes naturales en la producción (Roddick, 2001).

Emprendimiento Startup

Anita decidió abrir su primera tienda en Littlehampton como medio de ingreso para mantener a sus dos hijas. The Body Shop (TBS), surge como un emprendimiento de cosméticos respetuosos con el entorno y sin usar animales en sus pruebas. Sus productos se basaban en ingredientes totalmente naturales y se vendían en recipientes recargables y reciclables. Además, Anita fue una emprendedora altamente innovadora para esa época: su mensaje de responsabilidad social que no se identificaba para entonces en el sector privado.

La emprendedora desarrolló una línea de productos con insumos exóticos como hierbas y aceites de producción local, preparó los primeros lotes de productos en la cocina de su casa, los etiquetó manualmente con la información detallada sobre los ingredientes y sus propiedades. Posteriormente, los empaquetó en recipientes de muestras de laboratorio (Barlettlet, 1991).

Los productos amigables con el medioambiente, de aromas naturales, que no causaban irritación a la piel, de texturas suaves y relajantes, le permitieron ganar la lealtad de los clientes. The Body Shop continuó creando nuevos productos llamando la atención constante de su creciente clientela. Para crecer Anita intercambió la mitad de su negocio por una inversión de £ 4,000 de un empresario local, financiando la apertura de una segunda tienda. En abril de 1977, decidió tomar el modelo de franquicia para continuar con la expansión, con lo que aseguró el crecimiento y solicitudes de su negocio.

Empresa Sostenible

The Body Shop experimentó un crecimiento expansivo a lo largo de la década de 1980, expandiendo las ventas a una tasa alrededor del 50% anual. En enero de 1986, cuando obtuvo una cotización completa en la Bolsa de Valores de Londres, el valor de la empresa ascendía a 591 millones de dólares. La internacionalización de la empresa logró 1,500 tiendas para el año de 1995, con ventas de \$ 685 millones de libras al año. Lo que equivale a un 17% de la industria cosmética donde TBS competía.

Valores

En los años noventa, la emprendedora afirmaba contar con un departamento de valores y visión con un equipo de 40 personas con valores para atender asuntos de derechos humanos y comercio internacional justo. Solía decir: No es solo finanzas y estrategia. Cuando un jefe de franquicia tiene una crisis nerviosa, sabemos cómo lidiar con eso. No puedes ir a la escuela de negocios para eso, lo tratas a nivel de valores humanos (Roddick, 2001).

Para expresar las exitosas prácticas de su empresa, Anita Roddick solía decir: “Mis valores comerciales instintivos se oponen dramáticamente a las prácticas estándar de la industria cosmética. Miro lo que están haciendo y camino en dirección opuesta”

En esa misma línea fueron definidos los valores TBS:

- Defensa a los derechos humanos
- Soporte a las comunidades en comercio justo
- Protección de los recursos naturales y los animales
- Activar la autoestima

Actualmente The Body Shop describe sus valores como: “Nuestra empresa fue uno de los primeros negocios éticos, y todavía estamos reconocidos internacionalmente como una empresa que pone sus valores en la práctica, todos los días. Comenzamos con la visión y emprendimiento de una mujer - Anita Roddick - y ahora somos parte del grupo de belleza líder en el mundo, L'Oréal. Nuestra pasión, nuestro compromiso, y nuestros principios no han cambiado”.

Los 5 valores actuales se recogen en la Figura 29., del reporte público de la empresa (*The Body Shop International Values Report*, 2011).



Figura 29.
Valores
empresariales
The Body Shop

Fuente The Body
Shop International
Values Report,
2011

THE BODY SHOP

El contexto

En diversas ocasiones la emprendedora, declaró en la década de los años noventa, que consideraba que los clientes aún no conocían el poder que tienen en su bolsillo. “Creo que viene un nuevo movimiento, un movimiento de mesura. Las personas no son tan ricas como eran; Son más cuidadosas con su dinero y no quieren gastarlo en basura. Están buscando la historia detrás del producto” (Roddick, 2001).

Respecto a su equipo, explicó sus políticas para contratación que marcaba el no buscar empleados, sino personas que viven en su contexto, con sus propias aspiraciones y no quieren dejar sus valores en la puerta del lugar de trabajo. Por lo tanto, la política de la conciencia sobre la realidad del contexto, ha sido una parte muy importante de la forma de hacer negocios para Anita R., y sus equipos de colaboradores en la empresa.

La formación y las competencias claves

Anita, afirmó en varias ocasiones que su empresa tenía sus competencias de emprendedora, su huella digital, como una extensión de ella misma. Consideraba que un emprendimiento es para darle la forma del emprendedor como si fuera un alter ego (que en latín significa «el otro yo»).

Ella llevaba un control personal y sistemático para evaluar solicitudes que recibía mensualmente. Personalmente realizaba la entrevista que determinaba si la candidata tenía capacidad de tener una franquicia, previa a una visita domiciliaria y la evaluación de visión/actitud hacia el medio ambiente que realizaba el equipo TBS.

La emprendedora consideró que la educación reglada sería útil, solamente si incluyeran en la carga curricular la búsqueda de competencias para las relaciones humanas. Se dolía de observar los programas de las escuelas de negocios y ver que no había preparación para el espíritu emprendedor, la relación con la comunidad, la sostenibilidad, ni nada sobre la creatividad para el trabajo.

Mejores prácticas

Roddick se puede destacar como emprendedora por haber diseñado e implementado su empresa emergente, a la vez que desarrollaba prácticas operativas y políticas de gestión de The Body Shop para responder a las oportunidades que percibía. Desde la creación de productos hasta la gestión de recursos humanos y ventas.

Productos elaborados con ingredientes naturales y recetas aprendidas en comunidades indígenas, en contra de ser probados con animales. Además, el escaparate original de la tienda como plataforma por causas universales. En cuanto al empaque, el uso las botellas de plástico podrían rellenarse de nuevo; el comercio justo con los proveedores de los ingredientes; los anuncios publicitarios no utilizaban mujeres maquilladas ni plastificadas, sino naturales.

El compartir su negocio mediante la creación de franquicias globales, le permitió expandir su modelo y concentrarse en el diseño de nuevos productos, áreas de ventas, y la estrategia global de la empresa, dejando relativamente de lado la complejidad de tener múltiples puntos de venta a su cargo.

La empresa contaba con el 90% de las personas dirigiendo las tiendas eran mujeres, las decisiones de la empresa eran tomadas por mujeres, el desarrollo de productos estaba controlada por mujeres inmersas en el contexto de la tienda. Lo cual era considerado por Anita como una ventaja extraordinaria.

Como minorista de cosméticos, la empresa desafió las prácticas comerciales y de mercadotecnia comúnmente utilizadas para su sector. Tradicionalmente la cosmetología utiliza por lo menos el 30% del precio de venta en publicidad. La empresa no tenía un departamento de marketing, por lo cual podían invertir en la calidad de los insumos del producto, en el entrenamiento de personas y en la labor ecológica de la marca (Barlettlet, 1991). La vinculación y alianzas con actores de las comunidades locales para apoyar los temas de biodiversidad y conservación de los recursos naturales, puede ser considerada como una de las mejores prácticas establecidas por Anita.

Indicadores de triple impacto

Actualmente TBS desarrolla espacios para proteger a la biodiversidad y llevar sus valores a la práctica, gestionando sitios en hábitats útiles, trabajando con universidades locales y programas de horticultura (Boynton, 2018). Invitan a estudiantes con experiencia, a participar en estos proyectos de espacios protegidos.

Han plantado más de 17,000 árboles, para compensar el uso local de productos de papel, trabajando en alianza con voluntarios de ONGs y personal propio. Otro programa denominado '*Bring Back Our Bottles*', para motivar a los clientes a que traigan a las tiendas sus botellas para reciclar. Han recogido alrededor de 3.000 botellas mensual.

En su reporte de sostenibilidad del año 2018: *The Body Shop Enrich Not Exploit*, la compañía muestra sus resultados TBL mediante los siguientes indicadores:

26.2 millones de metros cuadrados de biodiversidad en peligro de extinción, protegidos a través de su programa Bio-puentes al año 2018.

£ 921,000 en donativos a organizaciones benéficas de conservación alrededor del mundo,

6.065 horas de tiempo de trabajo que sus empleados ofrecieron voluntariamente para beneficiar una amplia gama de causas sociales y medioambientales.

143,856 toneladas de CO2 ahorradas a través de la protección y recuperación del bosque en Khe Nuoc Trong, Vietnam. 224 toneladas de cartón ahorradas al reducir el empaque de productos, 86 toneladas de metal y 26 toneladas de plástico.

Vivir es luchar, queramos o no queramos.
Porque hay que luchar para saber,
hay que luchar para poder,
hay que luchar para desarrollar las facultades, para ser algo.
José María Arizmendiarieta

5.1.3 Desarrollo económico: José Arizmendiarieta y Grupo Mondragon

José María Arizmendiarieta nació en una pequeña aldea del País Vasco llamada Barinaga perteneciente al municipio de Marquina, un 22 de abril de 1915. Las actividades principales de su familia fueron de agricultura y ganadería. Vivía en la casa rural junto a sus padres y cuatro hermanos en la provincia de Gipuzkoa. A los 12 años, Arizmendiarieta decidió seguir su vocación religiosa e ingresar al Seminario Menor de Vizcaya. El 10 de marzo de 1936, fue consagrado al sacerdocio (Molina, 2011).

De ahí en adelante, José María dedicó su vida a promover el espíritu de superación y búsqueda del bien común. Poniendo en marcha con un grupo de jóvenes estudiantes, una serie de emprendimientos constituidos como empresas cooperativas en el País Vasco. Así dio comienzo el denominado Grupo Mondragon, que actualmente tiene presencia comercial en los cinco continentes. Constituye el primer grupo empresarial vasco y el décimo de España, así como el grupo cooperativo más grande del mundo, para finales de 2019 contaba con 73 635 trabajadores (Informe anual Grupo Mondragon, 2019).

El contexto

España durante los años 1939 hasta 1975, vivió un periodo denominado Franquismo, llamado así porque gobernó el general Francisco Franco. Su autoridad no consentía a los ciudadanos elegir a los gobernantes. No existía una Constitución que diera legalidad al país, sino que Franco promulgó una serie de leyes para controlar a la ciudadanía sin libertad de expresión.

Al inicio de la guerra civil española Arizmendiarieta se encontraba en Markina, municipio de la provincia de Vizcaya, País Vasco. Por lo cual tuvo que incorporarse a las fuerzas militares en trabajos periodísticos. Así conoció de forma directa los hechos sangrientos en el País Vasco. El resto de la guerra lo pasó en Burgos alternando las ocupaciones militares con los estudios del Seminario. Acabada la guerra, volvió al Seminario de Vitoria para completar la carrera sacerdotal. El Seminario vitoriano fue, hasta la guerra, el mejor centro educativo de la Iglesia en España. José María fue dotado de competencias de espiritualidad humana, de desarrollo social y de los métodos científicos fueron también parte de su formación.

En 1943 fundó la institución educativa: Escuela Profesional de Mondragón. Esta institución fue creada porque a su decir: “el hombre no nace tanto cuanto se hace por la educación”. Y los jóvenes mediante su formación eran llamados a liderar un proyecto empresa social. Arizmendiarieta estuvo decidido a crear una sociedad igualitaria y justa, construida mediante la unión y la solidaridad entre todos para el desarrollo económico y social (Azurmendi, 1991).

La formación y las competencias claves

Para el sacerdote Arizmendiarieta, generar competencias en los jóvenes, fue la base del movimiento cooperativo, se aseguró de darles una educación, no solo cognitiva y laboral, sino espiritual y teórica (Molina, 2011). Fortalecía las intenciones, motivaciones, valores y competencias emprendedoras de los jóvenes.

Dotado de un dinamismo social y una capacidad emprendedora, formó a un grupo de jóvenes, para que contaran con la mejor preparación posible, y dieran ejemplo para el resto de los jóvenes de la comunidad. En los años cincuenta, además de su trabajo sacerdotal y en la Escuela Profesional, se propuso levantar la nueva Escuela Profesional de Zaldispe, y su labor en el deporte por los jóvenes, todo ello como parte de su desarrollo de la comunidad.

Valores

Los jóvenes que estuvieron en la Escuela Profesional, fueron los primeros cuadros técnicos que precisarían la nueva empresa cristiana que anhelaba fundar. Una empresa que, en los años cincuenta, fuera una reforma estructural de la empresa convencional, basada en valores de cooperación, unión e igualdad.

Solía decir a los jóvenes que educaba: “el hombre no sólo tiene un estómago y unas necesidades materiales, sino también una conciencia cada vez más definida de su dignidad”.

Arizmendiarieta, fue capaz de trasladar los valores evangélicos de justicia social e igualdad, al mundo del trabajo y al desarrollo económico en las empresas locales. Los cuales permanecen como esenciales para la actual estrategia de negocios del actual Grupo Mondragon:

- a. Cooperación: Propietarios y protagonistas.
- b. Participación: Compromiso en la gestión.
- c. Responsabilidad Social: Distribución solidaria de la riqueza.
- d. Innovación: Renovación permanente

Emprendimiento Startup

El líder emprendedor del movimiento cooperativo del País Vasco fue un sacerdote católico, quien trabajó con sus discípulos más cercanos, jóvenes que comenzaron a dirigir los primeros emprendimientos de la experiencia cooperativa.

En 1955, Arizmendiarieta selecciona a cinco jóvenes que trabajaban en la empresa Unión Cerrajera (Usatorre, Larrañaga, Gorroñoitía, Ormaechea y Ortubay) y en 1956 constituyen entre el grupo una nueva empresa Talleres Ulgor (el nombre resulta de un acróstico de sus apellidos). Ulgor que posteriormente se denominó Fagor Electrodomésticos. El emprendimiento industrial con el cual surge el movimiento cooperativo Mondragon.

Más de cien trabajadores se unieron posteriormente a la idea: El sacerdote participó en todos los episodios de la nueva aventura empresarial, así lo hizo con la primera iniciativa: Talleres Ulgor. Como el primer ejemplo de la empresa basada en la educación y los estatutos del cooperativismo Mondragonés (Molina, 2011).

El modelo societario cooperativo comenzó a crecer, desde 1955 y 1959, la experiencia de Mondragon fundó las primeras empresas, vigentes hasta la actualidad: Escuela Profesional, Ulgor, Cooperativa San José y Caja Laboral.

Empresa Sostenible

Durante varios siguientes años, bajo el apoyo de Don José María, se constituyen Caja Laboral (1959) y la entidad de previsión social Lagun Aro (1966), y se configura el primer grupo comarcal Ularco, embrión del asociacionismo cooperativo industrial de la corporación. En 1969, fruto de la fusión de nueve cooperativas de consumo locales, se constituye Eroski, que actualmente es considerada la cooperativa más grande del mundo. Además se constituyó el centro de investigación Ikerlan en el año 1974. Don José María muere en noviembre de 1976 (Larrañaga, 1998), dejando un legado único.

La relevancia de la educación para el grupo Mondragon continuó creciendo hasta que, en la década de los noventa, en base a los acuerdos efectuados en el primer congreso cooperativo en 1987, se creó la institución educativa Mondragon Unibertsitatea como evolución de la visión de Arizmendiarieta sobre la preparación de jóvenes puedan satisfacer las necesidades de la economía social.

De acuerdo con el Reporte anual 2018 de Grupo Mondragon incluye a 102 cooperativas, 140 filiales productivas, 8 fundaciones, 1 mutua, 10 entidades de cobertura y 7 servicios internacionales, distribuidas en cuatro áreas: finanzas, industria, distribución y conocimiento.

Mejores prácticas

Actualmente, la corporación Mondragon, es un proyecto empresarial competitivo, que a lo largo de sus más de 60 años de historia se ha convertido en un referente mundial. Particularmente en la capacidad de transferencia de competencias empresariales, a través de sus centros universitarios y de investigación. El Grupo Mondragon, representa

un modelo en el que los jóvenes son auténticos protagonistas de innovación. Su presencia en los sectores industrial, de consumo y financiero, además importantes empresas en el ámbito de la investigación, transferencia y educación.



Figura 30.
Inversiones y resultados
Grupo Mondragon.
Fuente: Reporte anual
2018, Grupo
Mondragon

Don José María Arizmendiarieta dejó claro que la responsabilidad individual, es el fundamento del ideal de ser una empresa cooperativa: “Una empresa cooperativa debe ser tal que nadie sobre, pero por eso mismo no hay otro que le esté reemplazando a uno, cuando deja de hacer lo que le corresponde”. Las cooperativas del grupo están vinculadas entre sí por una filosofía y cultura empresarial común, plasmadas a lo largo de los años en estatutos y normas de funcionamiento aprobadas.

Indicadores de triple impacto

La filosofía transmitida generacionalmente por su fundador, quien en sus escritos iniciales describe la relevancia de las revisiones periódicas, que ha quedado plasmada en sus libros de formación cooperativa: “En una coyuntura de revisión se debe ponderar que no es lo mismo lo prometido que lo realizado, lo deseado que lo encarnado en esfuerzo y colaboración propia. Que lo que acredita las palabras y a los hombres no son los dichos sino los hechos” (Azurmendi, 1991).

En el reporte 2019, del Grupo Mondragon, Iñigo Ucin presidente del grupo, describe respecto a sus objetivos de negocios sostenibles: Con el fin de posibilitar la sostenibilidad de los negocios a futuro, se ha venido realizado un trabajo arduo para fortalecer los recursos permanentes de las cooperativas. “La idea de fondo que soporta esta actuación, es sencilla, solo a través de negocios sostenibles lograremos mejores cooperativas para nosotros y dejaremos un mejor legado para las próximas generaciones”.

DESARROLLO EMPRESARIAL			
	2018	2019	% Variación
Ingresos totales	12.215	12.229	0,1
Ventas totales (Industria+Distribución)	11.581	11.608	0,2
Inversiones	420	507	20,7
EBITDA	1.037	1.253	20,8
Recursos Intermediados LABORAL Kutxa	21.841	23.590	8
Fondo patrimonial LagunAro	6.169	6.752	9,5

EMPLEO			
	2018	2019	% Variación
Puestos de trabajo medios	81.940	81.507	-0,5
% socios sobre plantilla de cooperativas Área Industria	73,6	73,9	0,4
% de mujeres socias en plantilla cooperativas	42,8	42,4	-0,9
Índice de incidencia o siniestralidad Área Industria	34,7	39,7	14,5

SOLIDARIDAD			
	2018	2019	% Variación
Recursos destinados a actividades de contenido social	28	26,9	-3,9
Nº alumnos en centros educativos	11.248	11.820	5,1

GESTIÓN AMBIENTAL			
	2018	2019	% Variación
Nº de certificaciones ISO 14000 vigentes	75	75	0
Nº de certificaciones en ecodiseño	4	4	0

APUESTA DE FUTURO			
	2018	2019	% Variación
% recursos destinados a I+D sobre valor añadido Área Industria	8,9	9,1	2,2
Nº de Centros Tecnológicos y Unidades de I+D	15	14	-6,7
Nº total de investigadores	2.018	2.189	8,5

Figura 31. Datos financieros Grupo Mondragon 2019. Fuente Reporte anual 2018, Grupo Mondragon

Actualmente el grupo tiene una firme apuesta por la internacionalización de sus actividades y su orientación hacia mercados emergentes (India, China, Rusia y Brasil). Con más de 15.000 personas trabajando en el exterior, plantas de producción en 41 países y ventas en más de 150 países (Ucin, 2019).

En cuanto a las ventas internacionales, alcanzan una cifra de 4.041 millones de euros, que suponen un crecimiento del 4,9% respecto a las realizadas en 2017. Nacionalmente las ventas han aumentado en 11% sobre el ejercicio anterior, alcanzando una cifra de 1.881 millones de euros para el 2018. El grupo Mondragon superó a nivel mundial, los 6 000 millones de euros en ventas en el año 2019.

5.1.4 Factores clave para la evaluación del ES

En el surgimiento de las empresas anteriores sin ser una generalización, pueden mostrar prácticas al parecer compartidas con el emprendimiento sostenible (Mathew, 2009). Identificamos una perspectiva holística sobre la creación y evaluación de impacto. Al explorar teóricamente las tres empresas, contamos con elementos donde se observa "la creación de valor compartido" de (Porter & Kramer, 2006).

Mediante enfoques de negocios, académicos, e incluso enfoques impulsados por la fe cristiana, muestran que la colaboración por el cambio sistémico es posible. Sus emprendimientos desafiaron la sabiduría establecida, asumieron grandes riesgos y atacaron desde la raíz problemas aparentemente insuperables. Las y los fundadores de las empresas analizadas, son conscientes de los propósitos que tienen desde el inicio. Pero si bien, el propósito y la dirección del emprendedor son claves, también parece fundamental para ellos, transmitir la conciencia sobre las competencias, los aspectos a evaluar y retroalimentar internamente a sus colaboradores.

La retroalimentación es uno de los conceptos claves de la teoría de sistemas abiertos (Ackoff 2012; Luhmann, 1994), ha sido recurrentemente aplicado ya que se considera que cada sistema puede recibir información negativa y positiva, por lo cual controla sus procesos constantemente para crecer y sobrevivir.

Podemos desde un enfoque sistémico, establecer siete factores para evaluar un emprendimiento sostenible, los cuales serán descritos a detalle en el presente capítulo:

1. Estrategia y propósito de desarrollo sostenible
2. Competencias y gestión del conocimiento
3. Resultados de eficiencia ambiental
4. Rentabilidad financiera
5. Resultados de valor social
6. Generación de sistema con grupos de interés
7. Adaptabilidad global y tecnológica

La propuesta de diseño del marco se ha llevado mediante el enfoque de la metodología de Investigación Participación Acción (PAR, por las siglas en inglés de *Participatory Action Research*), que permite capturar la experiencia de los y las emprendedoras para implementar por primera vez una evaluación de tripe impacto para startups (McIntyre, 2008). El marco de evaluación a continuación propuesto, se integró desde la teoría de sistemas, para poner en valor la relación de la startup con diferentes involucrados que forman parte de un emprendimiento sostenible.

El diseño del marco busca responder, a la pregunta central de nuestro trabajo de investigación:

¿Cómo se pueden evaluar los impactos económicos, ecológicos y sociales de las empresas emergentes en el grado universitario LEINN?

Tal como lo hemos dicho en el marco teórico, el modelo conceptual utilizado para evaluar la sostenibilidad empresarial, es el triple resultado (*Triple bottom line*, TBL). El concepto fue publicado por primera vez por John Elkington de Gran Bretaña. El autor sostuvo que lo que se mide es lo que se valora (Elkington, 1997; Hubbard, 2006). La concepción del TBL se convirtió en uno de los principales marcos rectores para la medición y retroalimentación del desempeño empresarial.

5.2 MARCO DE EVALUACIÓN STARTUP SOSTENIBLE (MESS).

Un marco es un conjunto de ideas ligadas, el cual se utiliza como un método para aplicar tales ideas integradas a un sistema que realice funciones específicas. Por tanto, los conceptos marco y método se encuentran relacionados a la búsqueda de la funcionalidad y los resultados del entorno en el que funciona la empresa emergente. Puede ser un punto de apoyo para hacer operativo el concepto de TBL en la búsqueda de un desarrollo social más equitativo y ambientalmente sano.

Introducción al marco (MESS)

Marco de Evaluación Startup Sostenible, llamado en lo sucesivo (MESS). Proporciona una identificación y análisis de los indicadores generados en los procesos clave que inciden en el triple impacto. Implica trabajar con indicadores cualitativos y cuantitativos con una perspectiva de temporalidad más amplia que las usualmente considerada en una evaluación convencional financiera. Ello debido a que como se vio a través de la investigación los tiempos en los procesos de arranque y ejecución son particulares.

