

VNIVERSITAT
E VALÈNCIA [è%]

Facultat d' Economia

TESIS DOCTORAL

Perspectivas del emprendimiento social: Importancia de la figura del emprendedor social, el crowdfunding y el modelo de franquicia ante el nuevo cambio de paradigma

Doctorando: Leonardo Mastrángelo

**Directores: Dr Domingo Ribeiro
Dra Sonia Cruz Ros**

A mi padre

AGRADECIMIENTOS

Afortunadamente a lo largo de mi vida he conocido y tenido contacto con grandes personas ya sea en el ámbito familiar como de la educación o el trabajo, muchos de los cuales se han transformado en grandes amigos. Existen otros que no mencionare ya que por distintas circunstancias no llegue a tener una relación duradera, pero que desde la infancia hasta el día de hoy de alguna manera han contribuido al desarrollo de mi personalidad, al afán de búsqueda del conocimiento y sobre todo a intentar ser mejor persona cada día.

Las dos primeras personas a las que debo dar mi profundo agradecimiento son mis padres, a mi hermana Mariela y a mis sobrinos Santiago y Guillermo. A mi madre porque me recordaba todos los días desde muy pequeño que debía estudiar, recordándomelo hasta el cansancio y a mi padre, porque seguro que desde algún lugar me ha ayudado a tener la perseverancia necesaria para finalizar este proyecto.

También debo agradecer a mi mujer Celmira y a mi hija Victoria ya que con ambas la vida ha adquirido un nuevo significado.

No puedo olvidarme de Juanjo, mi gran compañero de la universidad con el cual teníamos continuos debates, que hoy se han visto zanjados ya que ambos comprendimos que en la búsqueda de la verdad es necesario entre otras cosas no pensar en términos ideológicos.

A mis amigos, Daniel, Nicolas, Mario, Cesar, Pierpaolo, Kike, Hernán, Esteban, Carlos, Javier, David y José Miguel entre otros. Debo hacer especial mención de Sebastián, quién es quizás la persona que más me conoce y aquel que siempre me ha llevado a mejorar como ser humano, a olvidarme de mis miedos, a analizar los hechos de otra manera, ampliando los horizontes de lo que es posible y sobre todo a comprender que la felicidad depende solo de la proyección que cada uno quiera realizar.

Y finalmente, a aquellos sin los cuales directamente esta tesis no hubiera sido posible, mis directores de Tesis, Domingo Ribeiro quién ha confiado siempre en mí, quién ha tenido mucha paciencia conmigo y con el que siempre estaré agradecido por sus consejos y por haberse cruzado en mi camino. No menos importante es Sonia Cruz que ha sido quién me ha dado apoyo y soporte constante, manteniendo un diálogo continuo que ha hecho que no me apartara nunca del camino y de los objetivos, también a ella estaré siempre eternamente agradecido. Para finalizar debo agradecer a Lola Garzón con la que tuve la suerte de trabajar y

a una persona encantadora e inteligente como María José Miquel que tuve recientemente la oportunidad de conocer.

A todos ellos, muchas gracias.

RESUMEN

Esta tesis tiene por objetivo investigar aspectos relevantes y problemas que atraviesa actualmente el fenómeno del emprendimiento social relacionados con la figura del emprendedor social y sus características particulares; los problemas de acceso a la financiación y los relacionados con la sostenibilidad; y el escalonamiento de los proyectos sociales. Se pretende aportar nuevas evidencias a través de tres estudios que buscan arrojar luz también en materia de rendimiento y desempeño de los emprendedores sociales.

En las últimas décadas, en buena parte a consecuencia de las crisis económicas y sociales, los emprendedores sociales comienzan a jugar un papel cada vez más destacado en la economía por sus denotados beneficios para el conjunto de la sociedad. Una buena prueba de ello es que en la actualidad y a consecuencia de la grave crisis de la pandemia de Covid-19, el Foro económico mundial (WEF) vuelve a destacar una vez más la importancia de los emprendedores sociales a través de un informe de septiembre del 2020 que se titula “Agenda de Acción COVID-19 Líderes en primera línea: Por qué los emprendedores sociales son ahora más necesarios que nunca”. No es de extrañar que en los últimos años tanto investigadores, estados u organismos internacionales, como por ejemplo la Unión Europea, encargados de definir políticas legales y económicas, dediquen recursos y programas al estudio e impulso del emprendimiento social con el fin de consolidar su presencia en el tejido productivo de sus respectivos territorios.

En un contexto cada vez más global y dinámico, los emprendedores sociales deben posicionarse en el mercado, pero al mismo tiempo luchar por ser sostenibles y financieramente rentables. En este punto, innovar, término comúnmente asociado y casi inseparable de la acción de emprender, se convierte en algo primordial. Por ello, resulta necesario que la innovación se produzca a todos los niveles, desde procesos organizacionales que incluyen el conocimiento y la explotación del capital social interno de la empresa (compromiso de los trabajadores), como nuevas formas de obtención de recursos financieros (crowdfunding) que aseguren no solo la puesta en marcha del proyecto, sino también su mantenimiento y sostenibilidad; y por supuesto con la inclusión de nuevos modelos de negocio que permitan la posibilidad de escalarlo (franquicias sociales) con el fin de alcanzar un mayor impacto social.

