



33º Congreso  
Internacional del CIRIEC  
Valencia, 13 – 15 junio  
de 2022

Nuevas dinámicas mundiales  
en la era post-Covid; desafíos para  
la economía pública, social  
y cooperativa

# Dimensión económica y dimensión social de la empresa social. ¿Cómo influye la definición de los fines fundacionales?

**González Álvarez, Karen**  
**Abínzano Guillén, Isabel**  
**Zabaleta Arregui, Idoia**

*Universidad Pública de Navarra*



## Resumen

---

Recientemente, se ha presentado en el seno de la Unión Europea, la propuesta de Estatuto para la Empresa Social y Solidaria (Parlamento Europeo, 2021). La primera consideración (Letra A) de este estatuto considera que “el concepto de empresa social se refiere esencialmente a organizaciones de la economía social más tradicionales, como las cooperativas, las mutualidades, las asociaciones o las fundaciones”. Todas estas entidades deben fijar como objetivo primordial la consecución de impactos sociales mensurables y positivos, garantizando al mismo tiempo la consecución de beneficios económicos y una adecuada gestión (Letra L). Este enfoque tridimensional (económico, social y de gestión) de la empresa social coincide con el establecido desde la red EMES (Defourny & Nyssens, 2008; 2010; 2012)

Turpin et al. (2021) y Hsu & Yen (2020) destacan cómo las organizaciones de la economía social que adoptan la forma legal de fundaciones pueden combinar las tres dimensiones mencionadas dando lugar a empresa sociales. Sin embargo, algunos autores como Savarese et al. (2021) evidencian la existencia de posibles tensiones en la gestión de este tipo de organizaciones híbridas. Estas tensiones derivan, principalmente, de una posible desvirtuación del objetivo social que podría verse comprometido por la fijación de metas de naturaleza económica (Bull et al., 2018). Ahora bien, la posibilidad de que emerjan tensiones entre la vertiente económica y social de estas organizaciones podría estar relacionada con la forma de definir el fin fundacional, ya que von der Heydte (2020) señala la importancia de la concreción en el fin fundacional como una vía para reducir tensiones en este tipo de organizaciones. Sin embargo, no existe hasta la fecha evidencia empírica que soporte esta afirmación.

Esta comunicación se centra en el estudio de las fundaciones como manifestación del fenómeno de empresa social. Es por ello, que el objetivo de este trabajo es analizar la relación que existe entre la definición del fin fundacional en los estatutos de empresas sociales bajo la forma legal de fundaciones y el nivel de desarrollo de su vertiente económica. Para ello, se cuenta con una muestra compuesta por fundaciones españolas ubicadas en dos regiones, Aragón y Navarra, con regulaciones diferentes sobre la posibilidad de definir fines fundacionales. Mediante análisis de contenido, se evidencian notables diferencias en las fundaciones ubicadas en ambas regiones cuando se analiza la definición del fin fundacional y la dimensión económica de estas entidades.

**Palabras clave:** dimensión económica, dimensión social, empresa social, entidad sin fines lucrativos

**Keywords:** economic dimension, social dimension, social enterprise, nonprofit organization.



## Expanded abstract

---

### **Economic dimension and social dimension in social enterprises. How does the definition of the organizational purpose impact?**

Recently, the proposal for a Statute for Social and Solidarity Enterprise (European Parliament, 2021) has been presented within the European Union. The first article (Letter A) of this statute considers that “the concept of social enterprise refers to more traditional social economy organizations, such as cooperatives, mutual societies, associations or foundations”. All these entities must set as a primary objective the achievement of measurable and positive social impacts, while guaranteeing the achievement of economic benefits and proper management (Letter L). This three-dimensional approach (economic, social and management) of the social enterprise coincides with that established from the EMES network (Defourny & Nyssens, 2008; 2010; 2012).

Turpin et al. (2021) and Hsu & Yen (2020) highlight how social economy organizations that adopt the legal form of foundations combine the three dimensions mentioned, giving rise to social enterprise. However, some authors such as Savarese et al. (2021) show the existence of possible tensions in the management of this type of hybrid organizations. These tensions derive, mainly, from a possible misunderstanding of the social objective that could be compromised by the consecution of goals of an economic nature (Bull et al., 2018). However, the possibility of tensions arising between the economic and social aspects of these organizations could be related to the way of defining the organizational purpose. In this sense, von der Heydte (2020) points out the importance of specifying the organizational purpose as a way to reduce tensions in this type of organization. However, there is no empirical evidence up to date to support this statement.

This communication focuses on the study of foundations as a manifestation of the social enterprise phenomenon. The objective of this study is to analyze the relationship between the definition of the organizational purpose in the by-laws of social enterprises under the legal form of foundations and the level of development of its economic dimension. To do this, we access a sample made up of Spanish foundations located in two regions, Aragón and Navarra, with different regulations on the possibility of defining the organizational purpose. Using content analysis, remarkable differences are evidenced in the foundations located in both regions when the definition of the organizational purpose and the economic dimension of these entities is analyzed.



## 1. Introducción

El término “entidades sin fines lucrativos” reúne organizaciones con diversas formas jurídicas tales como entidades singulares, asociaciones y fundaciones, entre otros (AECA, 2013). Dentro del ámbito español, las fundaciones destacan como proveedoras de servicios sociales con un total de 14.729 fundaciones activas registradas en el año 2019 (Asociación Española de Fundaciones, 2020). La presencia de las fundaciones es desigual en las distintas comunidades autónomas, destacando su presencia en la Comunidad Foral de Navarra (Abínzano et al., 2022). Este desigual reparto lleva a cuestionar cuál es el modelo de funcionamiento adoptado por estas entidades, dado que la existencia de regulaciones diferentes podría influir en la configuración y definición de su fin fundacional.