Este marco facilita la captura de indicadores para alcanzar los resultados en las tres vertientes del ES. Se establecen indicadores que mejoren la rentabilidad, el involucramiento de los grupos de interés, la eficiencia de los recursos naturales utilizados, el empleo de largo plazo, el desarrollo de competencias evaluadoras, la gestión del conocimiento y el propósito final de aportar positivamente a los 17 ODS. Posteriormente debe hacerse un proceso reflexivo de aprendizaje, para hacer las modificaciones adecuadas a la funcionalidad del marco de indicadores seleccionado.

Propuesta y aplicación del marco (MESS)

La evaluación de triple impacto es una actividad multidisciplinaria y compleja: diversos aspectos del entorno pueden influir en la sostenibilidad, por lo tanto, todas las partes con un interés común deben estar representadas e involucradas tanto como sea posible. Para garantizar la colaboración en la gestión y consecución de los resultados. La selección de indicadores debe considerar que la aplicación es longitudinal, por ser una herramienta de monitoreo inmediato, de mediano y largo plazo.

Hemos establecido cinco etapas para implementar el marco:

1. Determinar la iniciativa emprendedora de la startup a ser evaluada
2. Establecer factores y procesos clave de la iniciativa
3. Selección de los indicadores y herramientas de medición
4. Implementación y medición de indicadores
5. Análisis y reporte de resultados para retroalimentar la iniciativa evaluada

Objetivos (MESS)

Los principales objetivos por los que una startup integraría un proceso de evaluación y sus diversas etapas, pueden ser:

- Monitorear y gestionar los impactos de la iniciativa emprendedora startup.
- Comprender la operatividad de la estrategia de triple resultado (TBL).
- Enriquecer la relación y aporte de valor a los ODS.
- Ampliar el conocimiento del valor que aportan sus productos y servicios.
- Fomentar las competencias de evaluación de los integrantes de la empresa.
- Reportar la información sobre el TBL a los grupos de interés involucrados.
- Identificar las limitantes y posibilidades de la iniciativa emprendedora evaluada.

Primera etapa: Determinar en equipo la iniciativa a ser evaluada como un sistema

Remarcar que no estamos evaluando la empresa en sí misma, sino sus impactos. Se puede evaluar un proyecto, una iniciativa emprendedora o un programa para producir o vender productos y servicios. A lo que denominamos sistema para fines de evaluación, es necesario identificar y describir cinco elementos principales:

1. El sistema (iniciativa emprendedora) con los procesos mediante los que se produce los servicios y productos (subsistemas) para su comercialización.
2. El contexto social, económico y cultural de las regiones donde se produce y vende. Y las características socioeconómicas de los mercados: clientes y beneficiarios.
3. La estrategia del modelo de negocio y los recursos intelectuales del equipo, materiales, tecnológicos y financieros con los que se cuenta para lograr de los resultados planeados.
4. Los indicadores utilizados al momento para evaluar los resultados del sistema y el impacto que genera en los clientes o beneficiarios finales.
5. Los grupos de interés y la relación que cada uno desempeña para el logro de los objetivos individuales y en común para aportar al desarrollo sostenible (ODS).

Posteriormente en esta primera etapa es necesario también definir la persona a cargo del marco de evaluación, el tiempo y las etapas en las que se dará la implementación, seguimiento y retroalimentación del MESS. Definir también específicamente quienes se encuentran dentro del mapa de grupos de interés, dado que representan una fuente de información durante la aplicación del marco.

En el MESS, se compara de forma sencilla dos periodos de tiempo, para determinar si el sistema cuenta con elementos de sostenibilidad resultado de la evaluación. Dada la dinámica de cada empresa se recomienda periodos de seis meses al inicio y anualmente a posteriori.

Segunda etapa: Establecer factores y procesos clave de la iniciativa.

Al tener definido los elementos principales de sistema de emprendimiento, es necesario establecer los procesos que pueden poner en riesgo o fortalecer el sistema en el tiempo. Se les denomina procesos clave, porque facilitan o entorpecen el fluir del resto de los procesos, y son los más críticos para el logro de los objetivos.

Es posible que en esta etapa no se logren identificar todos los procesos claves, por lo que debe considerarse que en futuras etapas o incluso en la primera aplicación se vayan descubriendo algunos que no habían sido identificados y que pueden ser añadidos.

Para el seguimiento de una iniciativa sostenible, proponemos que se evalúe en siete factores principales: Rentabilidad financiera (productividad que incluye todos procesos y costos financieros, así como las ganancias totales por ventas); Estrategia y propósito de Desarrollo Sostenible (incluye la visión estratégica y la aportación a los ODS); Resultados de valor social (incluye las aportaciones y beneficios generados a una causa social); Resultados de eficiencia ambiental (Indicadores claves sobre el uso eficiente de los recursos naturales); Competencias y gestión del conocimiento (incluye el aprendizaje necesario para adaptarse a las necesidades de los clientes y beneficiarios en su contexto); Generación de sistema con grupos de interés (incluye la dinámica de las relaciones y aportación de cada uno de los perfiles que colaboran interna o externamente en el sistema) y finalmente Adaptabilidad global y tecnológica, que representan la capacidad de hacer uso de la tecnología de información para comunicarse globalmente.

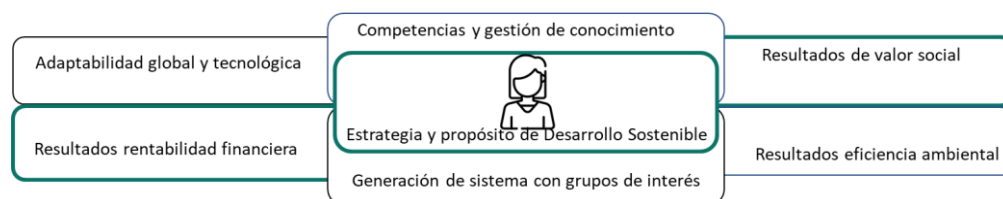


Figura 32.
Factores clave para la evaluación de triple impacto startup MESS. Elaboración propia.

Los procesos claves pueden ser de carácter económico, ambientales, sociales, aportados por otros grupos de interés en su manejo administrativo y organizacional. Es necesario, identificar los procesos claves, dentro de los factores de emprendimiento sostenible (ES) para acotar el marco. Pero también se pueden considerar que los y las emprendedoras podrían agregar cualquier otro factor que consideren indispensable en sus operaciones. A continuación, la Tabla 26 muestra en blanco solo para ejemplificar.

Tabla 26. Procesos e indicadores por factores clave

Factor de ES	Procesos	Indicadores propuestos
Estrategias y propósito de Desarrollo Sostenible		
Competencias y generación de conocimiento		
Resultados eficiencia ambiental		
Resultados rentabilidad financiera		
Resultados de valor social		
Generación de sistema con grupos de interés		
Adaptabilidad global y tecnológica		

Elaboración propia, para ejemplificar

Tercera etapa: Selección de indicadores y fuentes de información

El marco se fundamenta en una visión global de las normativas internacionales por el desarrollo sostenible, pero los indicadores deben ser lo que los emprendedores consideren importantes para los procesos aplicados en el mediano plazo y la visión de transformar sus objetivos en un alcance de largo plazo. En esta etapa deben elegirse los indicadores que permiten demostrar los resultados en cada proceso clave de la iniciativa emprendedora que fue seleccionada como sistema a evaluar.

Para cada indicador debemos asignar una fuente que permita extraer la información necesaria para integrar en el indicador. Se recomiendan los siguientes pasos para seleccionar indicadores:

1. Elegir por lo menos un factor clave (tantos como sean aplicables).
2. Seleccionar un grupo de indicadores que puedan medir ese factor.
3. Identificar la fuente de donde se puede medir cada indicador, y de donde se obtendrá el avance de cada indicador.

A continuación, se propone integrar con la información hasta ahora recabada, un cuadro de mando (*Balance Scorecard*, de Kaplan y Norton, 1996) en los siete factores clave, para categorizar la evaluación de desempeño de las startups sostenibles. A continuación, en la Tabla 27 se muestra en blanco solo para ejemplificar como puede ser un cuadro de mando de indicadores.

Tabla 27. Indicadores con valor inicial y actual por fuente de medición

Factor de ES	Indicadores	Valor inicial	Valor actual	Fuente de información/ Responsable
Estrategias y propósito de Desarrollo Sostenible				
Competencias y generación de conocimiento				
Resultados eficiencia ambiental				
Resultados rentabilidad financiera				
Resultados de valor social				
Generación de sistema con grupos de interés				
Adaptabilidad global y tecnológica				

Elaboración propia, para ejemplificar

Debemos considerar algunas fuentes principales de donde obtener la información en diversos tiempos, entre las que se pueden considerar en términos generales, sin ser una lista exhaustiva:

1. Las fuentes primarias de mediciones normalmente utilizadas, como estados financieros, bitácoras de producción, manuales de procedimientos, reportes de evaluación de impacto, planes de negocio, herramientas de diseño como el Modelo de negocio Canvas y Lean Startup.
2. Mediciones directas que anteriormente no se hayan hecho y que se identifican como una fuente importante.
3. Los reportes de metas de los colaboradores y resultados periódicos.
4. Otras fuentes como reportes e incluso conversaciones con los grupos de interés.

Se recomienda seleccionar diversas fuentes de acuerdo con el sistema que se está evaluando y los procesos que incluyen los factores claves e indicadores identificados.

Cuarta etapa: Implementación y medición de indicadores

Hacemos referencia a una evaluación de indicadores en un periodo de tiempo y en un contexto particular donde opera el sistema o iniciativa emprendedora. Los tiempos se determinan de acuerdo con la propia dinámica de la startup e incluso de la iniciativa a ser evaluada (sistema). Por ejemplo, los indicadores económicos generalmente pueden medirse mensualmente, pero los indicadores ambientales y sociales probablemente requieran mediciones semestrales e incluso anuales. La comparación longitudinal puede aplicarse durante por lo menos dos años, para tener un año como inicial y el subsecuente para observar la sostenibilidad del sistema en el largo plazo.

En términos prácticos para poder tomar decisiones respecto a los cambios a generar en base a los datos obtenidos, debemos elaborar una matriz con los valores originales y las herramientas de información para cada indicador. Posteriormente agregar una columna para establecer un valor de referencia de cada indicador puede ser numérico o incluso cualitativo como un valor bajo, medio, y alto deseado.

Con este esquema generado con los resultados, podrá monitorear el avance continuo de sus posibles efectos negativos y positivos, relevantes para contribuir con la sostenibilidad. Así como establecer recomendaciones para monitorear los indicadores que puedan predecir efectos futuros para la generación de cambio sistémico.

Quinta etapa: Análisis, integración y reporte de resultados para retroalimentar la iniciativa evaluada

En esta última etapa se debe integrar los resultados encontrados mediante el monitoreo de los indicadores, es una etapa complicada porque para este momento se contará con indicadores tanto cuantitativo como cualitativos que cubren una serie de ámbitos y factores claves para el éxito sostenible del sistema.

Los resultados sobre el nivel de sostenibilidad de una iniciativa emprendedoras no son buenos o malos, simplemente son datos que permiten tomar decisiones, proyectar inversiones de recursos humanos y financieros, así como redefinir los procesos que al momento requieran modificaciones para mejorar los resultados. Puede apoyar en describir los impactos directos e indirectos en las comunidades de sus beneficiarios y clientes. El reporte de resultados da credibilidad para fortalecer la confianza entre la emprendedora y sus grupos de interés.

Se sugiere en esta etapa, presentar en un reporte oficial: con diversas gráficas, tablas, esquemas que representen el análisis de los resultados que surjan de los indicadores y la información que proporcione la relación entre ellos. Proponemos integrar un reporte de evaluación e impacto de emprendimiento sostenible, soportado por un discurso en el cual las y los emprendedores, demuestren la aplicación de sus propósitos, valores, competencias y actividades estratégicas de innovación por los ODS.

5.3 PRUEBA PILOTO DEL MARCO MESS

Para cada caso, se integró una matriz de indicadores que comprenden los aspectos ambientales, económicos y sociales (Tabla 28 Bizipoz; Tabla 29 Tazebaez y Tabla 30 Zocco). Se establecieron los procesos clave en los siete factores, asignando indicadores propuestos por el emprendedor y su equipo, considerando el enfoque sistémico que destaca el valor de la colaboración con diversos grupos de interés.

Algunos emprendedores encontraron dificultades inicialmente para determinar que valores podrían ser utilizados como métricas para evaluaciones a corto y largo plazo. La evaluación puede realizarse en varios periodos mensuales, pero también por semestres con el fin de generar dinámicas de mejora en la estrategia de sostenibilidad a niveles operativos que incluyan la participación de los grupos de interés.

La mayoría de los indicadores evaluados fueron fácilmente entendidos, sin embargo, algunos indicadores resultantes de la colaboración con otros grupos de interés, necesitan ser explicados en detalle para estar de acuerdo en su unidad de medición y fuente de información. Para facilitar la comunicación de los resultados, sugerimos la integración de un reporte sencillo que muestre los avances en cada indicador. El uso de gráficos, diagramas u otras técnicas visuales pueden dimensionar los resultados.

Logramos substituir el uso de unos cuantos indicadores que solían utilizar las tres empresas nacientes. Por la aplicación del marco (MESS) con indicadores en las tres vertientes de la sostenibilidad y la generación de reportes periódicos de resultados. Las empresas reportan como utilidad principal el tomar decisiones en base a los resultados, para adecuar y mejorar sus programas ya que los datos son inmediatamente expuestos en el cuadro de mando.

Finalmente podemos decir que hemos compartido el MESS con las empresas emergentes del TEC de Monterrey con las que hemos trabajado la última parte de la estancia doctoral en el año 2020. Ello con el objetivo de contrastar los resultados con la aplicación en LEINN. Durante el piloto de aplicación las emprendedoras han obtenido indicadores confiables para dar seguimiento tanto a los resultados de las empresas, como para fortalecer las competencias de evaluación. Además, reportan que ha sido de utilidad para dar seguimiento a la dinámica de creación de valor con sus aliados.

El marco es una herramienta de uso sencillo para autoevaluar una startup, y tomar acciones para disminuir sus posibles impactos negativo presente y futuro. El obtener información holística sobre alcances positivos de sus emprendimientos, les permite integrar mejores estrategias de triple impacto para una contribución real a los ODS.

A finales del año 2021, la investigadora ha liberado el MESS bajo una licencia *Creative Commons Attribution 4.0 International*. Para que pueda ser utilizado por las startups de habla hispana. Bajo la advertencia que no es una evaluación final, sino la identificación de indicadores de triple impacto para uso de los emprendedores y sus grupos de interés.

Cuando los jóvenes aplican el marco a sus iniciativas emprendedoras, obtienen una comprensión profunda sobre su papel en la complejidad global del desarrollo sostenible. La herramienta ha sido aplicada también en estudiantes universitarios que encuentran un punto de partida al intentar medir sus emprendimientos y ello los motiva a ampliar su conocimiento e innovar en sus propósitos de cambio en sus comunidades.

La herramienta puede accederse en internet: www.emprendesystemic.com

Al momento de la publicación de la presente tesis doctoral el MESS ha sido empleado por más de cincuenta startups en varios países. Conservando la confidencialidad de los participantes, solo se exponen los resultados de las empresas participes en esta tesis:

Tabla 28. Indicadores piloteados actualmente en Bizipoz

FACTOR	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN
Estrategia de Desarrollo Sostenible (ODS)	-Número de talleres en temática de salud -Número de programas diseñados para ayuntamientos. -Número de programas implementados.	Reporte interno de talleres de salud implementados.
Resultados rentabilidad	-Número de clientes -Número de proyectos. -Gastos fijos y variables. -Retorno de inversión	Base de datos financieras Base de datos de proyectos Balance general
Resultados valor social	-Número de personas mayores de 55 años. -Número de estudiantes menores de 25 años. -Número de personas viudas. -Número de mujeres y hombres. -Número de personas con enfermedades crónicas y/o degenerativas. -Número de personas económicamente vulnerables.	Entrevistas individuales y cuestionarios de satisfacción con las personas participantes.
Resultados de eficiencia ambiental	-Ganancia por eficiencia de costos en el uso de agua, electricidad y combustible. -Kilos de papel reutilizado	Balance general
Competencias y gestión del conocimiento	-Número de propuestas de formación diseñadas para una organización. -Número de propuestas aceptadas e implementadas. -Número de encuestas realizadas. -Respuesta positiva a la pregunta de satisfacción. -Número de testimonios por escrito. -Número de testimonios grabados. -Adecuación de nuevos contenidos para talleres.	Base de datos de encuestas realizadas que incluye porcentajes positivo en satisfacción.
Generación de sistema con grupos de interés	-Número de contratos/convenio de colaboración. -Número de acuerdos de colaboración por institución. -Número de asociaciones en las que se participa como socias. -Número de grupos contactados para diseñar el modelo de negocio sostenible -Inversión económica para generar mejores prácticas de negocio con los grupos de interés -Número de presentaciones para transmitir mensaje Bizipoz	Archivo de convenios Archivo de contratos Archivo de afiliación Bitácora de propuestas a municipios enviadas.
Adaptabilidad tecnológica	-Número de reseñas en las redes sociales. -Número de videos realizados. -Número de "me gusta" Facebook -Número de seguidores en Facebook -Número de seguidores en Instagram -Número de grupos de WhatsApp. -Número de contactos que reciben el <i>mailing</i> . -Número de visualizaciones en los videos de Youtube.	Facebook Twitter Instagram WhatsApp Mailing Youtube

Elaboración propia con las emprendedoras de Bizipoz, 2019.

Tabla 29. Indicadores piloteados actualmente en Tazebaez

FACTOR	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN
Estrategia de Desarrollo Sostenible (ODS)	<ul style="list-style-type: none"> -Número de talleres en temática de protección a los recursos naturales. -Número de programas de consultoría para implementar los ODS. -Número de programas implementados en empresas con enfoque sostenible. -Total de horas en diseño de nuevos productos sostenibles -Total de horas en el diseño e implementación de iniciativas sostenibles 	Plan Estratégico 2020-2022
Resultados rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Ventas totales -Número de clientes -Número de proyectos -Gastos fijos y variables -Retorno de inversión -Inversión financiera propia para ofertar productos y servicio sostenibles 	Balance general
Resultados valor social	<ul style="list-style-type: none"> -Número de cooperativas apoyadas -Número de personas empleadas a tiempo completo en proyectos de impacto sostenible -Número de mujeres colaborando en Tazebaez -Número de programas activos que incluyen valores universales por el bienestar común -Número de eventos a los que asistimos por emprendimiento social 	Plan Estratégico 2020-2022
Resultados de eficiencia ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -Número de personas empleadas a tiempo completo en proyectos de promoción a la protección de los recursos naturales. -Número de persona asistentes a la feria de Berdeago -Número de programas medioambientales en participación 	Plan Estratégico 2020-2022
Competencias y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Número de horas para analizar el funcionamiento para optimizar las herramientas de la guía de procedimientos. -Número de programas en los que utilizamos únicamente las metodologías desarrolladas. -Total de horas en entrenamiento para emprender sosteniblemente. -Número de horas dedicadas a adecuar los prototipos de productos por retroalimentación. -Número de horas dedicadas a asistir a foros de Visual Thinking. 	Plan de entrenamiento y capacitación
Generación de sistema con grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> -Número de empresas cooperativas colaborando en proyectos relacionados con los valores. - Número de publicaciones al año relacionada con la temática de colaboración en la economía social. -Número de horas que dedicamos a recibir retroalimentación de nuestros clientes. -Inversión económica para generar mejores prácticas de negocio con los grupos de interés. 	Plan Estratégico 2020-2022
Adaptabilidad tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> -Número de seguidores LinkedIn -Número de publicaciones semanal LinkedIn -Número de proyectos vendidos en página web -Número de horas para actualización página web -Número de publicaciones semanales Twitter -Número de publicaciones semanales Instagram -Número de contactos que reciben el mailing. -Número de visualizaciones en video institucional. -Inversión económica para rediseñar la marca digital -Número de personas conectadas digitalmente en la operación -Inversión económica para pago de estrategia digital (SEO) 	Plan Estratégico 2020-2022

Elaboración propia con los emprendedores de Tazebaez, 2020.

Tabla 30. Indicadores piloteados actualmente en Zocco

FACTOR	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN
Estrategia de Desarrollo Sostenible (ODS)	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos financieros destinados a la promoción de consumo responsable en clientes. -Número de campañas de conciencia por consumo responsable. -Número de reuniones para presentar el mensaje de Zocco por el consumo sostenible -desarrollo de módulos y contenido de entrenamiento creadoras. -Horas dedicadas a transmitir Zocco en ONGS, organismos multilaterales, universidades, otros. 	Plan Marketing
Resultados rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Ingresos por ventas en euros -Número de clientes -Número de proyectos nuevos -Gastos fijos y variables en euros -Retorno de inversión en euros -Reducción de gastos en euros 	Balance general
Resultados valor social	<ul style="list-style-type: none"> -Número de mujeres creadoras en riesgo de exclusión -Número de niños en la familia de creadoras -Número de comunidades de bajos ingresos -Número de compradoras por la sostenibilidad -Número de acciones para la igualdad de genero -Porcentaje de incremento en el ingreso familiar de las creadoras 	Plan Estratégico 2020
Resultados de eficiencia ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -Kilos de tela reciclados -Litros de agua ahorrados en producción -Kilos de papel reciclado -Número total de horas dedicadas a mejorar la producción de materiales no tóxicos y orgánicos. 	Base de datos guía foco
Competencias y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Número total de horas asistencia a eventos y conferencias por la visión en sostenibilidad. -Número de horas de entrenamientos para empoderamiento de las mujeres creadoras. -Número de horas en la creación de contenido en manuales y publicaciones en tema de sostenibilidad. 	Calendario anual de talleres
Generación de sistema con grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> -Número de horas empleadas para agregar un nuevo actor al sistema de grupos de interés. -Número de actividades realizadas entre Zocco y sus grupos de interés. -Número de grupos de interés aportando ideas por el impacto social y ambiental. 	Plan Estratégico 2020
Adaptabilidad tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> -Número de ventas mensualmente en línea -Número de seguidores en internet -Número de clientes captados vía internet -Número de personas solicitan información internet -Número de "me gusta" Facebook -Número de seguidores Instagram -Número clientes en shopifye -Número de contactos Mailchimp 	Plan de Marketing

Elaboración propia con las emprendedoras de Zocco, 2020.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

La promesa de futuro de cualquier nación, puede ser directamente
medida por las actuales perspectivas de su juventud.
John F. Kennedy

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, LIMITANTES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Siendo este el último capítulo, describe las conclusiones primordiales y hallazgos que responden a los objetivos de la investigación. Se incluyen las reflexiones de cierre, y se recogen las principales conclusiones. Agregamos también aprendizajes posiblemente útiles para las instituciones de educación superior. Finalmente se enumeran algunas limitantes del estudio y posibles horizontes para la investigación en ES e impacto TBL.

El trabajo de campo se llevó del año 2017 al 2019. Se ha integrado el documento de tesis doctoral durante el año 2020. Dejando todos los resultados originales, por lo que es posible que las emprendedoras e incluso en el programa académico LEINN, hayan incluido ya procesos de evaluación de triple impacto. Particularmente por tres razones:

1. La creciente necesidad por demostrar los diversos impactos de las startups.
2. Las herramientas codiseñadas con la investigadora para implementar en 2021.
3. Debido a los cambios socioeconómicos ocasionados en la pandemia COVID-19.