La innovación, en sentido amplio combina así, el conocimiento interno de la propia empresa con las ideas y oportunidades del exterior. De tal forma que se hace necesario contar con una red activa que incluya los demás agentes del ecosistema (e.g., otros emprendedores sociales y empresas sociales, usuarios de las plataformas de crowdfunding, inversores, proveedores, centros de investigación, universidades, administración pública, etc.) con el fin de interactuar y compartir información e ideas de manera que el resultado final sea de consenso. De esta manera, gracias a la sinergia producida entre las partes, se incrementan las posibilidades de éxito. Así pues, la tesis aborda cuestiones relacionadas con el compromiso de los trabajadores, crowdfunding, co-creación, feedback, RSC y franquicias sociales. Teniendo en cuenta que los emprendedores sociales en su mayoría o al menos en sus comienzos suelen ser pequeñas y medianas empresas que se caracterizan por tener una estructura interna más flexible y procesos de decisión más cortos se ha considerado relevante su estudio de manera conjunta, ya que teóricamente deberían tener mejor predisposición para adaptarse e incorporar este tipo de prácticas. La literatura acerca de estas cuestiones empresariales por separado es relativamente extensa pero su aplicación concreta al emprendimiento social es limitada ya que no ha sido abordada de manera integral.

Esta tesis aborda las cuestiones señaladas anteriormente a través de tres estudios independientes, pero intrínsecamente relacionados que profundizan en el tema. El primer estudio se titula “How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment”. Incluye una revisión de la literatura sobre el emprendimiento social y en particular de la figura del emprendedor social. Analiza cómo los emprendedores sociales refuerzan el compromiso de los empleados desarrollando algunas habilidades organizativas tales como comunicación, trabajo en equipo, delegación, escucha activa y actitud. Todos los emprendedores, incluidos los emprendedores sociales, necesitan empleados motivados y el trabajo en equipo se considera la mejor manera de ofrecer mejores resultados en entornos empresariales globales altamente competitivos.

El segundo estudio, titulado “Crowdfunding success the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility”, aborda la financiación con un modelo innovador: el crowdfunding. El propósito de este estudio es investigar los factores de éxito presentes en las campañas de crowdfunding; éxito que se analiza desde dos puntos de vista, en primer lugar, el éxito en la obtención de los recursos financieros necesarios para lanzar el proyecto y, en segundo lugar, el éxito personal en términos de satisfacción del emprendedor con la experiencia de presentar el proyecto bajo la modalidad de crowdfunding. En concreto se

estudian factores vinculados a la relación entre emprendedores y financiadores (co-creación y feedback) y factores vinculados al contenido de la campaña (dimensiones de responsabilidad social corporativa).

Por último, el tercer estudio, denominado “Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity”, analiza el papel de las franquicias sociales, una cuestión escasamente abordada por la literatura hasta el momento. Este trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre la elección de la franquicia y la marca, el precio y la participación en ferias de franquicias.

Para finalizar esta tesis, se plantean las principales conclusiones e implicaciones que se espera que ayuden a los emprendedores sociales a tomar mejores decisiones estratégicas, minimizando sus posibles riesgos, mejorando su capital social interno, facilitando el acceso a la financiación y optimizando el acceso a sus recursos de tal forma que puedan consolidarse y transformarse en proyectos sostenibles y fácilmente escalables. Se establecen futuras líneas de investigación en esta área, relacionadas principalmente con la inversión por medio de un mecanismo como las crowd-franquicias.

RESUM

Aquesta tesi té per objectiu investigar aspectes rellevants i problemes que travessa actualment el fenomen de l'emprenedoria social relacionats amb la figura de l'emprenedor social i les seues característiques particulars; els problemes d'accés al finançament i els relacionats amb la sostenibilitat; i l'escalonament dels projectes socials. Es pretén aportar noves evidències a través de tres estudis que busquen llançar llum també en matèria de rendiment i acompliment dels emprenedors socials.

En les últimes dècades, en bona part a conseqüència de les crisis econòmiques i socials, els emprenedors socials comencen a jugar un paper cada vegada més destacat en l'economia pels seus denotats beneficis per al conjunt de la societat. Una bona prova d'això és que en l'actualitat i a conseqüència de la greu crisi de la pandèmia de la Covid-19, el Fòrum econòmic mundial (WEF) torna a destacar una vegada més la importància dels emprenedors socials a través d'un informe de setembre del 2020 que es titula “Agenda d'Acció COVID-19 Líders en primera línia: Per què els emprenedors socials són ara més necessaris que mai”. No és d'estranyar que en els últims anys tant investigadors, estats o organismes internacionals, com per exemple la Unió Europea, encarregats de definir polítiques legals i econòmiques, dediquen recursos i programes a l'estudi i impuls de l'emprenedoria social amb la finalitat de consolidar la seua presència en el teixit productiu dels seus respectius territoris.

En un context cada vegada més global i dinàmic, els emprenedors socials han de posicionar-se en el mercat, però al mateix temps lluitar per ser sostenibles i finançament rendibles. En aquest punt, innovar, terme comunament associat i quasi inseparable de l'acció d'emprenere, es converteix en una cosa primordial. Per això, resulta necessari que la innovació es produïska a tots els nivells, des de processos organitzacionals que inclouen el coneixement i l'explotació del capital social intern de l'empresa (compromís dels treballadors), com a noves formes d'obtenció de recursos financers (micromecenatge) que asseguren no sols la posada en marxa del projecte, sinó també el seu manteniment i sostenibilitat; i per descomptat amb la inclusió de nous models de negoci que permeten la possibilitat d'escalar-ho (franquícies socials) amb la finalitat d'aconseguir un major impacte social.

La innovació, en sentit ampli combina així, el coneixement intern de la pròpia empresa amb les idees i oportunitats de l'exterior. De tal forma que es fa necessari comptar amb una

xarxa activa que incloga els altres agents de l'ecosistema (e.g., altres emprenedors socials i empreses socials, usuaris de les plataformes de micromecenatge, inversors, proveïdors, centres d'investigació, universitats, administració pública, etc.) amb la finalitat d'interactuar i compartir informació i idees de manera que el resultat final siga de consens. D'aquesta manera, gràcies a la sinergia produïda entre les parts, s'incrementen les possibilitats d'èxit. Així doncs, la tesi aborda qüestions relacionades amb el compromís dels treballadors, micromecenatge, co-creació, feedback, RSC i franquícies socials. Tenint en compte que els emprenedors socials en la seua majoria o almenys en els seus començaments solen ser petites i mitjanes empreses que es caracteritzen per tindre una estructura interna més flexible i processos de decisió més curts s'ha considerat rellevant el seu estudi de manera conjunta, ja que teòricament haurien de tindre millor predisposició per a adaptar-se i incorporar aquest tipus de pràctiques. La literatura sobre aquestes qüestions empresarials per separat és relativament extensa però la seua aplicació concreta a l'emprenedoria social és limitada ja que no ha sigut abordada de manera integral.