Desde un punto de vista conceptual, las fundaciones pueden ser estudiadas bajo el modelo de empresa social (Turpin et al., 2021; Hsu & Yen, 2020). En este sentido, la reciente propuesta de Estatuto para la Empresa Social y Solidaria señala que “el concepto de empresa social se refiere esencialmente a organizaciones de la economía social más tradicionales, como las cooperativas, las mutualidades, las asociaciones o las fundaciones” (Parlamento Europeo, 2021). Todas estas entidades se caracterizan por poseer un objetivo social prioritario que garantiza la consecución de beneficios económicos y una adecuada gestión. (Defourny & Nyssens, 2008; 2010; 2012). Ahora bien, la presencia de regulaciones diferentes podría llevar a formas distintas de interacción y tensiones entre las dimensiones (económica, social y de gobierno) que caracterizan a estas organizaciones. Por ejemplo, Bull et al. (2018) y Savarese et al. (2021) evidencian la existencia de posibles tensiones en la gestión de este tipo de organizaciones híbridas.

Sin embargo, la posibilidad de que emerjan tensiones entre la vertiente económica y social de estas entidades podría estar relacionada con la forma de definir el fin fundacional, que a su vez vendrá determinada por la regulación existente. En este sentido, von der Heydte (2020) señala que la definición del fin fundacional puede contribuir, dependiendo de su grado de concreción, a reducir posibles tensiones en este tipo de organizaciones. Sin embargo, no existe hasta la fecha evidencia empírica que soporte esta afirmación. Es por ello, que el objetivo de este trabajo es analizar la relación que existe entre la definición del fin fundacional en los estatutos de empresas sociales bajo la forma legal de fundaciones y el nivel de desarrollo de su vertiente económica. Para ello, se cuenta con una muestra compuesta por fundaciones españolas ubicadas en dos regiones, Aragón y Navarra, con regulaciones diferentes sobre la posibilidad de definir su dimensión social. Mediante análisis de contenido, se evidencian notables diferencias en las fundaciones ubicadas en ambas regiones cuando se analiza la definición del fin fundacional y la dimensión económica de estas entidades.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. En la siguiente sección se presenta el marco teórico e hipótesis de trabajo. En la sección tercera se presenta la muestra,



principales variables y técnicas estadísticas. La sección cuarta presenta los principales resultados, mientras que la sección quinta recoge las conclusiones del análisis.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Las fundaciones bajo el modelo de empresa social

De acuerdo con la Estrategia UE 2020, las empresas sociales son un motor clave para la generación de bienestar económico y social. Estas entidades se caracterizan por su carácter híbrido donde coexisten objetivos de naturaleza social y económica (Abíznano et al., 2022). La interacción entre ambos objetivos no siempre es sencilla dando lugar a modelos de comportamiento diferentes. Algunos autores como Porter y Kramer (2006, 2011) o Doherty et al. (2014) establecen la posibilidad de que estas entidades persigan fines sociales y económicos al mismo tiempo (double bottom line). Sin embargo, existen otros autores que señalan que en la práctica no es posible que una organización persiga una doble finalidad (Borzaga y Galera, 2015; Pirson, 2012). En este caso, las organizaciones híbridas desarrollarán un comportamiento diferente en función de su objetivo prioritario. Teniendo en cuenta este último enfoque, López-Arceiz et al. (2016) distinguen tres modelos híbridos de comportamiento cuando se estudia el rol de la misión social y económica: (a) empresas socialmente responsables, (b) empresa social, (c) entidades sin fines lucrativos con orientación de mercado.

Bajo este enfoque es posible que distintas organizaciones operando bajo distintas formas jurídicas adopten un modelo de empresa social. De esta forma, una entidad privada con ánimo de lucro (empresas públicas, sociedades de responsabilidad limitada o cooperativas, entre otras) será una empresa social cuando tenga un fin social prioritario y persigan de forma subsidiaria un beneficio económico (e.j. Centros Especiales de Empleo o Empresas de Inserción). Similarmente, una fundación o una asociación desarrolla un fin social prioritario, pero podría emprender una cierta actividad económica como una vía para garantizar la viabilidad de su misión social. En este caso, la actividad económica sería una herramienta a favor de un fin social.

Consecuentemente, una empresa social podría ser identificada como una forma jurídica originada en el Tercer Sector que desarrolla una actividad social y económica (Bellostas et al. 2016, López-Arceiz et al. 2016). Esta es precisamente la conclusión a la que llega la Unión Europea (2020, p.22), cuando afirma que el término empresa social comprende tanto “formas legales ad hoc que han sido diseñados específicamente para impulsar el crecimiento de las empresas sociales (empresas sociales ex lege) como formas legales no diseñadas explícitamente para empresas sociales (por ejemplo, asociaciones, cooperativas y mutuales, fundaciones, empresas convencionales y tipos específicos de organizaciones sin fines de lucro)”.

Ahora bien, a pesar de este reconocimiento en el ámbito de la Unión Europea, lo cierto es que distintos estudios revelan una fuerte diversidad de experiencias a nivel regional



que vendrían condicionadas por la evolución de las estructuras económicas locales, tradiciones culturales y marcos legales (Defourny y Nyssens, 2008; Kerlin, 2006; Quintão, 2007; Hulgård, 2010; Fayolle y Matlay, 2010). Esta diversidad podría, de hecho, motivar la aparición de distintas variantes que afectarían a la interacción entre las dimensiones que caracterizan el modelo de empresa social: económica, social y de gobierno (Defourny y Nyssens, 2008). La dimensión económica o empresarial supone el desarrollo de actividades económicas estables y continuas. La dimensión social en estas entidades se define por el objetivo o fin organizacional (Borzaga y Galera, 2015). Finalmente, la dimensión de gobierno se refiere a la participación en los procesos de toma de decisiones de los distintos grupos de interés relacionados con la organización (Galera 2015). Estas tres dimensiones son los elementos básicos para caracterizar a una empresa social.

## 2.2. Dimensión social del modelo de empresa social

Tal como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior, la dimensión social constituye uno de los elementos fundamentales sobre los que se asienta el modelo de empresa social. Pestoff & Hulgard (2016) consideran que la dimensión social se basa en la búsqueda de un objetivo social explícito que generalmente es propuesto por un grupo de ciudadanos o una organización del tercer sector y que tiene límites claros en la distribución de su excedente o ganancia. Esta definición, tomada de la propuesta realizada por la red EMES (2012), se basa en tres indicadores: a) la existencia de un objetivo social explícito, b) la iniciativa proveniente de ciertos sectores de la sociedad civil y, c) la existencia de límites definidos en la distribución de posibles excedentes. Desde la Unión Europea (2022), se ha apostado por una definición diferente de la dimensión social del modelo de empresa social. Así, basándose en la Social Business Initiative (2011), la Unión Europea, considera que la dimensión social se basa en la persecución de un fin explícitamente social. Es decir, cuando la actividad desarrollada posee una connotación de interés colectivo o general. Este enfoque pone de relieve la necesidad de que una empresa social dirija sus actividades o bien a todos los miembros de una comunidad o, al menos a distintos tipos de usuario relacionados por un interés común (AECA, 2013).