La investigación se llevó en tres etapas principales: Primera, se inicia con una revisión de la literatura sobre emprendimiento e impacto. Se construyó el marco teórico central para el estudio del emprendimiento sostenible y los conceptos subyacentes que lo explican. Segunda, se estableció un diseño de investigación cualitativa de estudio de casos y se integraron tres referentes de startups de LEINN. Composición de resultados mediante el análisis comparativo, para ampliar el cotejo de similitudes y diferencias entre los casos. Tercera, creamos una herramienta reflexiva y práctica de evaluación de impacto TBL. Se llevó un primer piloto para establecer métricas en las startups y para desarrollar las competencias de evaluación en las y los emprendedores.

Resulta frecuente, que un concepto poco observado como lo es el ES, reporte un número reducido de investigaciones. A fin de aportar a la construcción teórica sobre el fenómeno, se empleó el enfoque de Teoría Fundamentada (GT), método diseñado para cerrar la brecha entre teoría e investigación empírica (Åge, 2011). GT enfatiza el desarrollo y la construcción de teorías a partir de datos y observaciones. El enfoque metodológico permitió establecer como categoría central de la investigación al Emprendimiento Sostenible y subcategorías: Educación en emprendimiento, Evaluación de triple impacto, Cambio sistémico, Desarrollo sostenible y Grupos de interés.

A través de la revisión sistemática de literatura (Tabla 2.), se identificaron 36 artículos indexados en Scopus, EBSCO, Scielo, Dialnet, JSTOR, ScienceDirect, Emerald Insight y otras bases de datos. Mismos que han sido publicados entre los años 2007 y 2020. Los autores de las publicaciones obtenidas proceden de campos de investigación variados, como sostenibilidad, economía, negocios, ciencias sociales, educación, otros (Muñoz & Cohen 2017; Parrish et al., 2010; Xiaohan, 2018). Lo que subraya el carácter interdisciplinario del fenómeno aquí abordado. No se identificó ningún artículo científico sobre la evaluación de triple impacto de startups con emprendimientos sostenibles.

A continuación, se describen las conclusiones sobre el objetivo general y los específicos, que fueron formulados inicialmente para guiar la presente investigación:

Objetivo General (OG)

Poner en valor el impacto económico, ecológico y social, generado por startups universitarias del grado LEINN que buscan contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Nuestras conclusiones muestran que las y los emprendedores equilibran las tres dimensiones de la sostenibilidad para cumplir: con sus propósitos personales, con las metas de su emprendimiento, los requerimientos de sus grupos de interés y globalmente con por lo menos uno de los ODS. Lo cual, si bien representa una serie de retos, también conlleva un potencial amplio para expandir sus relaciones comerciales, la obtención de recursos financieros, talento humano y conocimiento de mercado.

Los objetivos de nuestro estudio son ampliar la teoría, no probarla (Eisenhardt 2007; Strauss y Corbin, 2002; Yin, 1984); por lo tanto, seleccionamos nuestra muestra en una selección por propósito (Maxwell, 2012) cubriendo con tres casos las diferentes etapas del emprendimiento universitario con startups que logran impactos TBL:

TAZEBAEZ, laboratorio MTA Bilbao, fundada en el año 2013, con el propósito de ser una cooperativa para colaborar para crear innovaciones que transformen el mundo.

BIZIPOZ, laboratorio MTA Oñate, fundada en el año 2016 con el propósito de ser una cooperativa para apoyar el envejecimiento activo en una sociedad diversa e incluyente.

ZOCCO, laboratorio MTA Irún, fundada en el año 2018 con el propósito de ser una empresa social para conectar a productoras y compradoras por un consumo sostenible.

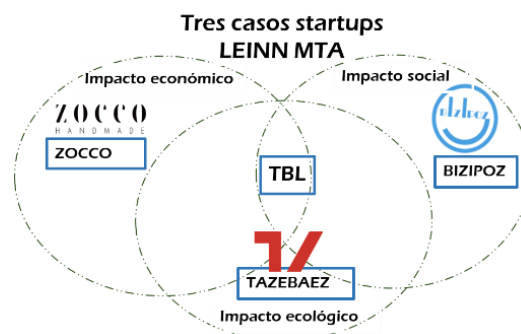


Figura 33.
Startups sostenibles de triple impacto.
Elaboración propia

Las tres fundadas en la comunidad autónoma de País Vasco (CAPV), una región orientada a fomentar la cultura y valores emprendedores en múltiples niveles de la sociedad. En uno de los pocos estudios disponibles sobre actividad emprendedora, educación y el desarrollo económico del País Vasco, se encontró que el efecto de la educación para el emprendimiento depende, al menos en parte, de este contexto regional (Curiel et al., 2013). El Gobierno Vasco busca reforzar la capacitación de emprendedores, especialmente en las etapas educativas (Plan Interinstitucional de Emprendimiento de Euskadi, 2020) con un presupuesto de 295 millones de euros.

El enfoque de sostenibilidad de las startups se centra en las personas que la integran, a la vez que utilizan sus competencias y los avances tecnológicos para fortalecer su capacidad de colaboración interna y con otros actores. Se observa en concordancia con Lozano y Garcia (2020) que la perspectiva de sostenibilidad de las startups les permite reaccionar a factores externos tal como la llegada del COVID-19, centrándose en implementar cambios internos e innovar para adaptar sus productos y servicios.

Lo que niegas te somete.
Lo que aceptas te transforma.
Carl Jung

6.1 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Desde nuestro aporte, y en concordancia con otros investigadores (Belz, 2013; Hockerts & Wüstenhagen, 2010; Lans, 2014; Patzelt & Shephard 2011), los emprendimientos que van más allá del quehacer económico para crear múltiples impactos positivos en la comercialización de productos y servicios nos refieren al fenómeno emergente del Emprendimiento Sostenible (ES).

Actualmente, la escritura científica en este campo se encuentra en las revistas centradas en la gestión ambiental (Cohen, 2008; Kuckertz, 2019), en revistas de administración y emprendimiento tradicionales (Dean & McMullen, 2007; Westerman, 2020), y recientemente en revistas de educación y negocios (Parkes et al., 2020; Spence, 2010). Sin embargo, no hemos identificado en el estado del arte estudio alguno sobre la evaluación del ES y sus impactos en lo económico, ecológico y social.

En este capítulo de cierre se exponen los hallazgos encontrados en el transcurso de esta investigación doctoral sobre los elementos clave para fundar, operar y evaluar un emprendimiento sostenible, así como las principales conclusiones a las que arribamos.

Primer hallazgo. Las emprendedoras de los tres casos estudiados fueron desarrollando un conocimiento general de los desafíos ambientales y sociales, desde su formación en educación superior. En este hallazgo queremos resaltar la relevancia de su entrenamiento universitario que las y los expone al aprovechamiento de oportunidades de triple impacto en su contexto local. La práctica de aprender haciendo y el emprendimiento en equipo, son dos de los detonantes para que el emprendedor considere la oportunidad de un negocio sostenible. Ello se observa longitudinalmente dado que continúan utilizando ambas prácticas como eje central de su negocio.

Segundo hallazgo. Los y las emprendedoras buscan constantemente prácticas de negocio innovadoras, con la finalidad de equilibrar los objetivos financieros con sus propósitos de generar cambio en los sistemas sociales y de conservación de recursos naturales. Nuestra investigación muestra que, en sus propósitos por emprender, integran modelos de negocio de triple impacto desde un diseño de origen, operación y resultados: Zocco, Bizipoz y Tazebaez. Tal innovación le permite establecer una permanencia en su rendimiento actual y las estrategias de negocios en el largo plazo.

Tercer hallazgo. La sostenibilidad, como estrategia del modelo de negocio, en los tres casos estudiados muestra de manera homogénea que el logro de los objetivos comerciales se alcanza mediante la colaboración con varios grupos de interés, ello incluye al sector público, el privado y el civil. Por tanto, una de las principales contribuciones de este tipo particular de emprendimiento es la perspectiva sistémica, dado que sus objetivos de negocio generan cambios que no serían posibles sin la colaboración con otros. El pensamiento sistémico puede explicar el emprendimiento como un “todo”, frente a las aproximaciones reduccionistas que analizan las partes, sin tener en cuenta la manera en que éstas afectan a diversos involucrados en un contexto.

Cuarto hallazgo. Desde el comienzo de la investigación se detectaron impactos que rebasan los resultados económicos que no han sido valorados en su verdadera dimensión debido a la ausencia de procesos de evaluación y reportes que incluyan indicadores de triple impacto. En los tres casos de estudio se ha observado que a las emprendedoras les resulta muy útil evaluar sus propios avances periódicamente. El marco de indicadores (MESS) propuesto, ha sido un punto de partida para poner en valor el triple impacto, así como generar competencias de evaluación en los emprendedores y capacidad de reportar resultados para retroalimentación permanente.

Quinto hallazgo. Se identifica el alto potencial del emprendimiento para ser una fuerza central en el logro de la transición hacia el desarrollo sostenible. La metodología de estudio de casos permitió identificar que operan con prácticas para crear valor positivo para los ODS. La startup Bizipoz lo hace localmente; mientras Tazebaez responde a los retos medioambientales en su región. Zocco responden a retos de desarrollo económico en distintas comunidades internacionalmente. En los tres casos requieren inversión para financiar sus misiones, por lo cual es determinante valorizar sus múltiples impactos y buscar instrumentos sofisticados como los micropréstamos, los bonos de inversión social, el capital de riesgo para iniciativas sociales (Austin et al., 2015). Aportar a uno o varios de los ODS les permite postularse para acceder a fondos de inversión que usan criterios ambientales y sociales.

Asimismo, podemos afirmar que los hallazgos de esta investigación aportan y enriquecen la teoría contenida en la literatura científica existente. Específicamente, en relación con cinco líneas de investigación nacientes sobre el emprendimiento sostenible. En la Tabla 31., mencionamos los enfoques teóricos actuales, con las respectivas fuentes localizadas, y nuestras aportaciones a nuevos enfoques.

Tabla 31. Aportaciones de la investigación a los nuevos enfoques teóricos sobre ES

	Literatura científica	Enfoques actuales sobre emprendimiento	Nuestras aportaciones a nuevos enfoques teóricos ES
1	Wiek, 2011. Wagner, 2012.	Relevancia de las intenciones y competencias emprendedoras.	La relevancia de la dinámica entre los propósitos y competencias emprendedoras para el ES.
2	Cohen & Winn, 2007. Patzelt & Shephard, 2011. Baron & Shane, 2004.	Descubrimiento de oportunidades y procesos con enfoque de mercados.	Establecimiento de las etapas y procesos de un emprendimiento sostenible para transformar ideas innovadoras en ofrecer soluciones a mercados diferenciados.
3	Pacheco, 2010. Schlange, 2009. Welldon, 2018.	Colaboración como parte de un ecosistema emprendedor.	Un emprendedor sistémico que crea una iniciativa para aportar valor en colaboración con grupos de interés.
4	Elkington, 1994. Chen, 2006. Tarnanidis et al., 2017.	Evaluación de rentabilidad comercial.	Relevancia de usar herramientas de evaluación de triple impacto (TBL) adecuadas a las startups: Marco MESS.
5	Dean, 2007. Lozano, 2015. Parrish, 2010.	Contribución a una causa social o ecológica.	La búsqueda de resultados en equilibrio de las tres vertientes de sostenibilidad para contribución a los ODS.

Elaboración propia

A través de un total de 74 entrevistas a profundidad: se realizaron 57 entrevistas a fundadores de startups y se recopilaron datos y documentos secundarios sustanciales sobre sus prácticas de negocios. Además, se realizaron otras 17 entrevistas con grupos de interés como académicos, financieros y expertos en emprendimiento, tanto en la CAPV como en la estancia doctoral en México (Tabla 9).

A partir de los resultados del trabajo de campo con las emprendedoras, fue posible realizar una interpretación propia, introduciendo ajustes al concepto de emprendimiento sostenible en el ámbito universitario, que podemos formular de la siguiente manera:

Un emprendimiento sostenible es un sistema de negocio dinámico y colaborativo para implementar soluciones innovadoras, que generen cambios positivos en lo económico, ecológico y social para contribuir a los ODS.

A continuación, retomamos los objetivos particulares planteados inicialmente y las conclusiones a las que se arribó como resultado de esta investigación:

OP1. Identificar qué elementos clave intervienen en la decisión de emprender para generar impacto económico, ecológico y social.

Para operar un sistema de negocio sostenible, que busca impactos positivos en su contexto local, pero con alcance global. El emprendedor activa los cinco conceptos que identificamos desde el marco teórico como elementos clave del ES (Figura 34).

1. La formación en emprendimiento del fundador y de sus colaboradores.
2. La colaboración con otras personas y el contexto.
3. La evaluación TBL que asegura los resultados y el crecimiento de la startup.
4. La gestión de cambio sistémico para contribuir a los ODS.
5. En el centro la persona y su equipo emprendedor que impulsa el ES.

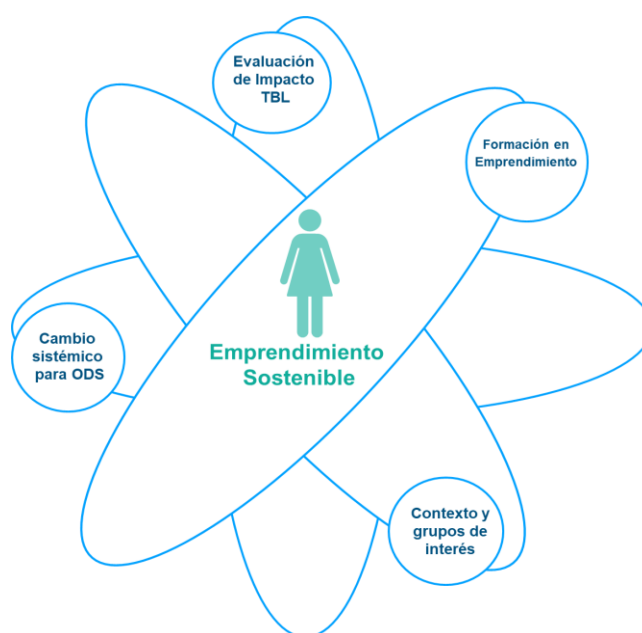


Figura 34.
Elementos
claves
impulsores
del ES.

Elaboración
propia.

Primera conclusión

Los y las jóvenes que decidieron formarse profesionalmente como emprendedores, buscan ser agentes de cambio. Sus propósitos los impulsan a atacar las causas de los problemas desde la raíz, no solamente a conquistar nuevos mercados. Buscan crear cambios en los sistemas socioeconómicos vigentes y mejoras sostenibles de largo plazo. Y, aunque pueden actuar localmente, sus acciones poseen el potencial para estimular mejoras globales en empleo, salud, crecimiento económico, igualdad de oportunidades, protección al medio ambiente, entre otros.

Las competencias y su aplicación en las startups son presentadas a continuación de forma concisa. Aunque cada una de ellas fue estudiada extensamente, con base en la literatura, las entrevistas para integrar el estudio de casos y el proceso de participación acción con las emprendedoras (Anexo I; Anexo III). Se identificaron dentro del contexto de emprendedores de educación superior en LEINN, por lo tanto, están sujetas a este contexto y podrían no ser aplicable a otros contextos regionales.

A pesar de que las competencias para el desarrollo sostenible han sido descritas en algunos estudios, al momento no se describe sobre la integración de estas competencias para formarse como emprendedores por la sostenibilidad. Al observar el trabajo de las graduadas *in situ* y a través de las entrevistas realizadas, se identificó un conjunto de competencias, propias de esta particular forma de ser emprendedor. Las hemos denominado 12 competencias clave para el Emprendimiento Sostenible:

1. La capacidad de trabajar en base a un propósito social y ecológico en el centro del diseño y la puesta en marcha de un negocio rentable.
2. La competencia de transformar necesidades sociales y ecológicas en modelos de negocio con ideas innovadoras y productos sostenibles.
3. La competencia de generar empleo y desarrollo económico con altos niveles de ética respecto a su relación con el medioambiente y sus comunidades.
4. La competencia de integrar un sistema con diversos involucrados y colaborar en una gestión no sólo comercial sino de triple impacto.
5. La competencia global y la capacidad de contribuir positivamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
6. La gestión de recursos financieros para producir y ofrecer soluciones a las problemáticas sociales y ecológicas.
7. La capacidad de utilizar un marco de indicadores de evaluación de triple valor: social, económico y ecológico, para ser sustituido por indicadores aislados.
8. La capacidad de aprender a partir de su propia experiencia, fundamental para agregar las competencias necesarias a los retos que van enfrentando.
9. La competencia de gestión de cambio y visualizar su rol de emprendedor como parte de una solución en los actuales sistemas socioecológicos.
10. La capacidad de mejorar sus enfoques de pensamiento creativo y adecuarlos a la interpretación de futuro. Opera en escalas de tiempo a corto y largo plazo.
11. La competencia de reflexión sobre su proceso de aprendizaje personal y organizacional.
12. La capacidad para emplear la tecnología y el conocimiento como un recurso de uso común para fortalecer la colaboración en el sistema de ES que han creado.

Para contribuir a que las doce competencias del ES sean adoptadas por las instituciones de educación superior, la investigadora colaboró en la creación de herramientas educativas durante las estancias doctorales. Participando con los equipos académicos de educación superior en emprendimiento, tanto de la Mondragon Unibertsitatea (España) como en el Tecnológico de Monterrey (México):

Institución	Contribución	Herramienta	Periodo de Diseño (PAR)	Periodo de Piloteo
Tec de Monterrey, campus Aguascalientes.	Codiseño del Taller de entrenamiento para estudiantes en ES	TecLean Sostenible	Enero-Marzo 2019	Marzo 2020
Universidad de Mondragón, LEINN campus Irún.	Codiseño del Cuestionario de aplicación virtual para estudiantes TBL	Cuestionario impacto TBL	Mayo-Julio 2019	Septiembre 2020

La integración de casos ha sido la metodología idónea para acometer los objetivos particulares y conocer a profundidad los procesos de negocio de los graduados, lo cual concierne al segundo objetivo particular:

OP2: Establecer el proceso de reconocimiento de oportunidades e implementación de startups sostenibles en LEINN.

Segunda conclusión

Los y las emprendedoras concentran su atención en las fuentes de oportunidades de negocios con impacto, desde el descubrimiento hasta la creación de soluciones. Sin embargo, las formas de adopción de las prácticas de negocio que asumen son diferente en los tres casos. Particularmente, porque son altamente influenciadas por el entorno en el que trabaja cada una.

Sobre la base de los tres estudios de caso, hemos realizado una indagación rigurosa de las actividades con las que iniciaron, implementaron y continúan trabajando, como se describe en el proceso emprendedor de Baron y Shane (2008). Pero observamos las diferencias en las dinámicas de las startups sostenibles para crear valor TBL, lo que nos permitió identificar siete etapas secuenciales para implementar un ES (Figura 35):

1. Reconocer la problemática social/medioambiental y crear un modelo de negocio para ofrecer una solución innovadora mediante un producto o servicio.
2. Identificar las competencias y conocimiento del mercado necesario en la startup.
3. Integrar el equipo emprendedor para gestionar los recursos y asegurar un emprendimiento rentable de triple impacto.
4. Mantener sus propósitos sostenibles desde el inicio, e integrar los grupos de interesados con enfoque sistémico para contribuir a un ODS.
5. Entrar en un mercado comercial y superar los retos de crecimiento equilibrando las tres vertientes de la sostenibilidad.
6. Definir las plataformas tecnológicas para administrar el conocimiento en común.
7. Evaluar y retroalimentar la propuesta de valor para comunicar sus resultados mediante indicadores de triple impacto.

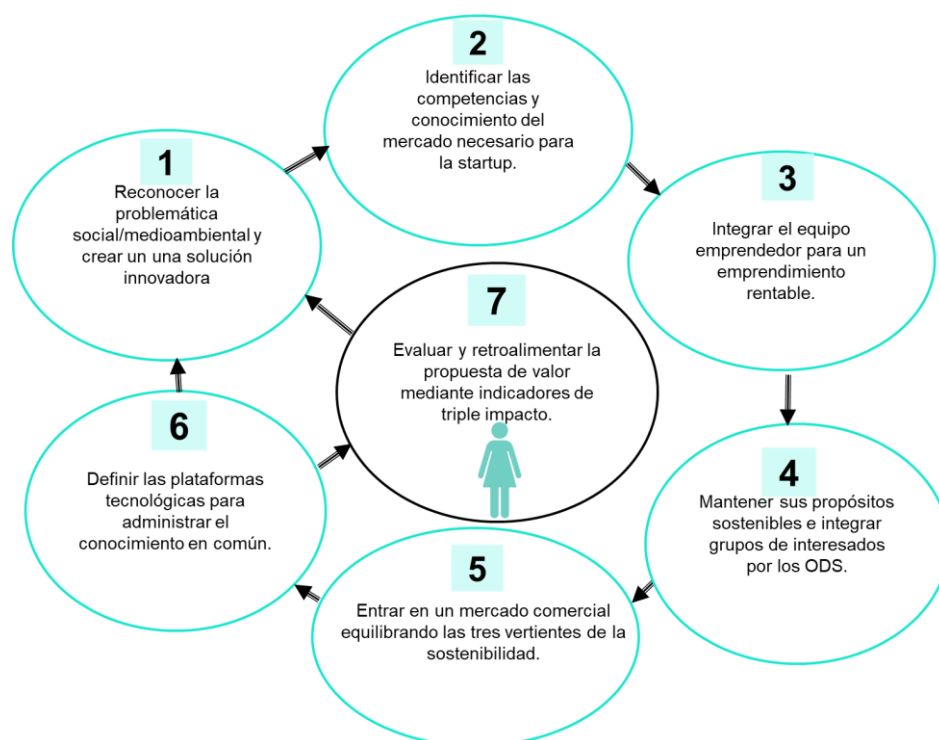


Figura 35.
Proceso de inicio startup sostenible.

Elaboración propia.

OP3: Conocer las mejores prácticas de las empresas emergentes de LEINN, para contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible.

Para las y los emprendedores de los casos, las mejores prácticas son sencillamente una forma innovadora de negocios, que han perfeccionado mediante aprendizajes en la práctica, a base de prueba y error. A este respecto se integran dos conclusiones que contribuyen al cumplimiento del tercer objetivo particular:

Tercera conclusión

El emprendimiento sostenible que los LEINNers operan, se enfrenta a una serie de retos en el mundo empresarial, a consecuencia de una forma muy particular de innovar por los ODS. La búsqueda del crecimiento en ventas, la gestión del emprendimiento en equipo y la generación de impacto se gesta en escenarios socioeconómicos complejos (Ostrom, 1994). En los tres casos, las emprendedoras buscan implementar sus mejores prácticas para proteger los recursos sociales y naturales de uso común.

El concepto de las mejores prácticas en las empresas, en las últimas décadas se ha constituido en un referente para la observación de una técnica que ha sido generalmente aceptada como superior ante cualquier alternativa (Gedeon, 2014). Pueden basarse en la autoevaluación comparativa con resultados anteriores de un mismo proceso. Una mejor práctica es una característica de las normas de gestión acreditadas como ISO 14001, para la gestión ambiental internacional.

Sin embargo, sólo hemos tomado como referente este concepto, dado que normalmente las certificaciones ISO, para acreditar a una empresa, demandan ciertos niveles de estandarización de procesos y normativas que no son aplicables a las empresas nacientes de este estudio de casos.