Aquesta tesi aborda les qüestions assenyalades anteriors a través de tres estudis independents, però intrínscament relacionats que aprofundeixen en el tema. El primer estudi es titula "How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment". Inclou una revisió de la literatura sobre l'emprenedoria social i en particular de la figura de l'emprenedor social. Analitza com els emprenedors socials reforcen el compromís dels empleats desenvolupant algunes habilitats organitzatives com ara comunicació, treball en equip, delegació, escolta activa i actitud. Tots els emprenedors, inclosos els emprenedors socials, necessiten empleats motivats i el treball en equip es considera la millor manera d'oferir millors resultats en entorns empresarials globals altament competitius.

El segon estudi, titulat "Crowdfunding success the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility", aborda el finançament amb un model innovador: el micromecenatge. El propòsit d'aquest estudi és investigar els factors d'èxit presents en les campanyes de micromecenatge; èxit que s'analitza des de dos punts de vista, en primer lloc, l'èxit en l'obtenció dels recursos financers necessaris per a llançar el projecte i, en segon lloc, l'èxit personal en termes de satisfacció de l'emprenedor amb l'experiència de presentar el projecte sota la modalitat de micromecenatge. En concret s'estudien factors vinculats a la relació entre emprenedors i finançadors (co-creació i feedback) i factors vinculats al contingut de la campanya (dimensions de responsabilitat social corporativa).

Finalment, el tercer estudi, denominat “Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity”, analitza el paper de les franquícies socials, una qüestió escassament abordada per la literatura fins al moment. Aquest treball té com a objectiu analitzar la relació entre l'elecció de la franquícia i la marca, el preu i la participació en fires de franquícies.

Per a finalitzar aquesta tesi, es plantegen les principals conclusions i implicacions que s'espera que ajuden els emprenedors socials a prendre millors decisions estratègiques, minimitzant els seus possibles riscos, millorant el seu capital social intern, facilitant l'accés al finançament i optimitzant l'accés als seus recursos de tal forma que puguin consolidar-se i transformar-se en projectes sostenibles i fàcilment escalables. S'estableixen futures línies d'investigació en aquesta àrea, relacionades principalment amb la inversió per mitjà d'un mecanisme com les crowd-franquícies.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to investigate key aspects and problems currently facing social entrepreneurship. These aspects relate to social entrepreneurs and their characteristics, financing and sustainability issues, and the scaling of social projects. The aim is to provide new evidence through three studies that shed light on the performance of social entrepreneurs.

Largely as a result of economic and social crises, social entrepreneurs have begun to play an increasingly prominent role in the economy in recent decades, given the benefits they can provide for society. For example, as a result of the COVID-19 crisis, the World Economic Forum (WEF) has again highlighted the importance of social entrepreneurs in a report from September 2020 entitled ‘COVID-19 Action Agenda. Leaders on the Front Line: Why Social Entrepreneurs Are Needed Now More than Ever’. Unsurprisingly, researchers, nations and international organisations responsible for establishing legal and economic policies (e.g., the European Union) are allocating resources and programmes to the study and promotion of social entrepreneurship to strengthen its presence within the productive system of the area in question.

In an increasingly global and dynamic context, social entrepreneurs must position themselves in the market, whilst striving for sustainability and financial profitability. Innovation, which is commonly associated with – and is in fact almost inseparable from – entrepreneurship, is paramount. Therefore, innovation must occur at all levels. This ranges from organisational processes concerned with knowledge and the exploitation of a company’s internal social capital (employee commitment), such as new ways of securing financial resources (crowdfunding), to ensuring that projects can be not only implemented but also maintained and made sustainable. It also refers to the introduction of new business models that allow for scaling (social franchises) to achieve greater social impact.

In a broad sense, innovation combines a company’s internal knowledge with ideas and opportunities from the outside. Therefore, an active network of ecosystem agents (e.g., other social entrepreneurs and social enterprises, crowdfunding users, investors, suppliers, research centres, universities and the government) is necessary to interact and share information and ideas to achieve an outcome that has been reached by consensus. The synergies arising between parties thus increase the chances of success. Therefore, this thesis addresses issues relating to employee engagement, crowdfunding, co-creation, feedback, CSR and social

franchising. Most social entrepreneurs, at least initially, usually run small and medium-sized enterprises, which are characterised by more flexible internal structures and shorter decision processes. Therefore, they were studied together because, theoretically, they should have a greater predisposition to adapt and embrace these types of practices. The literature on these individual business-related questions is extensive. However, its focus on social entrepreneurship is limited because this issue has not been addressed using a comprehensive approach.

This thesis addresses these issues through three independent but intrinsically related articles that investigate the subject in depth. The first is entitled ‘How Social Entrepreneurs can Influence their Employees’ Commitment’. This article includes a review of the literature on social entrepreneurship, focusing particularly on social entrepreneurs. It analyses how social entrepreneurs strengthen the commitment of employees by developing organisational skills such as communication, teamwork, delegation, active listening and attitude. All entrepreneurs, including social entrepreneurs, need motivated employees, and teamwork is considered the best way to deliver better results in highly competitive global business environments.