Este enfoque común en el ámbito europeo contrasta notablemente con otras iniciativas que tienen lugar en otras regiones. De esta forma, en el ámbito norteamericano, bajo el denominado enfoque *earned income* de la empresa social, cualquier actividad de naturaleza social desarrollada por la organización podría dar lugar a una empresa social (Austin, 2006). Esta noción amplia de la dimensión social de la empresa social conlleva un marco excesivo en el que llegarían incluso a tener entrada algunas prácticas relacionadas con la responsabilidad social corporativa (Defourny & Nyssens, 2012). Asimismo, también destaca la propuesta de la escuela de la *innovación social*, donde la empresa social se concibe como un “agente de cambio en la sociedad que adopta la



misión de crear y mantener valor social, reconociendo y buscando nuevas oportunidades para servir a esa misión, participando en un proceso de innovación, adaptación y aprendizaje, actuando con audacia sin estar limitada por los recursos disponibles, y finalmente exhibiendo un mayor sentido de responsabilidad ante sus grupos de interés” (Dees, 1998, p.4). Frente a la corriente anterior, en este caso, la dimensión social se basa en la capacidad de cambio e innovación frente a los procesos que se han desarrollado tradicionalmente dentro de la organización. Nuevamente, este enfoque también adolece de algunas limitaciones dado que una empresa social podría emerger como resultado de pequeños cambios de la organización y no como fruto de un proceso real de adaptación y aprendizaje.

La existencia de todos estos enfoques y visiones de la dimensión social de una empresa social pone de relieve la existencia de fuertes diferencias a nivel regional. Esta diversidad ha sido reconocida dentro de la Unión Europea (2022), llegándose a afirmar que los tipos de servicios ofrecidos o actividades realizadas variarán significativamente de un lugar a otro, dependiendo de las demandas sociales insatisfechas que surjan a nivel local o en algunos casos, incluso, en un contexto global. Sin embargo, aunque existen notables diferencias, existe un cierto consenso a las propuestas anteriormente presentadas acerca de la necesidad de definir de forma expresa cuál es el fin o la misión social de la organización. Esta definición enmarcando la primacía de este fin o misión social deberá estar claramente establecida por los estatutos de aquellas organizaciones que implantan un modelo de empresa social, dado que esta será la única forma de hacer explícita su misión (Unión Europea, 2022).

### 2.3. Hipótesis

La definición del fin o misión social a nivel de los estatutos de la organización viene también condicionada por el sistema legal. Así, en algunas regiones del contexto mediterráneo, como el Tirol en Italia y Navarra en España, existen sistemas jurídicos forales caracterizados por altos niveles de autonomía. Estos marcos legales definen los límites para la identificación de la misión social de las organizaciones que pueden adoptar el modelo de empresa social. Este estudio se centra en la comparación entre las legislaciones civiles de dos regiones de España, Navarra y Aragón. En el caso navarro, el marco legal de las fundaciones se recoge en la Ley Foral 21/2019 mientras que en el caso aragonés, el marco legal está integrado en la Ley 50/2002. La Tabla 1 muestra la evolución de la definición del fin o misión social de la organización en cada una de estas regulaciones.

**Tabla 1.** Evolución normativa reguladora del fin o misión social en Navarra y Aragón

Normativa	Navarra	Normativa	Aragón
<b>Ley 44. Compilación Foral 1973</b>	Por actos ínter vivos o mortis causa, cualquier persona puede crear en Navarra, sin necesidad de aprobación administrativa, fundaciones de caridad, fomento o de otro interés social evidente,	<b>Art. 34 Constitución Española</b>	Se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la ley.

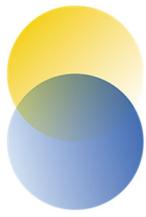


siempre que el fundador exprese su voluntad de conferir personalidad jurídica a la fundación, al determinar su fin y asignarle un patrimonio, que podrá consistir en bienes o derechos de cualquier clase

<b>Art. 2.1 Ley 10/1996</b>	Las Fundaciones habrán de carecer de ánimo de lucro y tener su patrimonio afectado de modo permanente a la realización de cualesquiera de las siguientes finalidades de interés general: a) Cívicas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias y de asistencia social. b) Cooperación para el desarrollo. c) Defensa del medio ambiente. d) Fomento de la economía social o de la investigación. e) Promoción del voluntariado social. f) Cualesquiera otros fines de interés general de naturaleza análoga.	<b>Art. 2.1 Ley 30/1994</b>	Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general: de asistencia social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, de cooperación para el desarrollo, de defensa del medio ambiente o de fomento de la economía o de la investigación, de promoción del voluntariado, o cualesquiera otros de naturaleza análoga.
<b>Ley 42. Compilación Foral 2019</b>	Las fundaciones para fines de interés general deberán constituirse de conformidad a lo dispuesto en la ley especial que las regule y adquirirán personalidad jurídica desde la inscripción del acto constitutivo en el correspondiente Registro de Fundaciones.	<b>Art. 2.1. Ley 50/2002</b>	Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior es posible observar cómo existe una evolución normativa tendente a acotar los posibles fines o misiones sociales que pueden desarrollar estas organizaciones. Sin embargo, ambas regulaciones difieren en la forma de llevar a cabo esta limitación en los fines fundacionales. Así, mientras la regulación aplicable en la Comunidad Autónoma de Aragón enumera un conjunto de posibles actividades que podrían ser catalogadas como de interés general, la normativa navarra no plantea esta



enumeración, dejando, por tanto, la concreción de los fines a la voluntad del fundador. Esta diferencia podría llevar a una configuración diferente de la dimensión social en aquellas fundaciones que adoptan el modelo de empresa social.