Las mejores prácticas internas en las empresas nacientes, buscan el desempeño óptimo: a) obtener la lealtad de los clientes y la decisión de compra a precios competitivos que los del mercado en general; b) generar el buen ambiente laboral entre los colaboradores de la startup; c) una gestión eficiente de los recursos, que se traduzca en menores costos; d) la obtención de confianza de sus clientes en el largo plazo; e) la creación de productos de valor añadido para mercados diferenciados y f) El consumo responsable entre sus clientes, para generar economías frugales (Kadaplackal, 2008).

Se identificarán cinco prácticas que se replican en los tres casos y que coinciden en la contribución positiva a los ODS:

1. Emprendedores que demuestran innovación social y estrategias de sostenibilidad para escalar aceleradamente el potencial de su empresa emergente.
2. Startups que hacen uso de la tecnología como un recurso base para generar innovaciones que aportan en los ámbitos social y ecológico.
3. Emprendedores que promueven el aprovechamiento óptimo de agua, la reutilización, el reciclaje, la reducción de desechos, el consumo circular, colaborativo y responsable, el desarrollo económico local, otros.
4. Grupos de emprendedores que aplican sus competencias y habilidades para integrar en equipo una empresa de carácter social, cooperativo o cualquier forma jurídica que beneficie inicialmente en aspectos de empleo y derechos de propiedad de los miembros fundadores.
5. Startups enfocadas a la gestión del conocimiento como forma de concientizar a la ciudadanía respecto a la relevancia del desarrollo sostenible para la supervivencia de la humanidad y del planeta.

A nivel individual cada startup busca la diferenciación y la ventaja competitiva de su startup:

Tabla 32. Mejores prácticas de las startups como ventaja competitiva

Startup	Mejores prácticas por la sostenibilidad
Bizipoz (Subcapítulo 4.1.6)	Gestionar sus propuestas de valor para relacionar a los gobiernos municipales e instituciones multilaterales con los adultos de 65+ por una vida activa y sana.
Tazebaez (Subcapítulo 4.2.6)	Distribución de programas orientados a la innovación, promoción de la sostenibilidad, la economía social y el talento humano. Adecuando a las necesidades de los clientes con propuestas a la medida.
Zocco (Subcapítulo 4.3.6)	El empoderamiento económico de grupos de mujeres vulnerables mediante la creación de empleo, y relacionarlas comercialmente con consumidoras de complementos de moda sostenible con valores frugales.

Elaboración propia

Cuarta conclusión

Nuestros resultados indican que la creación de valor para uno o varios ODS y el modelo de negocio, deben estar alineados; asimismo, que los emprendedores requieren conocer y gestionar la relación entre ellos. Las empresas del estudio de casos emplean los ODS como una guía para comunicar sus avances y resultados. Ya que los ODS constituyen un marco internacional e institucional, dando respaldo en la creación de reportes al momento de presentar sus resultados a instituciones financieras e inversionistas.

Además, ha de tenerse en cuenta a los consumidores, empleados e inversores que siguen criterios de ética y responsabilidad en sus decisiones. La integración de los ODS ha sido, por tanto, una manera de instaurar una actitud más positiva en estos grupos, para obtener su confianza y mantener la legitimidad de su operación.

Para validar la participación de las startups en la consecución de los ODS, hemos aplicado un mapeo con la herramienta *SDG Impact Assessment Tool*¹³ a cada una de las startups analizadas.

A través de una evaluación acerca de la contribución a los ODS, logramos identificar los objetivos de sostenibilidad relevantes para cada una de las empresas emergentes. Con la herramienta SDG-IAT, los impactos quedan plasmados en las metas globales positivas o negativas, directa o indirectamente. Una vez hecho este mapeo, las empresas han podido reconocer de mejor manera su contribución a la Agenda 2030.

De manera individual, cada empresa identificó su involucramiento con cada uno de los 17 ODS en cinco niveles de impacto:

Positivo directo	Positivo indirecto	Sin impacto	Negativo directo	Negativo indirecto
------------------	--------------------	-------------	------------------	--------------------

La evaluación se realizó para cada uno de los ODS. La herramienta proporciona una breve introducción con respecto a los ODS y sus metas, como una manera de establecer la relevancia de cada objetivo.

Los ODS elegidos por las emprendedoras están interrelacionados con el propósito de vida del emprendedor. Los jóvenes aplican todos sus valores, habilidades y competencias para lograr un impacto positivo en las poblaciones metas de los ODS. Facilitan la comparabilidad, la consistencia y la comprensión de los datos recogidos y, con ello, las decisiones de los grupos de interés y las relaciones con los mismos. A continuación, se mencionan en concreto los aportes que hace cada una de las emprendedoras a los ODS a uno en mayor proporción, pero es importante remarcar que su trabajo puede impactar indirectamente a múltiples objetivos.

¹³Para conocer la herramienta consulte en: <https://sdgimpactassessmenttool.org/>

Bizipoz

Con respecto al ODS número tres, la startup continúa expandiendo su metodología, para buscar el mejoramiento en la salud física y mental de sus beneficiarios. Las emprendedoras de la cooperativa naciente han expandido su modelo de negocio a través de su colaboración con la Organización Mundial de la Salud (OMS) y forman parte de la Red Mundial de Ciudades y Comunidades Amigables, para promover la salud y la actividad de las personas mayores.

Tazebaez

La cooperativa contribuye principalmente al ODS número trece, el cual ha sido establecido para que las comunidades estén en condiciones de tomar acciones urgentes para combatir el cambio climático y la reducción de sus efectos. Asimismo, también lo ha hecho a través de las siete ediciones de la Feria Vasca de la Sostenibilidad, que reporta un promedio de 1,600 visitantes cada año. Las acciones directas de Tazebaez son: el mejoramiento de la educación, la sensibilización y la capacitación humana e institucional en relación con la mitigación del cambio climático, la búsqueda de adaptación a sus efectos y la alerta temprana.

Zocco

Contribuye al ODS número ocho, que se refiere al derecho a un trabajo decente y el desarrollo económico, apoyando a las mujeres de bajos ingresos como productoras. De acuerdo con Karnani (2006), la mejor manera de disminuir la escasez es aumentar los ingresos de la población. En la discusión acerca de soluciones al problema de la pobreza, les ha sido útil separar conceptualmente el rol de las mujeres como consumidoras y productoras. En este caso, Zocco es un medio para que los estratos económicos de altos ingresos (consumidores) puedan apoyar a las mujeres de bajos ingresos (productoras), comprando los productos que crean en un empleo con remuneraciones justas.

Alinearse a la Agenda 2030, sirve particularmente como un marco de referencia para que los retos comunes entre los diferentes grupos de interés enfoquen los esfuerzos y recursos colaborativamente hacia una misma dirección.

Vinculado a las diversas potencialidades de colaboración por el triple impacto, se obtuvieron conclusiones relacionadas con el OP4:

OP4: Identificar cómo se alinea la colaboración con los grupos de interés en las startups para generar cambio sistémico.

Quinta conclusión

Los egresados universitarios que participan en nuestra investigación realizan emprendimientos en mercados diferenciados, por lo que son constantemente desafiados por los clientes. En este sentido, los tres casos estudiados alinean la creación de productos y servicios a sus grupos de interés mediante modelos de negocios respetuosos con el medio ambiente, participativos en la transformación social y económicamente inclusivos.

Consideramos que el concepto de ecosistema, usualmente enfocado a las relaciones y redes tradicionales de un emprendimiento, describe sólo parcialmente las dinámicas de colaboración de un emprendimiento sostenible. Hemos utilizado los enfoques de la teoría de grupos de interés y la teoría de sistemas para obtener un entendimiento profundo sobre la relevancia de las relaciones de negocios y los múltiples impactos de una startup sostenible.

Es en esta forma particular de gestionar sus relaciones, como si de un sistema interdependiente se tratara, en donde radica la diferencia entre un emprendimiento convencional y un ecosistema de emprendimiento sostenible que privilegia el triple impacto de sus resultados.

Se identificó la perspectiva sistémica de los jóvenes para generar valor en sus mercados de clientes, y las competencias para comprender que la transformación de una causa en particular refiere al sistema en el que la problemática se ha generado. Los jóvenes han reconocido algunas premisas clave para operar iniciativas de negocios de cambio sistémico:

1. Los emprendimientos sostenibles son sistemas abiertos que existen dentro de sistemas económicos y sociales más amplios.
2. Los avances de la startup como sistema, dependen de su relación con la comunidad.
3. El conocimiento para satisfacer una necesidad está en el sistema, y los emprendedores desarrollan competencias de agentes de cambio (OECD, 2018).

Las ofertas de un emprendimiento sostenible generan valor mediante la garantía de un alto nivel de colaboración, en donde se combinan los esfuerzos de los clientes, los beneficiarios, los donantes y otros. Los productos y servicios a la venta son resultado de un intercambio fluido de recursos y conocimientos.

Se confirma, en las y los jóvenes, la capacidad de integrar un grupo de interesados en torno a la oportunidad detectada, mediante las siguientes acciones de colaboración:

- a. Motivar a las personas para actuar por el interés común del grupo.
- b. Participar colaborativamente, sin una estructura jerárquica rígida.
- c. Desarrollar la visión de un bienestar colectivo entre las partes interesadas.
- d. Colaborar en interdependencia sin perder la autonomía de cada uno.
- e. Mostrar los resultados individuales y colectivos.
- f. Proteger los recursos de uso común, incluyendo el conocimiento compartido.

Bajo la figura organizativa y legal de Cooperativa, adoptada por Bizipoz y Tazebaez, e incluso en la estructura organizativa de empresa social de Zocco, las tres propugnan por los valores de cooperación y colaboración. En concordancia con las aportaciones de la teoría de grupos de interés (GI), se alinean los propósitos, así como las necesidades de cumplir múltiples objetivos de los diversos involucrados.

Sexta conclusión

La visión sistémica de las emprendedoras, los principios cooperativos y su modelo de negocio sostenible, se conjugan para buscar el cambio por el bienestar de sus clientes y colaboradores. A decir del Padre J.M. Arizmendiarieta, impulsor de la experiencia cooperativa de Mondragón, son particularmente los jóvenes quienes tienen el propósito de la transformación social.

El éxito de las cooperativas Bizipoz y Tazebaez radica, en gran medida, en sus procesos innovadores para incluir a los clientes y beneficiarios en la creación de sus servicios de una manera participativa. El acercamiento asegura a las empresas nacientes información de primera mano para adecuarse a las necesidades de los mercados, lo cual permite lograr de forma más sencilla la promoción y venta de sus servicios.

Las prácticas que se destacan en las cooperativas mencionadas provienen del aprendizaje colaborativo:

- a. La cooperación en el emprendimiento en equipo, cuyos procesos y resultados son responsabilidad de todo el grupo (*learning by doing*).
- b. El diálogo constante para generar igualdad en la contribución de los emprendedores y grupos de interés (*teambulding*).
- c. Puesta en marcha de modelos de negocio que buscan aportar a la transformación social a través de sus negocios que incluyen a la sociedad (*Impacteam*).

Según la perspectiva de Bizipoz y Tazebaez, el hecho de haber adoptado la forma jurídica de cooperativa se dio como una elección natural. Desde su formación académica, tomaron conciencia de la importancia de una dinámica de igualdad de condiciones para compartir el trabajo y las decisiones, elementos que esta figura organizativa permite aplicar de mejor manera que cualquier otra forma jurídica (Lizarza et al., 2014). Además, las y los emprendedores, simultáneamente pueden desempeñar diferentes roles en la startup: accionistas, clientes, beneficiarios y empleados.

Por otra parte, en Zocco, a pesar de no ser una cooperativa sino una empresa social, de igual forma se percibe más conectado con la naturaleza y la sociedad que otros tipos de actividades empresariales convencionales (Ostrom, 2009). La emprendedora y su equipo ejecutan diferentes procesos que dan muestra de su interconexión con sistemas socioecológicos. Para la emprendedora, es fundamental la generación de valor económico como una condición para crear valor social y medioambiental.

Por lo que respecta al OP5, los resultados de esta investigación centran la atención sobre la necesidad de establecer ponderaciones, responsables y procesos clave para dar seguimiento a los múltiples resultados de las empresas nacientes:

OP5. Proponer un marco de evaluación de triple impacto, adecuado al emprendimiento sostenible de las startups.

Séptima conclusión

El marco MESS propone inicialmente un esquema de siete factores clave que dan cuenta del funcionamiento de la empresa emergente. Seguimos un procedimiento de tres pasos para integrar los primeros indicadores viables:

1. Determinamos la manera en que podían asignarse indicadores de medición a cada factor y la forma en que podrían ser utilizados.
2. Integramos una primera definición de valores de medición para ser piloteada por cada emprendedor como referencia y medir el cambio trimestralmente.
3. Posteriormente, se discutió la escala de indicadores con algunos grupos de interés para conocer que indicadores aplicables a los procesos que llevan a cabo en su relación con otros.

Observamos que las emprendedoras difícilmente pueden vincular la operación diaria y la evaluación. No es lo común para ellas y sus equipos, porque no cuentan con una herramienta funcional, confiable y práctica. Les es difícil demostrar hasta qué punto están logrando el TBL.

En la siguiente tabla podemos observar que mientras todas las proposiciones teóricas respecto a sus prácticas de emprendimiento sostenible fueron confirmadas, las correspondientes a la evaluación y uso de indicadores TBL fueron no confirmadas unánimemente. Esto representa que el impacto tridimensional se logra, sin ser medido.

Tabla 33. Resultados de las proposiciones teóricas en el ámbito de evaluación TBL (tres casos analizados y contrastados mediante *pattern-matching*). **Elaboración propia.**

Ámbito de investigación	Conclusiones
Evaluación triple impacto TBL	
P14. Se cuenta con actividades para evaluar el valor que agrega en los ámbitos económico, ecológico y social mediante la venta de sus productos y servicios.	No confirmación unánime
P15. Se utilizan una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos para dar seguimiento a los avances de la startup en los ámbitos social, económico y ecológico.	No confirmación unánime
Dimensión interna	Valor económico
P16. Se remunera en salarios de tiempo completo mensualmente entre colaboradores, mediante una política equitativa salarial y normatividad.	Confirmación unánime
P17. Se cuenta con una base salarial equitativa para la remuneración de las mujeres, en comparación con los hombres.	Confirmación unánime
P18. La rentabilidad económica entre la facturación y los gastos realizados al año, son por lo menos de 1 a 1, por encima del punto de equilibrio.	Confirmación unánime
	Valor social
P19. Se invierten recursos materiales y financieros anualmente en desarrollar productos y servicios para mejorar por lo menos una causa social o medioambiental.	Confirmación unánime
P20. Se aplica por lo menos un programa para capacitación a los colaboradores empleados anualmente respecto al impacto social y ecológico.	Confirmación unánime
	Valor medioambiental
P21. Son conocidos y aplicados procedimientos para reducir el consumo de suministros de agua, electricidad, gasolina y otros.	Confirmación unánime
P22. Se cuenta con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje u otra como papel o plástico.	Confirmación unánime
Dimensión externa	Valor económico
P23. Se desarrollan algunas competencias en las personas de bajos ingresos o minorías para que estas puedan mejorar su bienestar económico.	Confirmación unánime
P24. Se participa en programas de valor para recibir anualmente apoyo del gobierno, como subvenciones, donativos, becas y otras ayudas a fondo perdido.	Confirmación mayoritaria
	Valor social
P25. Son conocidas las contribuciones que la startup realiza individualmente o con sus grupos de interés, para apoyar a por lo menos una causa ecológica y/o social.	Confirmación unánime
P26. Se aplican procesos para desarrollar productos y servicios para contribuir positivamente al bienestar social.	Confirmación unánime
	Valor medioambiental
P27. Cuentan con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje o cualquier otra recuperación de recursos.	Confirmación unánime
P28. Cuentan con procedimientos para minimizar el efecto negativo por el consumo de combustibles, electricidad, gasolina y otros para reducir la huella ambiental de la startup.	Confirmación unánime

Octava conclusión

Demostrar resultados de evaluación social y ambiental es complejo para un emprendedor que puede contabilizar fácilmente los ingresos obtenidos por concepto de ventas. Resulta laborioso establecer números sobre los beneficios sociales a las comunidades de adultos y encontrar la manera de mejorar su salud emocional, así como lo hacen las emprendedoras de Bizipoz, o bien cuantificar el valor de realizar actividades para concientizar a la población sobre el cuidado de los recursos naturales, como en el caso de Tazebaez.

Por ejemplo, antes de la presente investigación, algunos indicadores de evaluación utilizados por las tres empresas nacientes para medir ingresos económicos en el corto plazo han sido:

- Ventas: los ingresos que son resultados de la comercialización de sus productos y servicios.
- Margen de ganancias: indicador que se expresa en un porcentaje que informa el volumen de producto que se vende como excedente de los costos del producto en sí mismo. Esta métrica permite considerar el ROI (*Return on Investment*).
- Número de clientes: puede incluir el seguimiento de una cartera por producto.

Las y los propietarios de Bizipoz, Zocco y Tazebaez conocen la existencia de los sistemas y certificaciones de medición, comúnmente utilizados para evaluar y retroalimentar el desempeño sostenible: ISO 26000 - 14000, Sistema B, Estándares GRI y otros. No obstante, hasta ahora consideran que no son los idóneos para medir su funcionamiento, en virtud de tres razones principales:

1. El enfoque de procesos estandarizados está dirigido a empresas medianas y grandes. De momento su funcionamiento es más orgánico y creativo.
2. El enfoque no es exhaustivo para cubrir los múltiples factores del emprendimiento sostenible.
3. Su costo es alto e implica repetir periódicamente el procedimiento para mantener las certificaciones otorgadas.

Los sistemas de gestión y medición de impacto guían a las empresas para abordar de manera integrada su contribución a la sostenibilidad. Sin embargo, acorde con lo expresado por las y los emprendedores, debido a la etapa en la que se encuentra una cooperativa naciente, por el momento no consideran viable seguir los amplios principios de las certificaciones tales como ISO, AA1000AS y FESLM, otras.

Una empresa emergente requiere diseñar indicadores simples e imparciales que realmente representen la participación de los diferentes actores relacionados con la iniciativa emprendedora. Para ello es necesario observar los procesos y las actividades relacionadas con la integración de los objetivos ambientales y sociales (Skouloudis et al., 2010). Los emprendedores requieren además procesos de análisis, evaluación y generación de informes como recursos que proveen de conocimiento interno y externo, principalmente para cuestiones tan relevantes como la búsqueda de financiamiento.

Las empresas emergentes participantes en el estudio de casos, han aplicado una combinación de indicadores adecuados a su modelo de negocio, desde el año 2019. En la Tabla 34., se exponen algunos indicadores con potencial de agregar métricas de valor para un enfoque amplio de sostenibilidad, hemos utilizado los siete factores identificados como prioritarios en el marco de la evaluación (MESS). Exponemos algunos ejemplos:

1. Estrategias y propósito de desarrollo sostenible
2. Competencias y generación de conocimiento
3. Resultados rentabilidad financiera
4. Resultados de valor social
5. Resultados de eficiencia ambiental
6. Generación de sistema y contexto local
7. Adaptabilidad tecnológica

Tabla 34. Indicadores propuestos para evaluar el emprendimiento sostenible startup

Estrategias y propósito de Desarrollo Sostenible
Número total de horas en entrenamiento para emprender sosteniblemente.
Número total de horas en el diseño e implementación de iniciativas sostenibles.
Número de personas que han colaborado para emprender por el triple impacto.
Competencias y gestión de conocimiento
Número de productos o servicios en prototipos en los próximos seis meses.
Número de horas dedicadas a desarrollar competencias para innovar con impacto TBL.
Resultados de rentabilidad financiera
Inversión en talento humano y competencias para emprender social/medioambiental.
Retorno de la inversión de productos y servicios sostenibles.
Inversión financiera propia para ofertar productos y servicios sostenibles.
Resultados de valor social
Número de programas activos que incluyen objetivos por el bienestar común.
Número de personas empleadas a tiempo completo en proyectos de triple impacto.
Número de emprendedores masculinos y femeninos colaborando.
Resultados de eficiencia ambiental
Ganancia por eficiencia de costos en el uso de agua, electricidad, combustible, otros.
Inversión económica en actividades para promover la protección del medioambiente.
Número total de horas dedicadas a mejorar la producción con materiales orgánicos.
Generación de sistema con grupos de interés
Inversión para generar mejores prácticas de negocio con los grupos de interés.
Número de personas y organizaciones involucradas en el emprendimiento sostenible.
Número de iniciativas implementadas en colaboración para la sostenibilidad.
Adaptabilidad tecnológica
Número de clientes captados vía internet.
Número de personas conectadas digitalmente para la operación de la empresa.
Total de ingresos por ventas vía internet.
Número de videos/reseñas/contenido creados y publicados en internet.

Elaboración propia.

Se han establecido indicadores específicos de cada una de las startups participantes en el estudio de los casos. Para consulta a detalle han quedado integrados al final del quinto capítulo, en los resultados preliminares del piloto (MESS) en las Tabla 28 a la 30, para los casos de Bizipoz, Tazebaez y Zocco, respectivamente.

Novena conclusión

Al término de la presente investigación, dado su enfoque metodológico de participación acción, las tres startups de LEINN han logrado un avance progresivo de las emprendedoras hacia la evaluación de resultados económicos, sociales y ecológicos.

Establecer un marco de medición, posiblemente aplicable a cualquier empresa naciente, ha sido relevante para las startups de este estudio en virtud de varias razones:

La primera es suplir la ausencia de conocimiento respecto al alcance de su emprendimiento sostenible. En ocasiones, el equipo emprendedor, aun cuando logra beneficios en diversos ámbitos, no ha generado la dinámica de evaluación y reporte de resultados periódico.

Segunda, dado que la búsqueda de recursos financieros para fortalecer las operaciones es un proceso continuo tanto Tazebaez como para Zocco y Bizipoz, es útil recabar datos para reportar, por un lado, la rentabilidad y, por otro, la incidencia de la empresa sobre las causas sociales y medioambientales.

Finalmente, mencionamos algunas de las principales ventajas reportadas por los y las emprendedoras, que han implementado el marco (MESS) como piloto para evaluar sus resultados durante seis meses:

1. Definir estrategias comerciales a corto plazo, basándose en los resultados de sus indicadores TBL.
2. Medir las dimensiones financieras y no financieras para la toma de decisiones.
3. Mostrar, mediante reportes formales, el valor real de la startup.
4. Monitorear la influencia de la estrategia sostenible en la startup a nivel global.
5. Identificar e impulsar mejores prácticas de negocios para aportar a los ODS.
6. Retroalimentar a los colaboradores internos y externos en áreas de mejora.

El enfoque de medición con indicadores mediante ganancias y ventas exclusivamente ha quedado obsoleto para los emprendedores de esta investigación, incluso si estos indicadores fueran los únicos que reconozcan los potenciales financiadores. Por el hecho de que son empresas que se enfrentan a la competitividad característica del actual milenio, han establecido indicadores no tradicionales capaces de abordar resultados que históricamente no han sido del dominio del sector privado.

Es posible que nuestra investigación haya contribuido también a la evolución y creación de mecanismos de evaluación en la universidad y su grado LEINN. Los actuales estudiantes emprendedores estarán desarrollando competencias de evaluación durante el año 2021 con elementos de impacto TBL. Serán más conscientes de sus propósitos internos y de los factores externos, como la presión que ejercen los mercados, gobiernos y comunidades para que las empresas produzcan respetando los recursos naturales y genere beneficios sociales.