The second study, entitled ‘Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility’, addresses financing using an innovative model, namely crowdfunding. The purpose of this study is to investigate the success factors present in crowdfunding campaigns. Success is analysed from two points of view: success in securing the financial resources necessary to launch a project and personal success in terms of the entrepreneur’s satisfaction with the experience of presenting a project under a crowdfunding model. Specifically, the article examines factors linked to the relationship between entrepreneurs and funders (co-creation and feedback) and factors linked to the campaign content (dimensions of corporate social responsibility).

Finally, the third article, entitled ‘Franchise Fairs: A Relevant Signal In Franchise Choice In Social Activity’, analyses the role of social franchises, a topic that has barely been addressed in the literature. This article analyses the relationship between the choice of franchise and the brand, price and participation in franchise fairs.

To conclude this thesis, the main conclusions and implications are highlighted. These conclusions and implications are expected to help social entrepreneurs make better strategic decisions, thus minimising possible risks, improving internal social capital, facilitating access

to financing and optimising access to resources so that they can consolidate their businesses and turn them into sustainable and easily scalable projects. Future lines of research in this area are also suggested, mainly in relation to investment through mechanisms such as crowd-franchising.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	5
RESUM	8
ABSTRACT	11
ÍNDICE GENERAL	14
ÍNDICE DE TABLAS	18
ÍNDICE DE FIGURAS	19
CAPÍTULO 1	20
1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.1. Evolución del concepto de emprendimiento social	22
1.2. Situación actual del emprendimiento social en la Unión Europea	25
1.3. Situación actual del emprendimiento social en España	28
1.4. Importancia del emprendimiento social a nivel mundial	30
1.5. Propósito de la tesis	31
1.6. Estructura de la tesis	36

CAPÍTULO 2

2. RESUMEN EXTENDIDO DE LOS ARTÍCULOS	42
2.3. How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment	42
2.3. Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility	43
3.3. Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity	45

CAPÍTULO 3

3. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES FINALES	
3. Resultados	48
3.1. Objetivos de la investigación	48
3.2. Conclusiones	49
3.3. Implicaciones	54
3.4. Futuras líneas de investigación	55

BIBLIOGRAFÍA	57
---------------------	-----------

ANEXOS	63
---------------	-----------

Artículo 1	65
-------------------	-----------

How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment

1. INTRODUCTION	67
2. ANALYTICAL FRAMEWORK AND EXPLANATORY FACTORS	69
2.1 Commitment	69
2.2 Communication	69

2.3 Teamwork	69
2.4 Delegation	70
2.5 Active listening	70
2.6 Attitude	71
3. METHOD OF ANALYSIS	71
4. RESULTS	73
4.1 Variables calibration	73
4.2 Necessity analysis	73
4.3 Sufficiency analysis	73
5. CONCLUSIONS	75
6. REFERENCES	75
Artículo 2	79
Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility	
1. INTRODUCTION	80
2. LITERATURE REVIEW	82
2.1 Factors that refer to the entrepreneur-funder relationship: co-creation and feedback	83
2.2 Factors that refer to project content: CSR considerations	84
3. RESEARCH QUESTIONS	86
4. METHOD	86
5. RESULTS	87

6. CONCLUSIONS	90
7. REFERENCES	93
Artículo 3	99
Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity	
1. INTRODUCTION	100
2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESIS	101
2.1 Brand equity of a franchise	101
2.2 Franchisees' initial investment	101
2.3 Franchises' up-front entry fees	102
2.4 Franchise royalties	102
2.5 Franchises' participation in franchise fairs	102
3. RESEARCH	102
4. FINDINGS	102
5. CONCLUSIONS	104
6. REFERENCES	106

ÍNDICE DE TABLAS

Artículo 1

How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment

Table 1. Necessity analysis (Commitment presence)	74
Table 2. Sufficiency analysis (csQCA)	74
Table 3. Sufficiency analysis (fsQCA)	74

Artículo 2

Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility

Table 1. Necessary conditions for both outcomes (financial success and personal success)	87
Table 2. Sufficient conditions for financial success and personal success	88
Table 3. Sufficient conditions for financial success and personal success in the modeling sample	89

Artículo 3

Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity

Table 1. Variables and their metrics	103
Table 2. Descriptive statistics for the sample	104
Table 3. Variance inflation factors and tolerance measures	104
Table 4. Estimates of the proposed model	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Artículo 2

Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility

Figure 1: Graphical summary of sufficient conditions for financial success and personal success **89**

Figure 2: Test of Models 1a (financial success) and 1b (personal success) from the subsample using data from the holdout subsample **90**

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN GENERAL

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con esta tesis doctoral se estudia y aborda de manera teórica y empírica el fenómeno del emprendimiento social. Este fenómeno no es novedoso, ya que Bill Drayton, fundador de Ashoka y considerado como uno de los padres del emprendimiento social, ya hace más de 40 años conceptualizó y materializó este fenómeno para referirse a individuos que, de manera proactiva, innovadora y con una actitud sobresaliente buscan solucionar los distintos problemas a los que se enfrenta nuestra sociedad.

En la década de los años ochenta del siglo XX el papel del Estado se redefine con una política más conservadora y neoliberal (Grenier, 2009). Este cambio lleva a los estados a una gestión pública de carácter más gerencial (Osbourne y Gaebler, 1992) terminando por afectar a los sistemas de bienestar estatales. La remodelación de la política del Estado propició fallos de mercado en la provisión de servicios de asistencia social, que generó nuevas oportunidades para los emprendedores sociales.

Más recientemente, a comienzos de siglo XXI, la crisis financiera, bursátil e inmobiliaria del año 2008 vino a acrecentar las desigualdades en el plano social y económico en la sociedad. Desigualdades que han acelerado el desarrollo de prácticas emprendedoras donde se dé primacía a lo social frente al capital. Por ello, tras el duro golpe de esta crisis, surgen avances en el emprendimiento social, pasando a formar parte de la agenda política y social española y de la Unión Europea.