Una configuración diferente de la dimensión social podría añadir tensiones en la gestión de estas entidades. En este sentido, Savarese et al. (2021) evidencian la existencia de posibles tensiones en la gestión de este tipo de organizaciones híbridas. Estas tensiones derivan, principalmente, de una posible desvirtuación del objetivo social que podría verse comprometido por la fijación de metas de naturaleza económica (Bull et al., 2018). Ahora bien, la posibilidad de que emerjan tensiones entre la vertiente económica y social de estas organizaciones podría estar relacionada con la forma de definir el fin fundacional. En este sentido, von der Heydte (2020) señala la importancia de la concreción en el fin fundacional como una vía para reducir tensiones en este tipo de organizaciones. Sin embargo, no existe hasta la fecha evidencia empírica que soporte esta afirmación. Es por ello, que se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

H<sub>1</sub>: El nivel de concreción de la dimensión social condiciona la dimensión económica de las fundaciones que adoptan el modelo de empresa social.

El no rechazo de la hipótesis propuesta significaría que aquellas fundaciones que adoptan el modelo de empresa social ven condicionada su dimensión económica por la manera de concretar el fin o misión social de la organización. De esta forma, las diferencias puestas de manifiesto en los marcos normativos serían capaces de influir no sólo en la determinación del fin, sino también en la propia dimensión económica de estas organizaciones. Por el contrario, el rechazo de esta hipótesis implicaría que el grado de concreción de la misión social no condiciona a la dimensión económica, existiendo independencia entre la definición legal contenida en los estatutos y la actividad de desarrollada por la organización.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Muestra**

La población objeto de estudio está formada por un conjunto de 707 fundaciones activas (DGA, 2017) domiciliadas en dos regiones españolas, Aragón (387) y Navarra (320). Estas regiones se encuentran en el noreste de España y representan el 3,1% y el 1,7% del PIB, respectivamente (INE, 2020). La información para el análisis se ha extraído de los estados financieros, informes de actividad y presupuestos financieros de estas entidades. La muestra final comprende 406 fundaciones observadas durante un periodo de diez años, desde 2008 hasta 2018. Las características de la muestra se detallan en la Tabla 2.



**Tabla 2.** Composición de la muestra

Características	n	%
<b>Región</b>		
Aragón	325	74.5
Navarra	81	25.5
<b>Año</b>		
<1950	24	5.6
1950-1980	17	4.3
1981-2010	324	79.9
>2011	41	10.2
<b>Número de trabajadores</b>		
Menos de 10 trabajadores	272	67.1
Entre 11 y 50 trabajadores	89	21.9
Entre 51 y 250 trabajadores	38	9.4
Más de 251 trabajadores	7	1.6
<b>Actividad</b>		
Cultura	74	18.19
Educación e Investigación	67	16.53
Salud	13	3.15
Servicios Sociales	111	27.36
Medioambiente	10	2.52
Desarrollo Local	50	12.40
Derechos Civiles	11	2.75
Intermediarios filantrópicos	5	1.15
Cooperación Internacional	8	2.06
Actividades Religiosas	7	1.83
Profesional	7	1.60
Otras	42	10.46
<b>Tipo de financiador</b>		
Persona física	129	31.8
Empresa privada	32	7.9
Organización del Tercer Sector	43	10.5
Administración Pública	5	1.3
Mixto	197	48.6
<b>Total</b>	<b>406</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Las entidades que componen la muestra se reparten entre Aragón (74,5%) y Navarra (25,5%). En cuanto a la antigüedad, la mayoría de las fundaciones (79,9%) son de reciente creación. La mayoría se pueden clasificar como pequeñas entidades dado que emplean a menos de diez trabajadores (67,1%). Sus principales campos de actividad son los servicios sociales (27,4%), la cultura (18,19%), la educación e investigación (16,53%) y el desarrollo local (12,4%). Finalmente, se debe señalar que casi la mitad de estas entidades (48,6%) se crearon por la colaboración entre diferentes tipos de organizaciones.



## 3.2. Variables

### 3.2.1. Dimensión social

Para evaluar el nivel de concreción de la misión social, entendiendo esta como la necesidad de definir de forma expresa cuál es el fin de la organización que adopta el modelo de empresa social, se han empleado siete variables que aparecen reflejadas en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Variables de la misión social.

Variables	Definición
F1	Número de frases en la definición de la misión social
F2	Número de palabras en la definición de la misión social
F3	Número de palabras complejas en la definición de la misión social
F4	Media de palabras por frases que definen la misión social
F5	Media de sílabas por palabra en la definición de la misión social
F6	IFSZ (Flesh-Szigriszt). Adaptación al español. Analiza el grado de legibilidad a partir de la siguiente fórmula, $P = 206.835 - \frac{62.3S}{P} - \frac{P}{F}$ donde S significa el número de sílabas, P es el número de palabras del texto y, F es el número de frases.

Fuente: Elaboración propia

A partir de estas variables se comprueba el grado de legibilidad de la misión social que las organizaciones sociales establecen en sus estatutos. Se trata de comprobar la mayor o menor facilidad que el lector tiene para comprender el texto analizando, además del número de frases o el número de palabras complejas, el nivel de instrucción del lector con la variable IFSZ, en la que menores puntuaciones implican la necesidad de un menor nivel de formación para comprender el texto, lo que implica una mayor sencillez.

### 3.2.2. Dimensión económica

Con el objetivo de responder a la hipótesis objeto de estudio, se especifican en este apartado las variables de la dimensión económica a partir de diferentes ratios que tratan de aproximar esta dimensión del modelo de empresa social.

En concreto, se han considerado cuatro fuentes de ingresos: a) donaciones privadas, b) subvenciones públicas, c) ingresos comerciales y d) ingresos por inversiones (von Schunurbein & Fritz, 2017). Las donaciones privadas pueden provenir de individuos,



empresas y/u otras organizaciones sin ánimo de lucro; mientras que la financiación del gobierno incluye subvenciones de la administración pública. Los ingresos comerciales se refieren a las tarifas por servicios y ventas de productos. Finalmente, los ingresos de inversión son cualquier ingreso de instrumentos financieros.