Décima conclusión

Crear valor para satisfacer la creciente demanda de productos y servicios generados de manera sostenible, puede representar una ventaja competitiva. Las emprendedoras son proactivas para diferenciarse de la competencia al identificar nuevas oportunidades de negocio, diseñar soluciones, integrar métodos de producción ágiles, procesos de distribución eficientes y emplear tecnología digital para la comercialización, entre otros.

El término de ventaja competitiva se describió a principio de la década de los años noventa, señalando las capacidades de las empresas por sobrevivir a la competitividad global (Oksanen & Hautamäki, 2015; Porter, 1991). Por tanto, una ventaja competitiva para el ES se deriva de la habilidad para consolidar equipos de personas, recursos, tecnologías y creatividad, que puedan satisfacer creativamente las necesidades de mejorar el entorno.

Por su parte, en Bizipoz han creado una ventaja competitiva al comprender los beneficios buscados por clientes, como los gobiernos que necesitan apoyo para ofrecer servicios a adultos mayores, utilizando la información, las competencias y relaciones desarrolladas para diseñar nuevos servicios con su propia metodología.

Asimismo, Tazebaez identifica constantemente nuevos mercados adecuando su metodología para crear entrenamientos que le dan la posibilidad de generar cambio en los sistemas para la creación de valor sostenible en sus clientes.

Y finalmente, Zocco produce sosteniblemente accesorios, desde los materiales hasta la mano de obra, y muestra sus productos como una manera de diferenciarse en los mercados que compran con el propósito de responsabilidad y conciencia social.

En las tres empresas emergentes se desarrollan ventajas competitivas para implementar un modelo negocio que incluye las siguientes fuentes de diferenciación:

1. La detección de oportunidades de negocio y la integración del conocimiento se realizan a través de una interacción social permanente con los beneficiarios y clientes de las comunidades a las que sirven.
2. El propósito y los valores guían y dan sentido al quehacer del emprendedor sostenible para cambiar positivamente las problemáticas ecológicas o sociales.
3. La visión sistémica del emprendedor y su equipo colaborador permite la comprensión adecuada del papel que desempeña cada uno y de las relaciones con otros, con la finalidad de generar una dinámica de colaboración que contribuya positivamente a los ODS.
4. El uso efectivo y permanente de la tecnología para comunicarse con el sistema de grupos de interés y la sociedad global.
5. La evaluación (MESS) para retroalimentar y mostrar los múltiples alcances de sus iniciativas emprendedoras, que los posiciona en mercados diferenciados.

La educación es el arma más poderosa
para cambiar el mundo.
Nelson Mandela

6.2 IMPLICACIONES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Es posible que las conclusiones de la investigación aquí presentadas contribuyan a la mejora continua de las empresas nacientes. Sin embargo, se identificaron también algunas implicaciones posiblemente útiles para las instituciones de educación superior en su misión de formar emprendedores para un futuro sostenible.

Primero, nuestros resultados sugieren que los y las jóvenes universitarias, consideran a las competencias desarrolladas en el grado en emprendimiento, como fundamentales para crear una nueva empresa que contribuye a los ODS. Esto puede ser coherente con otras investigaciones que muestran que una institución de educación superior, es capaz de potenciar las intenciones de los estudiantes en crear emprendimientos sostenibles (Carole &Lutz, 2020; Yan & Gu, 2018).

Segundo, la educación para el emprendimiento continúa experimentando un alto nivel de crecimiento mundialmente. Sumado a ello la producción científica sobre ES, se aboca solo a cuatro áreas de investigación hasta ahora: la relevancia del contexto, detección de oportunidades, atributos individuales del fundador y la actividad emprendedora. Agregamos en base a nuestros resultados una quinta dimensión que refiere al impacto, particularmente al triple impacto que procura la gestión de cambio sistémico.

Tercero, las universidades que generan prácticas para permear una cultura emprendedora, o bien ofrecen educación profesional en emprendimiento; de momento, lo hacen sin evaluar los alcances TBL de los estudiantes y graduados. Se requiere implementar las metodologías adecuadas para dar alcance a la complejidad que puede llevar la evaluación de este tipo de emprendimiento holístico. De acuerdo con nuestras conclusiones los marcos actuales de evaluación de triple impacto y certificaciones internacionales, no son accesibles a las empresas nacientes en sus etapas iniciales. Por ello, hemos integrado el marco de evaluación (MESS) para fortalecer un área clave del nuevo negocio frente a potenciales aliados e inversionistas financieros.

Mondragon Unibertsitatea, mediante su grado LEINN apuesta por la innovación y el cambio de paradigma como una institución formadora de emprendedores que puedan contribuir a los ODS. Al inicio de la investigación en el año 2017, los resultados de los estudiantes en emprendimiento son medidos económicamente por sus metas relacionadas a factores económicos como las ventas.

En el ciclo escolar 2020-2021, comienzan a implementar actividades para que los jóvenes cuenten con competencias evaluadoras en dimensiones socioeconómicas y ambientales. Para apoyar tales esfuerzos, hemos colaborado con algunos coaches (Tabla 35). Específicamente en la integración de herramientas que la investigadora ha diseñado en colaboración con el equipo recientemente creado para medir el impacto (*Impacteam*).

Tabla 35: Herramientas integradas en colaboración con el equipo académico LEINN

Año	Objetivo	Codiseño	Herramienta	Cambio gestionado
2020	Conocer el triple impacto de los emprendimientos de estudiantes y graduados de LEINN.	Asier Aranburu. Saín López Campus Oñate.	Cuestionario para medir el TBL en las startups de estudiantes de LEINN.	Evaluación online (vía internet) del enfoque TBL, en estudiantes emprendedores. Al término de la investigación, el equipo a cargo, queda pendiente de hacer el piloto por campus.
2021	Reuniones con el nuevo equipo MTA <i>Impact team</i> , para apoyar la implementación del enfoque TBL a LEINN.	Lander Jiménez. Maria Gray Campus Bilbao	Reuniones con el <i>Impact team</i> LEINN MTA de País Vasco.	Observaciones al equipo académico para el impacto LEINN MTA que ponga en valor las actividades de los LEINNers, para un enfoque de impacto TBL y ODS.

Elaboración propia

Observamos en el ciclo escolar 2020-2021 un incremento importante en el impulso del equipo directivo y los coaches de LEINN por la evaluación de diversos ámbitos. Particularmente, sobre implementar métricas y prácticas de evaluación como parte de la metodología del programa. Para el año 2021 se encontrarán en operación por lo menos tres nuevas iniciativas para la promoción de evaluación TBL:

1. *The Future Game*: Una experiencia de aprendizaje en acción, donde durante tres meses los y las *Teampreneurs* de LEINN trabajarán en proyectos inspirados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y el equipo de coaches MTA.
2. *Falkon Model*: Nueva metodología educativa que sustituirá al *Rocket Model*, para crear soluciones y desarrollar propuestas de valor para nuevas empresas y poder experimentar un proceso de innovación, en el cual serán evaluadas las diversas aportaciones del emprendimiento incluyendo impacto ambiental y social.
3. *Evaluación TBL*. Aplicación paulatina en los laboratorios a los estudiantes actuales, para integrar la capacidad de autoevaluación en colaboración con el equipo de las empresas (*teamcompany*) y los resultados mensuales esperados.

La investigadora colaboró también como doctoranda en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (TEC), en los campus Monterrey, Aguascalientes y Querétaro, con tres startups de graduados (una seleccionada por campus). Cabe destacar la coincidencia con MTA, sobre la posibilidad de implementar el enfoque de TBL para medir las aportaciones de los graduados a los ODS. Lo cual se identifica también como una necesidad en las startups del TEC de Monterrey entrevistadas.

Al término de la investigación ambas instituciones de educación superior, tanto la Universidad de Mondragón como el Tecnológico de Monterrey, comienzan a integrar equipos multidisciplinarios orientados a implementar programas, competencias y una dinámica de evaluación TBL para mostrar el valor creado en sus comunidades y clientes.

Las instituciones universitarias podrían expandir sus programas de educación en emprendimiento para respaldar a los estudiantes con propósitos de ES, mediante las siguientes actividades:

- Gestión de competencias en los estudiantes sobre evaluación de triple impacto.
- Integración de un equipo académico para promover competencias de la evaluación.
- Colaboración con instituciones de financiamiento y aceleradoras para patrocinar a los y las emprendedoras con modelos de negocio de TBL y por los ODS.
- Uso de metodologías educativas disruptivas y enfocadas al cambio sistémico.
- Oferta de asignaturas para contribuir con los ODS y siendo negocios rentables.
- Establecer métricas para evaluar a los estudiantes con indicadores TBL.
- Aplicación de herramientas para generar reportes TBL para inversores y aliados.
- Proyectos de investigación sobre educación en emprendimiento sostenible.
- Colaboración con instituciones que promuevan el desarrollo sostenible, particularmente con otras universidades y organismos internacionales.
- Colaboración con organismos evaluadores GRI, GUESS, Sistema B, GEM, otros.

En la resolución 57/254 ONU de la Asamblea sobre el Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para Desarrollo Sostenible (DESD), se reconoce el papel de la educación superior para la protección del medioambiente y la sociedad global (UNESCO, 2020). El emprendimiento sostenible representa una esperanza para el crecimiento económico, la transformación social y la conservación medioambiental, por ello es relevante como campo de educación e investigación para incluir a diversos perfiles de estudiantes sin distinguir niveles socioeconómicos.

Para cerrar, mencionamos la necesidad de futuras investigaciones empíricas sobre las condiciones en las que se puede formar emprendedores por los ODS en instituciones educativas del sector público. O bien sobre los mecanismos bajo los cuales las formaciones de instituciones privadas como MU y TEC pueden llegar a amplio número de potenciales emprendedores sistémicos.

No se le puede enseñar nada a otro hombre,
sólo se le puede ayudar a encontrar la verdad por sí mismo.
Galileo Galilei

6.3 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con la inmersión e indagación en las empresas emergentes participantes, consideramos que se alcanzó la saturación de información. Por lo tanto, se puede argumentar que se recopilaron datos suficientes para responder a las preguntas de investigación sobre el fenómeno investigado, con algunas limitantes:

1. Puede mencionarse como limitante el llevar la investigación exclusivamente en una universidad. Mediante la estancia doctoral de la investigadora en otra institución educativa, se determinó que sería enriquecedor poner a disposición las herramientas utilizadas y el marco de evaluación a otras instituciones de educación superior para enriquecerlas. Lo cual se considera viable dada la apertura y colaboración entre universidades de cultura emprendedora.
2. Debemos mencionar la evolución de los jóvenes entrevistados, conforme avanzó el trabajo de campo. Ellos conocieron la posibilidad de evaluar el triple impacto mediante la propia interacción en las entrevistas y reuniones de la presente investigación. Por lo tanto, es posible que su percepción y la dinámica de crecimiento permanente de su startup les hayan motivado a responder positivamente a la creación de un mecanismo de evaluación necesario.
3. Respecto al trabajo de campo, podría ser enriquecedor observar por un periodo mayor a un año de aplicación del marco de evaluación (MESS) en las startups. Como piloto solo fue posible contar con horas limitadas pero suficientes, dado el tiempo reducido que los emprendedores pueden dedicar a proyectos fuera de su labor de negocios. Son ellos y ellas quienes continúan usando el marco en una adaptación a sus necesidades de autoevaluación y reporte de resultados.
4. La metodología de estudio de casos no tiene como objetivo producir resultados generalizables, y los resultados no pueden considerarse generalmente ciertos para la mayoría de los emprendimientos sostenibles. Aun así, los múltiples enfoques teóricos complementarios utilizados y las herramientas metodológicas han dado validez interna y externa a las conclusiones.
5. Finalmente, nuestro estudio muestra conclusiones que deben ser usadas con cautela dado que se limitan exclusivamente a las y los egresados de una formación profesional en emprendimiento. Sin considerar a otros perfiles de profesionistas, que puedan generar diferentes aportaciones influenciados por su educación y el entorno fuera de País Vasco. Las limitaciones que hemos mencionado representan direcciones viables para futuras investigaciones.

La estrategia consiste en la consecución de metas ambiciosas a partir de recursos limitados.
C.K. Prahalad

6.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Si bien nuestro estudio buscó contribuir con los emprendedores a las startups y a las instituciones educativas participantes. Se identifican amplias oportunidades para futuras investigaciones sobre el impacto del emprendimiento de los jóvenes frente a las crisis económicas, sociales y medioambientales que aquejan prácticamente a cualquier país.

1. Los hallazgos de esta investigación han sugerido que, al emprender por la sostenibilidad, un universitario centra su modelo de negocio en la colaboración de las partes como un todo integrado a un sistema. Si bien el emprendimiento es sostenible, el emprendedor es sistémico por su capacidad de gestión con diversos actores interdependientes para un propósito común. Ello representa un vacío en la literatura que permite continuar trabajando para identificar los elementos, prácticas y metodologías que aseguran una colaboración efectiva de los jóvenes con visión sistémica en estrategias de desarrollo sostenible.
2. Hemos abordado tres ejemplos de emprendedoras que dan cuenta de la operatividad del ES. Sin embargo, debido a su carácter emergente como línea de investigación, nuestras contribuciones permanecieron conceptuales y las aportaciones prácticas se trasladaron como conclusiones a los graduados de LEINN. A la luz del potencial del fenómeno, es momento de llevar proyectos empíricos a gran escala respecto a la implementación de métricas TBL en otros contextos de emprendimiento de negocios.
3. En el naciente campo del emprendimiento sostenible, podría trabajarse la delimitación entre las diversas competencias de un emprendedor convencional y las competencias claves para el ES. De acuerdo con las conclusiones de esta investigación, en la búsqueda del triple impacto se pueden desarrollar competencias en los jóvenes que les permitan ser gestores de cambio sistémico.
4. Llevar a cabo estudios sobre la aportación a los ODS de los emprendedores en varios países donde se encuentran los laboratorios LEINN, que involucran diferentes actores sociales, públicos y privados de cada contexto. Se requieren además estudios empíricos en otras universidades para comprender como se pueden impulsar modelos de negocios que se avocan a contribuir a líneas específicas de los ODS, tales como controlar el cambio climático, la salud pública, la disminución de la pobreza, la emigración y para abatir el desempleo.
5. Las investigaciones futuras también podrían examinar las diferentes influencias de otros grupos de interés en la consecución del triple impacto de startup. De acuerdo con Don José María Arizmendiarieta: “Una sociedad rica y estable es aquella que se compone de instituciones movidas por la conciencia de hombres inteligentes y libres. Para promocionar tales ciudadanos, bueno será que empecemos por considerar como tales, a cuantos queremos que colaboren en el empeño. No aspiramos al desarrollo económico como fin, sino como medio”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, R. (1984). *Rediseñando el futuro*. Limusa.

Ackoff, R. (2004). Transforming the systems movement. *The Systems Thinker*, 15(8), 2-5.

Ackoff, R. (2012). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. Limusa.

Åge, L. (2011). Grounded Theory Methodology: Positivism, Hermeneutics, and Pragmatism. *The Qualitative Report*, 16(6), 1599-1615.

<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2011.1319>

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.

Amorós, J., & Acs, Z. (2008). Introduction: The startup process. *Estudios de economía*, 35(2), 121-132. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-52862008000200001>

Anderson, T., & Huggins, L. (2008). *Greener than Thou: Are You Really an Environmentalist*. Hoover Institution Press.

Antarciuc, E., Zhu, Q., Almarri, J., Zhao, S., Feng, Y., & Agyemang, M. (2018). Sustainable venture capital investments: An enabler investigation. *Sustainability*, 10(4), 1-23.

Álvarez, C. & Urbano, D. (2012). Factores del Entorno y Creación de Empresas: Un Análisis Institucional, *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 9-38.

Alvarez, S. & Barney, J. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(11), 11-26.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *The Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.

Arafeh, L. (2016). An entrepreneurial key competencies' model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(26), 1-26.

Ariza-Aguilera, D. (2015). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: Una competencia para garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *International Journal of Good Conscience*, 10(2), 25-36.

Arzaluz S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, 17(32), 107-144.

Asante, E. (2019). Entrepreneurship as a career choice: The impact of locus of control on aspiring entrepreneurs' opportunity recognition. *Journal of Business Research*, 98(5), 227-235.

- Asenjo, M. & Barberá, J. (2014). Evaluación del impacto de la educación superior en la iniciativa emprendedora. *Historia y Comunicación Social*, 18(2), 377-386.
- Audretsch, D. B. (2007). *The entrepreneurial society*. Oxford University Press.
- Austin, J., E. Reficco, G. Berger, R. M. Fischer, R. Gutierrez, M. Koljatic, G. Lozano, E. Ogliastri. (2004). *Social Partnering in Latin America*. Cambridge: Harvard University Press.
- Austin, J. (2006). *El Desafío de la colaboración*. Ediciones Granica.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Austin, J., Gutierrez, R., Ogliastri, E. & Reficco, R. (2015). Aprovechar la convergencia. Capitalizing on Convergence. Traducción de Stanford Social Innovation Review 2007. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 93-106. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71612112006.pdf>
- Azcárate, P., Navarrete, A. y García, E. (2012). Aproximación al nivel de inclusión de la sostenibilidad en los currícula universitarios. *Revista de Currículo y Formación del Profesorado*, 16(2), 105-119.
- Azurmendi, J. (1992). *El hombre Cooperativo: Pensamiento Arizmendiarieta*. Ediciones Azatza.
- Bakaikoa, B. (2004). Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48(4), 53-77.
- Barba-Sánchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2018). Educación emprendedora a través de las Junior Empresas. *Journal of Management and Business Education*, 1(2), 106-116.
- Barney, J. (2014). How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 24-26.
- Bartlett, Ch. (1991). The Body Shop. *International Business Case Harvard*, 392-032.
- Baron, R. & Shane, S. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. 2.ed. Thomson SW.
- Baron, R. (2004). The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions. *Journal of Business Venturing* 19(2), 221-39
- Baumol, W.J. (1993). Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. In: Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs. *Journal of Political economy*, 98(5), 893-921.

- B-Corp. (2020). Reporte B Impact Transcendent. <https://bcorporation.net/directory/transcendent/>
- Bénard, S. (2010). *La teoría fundamentada: una metodología cualitativa*. Librería UAA.
- Belz, F.M. (2013). Shaping the future: Sustainable innovation and entrepreneurship. *Social Business*, 3(4), 311-324
- Berkes, F. y Folke, C. (1998). *Linking social and ecological systems for resilience and sustainability*. Cambridge University Press.
- Birks, M., & Mills, J. (2011). *Grounded Theory: A Practical Guide*. SAGE.
- B-Lab. (2020). Global Partners | Certified B Corporation. <https://bcorporation.net/about-b-lab/global-partners>
- Black, I. & Cherrier, H. (2010). Anti-consumption as part of living a sustainable lifestyle: daily practices, contextual motivations and subjective values. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(6), 437–457.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything? *Harvard Business Review*, 91(5), 64–68. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blenker, P., S. Korsgaard, H. Neergaard, & C. Thrane. (2011). The Questions We Care About: Paradigms and Progression in Entrepreneurship Education. *Industry and Higher Education*, 25(6), 417–427.
- Brandenburg, M. (2010). Making the case for social metrics and impact investing. *Development Investment Review*, 6(1), 47–49
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable venture capital - Catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 247-258.
- Boni, A. (2019). Adaptando los ODS a lo local mediante la educación para el desarrollo. La experiencia de la estrategia de la ciudad de Valencia. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 8(1), 117-134. <https://doi.org/10.15366/riejs2019.8.1.007>
- Boons, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Borges, J. C. (2017). Student organizations and communities of practice: Actions for the 2030 agenda for sustainable development. *International Journal of Management in Education*, 15(2), 172–182. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.02.011>
- Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.

- Bosma N., Thomas Schott, Siri A. Terjesen, and Penny Kew. (2016). Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2786949>
- Boynnton, D. (2018). *Sustainability The Body Shop Report 2018*.
<https://www.thebodyshop.rs/media/tbs/razno/pdf/The-Body-Shop-2018-Enrich-Not-Exploit-Report-FINAL.pdf>
- Boyoung, K., Hyojin, K., & Youngok, J. (2018). Critical Success Factors of a Design Startup Business. *Sustainability*, 10(9), 1–15.
- Bravo M. C. (2016). Las escuelas de pensamiento del emprendimiento social. *Tec Empresarial*, 10(3), 19-28.
<http://dx.doi.org/10.18845/te.v10i3.2937>
- Brehmer, M., Podoyntsyna, K. & Langerak, F. (2018). Sustainable business models as boundary-spanning systems of value transfers. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4514-4531.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.083>
- Brickson, S. (2007). Organizational Identity Orientation: The Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864-88.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125.
- Brock, D. (2008). *Social Entrepreneurship Teaching Handbook*. Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship.
- Brooks, A. (2009). *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation*. NJ: Pearson.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Brundland. (1987). *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
- Bruyat, C. and Julien, P. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Burger, J., and Michael G. (1998). The Tragedy of the Commons 30 Years Later. *Environment*, 40(10), 4–13.
<https://doi.org/10.1080/00139159809605104>
- Cairo, G. (2016). Dimensions of the current systemic crisis: Capitalism in short circuit? *Progress in Development Studies*, 16(1), 1-23.

- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en general*. Fletcher Gyles.
- Calik, E., & F. Bardudeen. (2016). A measurement scale to evaluate sustainable innovation performance in manufacturing organizations. *Procedia CIRP*, 40, 449–54.
- Calvo, N., & Villarreal, O. (2018). Analysis of the growth of the e-learning industry through sustainable business model archetypes: A case study. *Journal of Cleaner Production*, 191, 26–39.
- Card, D., Cardoso, A., Heining, J. & M. Kline. (2018). Firms and labor market inequality: Evidence and some theory. *Journal of Labor Economics*, 36(1), 14-70.
- Caro, F. & Díez de Castro, E. (2002). Investigación cualitativa asistida por ordenador en la economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 45-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120419003>
- Castrogiovanni, G. (1996). Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801–823. <https://doi.org/10.1177/014920639602200601>
- Centobelli, P., Cerchione, R., Chiaroni, D., Del Vecchio, P., & Urbinati, A. (2020). Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1734-1749.
- Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 57-82.
- Consejo Económico y Social España. (2020). Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de España 2019. CES.
- Charmaz, K. (2000). *Grounded theory: Objectivist and constructivist methods*. In *Handbook of qualitative research*. Lincoln.
- Carey C., & Matlay, H. (2010). Creative disciplines education: a model for assessing ideas in entrepreneurship education. *Education & Training*, 52(8), 694-709.
- Chaves, R. & Monzón J. (2000). Las cooperativas en las modernas economías de mercado. *Economistas*, 18(83), 113-123.
- Checkland, P. (1989). Soft systems methodology. *Human systems management*, 8(4), 273-289.
- Checkland, P. (1990). *Soft systems methodology in action*. WILEY.
- Checkland, P. (1993). *Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*. Limusa.
- Chen, H. T. (2006). A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *Research in the Schools*, 13(1), 75–83.