A día de hoy sufrimos otra crisis, ésta de origen sanitario, que ha supuesto la paralización de la economía global del planeta y afecta, en consecuencia, al desarrollo de nuestra sociedad. Esta nueva depresión viene a enseñarnos las debilidades de un sistema que quizá, tal y como lo hemos entendido hasta el momento, está condenado a la obsolescencia o al menos a la necesidad de abordar cambios muy profundos. Esta afirmación ha sido subrayada por distintas personalidades de la política y del mundo empresarial (Schwab y Malleret, 2020). Como parte de este proceso de cambio, el Foro Económico Mundial ha destacado el papel que deberían jugar los emprendedores sociales dentro de la configuración de este nuevo paradigma. En esa línea de pensamiento se sitúan las palabras de Muhammad Yunus, presidente Del Centro Yunus en Bangladesh, presidente de Negocios sociales Yunus en Alemania y premio Nobel de la Paz en el año 2006, quién asegura que: “Antes de que golpeará el COVID-19, la economía era como un tren de alta velocidad rumbo a la

autodestrucción. La pandemia ha detenido el tren y nos ha dado la oportunidad de redirigir el rumbo de la economía y la sociedad con las empresas sociales a la cabeza".

En el mundo de hoy se evidencian varios problemas en su horizonte más próximo. El cambio climático, la degradación medioambiental, la desigualdad y la pobreza, la falta de acceso a atención médica básica, agua limpia y energía, las crisis migratorias, el terrorismo internacional, o las futuras pandemias requerirán de soluciones innovadoras, sostenibles y escalables, capaces de responder a los nuevos desafíos del planeta. A continuación, se presenta una breve introducción al concepto de emprendimiento social, a su situación actual en Europa y en España, destacando la creciente importancia que ha adquirido a nivel mundial.

1.1. Evolución del concepto de emprendimiento social

Antes de comenzar a analizar la evolución conceptual del emprendimiento social, es importante apuntar la distinción entre empresa social y emprendimiento social, conceptos que pueden confundirse ya que en ocasiones se utilizan erróneamente de forma indistinta (Abeysekera, 2019). Las empresas sociales pertenecen al tercer sector y forman parte de la economía social. Se centran en las necesidades sociales desatendidas por los sectores público, privado y las ONGs (Abeysekera, 2019; Luke y Chu, 2013). Se dedican por tanto a actividades comerciales con el propósito de satisfacer necesidades sociales. Este tipo de empresas podrían ser organizaciones con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro o híbridas (Grieco et al., 2015). Son asimismo organizaciones que buscan alcanzar la sostenibilidad financiera mediante la adopción de distintos tipos de negocio (Abeysekera, 2019). Esta tipología genera cierta confusión a la hora de establecer límites entre el emprendimiento social y la empresa social. La innovación es el concepto diferenciador. Las empresas sociales no tienen que ser necesariamente innovadoras y no son, por tanto, emprendedoras en su ámbito. Las empresas sociales podrían limitarse a copiar o imitar modelos de negocios utilizados por otras (Luke y Chu, 2013). Hay que señalar que el emprendimiento tradicional se asocia con características como la identificación de oportunidades, el riesgo, la innovación y la introducción de algo nuevo en el mercado (Beaver, 2003; Carland et al., 1984). De la misma manera, el emprendimiento social debe tener estas mismas características con la única diferencia que éste se centra en abordar los problemas sociales.

Una vez realizada esta diferenciación, también se debe señalar que el propio concepto de emprendimiento social ha sufrido una continua evolución debido a los constantes cambios que se suceden a nivel socio-económico en nuestra sociedad. Por ello, uno de los objetivos iniciales de esta tesis es definir los límites del emprendimiento social como fenómeno contemporáneo. Tras la revisión de la literatura más destacada hemos conseguido dar una definición unánimemente aceptada que reúna todos aquellos elementos que lo diferencian del emprendimiento tradicional. De esta manera, el emprendedor social es aquel que impulsado por su misión utiliza un conjunto de comportamientos empresariales para entregar un valor social a los menos privilegiados. Es decir, los emprendedores sociales tienen clara conciencia de una misión orientada al impacto social más que al lucro. Su acción se realiza a través de una entidad orientada al emprendimiento y a la innovación que le lleva a buscar ser financieramente independiente, autosuficiente o sostenible (Dees, 1998; Abu-Saifan, 2012). Asimismo, este tipo de emprendedores posee un mayor sentido de responsabilidad en la rendición de cuentas y con respecto a los resultados obtenidos (Dees, 2001). Así pues, esta definición combina cinco factores que diferencian el emprendimiento social de otras formas de emprendimiento:

1. Son impulsados por la misión. Están dedicados a cumplir su misión de entregar un valor social a los más desfavorecidos.

2. Actúan a través de una combinación de características singulares, algunas compartidas con los emprendedores tradicionales, y otras que los diferencian claramente. En relación a las comunes, los emprendedores sociales mantienen una actitud proactiva hacia la innovación (Zahra et al., 2008) en el cumplimiento de sus objetivos (Dees, 1998) y tomando la iniciativa ante cualquier oportunidad (Zahra et al., 2008). Los emprendedores sociales destacan por su capacidad de liderazgo (Leadbeater, 1997), son individuos que siempre están alerta a las oportunidades que ofrece el mercado y son persistentes en el reconocimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades para servir a su misión detectando errores o carencias en la provisión de productos y servicios (Zahra et al., 2008, Bornstein, 1998). Con respecto a las características particulares de los emprendedores sociales se puede afirmar que son individuos cargados de emociones por su empatía (Preston et al., 2007; Mehrabian y Epstein, 1972; Goetz et al., 2010) hacia aquellos colectivos desfavorecidos que les hace tener un sentimiento de obligación moral (Mair y Noboa, 2006; Haines et al., 2008) hacia ellos y a su misión (Thompson et al., 2000). De especial relevancia es su función como agentes de cambio social ya que intentan dar solución a los problemas sociales (Dees, 1998), ejerciendo como líderes

de opinión en su campo (Brinckerhoff, 2009). Finalmente, los emprendedores sociales crean valor social, mejorando la vida de las personas y de la sociedad en su conjunto (Dees, 1998; Thompson et al., 2000).