Para el análisis de las principales fuentes de ingresos se han definido cuatro ratios que comparan cada una de las fuentes presentadas en el párrafo anterior con el total de activo de la fundación:

Ingresos por donaciones / Activo

Ingresos por subvenciones / Activo

Ingresos comerciales / Activo

Ingresos por inversiones / Activo

Por otra parte, para el análisis de la estructura patrimonial se ha calculado la ratio de apalancamiento,

Ratio de apalancamiento = Pasivo / PN

Finalmente, el análisis de la dimensión económica se ha completado con el estudio de la estructura financiera a corto y largo plazo:

Ratio de liquidez = AC / PC

Ratio de solvencia = AT / PT

Estos ratios permiten estudiar la continuidad que tiene la entidad en el corto plazo y el equilibrio que existe entre la estructura económica y la estructura financiera, respectivamente.

### 3.3. Técnicas estadísticas

Para dar respuesta al objetivo de este estudio, se propone un análisis descriptivo de las diferentes variables presentadas seguido del análisis de la matriz de correlaciones. Además, se ha llevado a cabo una prueba t de diferencia de medias y una prueba U de Mann-Whitney para evaluar las diferencias en la diversificación de ingresos con respecto a la definición expresada del fin fundacional de las fundaciones navarras y aragonesas.

Este análisis permite obtener una evidencia preliminar sobre la definición de los fines sociales, así como su impacto sobre la dimensión económica de las organizaciones analizadas. Además, se ha especificado el siguiente modelo de regresión donde los ratios que definen la dimensión económica se hacen depender del grado de concreción del fin social de la fundación [1]:

$$DE_{it} = \alpha + \beta_1 * DS_{it} + \beta_2 * Navarra_i + \beta_3 * Navarra_i * DS_{it} + \beta_k * Control_{kit} + \varepsilon_{it} \quad [1]$$

Donde  $DE_{it}$  representa los ratios que definen la dimensión económica de la fundación  $i$ ésima en el momento  $t$ ,  $DS_{it}$  identifica los diferentes indicadores utilizados para medir



el fin social de la organización. La variable Navarra<sub>i</sub> considera la ubicación de la fundación dentro de esta comunidad autónoma siendo ésta igual a uno. Finalmente, los términos  $Control_{kit}$  y  $\varepsilon_{it}$  representan las variables de control (antigüedad, número de trabajadores, actividad y tipo de fundador) y la perturbación aleatoria, respectivamente. Para la estimación de este modelo se ha utilizado el estimador de efectos fijos.

Tanto para el cálculo de los estadísticos descriptivos como para la estimación del modelo de regresión línea se ha hecho uso de los programas SPSS 27.0 y Stata 16.0

## 4. Resultados

### 4.1. Análisis univariante

A continuación, la Tabla 4 presenta los principales estadísticos descriptivos en términos de primer y segundo orden para las diferentes variables referenciadas en el apartado anterior.

**Tabla 4.** Estadísticos descriptivos.

ARAGÓN					
Variable	Media	Desv. Típica	Q1	Q2	Q3
Subvenciones	1,240	17,988	0,000	0,038	0,398
Comerciales	0,499	6,418	0,000	0,000	0,081
Inversiones	0,008	0,136	0,000	0,000	0,004
Cuotas	0,869	9,906	0,000	0,000	0,043
Patrocinios	0,276	2,233	0,000	0,000	0,000
Ratio Solvencia	1406,789	29239,563	1,719	5,759	26,846
Ratio Liquidez	995,283	22504,112	1,112	3,085	14,786
Ratio Apalancamiento	1,257	45,791	0,000	0,059	0,399
Nº frases	2,175	2,381	1,000	1,000	2,000
Nº palabras	72,308	55,277	33,000	57,500	94,000
Nº palabras complejas	28,080	22,098	12,000	22,000	37,000
% palabras por frase	45,192	37,387	22,000	36,710	54,000
% sílabas por palabra	2,241	0,278	2,110	2,235	2,340
IFSZ (Flesh-Szigriszt)	21,688	40,362	6,535	31,418	45,523
NAVARRA					
Variable	Media	Desv. Típica	Q1	Q2	Q3
Subvenciones	1,088	2,319	0,095	0,449	1,248
Comerciales	0,237	0,492	0,000	0,026	0,283
Inversiones	0,002	0,006	0,000	0,000	0,001
Cuotas	0,160	0,362	0,000	0,000	0,118
Patrocinios	0,143	0,428	0,000	0,000	0,011
Ratio Solvencia	27,110	286,062	1,425	2,987	9,208
Ratio Liquidez	16,558	226,934	1,189	2,085	5,683
Ratio Apalancamiento	-21257787 mill	396558890 mill	0,049	0,294	1,260
Nº frases	4,272	4,600	1,000	2,000	6,000
Nº palabras	100,531	104,200	31,000	55,000	136,000
Nº palabras complejas	40,025	41,755	12,000	22,000	55,000
% palabras por frase	27,914	16,898	17,000	24,000	34,000
% sílabas por palabra	2,276	0,254	2,180	2,240	2,340
IFSZ (Flesh-Szigriszt)	37,033	21,992	27,324	38,877	49,181

Fuente: Elaboración propia



De la lectura de los estadísticos descriptivos se manifiesta que en la dimensión social la definición de los fines fundacionales es más compleja en cuanto a extensión y dificultad de palabras en Navarra que en Aragón. En cuanto a la dimensión económica, se aprecia que la mayor fuente de ingresos también es diferente atendiendo a la comunidad, mientras que en Navarra procede de las subvenciones y le siguen los ingresos comerciales, en Aragón, además de las subvenciones, también destacan los ingresos por donaciones. En relación con la estructura patrimonial y financiera, la comunidad que muestra mayor solvencia es Aragón. Así queda reflejada la diferente configuración de las regulaciones aplicables en ambas comunidades tal y como se exponía en el marco teórico.