- Chen, L., Feldmann, A., & Tang, O. (2015). The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry. *International Journal of Production Economics*, 170, 445-456.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.04.004>
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and medium - sized firms. *International Small Business Journal*, 5(1), 73-85.
- Chinedu, C. (2018). A systematic review on education for sustainable development: Enhancing TVE teacher training programme. *Journal of Technical Education and Training*, 10(1), 109–125.
- Chirinos, Y., Rojas, D., García-Gomez, A., & Barbera, N. (2020). Emprendimiento Sostenible y liderazgo resonante innovador binomio estratégico para el desarrollo sostenible en los territorios latinoamericanos. *Ra-Ximhai*, 16(4), 293-313.
- Choi, D., & Gray, E. (2008). The venture development processes of sustainable entrepreneurs. *Management Research News*, 8(31), 558–569.
<https://doi.org/10.1108/01409170810892127>
- Choongo, P., Van Burg, E., Paas, L. & Masurel, E. (2016). Factors influencing the identification of sustainable opportunities by SMEs: empirical evidence from Zambia. *Sustainability*, 8(81), 1-24.
- Cialdini, R. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12(4), 105-109.
- CIRIEC (1995). Empresas excelentes de la economía social. Principios cooperativos del siglo XX. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 19, 37-42.
- Clarysse, B., & Wright, M. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, 43(7), 1164–1176.
- Clemente, L. (2009). Sociedades Cooperativas y Sociedades laborales en España: Estudio de su contribución a la creación de empleo y al crecimiento económico. *Revista de Estudios Cooperativos*, 98, 35-69.
- Creswell, J. & Miller, D. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124–130.
https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>
- 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.

- Comisión Europea (2020). Programa de trabajo de la Comisión para 2020: Una Unión que se esfuerza por lograr más resultados. European Union.
- Comisión de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Parlamento Vasco. (2020). Plan Interinstitucional de Emprendimiento de Euskadi. https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_departamental/11_plandep_xileg/es_def/adjuntos/PIE%202020.pdf
- Condon, L. (2004). Sustainability and Small to Medium Sized Enterprises - How to Engage Them. *Australian Journal of Environmental Education*, 20(1), 57-67.
- Curiel, L., Pernía, J.L., Jung, A., Trujillo, M.A. & Peña, I. (2013). The relationship between firm start-up rates and the local development of an entrepreneurship education system. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 5(1), 84–103.
- Davidsson P. (2005). Methodological approaches to entrepreneurship: past research and suggestions for the future. *Small Enterprise Research*, 13(1), 1-21.
- Davidsson, P., Baker, T. and Senyard, J. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 114.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en las organizaciones*. McGrawHill Interamericana.
- Dawkins, R. (2006). *The Selfish Gene*. Oxford Landmark Science.
- Dean, T., & McMullen, J. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22.
- Decety, J. and Ickes, W. (2009). *The Social Neuroscience of Empathy*. MIT Press.
- Dee Hock. (1999). *Birth of the Chaordic Age*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dees, G. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Working Paper; Stanford, CA: Stanford University.
- Delors, J. (1998). *Learning: The treasure within*. UNESCO.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202- 28.
- Delmar, F. & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development* 12(1), 1-23.
- DiVito, L., & Bohnsack, R. (2017). Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 569–587.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management*, 20(1), 65–91.

- Douglas, E. (2002). Self-employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 81-90.
- Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business. *California Management Review*, 44(3), 120–132.
- Drayton, W. (2003). Ashoka theory of change. <https://ssrn.com/abstract=980092>
- Drucker, F. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Duran, I. and Rodrigo, P. (2018). Why do firms in emerging markets report? A stakeholder theory approach to study the determinants of Non-Financial disclosure in Latin America. *Sustainability*, 10(9), 3111.
- Eisenhardt, M. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
<http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*. Harvard Business Review Press.
- Elkington, J. (2013). *Enter the triple bottom line. The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*. Routledge.
- ESADE. (2018). *La contribución e las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática de Barcelona.
- Etzkowitz, H. & Zhou, C. (2006). Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and Public Policy*, 33(1), 77-83.
- European Environment Agency. (2013). Communication from the Commission to the European Parliament. The Council, the European Economic and Social Committee. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52012DC0673>
- European Venture Philanthropy (2020). The Investing for Impact Toolkit. EVPA. https://evpa.eu.com/download/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020_ES.pdf
- Eustat Instituto Vasco de Estadística. (2020). Panorama de la Industria Vasca. https://www.eustat.eus/municipal/datos_estadisticos/bilbao_c.html
- FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations (1993). International Framework for Evaluating Sustainable Land Management.

- Forrester, J.W. (2007). System dynamics – A personal view of the first fifty years. *System Dynamics Review*, 23(2), 345–358.
- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas-Clerc, N. (2007). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: A new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701-720.
- Fayolle, A., & Liñán, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, 67(5), 663–666.
- Feld, B. (2012). *Startup communities building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken.
- Fichter, K. & Tiemann, I. (2018). Factors influencing university support for sustainable entrepreneurship: Insights from explorative case studies. *Journal Clean Production*, 175 512-524.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R., Reider, D. and Martinuzzi, A. (2019). The impacts of higher education institutions on sustainable development: A review and conceptualization. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20 (1), 23-38.
<https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2017-0114>
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison Wesley.
- Foss, N. J. and Saebi, T. (2017). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.
- Friedman, A. & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>
- Frischmann, B. M., Marciano, A., & Ramello, G. B. (2019). Retrospectives: Tragedy of the Commons after 50 Years. *The Journal of Economic Perspectives*, 33(4), 211–228.
<https://www.jstor.org/stable/26796843>
- Funnell, S. & Rogers, P. (2011). *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. WILEY.
- Gallo, L. (2020). La fragilidad de las personas mayores en Gipuzkoa. *Zerbitzuan*, 1, 61-75.
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706.

- Gartner, W. (2010). A New Path to the Waterfall: A Narrative on a Use of Entrepreneurial Narrative. *International Small Business Journal*, 28(1), 6–19.
- Gasse, Y., & Tremblay, M. (2006). Entrepreneurship among Canadian Students: Empirical Study in Relation to the Entrepreneurial Potential. *International and Entrepreneurship Education*, 27(119), 241-262.
- Gedeon, S. (2014). Application of best practices in university entrepreneurship education. *European Journal of Training and Development*, 38(3), 231-253.
- Ghezzi, A. & Cavallo, A. (2018). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537.
- Gibbs, D. (2009). Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. *Greener Management International*, 55(4), 63–78.
- Gilmore, J. (2007). *Mass Authenticity: What Consumers Really Want*. Harvard Business Review Press.
- González, F. & Mitjans., A. (2015). Una epistemología para el estudio de la subjetividad: Sus implicaciones metodológicas. *Psicoperspectivas*, 15(1), 5-16.
- Gorevaya, E. & Khayrullina, M. (2015). Evolution of business models: past and present trends. *Procedia Economics and Finance*, 27, 344-350.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01005-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01005-9)
- GSEF. Global Social Economy Forum. (2018). Memoria final GSEF. Edición Secretariado del Foro Global de la Economía Social. https://www.gsef-net.org/sites/default/files/publication/GSEF2018_annex%20SPANISH.pdf
- Gerring, J. (2007). Case study research: Principles and practices. *Perspectives on Politics*, 6(2), 402-403.
- Gnyawali, D. & Fogel, D. (1994). Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(4), 43-62.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Transaction.
- Glaser, B. (2006). *Doing Formal Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Global Reporting Initiative (2019). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.GRI.
<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

- Greenwood, D. & Levin, M. (2007). *Introduction to action research: Social research for social change*. SAGE Publications.
- Gross, B. (1998). *Bill Gross on Investing*. WILEY.
- Guba, E. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 6, 105-117.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. SAGE Publications.
- Günter, L. (2003). *Introducción al análisis de datos cualitativos. Metodología para la realización de proyectos de investigación y tesis doctorales*. REBIUN, 140(9), 91-130.
- Gutiérrez J., Benayas, J. & Calvo, S. (2006). Educación para el desarrollo sostenible: Evaluación de retos y oportunidades del decenio 2005-2014. *Revista Iberoamericana de Educación*, 40, 25-69.
- Gutiérrez-Solana, F. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2018-2019*. Editorial de Universidad de Cantabria en Santander. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileid=50484>
- Hamel, G., & Prahalad, K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Hamel, J. (1993). *Case Study Methods*. SAGE Publications.
- Hand, D. (2020). Annual Impact Investor Survey 2020. GIIN, Global Impact Investing Network. <https://thegiin.org/research/publication/impact-investor-survey-2020>
- Hanohov, R. & Baldacchino, L. (2017). Opportunity recognition in sustainable entrepreneurship: an exploratory study., 24, 333-358.
- Hall, J., Daneke, G., & Lenox, M. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448.
- Harbour, J. (2019). Performance Improvement. *Education Source*, 50(2), 5-12.
- Hardin, G., (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-1248.
- Hartmut, R. (2020). Cuatro niveles de auto-interpretación. Un paradigma para la filosofía social interpretativa y la crítica política. Encrucijadas. *Revista Crítica de Ciencias Sociales*, 20, 1-31.
- Hart, S.L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 71(5), 66-76. <https://hbr.org/1997/01/beyond-greening-strategies-for-a-sustainable-world>

- Hart, S., & Christensen, C. (2002). The Great Leap: driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51–56.
- Helmer, O. & Rescher, N. (1959). On the epistemology of inexact sciences. *Management Science*, 6, 25-53.
- Hessm Ch. & Ostrom E. (2006). *An Overview of the Knowledge Commons*. Traficantes de sueños: Instituto de Altos Estudios Nacionales de Ecuador.
- Hernández, G. (2020). B-Corps y propiedad de empresa. Estudio de casos en empresas con propósito en Guadalajara-México. (Tesis de Doctorado), Mondragon Unibertsitatea. Enpresagintza Fakultatea. eBiltegia.
<http://hdl.handle.net/20.500.11984/5149>
- 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(5), 481-492.
- Hoffmann, E. (2012). *User Integration in Sustainable Product Development: Organizational Learning Through Boundary-Spanning Processes*. Greenleaf Publishing.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hoskisson, R., Covin, J., Volberda, H. & Johnson, R. (2011). Revitalizing entrepreneurship: the search for new research opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 114.
- Healy, M., & Perry, C. (2000). Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(3), 118–126
- Iberdrola. (2020). Educación disruptiva, el nuevo modelo del siglo XXI. Iberdrola.
<https://www.iberdrola.com/talento/educacion-disruptiva>.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*. 18, 177.
- Huberman, A., & Miles, M. (2000). *Métodos para el manejo y análisis de datos*. Norman Denzin & Yvonnas Lincoln (eds.), Handbook of Qualitative Research. SAGE publications.
- Hurst, A. (2014). *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*. Elevate Gold.
- IHOBE Sociedad Pública de Gestión Ambiental. (2003). Guía Metodológica para el Cálculo de Indicadores de Sostenibilidad Local en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Indicadores de Agenda Local 21. <https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0652438.pdf>

Imbach, A., & Dudley, E. (1997). *Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad*. Publication Services Unit.

International Association for Impact Assessment. (2015). Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos. IAIA.

<https://www.iaia.org/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf>

Internacional Monetary Found. (2018). Perspectivas de la Economía Mundial. IMF. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/world-economic-outlook-april-2018>

Internacional Monetary Found. (2019). Report for Selected Country Groups and Subjects. <https://www.imf.org/en/Countries/ESP>

INE. Instituto Nacional de Estadística. (2020). Encuesta de población activa EPA. https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

IPCC. Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. (2015). Cambio climático 2014 Informe síntesis. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full_es.pdf

ISO. International Organization for Standardization (2019). ISO 14005:2019. Sistemas de gestión ambiental: directrices para un enfoque flexible de la implementación por fases. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14005:ed-2:v1:es>

Jackson, A., Boswell, K. & Davis, D. (2011). Sustainability and triple bottom line reporting – What is it all about? *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3), 55-59

Jackson, M. (2009). Fifty years of systems thinking for managers. *Journal of the Operational Research Society*, 60(1), 24–32.

<https://doi.org/10.1057/jors.2008.176>

Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213-231.

Jambor, E. & Lindner, J. (2018). Youth start entrepreneurial challenges, materials for teachers and students. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 10(2), 142-156.

Jefatura del Estado de España (1959). Decreto de Ley 10/1959 de 21 de julio, de ordenación económica Número 174. *BOE*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1959-9920>

Johnson, M.W. & Suskewicz, J. (2009). How to jump-start the clean economy? *Harvard Business Review*, 87(11), 52-60.

Johnston, W., Leach, M. and LIU, A. (1999). Theory testing using case studies in business-to-business research. *Industrial Marketing Management*, 28, 201-213.

- Jones, T.M., Donaldson, T., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Leana, C.R., Mahoney, J.T. & Pearce, J.L. (2016). Management Theory and Social Welfare: Contributions and Challenges. *Academy of Management Review*, 41(2), 216-228.
- Jovanovic, M. & Despotovic, D. (2018). Importance of Cooperation Between Universities and Industry as a Factor of Economic and Social Development of Serbia. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues, Society of Economists Ekonomika*, 64(1).
- Kantis, H. (2008). Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo Emprendedor en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aportes-para-el-dise%C3%B1o-de-Programas-Nacionales-de-Desarrollo-Emprendedor-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Kadaplackal, F. (2008). *How the Idea "Created Co-Creator" Can Contribute to the Nurturing of Frugality on Economic Life, in Frugality. Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life*. Peter Lang.
- Karnani, A. (2006). Mirage at the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4), 109-111. <https://doi.org/10.2307/41166407>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. (2008). Strategy or stakeholders: which comes first? *Balanced Scorecard Report*, 10(2), 14-16. <http://www.provice.hu/documents/strategyor-stakeholders.pdf>
- Kerlin, J. (2010). A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *International Society for Third-Sector Research and The John's Hopkins University*, 21(2), 162-179.
- Kew, J., Herrington, M., Litovsky, Y. & Gale, H. (2013). The State of Global Youth Entrepreneurship. GEM. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.youthbusiness.org/wp-content/uploads/2013/09/GenerationEntrepreneur.pdf>
- Kidalov, M., & Snider, K. (2011). US and European Public Procurement Policies for Small and Medium-Sized Enterprises (SME): A Comparative Perspective. *Business and Politics*, 13(4), 1-41.
- Kim, S., Karlesky, M., Myers, C. G., Schifeling, T., Suntae, K., Karlesky, M., Schifeling, T. (2016). Why Companies Are Becoming B Corporations. Harvard Business Review, Digital Article.
- Kindon, S. (2007). *Participatory action research approaches and methods: connecting people, participation and place*. Routledge.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. University of Chicago Press.

- Kritikos, A. (2014). Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth. *IZA World of Labor*, 8, 1-10.
- Koe, W., Omar, R., & Rizal, J. (2015). Factors Influencing Propensity to Sustainable Entrepreneurship of SMEs in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences*, 172, 570–577.
- KPMG. (2019). *KPMG's global CEO outlook: CEOs name climate change as number one risk to organizational growth*. KPMG.
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions. Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 524–539.
- Kuckertz, A. (2019). Responding to the greatest challenges? Value creation in ecological startups. *Journal of cleaner production*, 230(1), 1138-1147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.149>
- Kunt, Z. (2020). Art-based methods for Participatory Action Research (PAR). *Interactions: Studies in Communication & Culture*, 11(1), 87–96.
- Kuper, A. (2005). *Global Responsibilities: Who Must Deliver on Human Rights?* Taylor & Francis Group.
- Maas, G. & Jones, P. (2017). *Entrepreneurship Centers: Global Perspectives on Their Contributions to Higher Education Institutions*. Springer Heidelberg.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110–122.
- Mandl, C. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of business venturing insights*, 5, 9-13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbvi.2015.12.002>
- Malhorta, N.K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ta. Edición. Pearson Educación.
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (1995). *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, 20, 165-193.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Final report to OECD, 30(1), 77-102.
- Mathew, V. (2009). Sustainable entrepreneurship in small-scale business: Application, concepts and cases. *ICFAI Journal of Entrepreneurship Development*, 6(1), 4161.
- Maturana, H. (1990). *El Árbol del conocimiento*. Debate Editorial.

- Maturana, H. (2019). *Historia de nuestro vivir cotidiano*. Paidós.
- Maxwell, J. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. 3rd Edition. SAGE Publications.
- Maxwell, J. (2019). Distinguishing Between Quantitative and Qualitative Research: A Response to Morgan. *Journal of Mixed Methods Research*, 13(2), 132–137.
- Mayo, E. (2017). *A short history of co-operation and mutuality*. Co-operatives UK.
- Mazzucato, M. (2019). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Penguin Random House.
- Meadows, D. (2010). Leverage Points: Places to Intervene in a System. *Solutions: For a Sustainable & Desirable Future*, 1(1), 41–49.
- Meek, W. R., Pacheco, D., & York, J.G. (2010). The impact of social norms on entrepreneurial action: Evidence from the environmental entrepreneurship context. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 493-509.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.007>
- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., & Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 85, 37–56.
- Mesa, M. (2019). La Educación para la Ciudadanía Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Agenda para la Transformación Social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 8(1), 7-11.
- McMullen, W. (1987). Entrepreneurship education in the nineties. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 261-275.
- McNamara, R. (2010). *A New Era of Sustainability UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*. Accenture.
- McIntyre, A. (2008) *Participatory Action Research*. SAGE Publications.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. SAGE Publications.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitchelmore S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 16(2), 92-111.
<https://doi.org/10.1108/13552551011026995>

- Molina, F. (2011). *Arizmendiarieta 1915-1976 Apóstol de la cooperación*. Asociación Amigos de Arizmendiarieta <https://arizmendiarieta.org/es/biblioteca/publicaciones/>
- Moore, J. (1998). The rise of a new corporate form. *The Center for Strategic and International Studies and the Massachusetts Institute of Technology*, 21(1), 167-181.
- Morioka, S. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 167, 723-738.
- Morris, M., Kuratko D., & Schindehutte, M. (2001). Towards integration: Understanding Entrepreneurship through Frameworks. Entrepreneurship and Innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2(1), 35-49.
- Morse, J. (2008). *Developing Grounded Theory: The Second Generation*. Left Coast Press.
- Mudaliar, A. (2019). The 2019 Annual Impact Investor Survey. Global Impact Investing Network. <https://thegiin.org/research/publication/impact-investor-survey-2019>
- Muñoz, P. & Dimov, D. (2015). The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 632-654.
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2017). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300–322.
- Muñoz, J., & Sahagún, M. (2017). *Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti 7: Manual de uso*. UAA.
- Mura, M., Longo, M., Micheli, P., & Bolzani, D. (2018). The Evolution of Sustainability Measurement. *Research International Journal of Management Reviews*, 20(3) 661-695.
- Mustafa A., & Mohammad I. J. (2018). Board Independence and the Efficacy of Social Reporting. *Journal of International Accounting Research*, 17(1), 25-45.
- Muzammel, K. (2018). *The Annual Report of the Grameen Bank for 2018*. Bangladesh.
- Myrdal, G. (2017). *The Political Element in the Development of Economic Theory by Richard Swedberg*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Narvarte, P. (2006). La Experiencia Cooperativa de Mondragón: estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 231-255.
- Neergard, H., & J. Ulhoi (2007). *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. MPG Books.
- Nesselroade, J. & Baltes, P. (1979). *Longitudinal research in the study of behaviour and development*. Academic Press.

- Newton, D. (2020). *The Climate Change Debate: A Reference Handbook*. ABC-CLIO.
- Nursimloo, S. Ramdhon, D. & Mooneepen, O. (2020). Influence of board characteristics on TBL reporting. *Corporate Governance*, 20(5), 765-780.
<https://doi.org/10.1108/CG-06-2019-0187>
- Lans, T. (2014). Learning apart together: Towards an integrated framework for sustainable entrepreneurship competence in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62,37-47.
- Larrañaga, J. (1998). *El cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una utopía*. Azatza.
- Larson. A. (2000). Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. *Business Strategy and the Environment*, 9(5), 304–317.
- Lazzeretti, L., & Tavoletti, E. (2005). Higher education excellence and local economic development: The case of the entrepreneurial university of Twente. *European Planning Studies*, 13(3), 475–493.
- Lehner, O. M. (2011b). The Phenomenon of Social Enterprise in Austria: A Triangulated Descriptive Study. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(1), 53–78.
- Leinonen, N., Partanen, J., & Palviainen, P. (2004). *The Team Academy: A True Story of a Community That Learns by Doing*. PS-kustannus.
<https://doi.org/10.1177/1350507613498334>
- Lejarriaga, G., Bel, P. & Martin, S. (2013). El emprendimiento colectivo como salida laboral de los jóvenes: Análisis del caso de las Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 112, 36-65.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The GEM social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40, 693–714.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. Harper.
- Lewins, A., & Silver, C. (2009). Choosing a CAQDAS Package. *CAQDAS Networking Project*.
- Lewrick, M., Link P., & Leifer, L. (2018). *The Design Thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems*. WILEY.
- Liberta, B. (2007). Impacto, impacto social y evaluación de impacto. *ACIMED*, 15(3).
- Linneberg, M., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259-270.
- Lizarza A., López A., y López S. (2014). Creando Cooperativas en la universidad: la experiencia de las primeras Junior Cooperativas en Euxkadi. XV Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. CIRIEC Santander.

- Lorente, L. (2020). Sobre la dinámica del crecimiento económico. *Revista de Economía Institucional*, 23(44), 295-310.
- Lozano, G., Romero C., & Serrano, L. (2003). Alianza entre H-E-B y el BA de Cáritas. Caso SKS. *Harvard Business School*.
- Lozano, R. (2006). Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. *Journal of Cleaner Production.*, 14, 787–796. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.010>
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., & Waas, T. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*. 108, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>
- Lozano, R. (2019). Analysing the use of tools, initiatives, and approaches to promote sustainability in corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27, 982–998. <https://doi.org/10.1002/csr.1860>
- Lozano, R. & Garcia, I. (2020). Scrutinizing sustainability change and its institutionalization in organizations. *Frontiers in Sustainability*, 1, 1-16. <https://doi.org/10.3389/frsus.2020.00001>
- Lubin, D. and Esty, D. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42-50.
- Ludwig von Bertalanffy, K. (1968). *General system theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Ludwig von Bertalanffy, K. (1976). *Teoría General de los sistemas*. Editorial Fondo Cultura Económica.
- Luhmann, N. (1994). La science de la société. Questions à Niklas Luhmann. *Recherches sociologiques*, 43, 364-382.
- Lüthje, C. & Franke N. (2003). The 'making' of an entrepreneur: Testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33(2),135-147.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018b). Estudio PISA: preparar a nuestros jóvenes para un mundo inclusivo y sostenible. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Economic Outlook*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2019-issue-1_b2e897b0-en
- Mühlenbein, O. (2018). Systems Change Big or Small? *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/systems_change_big_or_small#

Oksanen, K., & Hautamäki, A. (2015). Sustainable Innovation: A Competitive Advantage for Innovation Ecosystems. *Technology Innovation Management Review*, 5(10), 24–30.
<http://doi.org/10.22215/timreview/934>

Organización de las Naciones Unidas. (1998). Protocolo de Kioto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. ONU.
[https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kspan.pdf](https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf)

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Cumbre sobre el Desarrollo Sostenible. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://news.un.org/es/story/2015/09/1340191>

Organización de las Naciones Unidas. (2016). Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goals Indicators. ONU.
<https://unstats.un.org/unsd/statcom/47th-session/documents/2016-2-iaeg-sdgs-e.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2019). Panorama de los recursos globales. Resumen para los responsables de formar políticas públicas. ONU.
<https://www.resourcepanel.org/global-material-flows-database>

Ormaetxea, J. (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Euskadiko Kutxa.

Ostrom, E. (1994). Constituting Social Capital and Collective Action. *Journal of Theoretical Politics*, 6(4), 527-562.
<https://doi.org/10.1177/0951692894006004006>

Ostrom, E. & Ahn. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 155-233.

Ostrom, E. (2009). A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. *Science* 325, 419-422.
<https://doi.org/10.1126/science.1172133>

Osorio, F. y Pereira, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento. Una mirada desde la Teoría Social Cognitiva. *Cuaderno de Administración*, 24(43), 13-33.

Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. WILEY.

Ozbekhan, H. (1968). Toward A General Theory of Planning, in Perspectives of planning. *OECD Report Jantsch*, 47-155.

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, 464-480.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.006>

- Padin, C., Ferro, C., Wagner, B., Valera, J., Høgevold, N. & Svensson, G. (2016). Validating a triple bottom line construct and reasons for implementing sustainable business practices in companies and their business networks. *The International Journal of Business in Society*, 16, 849-865.
- Pain, R., Whitman, G., & Milledge, D. (2011). *Participatory Action Research Tool kit: An Introduction to Using PAR as an Approach to Learning, Research and Action*. Department of Geography Durham University.
<http://communitylearningpartnership.org/wp-content/uploads/2017/01/PARtoolkit.pdf>
- Parkes, C. Kolb, M., & Schlange, L. (2020). Looking forward: Leadership Development & Responsible Management Education for advancing the implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs). *The International Journal of Management Education*, 18(2), 1-4.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100387>
- Parnell, J. (2008). Sustainable strategic management: construct, parameters, research directions. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 35-45.
- Parrish, B. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 510-523.
- Patzelt, H. & Shepherd, D.A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.
- Paulus, T., Pope, E., Woolf, N., & Silver, C. (2018). It will be very helpful once I understand ATLAS.ti: Teaching ATLAS.ti using the Five-Level QDA method. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(1), 1-18.
- Pérez García F. (2014). *Fundación BBVA, Crecimiento y Competitividad. Los desafíos de un desarrollo inteligente*. Rubes Editorial.
- Perren, L. and Ram, M. (2004) Case-study method in small business and entrepreneurial research: Mapping boundaries and perspectives. *International Small Business Journal*, 22(1), 83-101.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal field research on change: *Theory and practice*. *JSTOR*, 1(3), 267-292.
- Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.
- Pihie, Z. A. L. & Akmaliah, Z. (2009). Entrepreneurship as a career choice: An analysis of entrepreneurial self-efficacy and intention of university students. *European Journal of Social Sciences*, 9(2), 338-49.
- Piña, L. C., Pernía, J. L. G., Jung, A., Trujillo, M. A. L., & Legazkue, I. P. (2013). The relationship between firm start-up rates and the local development of an entrepreneurship education system. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(1), 84-103.

- Pittaway, L., & Edwards, C. (2012). Assesment: examining practice in entrepreneurship education. *Education & Training*, 54(8), 778. <https://doi.org/10.1108/00400911211274882>
- Plieth, H., Bullinger, A. C., & Hansen, E. G. (2012). Sustainable Entrepreneurship in the apparel industry: The case of Manomama. *The Journal of Corporate Citizenship*, 45(1), 121-134.
- PNUD. Programa de las naciones unidas para el Desarrollo (2016). Informe sobre Desarrollo Humano. Desarrollo humano para todas las personas. http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2016_report_spanish_web.pdf
- Prahalad, CK., Arbor, A., & Hart, S. (1999). *Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development*. Arbor.
- Prahalad, CK. & Ramaswamy, V. (2004). *Future of Competition: Cocreating Unique Value with Customers*. Boston: HBS Press.
- Praveen Goyal, Zillur Rahman, & A.A. Kazmi. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research. *Management Decision*, 51(2),361.
- Prescott-Allen, R. (1997). *Barómetro de la sostenibilidad. Medición y comunicación del bienestar y el desarrollo sostenible*. UICN.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society; the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(2), 78-92.
- Powell, E. & Baker, T. (2017). In the beginning: Identity processes and organizing in multi-founder nascent ventures. *Academy of Management Journal*, 60, 2381–2414.
- Project Management Institute PMI. (2013). *Body of Knowledge Project Management PMBOK*. PMI Pennsylvania.
- Ragin, C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press.
- Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2013). Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. *Industry Higher Education*, 27(4), 237-262.
- Rasch, G. (1980). Probabilistic models for some intelligence and attainment tests. Chicago. The University of Chicago Press.
- Reason P., & Bradbury H. (2006). *Handbook of action research: Concise Paperback*. SAGE Publications.
- Reynolds, P. (1997). Participation in the Entrepreneurial Process: Estimates for U.S. Households Wellesley, Babson College. *Entrepreneurial Research Consortium*.

- Reynolds, P.; Bosma, N.; Autio, E.; De Bono, N.; Servais, I.; López, P. & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: data collection, design and implementation. *Small Business Economy*, 24(2), 205-231.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133–171.
- Richardson GP. (1991). *Feedback thought in social science and systems theory*. University of Pennsylvania Press.
- Richomme-Huet, K. & Freyman, J.D. (2011). What Sustainable Entrepreneurship Looks Like: An Exploratory Study from a Student Perspective. *International Studies in Entrepreneurship*, 127, 155-177.
- Rick E. (2018). Virtuous cycles: organizational dynamics of innovation and excellence. *Total, Quality Management & Business Excellence* 49, 1-17.
- Ries, E. (2011). *The Lean startup how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York Crown Business.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Ediciones Deusto.
- Rifkin, J. (2019). *El Green New Deal global: por qué la civilización de los combustibles fósiles colapsará en torno a 2028 y el audaz plan económico para salvar la vida en la Tierra*. Editorial Paidós.
- Ritala P. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170, 216-226.
- Roberts, E., & Eesley, C. (2011). *Entrepreneurial impact: The role of MIT*. Foundations and Trends, 7(1), 1-149. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000030>
- Robertson, N. (2016). *The Co-operative Movement and Communities in Britain, 1914-1960: Minding their own business*. Routledge.
- Robles, L., & Zárraga-Rodríguez, M. (2015). Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 23, 828-832.
- Roddick, A. (2001) *Business as Unusual: The Triumph of Anita Roddick*. Thorsons.
- Rodríguez, D. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Revista Katharsis*, 21, 419–448. <https://doi.org/10.25057/25005731.775>
- Rönnegard, D., & Smith, N. C. (2018). Shareholder Primacy vs. Stakeholder Theory: The Law as Constraint and Potential Enabler of Stakeholder Concerns. *SSRN Electronic Journal*, 15, 1–31.
- Roorda, N. (2008). *Assessment and policy development of sustainability in higher education*. AISHE.
- Rosenblueth, A. & Wiener, N. (1943). Behavior, Purpose and Teleology. *Philosophy of Science*, 10, 18–24.

- Ruiz-Lozano, Mercedes; Araque-Padilla, Rafael (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Un estudio sectorial comparado en España. *Revista de Ciencias Sociales*, 3, 295-310.
- Sachs, J. (2014). *La era del desarrollo sostenible*. Planeta.
- Sammalisto, K., Sundström, A., Von Haartman, R., Holm, T. & Yao, Z. (2016). Learning about sustainability-what influences students' self-perceived sustainability actions after undergraduate education? *Sustainability*, 8(6), 510. <https://doi.org/10.3390/su8060510>
- Santamaria, C. (2020) Factores condicionantes de intenciones emprendedoras en estudiantes universitarios de la universidad de Guadalajara: el caso de cuvalles. México. *Rev. Emprendedorismo Gest. Pequeñas Empres. São Paulo*, 9(1), 77-97.
- Salas, A. y S. Bartón. (2008). Propuesta de Indicadores de Desarrollo Sustentable para las comunas de Ancud, Puqueldón y Quemchi. Pontificia Universidad Católica de Chile. Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liber online*, 13(13) 71-78.
- Salinas, F. y Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 129-151.
- Sarasvathy, S. (2013). An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges and Provocative Possibilities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 71-93.
- Sautet, F. (2013). Local and systemic entrepreneurship: solving the puzzle of entrepreneurship and economic development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 387-402.
- Savage, J. (2000). Participative observation: Standing in the shoes of others? *Qualitative Health Research*, 10, 324-339.
- Savage, G. T. (2010). Stakeholder collaboration: Implications for Stakeholder theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 96, 21-26.
- Savitz, A. (2013). *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. WILEY.
- Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239-253.

- Seghezze, L. (2009). The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*, 18(4), 539-556.
- Schaltegger, S. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1) 3–10.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237.
<https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schlange, L. (2007). What Drives Sustainable Entrepreneurs? *Indian Journal of Economics and Business*, 6, 35-45.
- Schlange, L. (2009). Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship: The role of managerial and organisational cognition. *Greener Management International*, 55, 13–33.
- Scherer, R. (1997). A social learning explanation for the development of entrepreneurial characteristics and career selection. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 16-27
- Schellnhuber, J. (2006). *Avoiding Dangerous Climate Change*. Cambridge University Press.
- Schick, H., Marxen, S., Freimann, J. (2002). Sustainability issues for start-up entrepreneurs. *Greener Management International* 38, 59–71.
- Schoonhoven, C. B., & Romanelli, E. (2001). *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*. Stanford University Press.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990) Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878–891.
- Scofield, R. (2011). *The Social Entrepreneur's Handbook: How to Start, Build, and Run a Business That Improves the World*. McGraw-Hill.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapiro, A. and Sokol, L. (1982). *The social dimension of entrepreneurship*. K.H. (Eds), Encyclopedia of Entrepreneurship. Prentice-Hall.
- Shepherd, D., & 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.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Shepherd, D., & Williams, T. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: the role of localness and community in reducing suffering. *Journal of Management Studies*, 51(6), 952-994.

- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest and Business Cycle*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Schwab, K. (2017). The Global Competitiveness Report 2017-2018. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>
- Sustainable Development Solutions Network (2020). Europe Sustainable Development Report 2020. ONU.
<https://www.unsdsn.org/europe-sustainable-development-report-2020>
- Sieger, P., Fueglistaller, U., Zellweger, T. & Braun, I. (2019). *Global Student Entrepreneurship 2018: Insights from 54 Countries*. Universität Bern.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portafolio Penguin.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K. and Kourmousis, F. (2010). Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative guidelines: evidence from Greece. *Journal of Cleaner Production*, 18, 426–438.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.11.015>
- Sleurs, W. (2008). *Competences for ESD Education for Sustainable Development Teachers. A Framework to for ESD Teachers*. Sleurs Willy.
- Somekha, B. & Zeichnerb, K. (2009). Action research for educational reform: remodelling action research theories and practices in local contexts. *Educational Action Research*, 17(1), 5–21.
- Solórzano A., Anzules X. Rodríguez A., (2021). El proceso de enseñanza–aprendizaje disruptivo en la Educación Superior. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(4), 75-84.
- Solis, J., Neira, M., Ormazza, J., y Quevedo, J. (2020). Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las MiPymes de Azogues-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 315-333.
- Spence, M., Gherib, J., & Biwolé, V. (2010). Sustainable Entrepreneurship: ¿Is Entrepreneurial will Enough? A North–South Comparison. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 335–367.
- Spiegel, P. (2007). *Muhammad Yunus, el banquero de los pobres*. Santander: Sal Terrae.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Stiglitz, J. (2010). *Mismeasuring Our Lives, Why GDP Doesn't Add Up*. The New Press.
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Traducción de Carlos Rodríguez Braun. Taurus.
- Stoeker, R. (1991). Evaluating and Rethinking the Case Study. *The Sociological Review*, 39(1), 88-112.

- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. SAGE Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Contus Editorial.
- Stubbs, W. (2017). Sustainable entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26, 331–344.
- Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49, 633–642.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 371-384
- Tarnanidis, T., Papathanasiou, J., & Subeniotis, D. (2017). Erratum to: How far the TBL concept of sustainable entrepreneurship extends beyond the various sustainability regulations: ¿Can Greek food manufacturing enterprises sustain their hybrid nature over time? *Journal of Business Ethics*, 154(3), 829-846.
- Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 3(2), 1-14.
- Thomas, G. (2011). The case: generalization, theory and phronesis in case study. *Oxford Review of Education*, 37(1), 21–35.
- Thøgersen, J. (2002). Human values and the emergence of a sustainable consumption pattern: A panel study. *Journal of Economic Psychology*, 23, 605–632.
- Tilley, F. and Young, W. (2009). Sustainability Entrepreneurs: Could They Be the True Wealth Generators of the Future? *Green Management International*, 55, 79-92.
- Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Ediciones Urano.
- Trinidad, A. (2006). *Teoría fundamentada, Grounded Theory: La construcción de la Teoría a través del análisis interpretacional*. CIS.
- Trochim, W. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355-366.
- Turker, D. and Sonmez Selçuk, S. (2009). Which Factors Affect Entrepreneurial Intention of University Students? *Journal of European Industrial Training*, 33, 142- 159
- Ucin, I. (2019). Somos cooperación. Informe anual 2019. Grupo Mondragón. <https://www.mondragon-corporation.com/2019urtekotxostena/?l=es>

Udalmap. Sistema de Información municipal Euskadi. (2020). Informe anual de la economía vasca. Departamento de Hacienda y Economía Vitoria-Gasteiz. <https://www.euskadi.eus/indicadores-municipales/web01-a2ogaeko/es/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2020). New report finds Fortune 500 companies commit a fraction of CSR spend on education. UNESCO. <https://en.unesco.org/news/new-report-finds-fortune-500-companies-commit-fraction-csr-spend-education>

United Nations Development Programme. (2018). Funding compendium. UNDP. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP-Funding-Compendium-2018.pdf>

United Nations Global Compact (2015). The Ten Principles. UNGC. <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

Venkataraman S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth. JAI Press: Greenwich*, 3, 119–138.

Varguillas, C. (2006). El uso de AtlAs.Ti y la Creatividad del Investigador en el Análisis Cualitativo de Contenido. *Laurus*, 73, 1–16.

Vesper, KH. & Gartner, WB. (1997). Measuring progress in entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 403-421.

Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3304962>

Von Geibler, J. (2019). The SDG-Check: Guiding Open Innovation towards Sustainable Development Goals. *Technology Innovation Management Review*, 9(3), 20-37. <http://doi.org/10.22215/timreview/1222>

Vos, J. & Achterkamp, M. (2006). Stakeholder identification in innovation projects: Going beyond classification. *European Journal of Innovation Management*, 9, 161-178.

Wagner, M. (2012). Ventures for the Public Good and Entrepreneurial Intentions: An Empirical Analysis of Sustainability Orientation as a Determining Factor. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(4), 519-531.

Wallace, S. L. (1999). Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development. *Journal of Development Entrepreneurship*, 4(2), 153-74.

- Walley, N. and Whitehead, B. (1994). It's Not Easy Being Green. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1994/05/its-not-easy-being-green>
- Ware, J., & Liang, K. Y. (1996). *The design and analysis of longitudinal studies: a historical perspective*. WILEY.
- Welldon, Ch. (2018). *Everyone Can Be a Changemaker: The Ashoka Effect*. Itzhenry and Whiteside.
- Westerman, J. Bhaskara R., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3).
- WCED. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987). *Nuestro futuro común*, Informe Brundtland. ONU. Oxford University Press.
- Wiek, A. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability Science.*, 6, 203–218.
<https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>
- World Bank. (2019). *Doing Business*. International Bank for Reconstruction and Development. World Bank Publications.
https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
- World Economic Forum. (2019). GCR. The global competitiveness report 2018–2019. WEF.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_18-19.pdf
- Yan, X. (2018). Fostering Sustainable Entrepreneurs: Evidence from China College Students. *Sustainability*, 10(9), 3335.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yin R.K., Bateman P.G., & Moore G.B. (1985). Case Studies and Organizational Innovation: Strengthening the Connection. *Knowledge*, 6(3), 249-260.
<https://doi.org/10.1177/107554708500600303>
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish*. 2nd ed. The Guilford Press.
- Yunus, M. (2008). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Public Affairs.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Public Affairs.
- Yunus, M. (2012). *Las empresas sociales*. Paidós Ibérica.

Zahra, S. A., Gedajkovic, 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.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

Zea, D., Benjumea, M., Valencia, A. (2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *INGENIARE*, 28(1), 106-119. 14.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100106>.

ANEXOS

Anexo I

GUIÓN DE ENTREVISTA A EMPRENDEDORES GRADUADOS FUNDADORES DE STARTUP

Agradezco su disponibilidad, al concederme esta entrevista, la cual permite llevar a cabo la investigación de campo de la tesis doctoral, Emprendimiento sostenible: evaluación de impacto económico, ecológico y social. Estudio de casos LEINN País Vasco.

La entrevista será grabada con fines de confirmar información, sin embargo, dicha grabación es de carácter absolutamente confidencial y de uso exclusivo para la elaboración de la tesis doctoral.

Antes de iniciar, comentemos tres elementos importantes, cualquier duda o comentario durante la entrevista, siéntase en total libertad de manifestarlo en cualquier momento

- a) **Explicar el proyecto de investigación, la estructura de la entrevista, objetivo de la misma, tiempo de duración y condiciones de uso de la información recabada.**
- b) **Se trata de una entrevista abierta que busca capturar información puntal pero también los propósitos, valores y emociones de los y las emprendedoras.**
- c) **Básicamente se encuentra estructurada en seis ámbitos:**
 1. **Educación en emprendimiento (15 minutos)**
 2. **Estrategia de negocios (10 minutos)**
 3. **Impacto Económico (10 minutos)**
 4. **Impacto Social (10 minutos)**
 5. **Impacto Ecológico (10 minutos)**
 6. **Instrumentos de gestión TBL en (10 minutos)**

Se le harán preguntas abiertas, y algunas otras sobre datos puntuales de la empresa, al final se utilizará una escala de Likert de 5 puntos. El uso de escalas tipo Likert es para indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo en cierta medida.

1. Ámbito de Educación (Perfil del emprendedor, 10 minutos)

- a. **¿Cuáles de las actividades del programa educativo en emprendimiento que cursaste en la universidad, en tu opinión te dio las competencias para operar el modelo de negocio actual de tu startup?**
- b. **¿En qué medida piensas que lo aprendido en el programa te permite generar impacto positivo económico, ecológico y/o social?**
- c. **¿Recuerdas alguna experiencia en particular como estudiante en que te hayas preparado para generar cambios en las problemáticas sociales o ecológicas que enfrenta tu comunidad?**
- d. **¿Cuáles son tus principales propósitos y valores con los que operas la startup, consideras que tu formación educativa los genero o ya los tenías de origen?**
- e. **¿Consideras que la formación universitaria te ha otorgado las competencias necesarias para emprender?**
- f. **¿Actualmente que competencias consideras que te faltaron adquirir durante la formación y que ahora requieres para operar tu empresa?**
- g. **¿Hasta el momento, consideras que tu preparación académica te ha permitido ser un agente de cambio para apoyar las causas de desarrollo sostenible, ODS?**

2. Estrategia de negocios (Perfil de la startup, 10 minutos)

Historia
Misión
Visión
Valores
Productos y Servicios
Metodología de trabajo
Procesos
Equipo de trabajo y entrenamiento
Estrategia financiera
Mercados meta
Competidores
Estrategia comercial
Retos principales en la actualidad
Ventaja competitiva e innovación
Estrategia Sostenible ODS
Grupos de interés
Propósito de cambio sistémico:
¿Colaboran con los diversos grupos de interés que ayudan al startup a posicionar sus productos y servicios para generar cambios en los sistemas socioeconómicos y/o ambientales?

3. Impacto Económico (10 minutos)

¿Cuáles han sido los ingresos promedio personales por emprendedor en la startup en el último año € en euros?

	Cantidad en € Euros al año
¿Cuál es el total de ventas de la empresa en términos de valor económico anualmente?	
¿Cuál es su valor económico distribuido en sueldos?	
¿Cuál es el valor económico de la ayuda que ha recibido durante el último año del gobierno, subvenciones, donativos, becas y otras ayudas financieras?	
¿Cuál es el valor económico que han invertido en desarrollar productos y servicios para las mejorar el bienestar social, salud, ecológico?	
¿Cuál es la facturación promedio de la startup en el último año?	
¿Cuál es el beneficio promedio de la startup durante este último año?	

4. Impacto Social (10 minutos)

¿Cómo identifican el tipo de impacto que genera en sus clientes y/o beneficiarios?

¿Cómo se alinean las estrategias de la empresa para lograr los impactos que se han producido en las comunidades y las economías locales?

	Cantidad anualmente
Indique el número de empleos fijos para jóvenes entre 18 a 25 años que ha generado su startup desde la creación	
Indique el promedio de horas de formación en promedio de la startup anualmente	
Indique número de beneficiarios en promedio del último año (clientes, beneficiarios, usuarios)	
Indique la relación entre el salario base y la remuneración de las mujeres en comparación con los hombres para cuidar la equidad de género	
Indique el valor monetario de las contribuciones económicas o en especie efectuadas directa o indirectamente para una causa social	
Indique el total en ventas de productos y servicios para las personas con rentas bajas, minorías, mercados de bajos ingresos o vulnerables.	

5. Impacto Ecológico (10 minutos)

¿Utiliza algunas métricas para evaluar la mitigación del impacto ambiental de la empresa en la cadena de producción o venta de productos y servicios durante el último año?

	SI	NO	N/A
¿La empresa tiene proyectos que puedan tener efectos positivos en el medio ambiente?			
¿Cuentan con procedimientos para reducir el efecto negativo por el consumo de combustibles, electricidad, gasolina y otros para reducir la huella ambiental debida a los desplazamientos terrestres?			
¿Cuentan con procedimientos o indicadores que muestren el volumen total de agua reciclada y reutilizada por la organización?			
¿Tienen claramente determinado si las instalaciones operativas propias, o arrendadas, están ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas?			
¿Cuentan con procedimientos para reutilización, reciclaje, compostaje o cualquier otra recuperación de recursos, incluida la recuperación energética?			

6. Instrumentos de gestión TBL en (10 minutos)

¿La estrategia de triple impacto, se aplica en las prácticas de negocio para ganar mercados al mismo tiempo que aportar al desarrollo económico y social?

1	2	3	4	5	6
Desconocida	Conocida, pero aún no aplicada	Aplicada regularmente	Aplicación prioritaria	Se considera parte de la estrategia	No aplica

		1	2	3	4	5	N/A
1	Conocen y aportan a algún objetivo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, (Asamblea General de las Naciones Unidas 2015), donde se establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental						
2	Aplican en la empresa alguna norma, política, sobre las prácticas de desempeño sostenibles establecidas por los sistemas de estandarización como las Metas del Milenio, ISO 26000, ISO 14001, Reporte GRI, Libro verde UE, otros.						
3	Aplican una declaración de misión que incluye valores de triple impacto económico, ecológico y social.						
4	Aplican prácticas o programas no remunerados para apoyar causas sociales y/o ecológicos a través de algún equipo interno.						
5	Aplican procesos para el desarrollo de productos y servicios que van a generar además de una rentabilidad económica, bienestar social y ecológico en los consumidores.						
6	Aplican tiempo laboral para asistir a entrenamientos, congresos o programas sobre impacto social y medioambiental.						
7	Conocen las razones estratégicas de negocio por las cuales la empresa desarrolla productos o servicios relacionados con mejoras al medio ambiente y causas sociales.						
8	Alinean la estrategia de su modelo de negocio para apoyar a comunidades y minorías locales en circunstancias difíciles						
9	Aplican medidas de seguridad laboral de la normativa local.						
10	Conocen algún instrumento, programa o política para lucha contra la desigualdad de género.						
11	Aplican algún programa para colaborar con los proveedores en compromisos éticos de acuerdo con sus valores empresariales.						
12	Aplican algún instrumento, certificación, estándar o procesos para evaluar el triple impacto de la startup.						

Elaboración propia

Anexo II

AUTODIAGNÓSTICO DE TRIPLE IMPACTO TBL (ABC DEL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE)

Nombre de la startup:

Figura jurídica constitutiva de la startup:

Número de empleos fijos actualmente:

Direcciones de sus operaciones comerciales y productivas:

¿A qué sector pertenece su startup?