3. Ejecutan su labor dentro de organizaciones orientadas al emprendimiento que poseen una fuerte cultura de innovación constante y existen procesos de adaptación y aprendizaje continuos (Dees, 2001). El emprendedor social identifica y se siente atraído por el equilibrio injusto que causa exclusión, marginación y sufrimiento. Y, tras reconocer esa situación, ve la oportunidad de cambiar el statu quo injusto proporcionando una nueva solución a través de un nuevo producto, servicio o proceso. Esto lo hace diferente al emprendedor tradicional. Donde otros ven inconvenientes él ve oportunidades para crear algo nuevo, debido al conjunto único de características personales que aporta a la situación: inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza. Todas ellas características que resultan fundamentales para el proceso de innovación.

4. Trabajan dentro de organizaciones financieramente independientes que planifican y ejecutan estrategias que les permiten generar ingresos. Esto los lleva a actuar audazmente para no estar limitados por los recursos disponibles (Dees, 1998). El objetivo es entregar el valor social deseado sin dejar de ser financieramente autosuficiente. Para lograrlo combinan actividades sociales con actividades con ánimo de lucro para lograr la autosuficiencia, reduciendo la dependencia de las donaciones y los fondos del gobierno; posibilitando ampliar y extender la entrega del valor social propuesto (Bacq y Janssen, 2011; Abu-Saifan, 2012).

5. Poseen un alto sentido de la responsabilidad hacia los grupos atendidos y los resultados obtenidos con ellos; lo que los lleva a proceder de manera transparente, con información veraz y completa que hacen pública y accesible. Por tanto, tienen una concepción positiva de la responsabilidad social corporativa.

Por otro lado, la literatura muestra que hay tres tipos de emprendedores sociales: 1) *bricoleurs* sociales, 2) constructoristas sociales y 3) los ingenieros sociales (Zahra et al., 2009; Abeysekera, 2019). Los primeros son aquellos emprendedores sociales que están preocupados por los problemas sociales locales y, por lo tanto, utilizan su motivación, recursos personales y su experiencia para encontrar soluciones a dichos problemas (Weick, 1993; Baker y Nelson, 2005; Abeysekera, 2019). Por otro lado, están los constructores sociales que a diferencia de los *bricoleurs* sociales, brindan soluciones formales y escalables a problemas sociales de mayor dimensión y magnitud (Drayton, 2002). Y se denominan así

porque las necesidades sociales abordadas por ellos no son suficientemente atendidas por las empresas, el gobierno y las ONGs (Grant, 1996; Dees, 1998; Prabhu, 1999; Johnson, 2002). Por último, están los ingenieros sociales que resuelven problemas complejos en la esfera social. Identifican problemas que se repiten constantemente en los sistemas y estructuras sociales, proporcionando remedios revolucionarios. Además, pueden influir significativamente en la sociedad a través de sus acciones, provocando un cambio del sistema (destrucción creativa Schumpeteriana). Un ejemplo de ello es Muhammed Yunus, fundador del Grammen Bank que paso de lo local (micro) a lo internacional (macro), introduciendo las microfinanzas modernas para aliviar la pobreza y empoderar a las mujeres (Zahra et al., 2009; Bornstein, 1996, Abeysekera, 2019).

Una vez conceptualizado el emprendimiento social, a continuación, se presenta un breve análisis histórico de la coyuntura europea, española y la trascendencia que ha alcanzado recientemente a nivel mundial.

1.2. Situación actual del emprendimiento social en la Unión Europea

La apuesta por el emprendimiento social en Europa comienza a verse de manera clara tras la quiebra y el hundimiento económico y financiero del año 2008, donde comienza a resultar cada vez más difícil para los gobiernos sostener de forma eficaz y eficiente el Estado del bienestar que había imperado en las últimas décadas. Bajo esta preocupante coyuntura económica se dificultó la financiación necesaria para las demandas sociales de los países miembros de la Unión Europea con la que ser capaces de atender una sociedad que, ante circunstancias difíciles, solicita la atención y el amparo económico y social. Esta situación llevó a que las empresas sociales comenzaran a jugar un papel preponderante en Europa y comenzaran a responder mediante la innovación social a necesidades aún no satisfechas. Por ello, la Comisión Europea en 2011 señala y pone de manifiesto “un marcado interés por la capacidad de las empresas sociales, y la economía social en general, para aportar respuestas innovadoras a los actuales desafíos económicos, sociales y, en algunos casos, medioambientales mediante el desarrollo de puestos de trabajo sostenibles y difíciles de deslocalizar, la integración social, la mejora de los servicios sociales locales, la cohesión territorial” (Comisión Europea 2011, p.2).

En el año 2011, el Comité Económico y Social Europeo, conforme a los objetivos de la Estrategia 2020, marca una serie de políticas destinadas a aumentar la competitividad del mercado de la economía social europea. En dicho informe, la comisión ve en la empresa social a un operador de la economía social cuyo objetivo principal es tener un impacto social en lugar de obtener ganancias para sus propietarios o accionistas. Participa en el mercado brindando bienes y servicios de una manera emprendedora y con un alto nivel de innovación social reinvertiendo sus ganancias principalmente para alcanzar objetivos sociales. Dicho informe señala además que, estas empresas sociales se gestionan de manera abierta y responsable, utilizando principios democráticos o participativos y centrándose en la justicia social, en particular lo hace involucrando a empleados, consumidores y a los stakeholders afectados por sus operaciones comerciales. Será pues, a partir de este informe de 2011 cuando se ensancha el camino en favor del emprendimiento social donde señala como ejes fundamentales de actuación: el problema de acceso a la financiación, el escaso reconocimiento y la falta de un marco jurídico adecuado a este tipo de organizaciones.