La Tabla 5 recoge la matriz de correlaciones para cada una de las dos regiones analizadas. En términos generales, es posible observar cómo existe una interacción entre las variables que caracterizan la dimensión económica y el fin social. Concretamente, se evidencian unas correlaciones positivas y significativas entre la dimensión social y las subvenciones y los ingresos comerciales, especialmente, en el caso de la Comunidad Foral de Navarra. Este resultado evidenciaría que el nivel de concreción de la dimensión social está positivamente relacionado con la dimensión económica de estas organizaciones.



**Tabla 5.** Matriz de correlaciones

ARAGÓN														
	LN Subvenciones	LN Comerciales	LN Inversiones	LN Cuotas	LN Patrocinios	LN R. Solvencia	LN R. Liquidez	LN R. Apalancamiento	Nº frases	Nº palabras	Nº palabras complejas	% de palabras por frase	% de sílabas por palabra	IFSZ (Flesh-Szigriszt)
LN Subvenciones	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN Comerciales	0,261	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN Inversiones	-0,032	-0,134	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN Cuotas	0,211	-0,011	0,148	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN Patrocinios	0,284	0,193	0,134	0,107	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN R. Solvencia	-0,299	-0,333	0,111	-0,268	-0,172	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-
LN R. Liquidez	-0,118	-0,172	0,259	-0,066	-0,007	0,807	1,000	-	-	-	-	-	-	-
LN R. Apalancamiento	0,187	0,244	-0,156	0,119	0,040	-0,977	-0,754	1,000	-	-	-	-	-	-
Nº frases	0,109	0,117	0,023	-0,044	0,020	0,034	0,033	-0,038	1,000	-	-	-	-	-
Nº palabras	0,164	0,121	0,007	-0,087	-0,049	-0,047	-0,031	0,045	0,611	1,000	-	-	-	-
Nº palabras complejas	0,189	0,122	-0,007	-0,082	-0,043	-0,055	-0,036	0,053	0,622	0,985	1,000	-	-	-
% de palabras por frase	0,086	0,008	0,012	-0,071	-0,094	-0,073	-0,065	0,091	-0,302	0,447	0,423	1,000	-	-
% de sílabas por palabra	0,063	-0,021	-0,034	-0,006	-0,167	0,002	0,003	0,018	0,003	-0,025	0,053	-0,045	1,000	-
IFSZ (Flesh-Szigriszt)	-0,099	-0,001	-0,001	0,071	0,140	0,069	0,061	-0,092	0,281	-0,402	-0,403	-0,904	-0,386	1,000

NAVARRA														
	LN Subvenciones	LN Comerciales	LN Inversiones	LN Cuotas	LN Patrocinios	LN R. Solvencia	LN R. Liquidez	LN R. Apalancamiento	Nº frases	Nº palabras	Nº palabras complejas	% de palabras por frase	% de sílabas por palabra	IFSZ (Flesh-Szigriszt)
LN Subvenciones	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN Comerciales	0,213	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN Inversiones	-0,105	-0,104	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN Cuotas	0,282	0,330	0,089	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN Patrocinios	0,202	0,462	0,387	0,606	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LN R. Solvencia	-0,413	-0,337	0,176	-0,370	-0,632	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-
LN R. Liquidez	-0,252	-0,154	0,352	0,227	-0,127	0,707	1,000	-	-	-	-	-	-	-
LN R. Apalancamiento	0,334	0,316	-0,185	0,317	0,561	-0,960	-0,677	1,000	-	-	-	-	-	-
Nº frases	0,077	-0,071	-0,157	0,019	-0,135	0,004	-0,038	0,032	1,000	-	-	-	-	-
Nº palabras	0,094	0,007	-0,286	-0,074	-0,209	0,006	-0,060	0,065	0,884	1,000	-	-	-	-
Nº palabras complejas	0,099	0,007	-0,269	-0,068	-0,202	0,017	-0,049	0,043	0,900	0,992	1,000	-	-	-
% de palabras por frase	0,083	0,172	-0,089	-0,221	-0,239	0,131	0,053	-0,111	-0,241	0,052	0,028	1,000	-	-
% de sílabas por palabra	-0,068	0,004	0,145	-0,032	0,081	0,021	-0,017	-0,006	0,024	-0,022	0,027	-0,100	1,000	-
IFSZ (Flesh-Szigriszt)	-0,024	-0,157	-0,014	0,210	0,139	-0,129	-0,036	0,103	0,168	-0,025	-0,041	-0,697	-0,645	1,000

Fuente: Elaboración propia



A continuación, la Tabla 6 presenta los resultados obtenidos en las pruebas t muestras independientes y U de Mann-Whitney para analizar las diferencias entre Navarra y Aragón en las variables que definen las dimensiones económica y social.

**Tabla 6.** Prueba t muestras independientes y U de Mann-Whitney.

	Prueba Levene		Prueba t		U de Mann-Whitney	
	F	p-valor	t	p-valor	U	p-valor
LN Subvenciones	25,119	0,000	6,770	0,000	149683	0,000
LN Comerciales	5,214	0,023	1,506	0,132	105326	0,038
LN Inversiones	0,797	0,372	-3,847	0,000	147503	0,000
LN Cuotas	0,626	0,429	-0,626	0,531	42565	0,659
LN Patrocinios	3,886	0,049	0,857	0,392	21432	0,297
LN R. Solvencia	43,156	0,000	-5,241	0,000	208811	0,000
LN R. Liquidez	71,728	0,000	-3,404	0,001	215422	0,000
LN R. Apalancamiento	12,225	0,000	7,280	0,000	163073	0,000
Nº frases	490,733	0,000	17,411	0,000	821700	0,000
Nº palabras	359,845	0,000	10,209	0,000	1071268	0,003
Nº palabras complejas	355,834	0,000	10,822	0,000	1050764	0,000
% de palabras por frase	161,275	0,000	-13,331	0,000	745712	0,000
% de sílabas por palabra	0,036	0,849	3,239	0,001	1064844	0,001
IFSZ (Flesh-Szigriszt)	126,319	0,000	10,811	0,000	874940	0,000

Fuente: Elaboración propia

En general, los resultados muestran que existen diferencias de varianzas y de medias entre las comunidades autónomas Aragón y Navarra ( $p$ -valor $<0,010$ ). Si se atiende al estadístico U de Mann-Whitney para evaluar estas diferencias se confirman los resultados ( $p$ -valor $<0,010$ ). Esta evidencia preliminar lleva a concluir que existen diferencias significativas entre Aragón y Navarra en todas las variables que caracterizan la dimensión económica y social de las fundaciones. Consecuentemente, estas diferencias llevan a analizar si la dimensión social condiciona la dimensión económica de las fundaciones que adoptan el modelo de empresa social.