- Arquitectura y construcción
- Agricultura y sector primario
- Comercio digital y bigato
- Industrial y maquinaria
- Financiero
- Servicios de asesoría y consultoría para negocios
- Salud, medico, químicos, biotecnología
- Textil y moda
- Tecnología, software y Telecomunicaciones
- Turístico, hotelero o restaurantero
- Otro _____

¿Cuál es el principal propósito de la startup?

¿Cuáles son los valores empresariales de la startup?

¿Cuáles son las competencias y habilidades que utilizan para operar su startup?

¿Forma parte de alguna alianza, ecosistema, red de emprendimiento y/o sostenibilidad?

Del último año fiscal, cual es el monto de ganancias totales € en euros _____

Del último año fiscal, cual es el monto de ventas € _____

Del último año fiscal, cual es el monto de pago de salarios € _____

Del último año fiscal, cual es la inversión en gestión conocimiento (I+D, capacitación)
€ _____

Del último año fiscal, cual es el monto utilizado para apoyar en causas sociales y/o ecológicos a una comunidad o grupo vulnerable € _____

A. Estrategia de Desarrollo Sostenible

¿Tiene la startup en su estrategia el enfoque de sostenibilidad (misión, visión, valores, ventaja competitiva, evaluación)?

- A. Si, tenemos una misión o visión relacionada con los ODS de la Agenda 2030
- B. Tenemos algunas prácticas, pero no a nivel estratégico
- C. No, tenemos una estrategia de negocio acorde al desarrollo sostenible

¿Evalúan mediante algún grupo de indicadores propios o de alguna certificadora el triple impacto, económico, ecológico y social del rendimiento de su startup?

- A. Si, evaluamos periódicamente el impacto que creamos tanto positivo como negativo
- B. Tenemos algunos indicadores y estamos buscando una certificación o normativa
- C. No tenemos métricas de triple impacto

¿Ha definido la startup en su labor por lo menos uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?

- A. Si, hemos incluido algunos aspectos para aportar a por lo menos uno de los ODS
- B. Si, dentro de nuestra estrategia hemos incluido a los ODS y buscamos aportar soluciones mediante la venta de productos o servicios sostenibles.
- C. No es parte de nuestro negocio.

¿Aplican en la empresa alguna norma, política, sobre las prácticas de desempeño sostenibles establecidas por los sistemas de estandarización? Maque cuantas aplique

- A. -Metas del Milenio,
- B. -ISO 26000
- C. ISO 14001
- D. Reporte GRI
- E. Libro verde UE
- F. Certificación B-Corp
- G. KPI's
- H. Cuadro de mando (*Balance Scorecard*)
- I. Otros _____

¿Emplean tiempo laboral para asistir a entrenamientos, congresos o programas de impacto social y medioambiental?

- A. Si, se consideran un grupo de horas en nuestro plan anual de capacitación
- B. Ocasionalmente, pero no es regular
- C. No, destinamos nuestros recursos para capacitación en otras áreas

B. Impacto económico

¿Cuál es la facturación por ventas promedio de la startup en el último semestre?

- A. Menos de 30 000€
- B. Entre 30000 y 100 000€
- C. Más de 100 000€

¿Cuáles han sido los ingresos promedio por emprendedor en la startup en el último semestre?

- A. Menos de 6 000€
- B. Entre 6000 y 12 000€
- C. Más de 12 000€

¿Cuál es la relación entre la facturación y los gastos en el último semestre?

- A. Menos de 1
- B. Entre 1 y 2
- C. Más de 2

¿Cuánto dinero han recaudado a fondo perdido de entidades públicas, subvenciones, donativos, becas, premios y otras ayudas financieras, en el último año fiscal?

- A. Menos de 4 000€
- B. Entre 4 000€ y 6 000€
- C. Más de 6 000€

¿Cuánto han invertido el último año en desarrollar productos y/o servicios que contribuyan a por lo menos uno de los ODS?

- A. Menos de 4 000€
- B. Entre 4 000€ y 6 000€
- C. Más de 6 000€

¿En el próximo año que monto en euros € han considerado invertir?

- A. Menos de 4 000€
- B. Entre 4 000€ y 6 000€
- C. Más de 6 000€

C. Impacto social

¿Cuál es el número de empleos fijos para jóvenes entre 18 a 25 años en la startup?

- A. Menor de 5 jóvenes
- B. Entre 5 y 15
- C. Más de 15

¿Cuál es el número de personas que han beneficiado en sus grupos de interés (clientes, beneficiarios, miembros de grupos vulnerables, otros)?

- A. Menor de 100 personas
- B. De entre 100 a 300 personas
- C. Mayor de 300 personas

¿Cuánto ha invertido en el último semestre en formación de competencias para sus colaboradores particularmente en el tema de impacto y desarrollo sostenible?

- A. Anualmente empleamos por lo menos 20 horas por persona
- B. Anualmente más de 20 horas por persona
- C. No hemos invertido nada

¿Ha desarrollado la empresa algún programa de ayuda a la comunidad (no remunerado)?

- A. Sí, tenemos iniciativas para apoyar a problemáticas sociales sin remuneración.
- B. Somos parte de algún programa o proyecto organizado por otros.
- C. No hemos hecho ningún proyecto de este tipo.

¿Emplea la startup un código de comportamiento ético en su trato con clientes y/o proveedores?

- A. Sí, conocemos y aplicamos un código de ética que creamos en equipo.
- B. Seguimos los códigos de nuestros clientes u otros grupos de interés.
- C. No, hasta ahora no seguimos un código de ética formal, solo nuestros valores.

¿Emplea en su startup algunos indicadores para evaluar el impacto social?

- A. Si tenemos una herramienta para medir el impacto social sistemáticamente.
- B. Regularmente usamos algunos indicadores.
- C. No, se cuenta con indicadores, sabemos nuestro impacto, pero no lo medimos.

¿Promueve la startup prácticas para apoyar a grupos vulnerables y/o minorías?

- A. Sí, participamos en iniciativas propias e invitamos a otros a sumarse.
- B. Somos parte de alguna iniciativa organizada por otros.
- C. No promovemos prácticas para apoyar a grupos vulnerables.

D. Impacto al medio ambiente

¿Tiene en la startup algunos procesos de reciclado, reutilización o aprovechamiento eficiente de recursos naturales?

- A. Si, hacemos reciclaje de papel, cartón, plástico, vidrio, composta, y se practica en nuestras oficinas por los colaboradores.
- B. A veces los miembros de nuestros equipos adoptan por sí mismo estas prácticas
- C. No, sabemos de los lineamientos locales, pero no se han adoptado sistemáticamente

¿La startup tiene proyectos que puedan tener efectos en el medio ambiente?

- A. Si
- B. A veces hemos medido nuestros impactos ambientales
- C. No, tenemos

¿La startup usa suministros, materias primas o subcontrata de proveedores responsables social y medioambientalmente?

- A. Si, es considerado para elegir materias primas y proveedores
- B. En proyectos muy puntuales que tengan que ver con lo social
- C. No, solo nos basamos en la calidad y precio de materiales y proveedores.

¿Tiene la startup algún programa para ahorrar combustible por los desplazamientos?

- A. Si, promovemos a nuestros colaboradores a usar el medio de transporte más sostenible posible (movilizarse en transporte público, compartir coche, bicicleta)
- B. Algunos colaboradores lo hacen por su cuenta propia, no llevamos un control.
- C. No, de momento.

¿Han medido la huella de carbono en su startup?

- A. Si, hemos medido nuestra huella de carbono y hemos hecho un plan para reducirla.
- B. Estamos buscando los medios para medir en los próximos seis meses.
- C. No hemos hecho tal medición por no ser necesaria para nuestro tipo de negocio.

¿Han medido con indicadores otros impactos medioambientales de la startup?

- A. Si, sabemos sobre nuestro impacto y trabajamos en proteger los recursos naturales.
- B. Solamente procuramos causar el menor impacto negativo.
- C. No hemos hecho mediciones al momento.

E. Contexto y grupos de interés

¿Qué factores influyen en la región para expandir la startup? (señale tantos apliquen)

- A. Equipo de emprendedores calificados
- B. Espacios de alquiler para emprendimiento a bajo costo
- C. Fácil acercamiento a los principales mercados
- D. Acceso a capital de riesgo y otros fondos
- E. Apoyos de programas de asistencia del gobierno
- F. Entorno regulatorio favorable
- G. Acceso viable a red de proveedores
- H. Entorno fiscal favorable
- I. Red de contactos
- J. Otros _____

¿Cuáles son los motivos de relación actual con tu universidad?

- A. Búsqueda de nuevos empleos por bolsa de trabajo
- B. Contactos con posibles financiamientos
- C. Acceso sin costo a mentorías con asesores, coaches, consultores
- D. Oficinas o espacios de trabajo sin costo
- E. Actividades con grupos de exalumnos
- F. Reclutamiento de nuevos empleados
- G. Centro de Emprendimiento y/o Aceleradora
- H. No tengo una relación actual con la universidad de donde egrese
- I. Otros _____

¿Tiene alianzas o colaboraciones estratégicas con algunos grupos de interés?

- A. Sí, tenemos alianzas con algunas empresas, asociaciones civiles, gobiernos
- B. Estamos considerando por lo menos una nueva alianza en los próximos seis meses
- C. No tenemos alianzas de largo plazo, solo puntualmente para algún proyecto

¿Han evaluado los resultados que generan en conjunto con sus clientes y/o usuarios?

- A. Sí, solemos medir en colaboración los resultados
- B. Estamos considerando evaluar en los próximos seis meses
- C. No hemos realizado este análisis a detalle.

¿Considera que la relación con algunos grupos de interés le da una ventaja competitiva?

- A. Sí, nuestras colaboraciones nos ayudan a diferenciarnos de la competencia.
- B. En algunas líneas de venta es fundamental, en otras no necesariamente.
- C. No hemos realizado este análisis a detalle.

Anexo III

GUIÓN ENTREVISTA A LOS ACADÉMICOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Agradezco profundamente su disponibilidad, al concederme esta entrevista, la cual permite llevar a cabo la investigación de campo de la tesis doctoral, Emprendimiento sostenible: evaluación de impacto económico, ecológico y social. Estudio de casos LEINN País Vasco.

La entrevista será grabada con fines de confirmar información, sin embargo, dicha grabación es de carácter absolutamente confidencial y de uso exclusivo para la elaboración de la tesis doctoral que será publicada al término de la investigación.

Las preguntas son abiertas, considere usted responder de acuerdo a su propia experiencia como profesor/coach/académico y cuestionar sobre cualquiera de ellas.

¿Cómo y por qué inicia el programa educativo en emprendimiento LEINN?

¿Cuáles fueron los principales objetivos del programa al inicio de operación?

¿Qué etapas hasta el momento identifica de la evolución del programa educativo en emprendimiento?

¿Cuáles fueron las ventajas competitivas se plantearon del programa frente a otros modelos educativos?

¿Cuáles fueron las oportunidades y amenazas que se detectaron al iniciar la implementación del programa?

¿Cuáles fueron los principales retos en el momento del diseño hasta la implementación del programa?

¿Cómo se equiparó la estrategia de la universidad por transmitir conocimiento sobre economía social con la implementación del programa?

¿Cuáles fueron los planteamientos en el ámbito de sostenibilidad como parte del desarrollo de las competencias en los emprendedores?

¿Cuáles fueron las principales herramientas metodológicas para desarrollar habilidades y competencias establecidas en los siguientes ámbitos:

Ámbito	Propósitos	Competencias	Prácticas de negocio
Económico			
Ecológico			
Social			
Innovación			

¿En qué medida y de qué formas las startup (*teamcompany*) implementadas por los graduados de programas universitarios han desarrollado estrategias de negocios de triple impacto durante su formación académica?

¿Cuáles son las herramientas mediante las cuales los coaches evalúan el triple impacto de los emprendimientos formados por los estudiantes (LEINNers)?

¿Cómo se relacionan las actividades comerciales de los emprendedores graduados con la aportación a las problemáticas sociales y ecológicas planteadas por el desarrollo sostenible?

¿Incluye la declaración de misión de la universidad (Mondragon Unibertsitatea) valores de triple impacto económico, ecológico y social?

¿Cómo evalúa la dirección académica del programa los impactos generados por los emprendedores graduados al momento?

¿Aplica en el programa tiempo y recursos para aportar positivamente a algunos de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, (Asamblea General de las Naciones Unidas 2015)?

¿Conoce o aplican en la operación del programa educativo alguna norma, política, sobre las prácticas de desempeño sostenibles establecidas por los sistemas de estandarización como las Metas del Milenio, ISO 26000, ISO 14001, Estándares GRI, ¿Libro verde UE?

¿Llevan alguna alianza con otras organizaciones para compartir conocimiento sobre la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

¿Utilizan tiempo laboral para asistir a entrenamientos, congresos o programas de impacto social y medioambiental?

¿Han integrado algún equipo académico internamente para evaluar el triple impacto y transmitir las competencias de evaluación a los estudiantes (LEINNers) y profesores (Coaches) del programa?

Anexo IV

GUIÓN ENTREVISTA A GRUPOS DE INTERÉS (CLIENTES, BENEFICIARIOS, DONANTES O INVERSIONISTAS, EMPLEADOS)

Nombre:

Lugar y fecha:

Startup con la que colabora:

1. ¿Desde cuándo y qué tipo de relación mantiene usted con la startup de esta investigación?

Soy cliente

Soy empleado

Soy proveedor

Soy donante

Soy financiador

Soy aliado comercial

Otro _____

2. ¿Cómo crean valor juntos, mediante cual propuesta ofrecen una nueva solución, para quién?

3. ¿Qué otros impactos consideran que son creados, más allá de los económicos?

4. ¿Qué propósitos logra usted al participar con la startup: ¿económico, social ambiental?

5. ¿Considera que el valor que ofrecen en colaboración con la startup es realmente capturado como ustedes lo planean?

6. ¿Cómo podría ayudar usted para que el producto o servicio llegara a más personas?

7. ¿Está usted de acuerdo con la coordinación de acciones entre usted y la o el emprendedor?

8. ¿Qué tipo de papel tiene usted dentro del sistema para crear valor de la startup, que considera que no se podría lograr sin su participación?

9. ¿Sabe usted si su producto, servicio o iniciativa aporta a mejorar alguno de los retos del milenio de la agenda 2030?

10. ¿Sabe usted como se retroalimentan los resultados de la startup con la que colabora, se utilizan algunos indicadores para ello?

Anexo V

GUIÓN ENTREVISTA A LOS EXPERTOS EN EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE

1. ¿Cuáles son sus antecedentes empresariales o académicos relacionados con el emprendimiento?
2. ¿Cómo entiende el desarrollo sostenible y cómo considera que se relaciona el emprendimiento con la búsqueda del triple impacto?
3. ¿Puede explicar sus ideas y experiencias respecto al emprendimiento sostenible (ES)?
4. ¿Qué caracteriza un emprendimiento sostenible que aporta a los ODS?
5. ¿Puede compartir un ejemplo de una startup que tenga múltiples impactos positivos en su entorno?
6. ¿Cuáles cree que son las ventajas competitivas de quienes emprenden con triple impacto? •
7. ¿Cuáles son los desafíos más importantes para la creación de la empresa desde el ES?
8. ¿Porque es importante generar impactos sociales, medioambientales y económicos para un emprendedor?
9. ¿Qué actores conoce que colaboren para lograr propósitos sostenibles?
10. ¿Cuáles habilidades y competencias consideran que debe tener una persona que emprende para apoyar a las causas ecológicas o sociales?

Anexo VI

DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA TALLER STARTUPS TEC: LEAN EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE

No.	Modulo	Nombre del Taller	Horas	Entregable
1	Emprendimiento Sostenible	Planeación de Negocios Sostenible	3	Modelo de negocio ES
2	Emprendimiento Sostenible	Evaluación de Emprendimiento Sostenible	6	Cuadro de indicadores TBL
3	General	Levantamiento de Backlog SCRUM	3	
4	General	SCRUM	3	Desarrollar y hacer el ejercicio de trabajar durante 1 mes la metodología SCRUM (100%)
5	Producto	Prototipo	3	Desarrollar Pretotipo y validar 10 veces en mercado
6	Early Costumer	Modelo de Negocios + Propuesta de Valor + Producto y Proceso + Innovación en el modelo de negocios	3	Diseño del modelo de negocios, identificar la propuesta de valor, identificar ¿Por qué es innovador y de alto impacto mi emprendimiento?, Validar problema, Cliente solución (100%)
7	Funding Team	Desarrollo de agenda y herramientas digitales de organización	3	Digitalizar agenda y organizar semanas de trabajo para cumplir con objetivos, utilizar 2 herramientas que ayuden al emprendedor (70%)
8	Early Costumer	Mecadotecnia Social + Sostenible	3	Implementar estrategia de mercadotecnia, paginas, compras y ventas por internet, redes sociales (50%)
9	Early Costumer	Embudo de Ventas + Costum acquisition	3	Implementar el embudo de ventas y medir, mantener la medición durante el proceso de aceleración. Seleccionar los metricos LEAN que se van a monitorear semanalmente en el equipo(70%)
10	Producto	UX Costumer experience + Desarrollo	3	Diseñar y validar la experiencia del usuario 20 veces frente al producto MVP (70%)
11	Producto	MVP	3	Desarrollar MVP V1 o V2 o detectar features para validar si ya se cuenta con el producto final (70%)
12	Funding Team	Coaching Team	3	Coaching y detectar áreas de oportunidad en el equipo (100%) - Team Bulding
13	Producto	Pruebas y Demos	3	Producto y validación de features (70 a 90%)
14	Early Costumer	Story Telling Pitching	3	Ensayo final antes de Demoday
15	Support	Estructura de Costeo + Eficacia Financiera	3	Desarrollo de estructura de costos y detectar cómo llegar al punto de equilibrio o superarlo (100%)
16	Support	Vesting + Legal 1.0 + Fiscal 1.0	3	Diseñar un ejercicio de vesting (100%)
17	Support	Estrategia de levantamiento de capital inversión y salida	3	Realizar estrategia de salida y acciones (50%)

Elaboración propia en colaboración con el Instituto en emprendimiento del TEC de Monterrey, Campus Aguascalientes, México.

Anexo VII

SDG IMPACT ASSESSMENT TOOL

SDG Impact Assessment Tool, es una herramienta en línea y de acceso abierto que ha sido creada y gestionada por *The UN Sustainable Development Solutions Network (SDSN)*.

Para iniciar la valoración de impacto de los ODS, solo es necesario seleccionar un OD a la vez, en la tabla de evaluación. Se evalúa el impacto seleccionando para lo cual debe estar familiarizado con la intención general de los ODS y las metas. La evaluación de impacto para debe ser terminada para cada uno de los ODS, a fin de obtener sus resultados. La herramienta permite imprimir su resultado en formato texto (pdf) y guardar la evaluación para cambios ya que se puede editar en cualquier momento. Así el emprendedor puede ver su resultado y reflexionar sobre qué acciones debe tomar y que estrategias debería seguir si quiere priorizar algún OD en particular:

El resultado refleja su estado actual. Ahora identifique y priorice los ODS sobre los que puede actuar. Marque una o varias de las preguntas en las que desea basar su estrategia:

¿Qué impactos positivos puedes fortalecer aún más?

¿Qué impactos negativos puede eliminar o minimizar?

¿Qué se necesita y quién puede ayudarlo a llenar las lagunas de conocimiento?

Elaboración Universidad de Gothenburg, Suecia
Acceso abierto de uso público mediante <https://sdgimpactassessmenttool.org>

Anexo VIII

EMPRESAS FORMADAS EN EL GRADO LEINN MTA, ACTIVAS AL AÑO 2019

UBICACIÓN DE LOS LABORATORIOS LEINN	STARTUP/ TEAMCOMPANY/ COOPERATIVAS JUNIOR
Bilbao	
	FUNKOM ePorts GLAMPING KUVU LET'S CEREALS-20/75 POKAI WATS- BIGEL TAZEBAEZ BERDEAGO
Irún	
	ALDRA BAIBA EH BEER FID COMMERCE- ARTEFAKTORY GO FOR VISUAL GURE BAZTERRAK- MUSIC LAB LETE PAPOUS VIRTUALIA WORLD ZOCCO
Oñate	
	OMNIS AMERICAN DREAM BAPO BAPO ATERPETXE ARANTZAZU BIZI POZ EDUR KORTA GO 4 VISUAL ELON MAKE IT VISUAL ECOPOINT MY WAY WEIF

Elaboración propia

Anexo IX

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA INVESTIGACIÓN

Actividades principales de la investigación en Emprendimiento Sostenible de los años 2017-2020																																							
ACTIVIDADES	Ciclo escolar 2017-2018												Ciclo escolar 2018-19												Ciclo escolar 2019-20														
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Identificación del tema	■	■	■																																				
Exploratoria grado LEINN		■	■	■	■																																		
Entrevistas a estudiantes y graduados			■	■	■	■	■	■	■	■	■																												
Delimitación del tema					■	■																																	
Delimitación de metodología						■																																	
Reunión exploratoria graduados						■																																	
Revisión de literatura/teoría							■	■	■	■	■	■																											
Elaboración del marco teórico													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Entrevistas startup																						■	■	■															
Estancia exploratoria TEC-MEX																							■	■	■														
Elaboración proyecto de tesis																								■	■	■													
Revisión directores proyecto																								■	■	■													
Diseño de instrumentos																									■	■	■												
Validación de instrumentos																									■	■	■												
Entrevistas a expertos																										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diseño y piloteo marco evaluación																									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Defensa propuesta de investigación																											■												
Integración de casos																										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Redacción de tesis doctoral																											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Revisión de tesis por los directores																																							
Adecuaciones a tesis																																							
Depósito para defensa de tesis doctoral																																						Junio 2021	

Elaboración propia

Anexo X

INSTITUCIONES REFERENTES

- Ashoka: www.ashoka.org
- Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/>
- Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/>
- General Systems Theory: <http://systemology.org/>
- Global reporting initiative: www.globalreporting.org
- Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey: www.guesssurvey.org
- Grupo Mondragón: <https://www.mondragon-corporation.com/somos/>
- Emprendimiento Sistémico: emprendesystemic.com
- European Commission: <https://ec.europa.eu/jrc/en/science-areas>
- The European Venture Philanthropy Association: <https://evpa.eu.com/>
- Iris: <http://iris.thegiin.org>
- Indian Angel Network: www.indianangelnetwork.com
- International Society for Systems Sciences: <http://www.iss.org>
- Investor Circle: www.investorcircle.net
- Mission Investors Exchange: www.missioninvestors.org
- Mondragon Unibertsitatea: <https://www.mondragon.edu/es/grado-liderazgo-emprededor-innovacion>
- Mondragon Team Academy www.teamlabs.es
- Leap Frog investments: <https://leapfroginvest.com/>
- ONU International resource panel: <https://www.resourcepanel.org/>
- Sankalp Forum: www.sankalpforum.com
- Sistema B: www.sistemab.org
- SDG Impact assessment tool: <https://sdgimpactassessmenttool.org>
- Stakeholder Theory <http://stakeholdertheory.org/about/>
- Tecnológico de Monterrey: www.tec.mx
- United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI): www.unpri.org
- Udalmap: <https://www.euskadi.eus/web01-apudalma/es/t64amVisorWar/mapaGeo?lan=0>
- UNESCO Agenda de Educación Mundial 2030: <https://es.unesco.org/>
- WCED Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- World resources institute: <https://www.wri.org/>