A lo largo del tiempo, las empresas sociales se van paulatinamente afianzando y se consolidan. En 2014 representaron el 10 % de la economía europea (PIB) y emplearon a más de 11 millones de trabajadores (4,5 % de la población activa en la Unión Europea). La evolución en todos los estados no fue simétrica pero los datos de algunos países eran muy alentadores llegando por ejemplo al 7,5 % de la población activa en Finlandia, el 5,7 % en Reino Unido, el 5,4 % en Eslovenia, el 4,1 % en Bélgica, el 3,3 % en Italia, el 3,1 % en Francia (Comisión Europea, 2014). En el dossier de la Comisión Europea del año 2015 que se titula “La iniciativa de emprendimiento social” se apunta a que uno de los factores de éxito son las personas que desempeñan su trabajo en este tipo de organizaciones. En dicho informe se señala que “los empleados se sienten bien en su trabajo y ello repercute en otras personas y en su entorno. La actitud del personal no solo contribuye a la fiabilidad y coherencia en el funcionamiento de la empresa, sino que es posible lograr un tremendo impacto sin disponer necesariamente de los recursos de una empresa tradicional. Esto permite que las empresas sociales disfruten de una ventaja competitiva en el mercado. Recordemos además que el beneficio obtenido por la empresa se reinvierte en la empresa, lo que convierte a las empresas sociales en oportunidades viables de inversión a largo plazo” (Comisión Europea 2015, p.3).

Durante este tiempo, las entidades de la economía social, incluidas las empresas sociales, se han organizado y han funcionado con diferentes modelos y formas jurídicas como cooperativas sociales, compañías privadas limitadas por garantía, o mutuas. Muchas de ellas

son organizaciones sin fines de lucro como sociedades de previsión, asociaciones, organizaciones voluntarias, organizaciones benéficas o fundaciones. Todas ellas desarrollan su acción principalmente en cuatro campos: 1) Integración laboral: a través de la formación e integración de personas con discapacidad y desempleadas. 2) Servicios sociales: salud, bienestar y atención médica, capacitación profesional, educación, servicios de salud, servicios de cuidado infantil, servicios para personas mayores o ayuda para personas desfavorecidas. 3) Desarrollo local de zonas desfavorecidas: empresas sociales en zonas rurales remotas, desarrollo de barrios / planes de rehabilitación en zonas urbanas, ayuda al desarrollo y cooperación al desarrollo con terceros países. 4) Otros campos como el reciclaje, la protección del medio ambiente, deportes, artes, cultura o preservación histórica, ciencia, investigación e innovación y protección al consumidor.

En 2016, la Comisión tomó nuevamente la iniciativa y se decidió a dar más apoyo y soporte a los ecosistemas de la economía social y en concreto al emprendimiento social. Lo hizo teniendo en cuenta el criterio de la sostenibilidad, concepto asociado a la visión a largo plazo de este tipo de proyectos; entendiendo que para tener un efecto transformador a gran escala de la sociedad es necesario facilitar el escalonamiento de los mismos. Así, propuso políticas que eliminen las barreras burocráticas para que las nuevas empresas se amplíen en el mercado único, creando mejores oportunidades de asociación, comerciales y mejorando sus habilidades, también facilitando el acceso a la financiación. Esto evidencia el papel importante que desempeñan en el apoyo al crecimiento económico sostenible y a la inclusión social de sus países miembros.

Recientemente, en un informe realizado a finales del año pasado y publicado en 2020 se muestra un claro camino hacia la sostenibilidad. Tal y como expresa la Comisión Europea, en estos momentos existe una mejor comprensión de la industria y sus particularidades, más opciones de financiación y las líneas de pensamientos y requisitos de los inversores (Comisión Europea, 2019). Los profesionales ahora pueden interactuar en conferencias, redes y otros entornos. Además, se presta apoyo a través del Programa Europeo de Empleo e Innovación Social (EaSI). Los servicios del EaSI tienen como finalidad mejorar la calidad de los procesos internos de las instituciones de microfinanzas, mejorar el acceso a la financiación y desarrollar un ecosistema de microfinanzas europeo sostenible.

Recapitulando, a lo largo de estos últimos años la Comisión Europea pretende avanzar en tres temas fundamentales: 1) facilitar que las empresas sociales obtengan financiación; 2) aumentar la visibilidad del emprendimiento social y; 3) hacer el entorno legal más amigable

para las empresas sociales. La Social Business Initiative (SBI), lanzada en 2011 por la Comisión y el grupo de expertos en emprendimiento social, estableció una estrategia de cinco pilares dirigidos a aumentar el acceso a la financiación, el acceso a los mercados, mejorar las condiciones marco, fomentar la innovación social y continuar trabajando en la internacionalización.

1.3. Situación actual del emprendimiento social en España

Como no puede ser de otra manera, al estar España inmerso en un proceso de integración constante con el resto de países miembros de la Unión Europea, los progresos que se han realizado en materia de emprendimiento social han sido marcados por los objetivos que desde la Comisión Europea han sido elaborados para el desarrollo de este sector. En cualquier caso, existen disparidades con el resto de países europeos por lo que los avances aún resultan insuficientes.