## 4.2. Análisis multivariante

La Tabla 7 muestra los resultados para el modelo de regresión con datos de panel especificado. Las columnas recogen las diferentes ratios relacionadas con la dimensión económica de las entidades analizadas, mientras que en las filas se recogen los indicadores que permiten caracterizar la dimensión o fin social. Asimismo, en todos los modelos de regresión se han tenido en cuenta las variables de control, antigüedad, número de trabajadores, actividad y tipo de fundador.



**Tabla 7. Resultados regresión**

	Donaciones	Subvenciones	Comerciales	Inversiones	Apalancamiento	Liquidez	Solvencia
Constante	-0.845***	-0.851***	-1.430***	-3.350***	-0.840***	0.631***	0.928***
Frases	-0.001	0.041*	0.069**	0.015	-0.034	0.027	0.028
Navarra	-0.297	0.410***	0.348	-0.155	0.395**	-0.141	-0.269*
Frases*Navarra	0.035	-0.032	-0.094**	-0.046	0.035	-0.031	-0.026
Prob > chi2	0.764	0.003	0.159	0.175	0.004	0.192	0.031
	Donaciones	Subvenciones	Comerciales	Inversiones	Apalancamiento	Liquidez	Solvencia
Constante	-0.813***	-0.949***	-1.424***	-3.324***	-0.940***	0.699***	1.015***
Palabras	-0.001	0.002***	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000
Navarra	-0.263	0.522***	0.292	-0.029	0.489**	-0.195	-0.370**
Palabras*Navarra	0.001	-0.002*	-0.002	-0.003	0.000	0.000	0.001
Prob > chi2	0.858	0.000	0.449	0.049	0.008	0.344	0.059
	Donaciones	Subvenciones	Comerciales	Inversiones	Apalancamiento	Liquidez	Solvencia
Constante	-0.823***	-0.979***	-1.440***	-3.301***	-0.952***	0.702***	1.026***
Palabras complejas	-0.001	0.007***	0.005*	-0.001	0.001	0.000	-0.001
Navarra	-0.259	0.545***	0.299	-0.079	0.518***	-0.204	-0.387**
Palabras complejas*Navarra	0.003	-0.007**	-0.007	-0.006	-0.001	0.000	0.002
Prob > chi2	0.865	0.000	0.357	0.065	0.008	0.346	0.054
	Donaciones	Subvenciones	Comerciales	Inversiones	Apalancamiento	Liquidez	Solvencia
Constante	-0.788***	-0.835***	-1.226***	-3.345***	0.003*	0.774***	1.076***
Palabras/frase	-0.001	0.002	-0.001	0.001	0.706***	-0.002	-0.002
Navarra	0.116	0.437**	-0.217	-0.127	-0.007	-0.298	-0.513**
Palabras/frase*Navarra	-0.008	-0.002	0.009	-0.006	-1.034***	0.002	0.005
Prob > chi2	0.561	0.009	0.631	0.231	0.002	0.173	0.022
	Donaciones	Subvenciones	Comerciales	Inversiones	Apalancamiento	Liquidez	Solvencia
Constante	-0.925	-1.392**	-1.735***	-2.953***	0.151	0.860*	1.225***
Sílabas/palabra	0.035	0.282	0.203	-0.163	0.535	-0.076	-0.105
Navarra	0.203	1.279	0.543	-1.973	-0.030	-0.080	-0.385
Sílabas/palabra*Navarra	-0.150	-0.409	-0.203	0.732	-1.254**	-0.059	0.029
Prob > chi2	0.913	0.010	0.818	0.162	0.007	0.324	0.055
	Donaciones	Subvenciones	Comerciales	Inversiones	Apalancamiento	Liquidez	Solvencia
Constante	-0.876***	-0.728***	-1.290***	-3.317***	-0.858***	0.653***	0.947***
Índice IFSZ	0.001	-0.002	0.000	0.000	-0.003*	0.002	0.002
Navarra	-0.328	0.278	0.273	-0.282	0.363	-0.224	-0.224
Índice IFSZ *Navarra	0.006	0.003	-0.006	-0.001	0.004	-0.001	-0.004
Prob > chi2	0.604	0.007	0.798	0.289	0.002	0.157	0.021
Antigüedad	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Número de trabajadores	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Actividad	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Tipo de fundador	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

\*\*\*pvalor<0.010; \*\* pvalor<0.050; \*pvalor<0.100



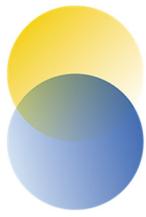
Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación entre el nivel de concreción de la dimensión social y algunas de las variables que caracterizan la dimensión económica de las organizaciones analizadas. En particular, se observa que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de concreción de la dimensión social aproximado a partir del número de frases (0.041;  $p$ valor<0.100), palabras (0.002;  $p$ valor<0.010) y palabras complejas (0.007;  $p$ valor<0.010) que definen el fin fundacional y el volumen de subvenciones percibidas. Algo similar ocurre con los ingresos comerciales que se ven potenciados por el nivel de concreción de la dimensión social ( $p$ valor<0.100). Además, estos efectos se ven potenciados en aquellas fundaciones, que adoptando el modelo de empresa social, tienen su domicilio en la Comunidad Foral de Navarra (0.410-0.545;  $p$ valor<0.010). La pertenencia a este territorio también condiciona los niveles de apalancamiento (0.395-0.706;  $p$ valor<0.010) y solvencia (-0.269-0.513;  $p$ valor<0.010), si bien no se observa una interacción significativa con el nivel de concreción del fin fundacional.

Estos resultados impiden rechazar la  $H_1$ , dado que el nivel de concreción de la dimensión social condiciona de forma estadísticamente significativa la dimensión económica de las fundaciones que adoptan el modelo de empresa social. De esta forma, un mayor nivel de complejidad en la definición del fin social permitirá a estas entidades acceder a una mayor cuota de subvenciones e ingresos por actividad comercial.

## 5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo es analizar la relación existente entre la definición de la dimensión social en los estatutos de empresas sociales bajo la forma legal de fundaciones y el nivel de desarrollo de su vertiente económica. Como principales resultados de este estudio, desde el punto de vista de la dimensión social, se evidencia una pluralidad de formas de definir los fines fundaciones que está relacionada con el marco legal existente en las distintas regiones. En particular se observa que definiciones más confusas del objetivo social de la organización permiten acceder a un mayor volumen de financiación, afectando, por tanto, a la vertiente económica de estas organizaciones.

Este resultado tiene algunas implicaciones. En primer lugar, se observa cómo los marcos normativos que sirven de soporte a la definición de la dimensión social son capaces de influir en la dimensión económica de las fundaciones. En segundo lugar, es remarcable el hecho de que el marco legal permita constituir dentro del mismo estado, fundaciones con un interés general y fundaciones con un interés colectivo. Además, las diferencias evidenciadas en la definición de la dimensión social podrían llevar a situaciones de competencia entre regiones con el objetivo de intentar atraer a estas entidades. La existencia de regiones con marcos forales incrementaría este efecto. Por último, es importante señalar que el nivel de concreción del fin fundacional sirve como vía para reducir o incrementar las posibles tensiones entre la dimensión social y económica. Por este motivo, fundadores y gerentes de estas entidades deberían ser conscientes de las implicaciones señaladas.



Con respecto a las limitaciones del trabajo, señalar que el estudio ha contrastado únicamente dos regiones y dos normativas jurídicas (Aragón y Navarra). Por ello, sería interesante en futuros trabajos extender el análisis a otras normativas jurídicas para reforzar las conclusiones alcanzadas. Asimismo, es necesario llamar la atención sobre la legislación fiscal favorable a la promoción de las fundaciones y que no se ha analizado con detalle en este trabajo. En todo caso, estas limitaciones deben ser abordadas en estudios posteriores que arrojen luz sobre el impacto de la normativa en el funcionamiento del sector fundacional.

## Referencias

Abíznano, I., López-Arceiz, F. J., & Zabaleta, I. (2022). Can tax regulations moderate revenue diversification and reduce financial distress in nonprofit organizations?. *Annals of Public and Cooperative Economics* (en prensa)

AECA (2013). *Identidad de las entidades sin fines lucrativos*. Comisión de entidades sin fines lucrativos, Madrid.

Asociación Española de Fundaciones (2020). *El sector fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2019)*, AEF, Madrid.

Austin, J. E. (2006). Three avenues for social entrepreneurship research. In *Social entrepreneurship* (pp. 22-33). Palgrave Macmillan, London.

Bellostas, A. J., López-Arceiz, F. J., & Mateos, L. (2016). Social value and economic value in social enterprises: Value creation model of Spanish sheltered workshops. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 367-391.

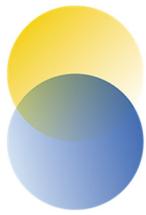
Borzaga, C., & Galera, G. (2015). *L'impresa sociale in Italia e nel contesto internazionale*. I Quaderni dell'Osservatorio, Fondazione Cariplo, Milano.

Bull, M., Ridley-Duff, R., Whittam, G., & Baines, S. (2018). Challenging tensions and contradictions: Critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard business review*, 76(1), 55-67.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and society*, 29(3), 231-242.



Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *Ciriec-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (75), 6-34.

DGA (2017). Directorio de fundaciones de Aragón, DGA, Spain.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4), 417-436.

EMES (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective, EMES, Belgium.

European Union (2022). Social enterprises. Retrieved from [https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises\\_es](https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_es) [Accessed 26th March 2022].

Fayolle, A., & Matlay, H. (2010). Social entrepreneurship: A multicultural and multidimensional perspective. *Handbook of research on social entrepreneurship*, 1-14.

Galera, G. Social Enterprise in Italy: Typology, Diffusion and Characteristics. EURICSE, Italy.

Hsu, M.C., & Yen, S.Y. (2020). Nonprofit organization develop social enterprise business model in Taiwan: a case study of taiwan's large-scale NPO. *International Business Research*, 13(1), 169-180.

Hulgård, L. (2010). Discourses of social entrepreneurship–Variations of the same theme. *EMES European Research Network*, 10(1), 2-21.

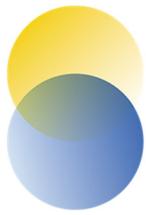
INE (2020). Instituto Nacional de Estadística: Estadística Nacional, INE, Madrid.

Kerlin, J. A. (Ed.). (2009). *Social enterprise: A global comparison*. UPNE.

López-Arceiz, F. J., Bellostas Perezgrueso, A. J., & Rivera Torres, M. P. (2016). The effects of resources on social activity and economic performance in social economy organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(4), 499-511.

Parlamento Europeo (2021). Propuesta de Estatuto para la Empresa Social y Solidaria, Parlamento Europeo, Bruselas.

Pestoff, V., & Hulgård, L. (2016). Participatory governance in social enterprise. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1742-1759.



Pirson, M. (2012). Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective. *Social Enterprise Journal*.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Quintão, C. (2007). Empresas de inserción y empresas sociales en Europa. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (59), 33-59.

Savarese, C., Huybrechts, B., & Hudon, M. (2021). The influence of interorganizational collaboration on logic conciliation and tensions within hybrid organizations: insights from social enterprise–corporate collaborations. *Journal of business ethics*, 173(4), 709-721.

Turpin, A., Shier, M., & Scowen, K. (2021). Assessing the Social Impact of Mental Health Service Accessibility by a Nonprofit Social Enterprise: A Mixed--methods Case Study. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(1), 25.

Von der Heydte, L. (2020). Challenges Resulting from Multiple Institutional Logics in Hybrid Organizations: The Case of Social Business Hybrids. Springer Nature, USA.

von Schnurbein, G., & Fritz, T. M. (2017). Benefits and drivers of nonprofit revenue concentration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(5), 922-943.