La intención del legislador en España ha sido armonizar el ordenamiento jurídico español respecto a la legislación europea y tiene como finalidad tomar medidas en favor de la promoción, fomento y visibilidad de las entidades de la economía social dentro de las cuales están las empresas sociales. Con todo, existen aún limitaciones que se deben, en gran parte, a que no hay una regulación específica en materia de emprendimiento social. Esta queda englobada dentro de la ley 5/2011 de Economía Social con todas las limitaciones que ello implica y, parcialmente, en la ley 5/2015, de fomento de la financiación empresarial. La primera de ellas fija los principios orientadores de las entidades de la economía social y establece: “la primacía de las personas y del fin social sobre el capital; la gestión autónoma, transparente, democrática y participativa; la aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por sus miembros; la promoción de la solidaridad interna y con la sociedad para estimular el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar, laboral, la sostenibilidad y, finalmente, la independencia manifiesta con respecto a los poderes públicos” (LES, 2011: Art. 4). Por otro lado, la ley 5/2015 de fomento de la financiación empresarial se aplica a las plataformas de financiación participativa, comúnmente denominadas plataformas

de crowdfunding o micromecenazgo, pero no regula todos los modelos de crowdfunding, limitándose en exclusiva a la modalidad de *equity-crowdfunding* que consiste en que los inversores adquieren participaciones o acciones de las empresas a cambio del capital aportado y *crowd-lending*; modelo en el que se otorgan contrapartidas dinerarias en base a préstamos con un tipo de interés. En ambos casos se trata de mecanismos alternativos y complementarios a la financiación tradicional y dichas plataformas deben estar autorizadas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que establece los servicios que pueden prestar, requisitos que necesitan para constituirse y prohibiciones para el ejercicio de su actividad. Dicha ley consagra la protección de los inversores, diferenciándolos en acreditados o no acreditados y estableciendo límites a la inversión para cada uno de ellos.

Ambas leyes, al no ser específicas, no resuelven en su totalidad los problemas que en el pasado y en el presente atraviesa el fenómeno del emprendimiento social. Estos problemas son los asociados fundamentalmente a la financiación, ausencia de una normativa jurídica específica y el desconocimiento existente sobre el concepto y el sector. En cuanto al problema de acceso a la financiación, la finalidad primordial del proyecto (como es social y no lucrativa) resulta poco atractiva para los inversores privados, que ven no sólo menos beneficios, sino también más riesgo, algo que está implícito en cualquier *start up*. Esto lleva a los bancos, por ejemplo, a imponer condiciones menos ventajosas con mayores intereses y exigiendo mayores garantías para otorgar financiación.

En relación al marco normativo, el emprendedor social, al no contar con un marco jurídico específico y acorde a sus características en materia de fiscalidad, legislación laboral, vías de financiación concretas y acceso a las subvenciones, ve dificultado el poder llevar adelante no sólo un proyecto, sino la satisfacción de todos sus stakeholders y la creación de un verdadero ecosistema empresarial en este sector. En España, se añade además la falta de agilidad y flexibilidad burocrática en los procesos de constitución de las empresas. Algo que no es exclusivo de las empresas sociales y que conlleva costes adicionales. Además, por si fuera poco, no hay incentivos fiscales importantes y subvenciones específicas suficientes para este sector. Esto ha llevado a los emprendedores sociales a buscar otros mecanismos de financiación como el crowdfunding y en este sentido podemos decir que la ley 5/2015, a pesar de que es una ley incompleta como se ha señalado, ha contribuido en algo a mejorar la obtención de fondos, siendo un mecanismo utilizado con bastante frecuencia por los emprendedores sociales.

Por último, añadidos a los problemas legislativos, financieros y burocráticos, se encuentra el gran desconocimiento y la falta de visibilidad del emprendedor social, que a su vez genera falta de credibilidad y escaso reconocimiento en el mercado y en la sociedad en general. En muchos casos son dificultades comunes a las que existen en el resto de Europa, pero que en el caso de España parecen más acusados. A pesar de que en nuestro país el crecimiento de este sector es menor que la media europea, habría que destacar su importancia ya que representa entre el 5% y el 6% del PIB español según datos presentados en el Informe Especial del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del año 2019. Dicho informe confirma el análisis anterior y señala como uno de sus principales problemas la falta de financiación, ya que, por su objetivo social, la inversión tradicional y sus mecanismos no se ajustan al nuevo paradigma. También advierte la necesidad de crear mecanismos de financiación adicionales y también conciencia de que los emprendedores sociales pueden generar rentabilidad económica además de creación de empleo y tener un impacto positivo en la sociedad (GEM, 2019).

1.4. Importancia del emprendimiento social a nivel mundial

Como se ha señalado anteriormente, tanto en Europa como en España se ha hecho hincapié en resaltar los beneficios que trae consigo el emprendimiento social a la hora de dar solución a los distintos problemas sociales, medioambientales a los que nos enfrentamos. En la actualidad ha adquirido mayor significado debido a las graves consecuencias de la Covid-19 y el emprendimiento social forma parte de la agenda internacional a través del World Economic Forum. Este organismo, en la iniciativa del foro “Great Reset”, previamente a su reunión en Davos de 2021, ha establecido una serie de principios para las acciones que promoverá con el objetivo no solo de ayudar a salvaguardar el futuro de los emprendedores sociales sino también para transmitir sus perspectivas como pioneros de una nueva realidad económica. Asimismo, el WEF en el informe de setiembre del presente año (COVID-19 Action Agenda, 2020) traza los lineamientos generales de su plan de acción y señala la importancia del papel que deben jugar los diferentes actores del sistema económico y social destacando en especial a:

1) Intermediarios y redes con el objetivo de proporcionar el apoyo adecuado a los emprendedores sociales y las comunidades a las que sirven, dando dar a conocer las necesidades y prioridades de este tipo de emprendedores en su campo de acción.

2) Inversores capaces de adaptar sus prioridades de inversión y procesos, con la finalidad de proporcionar capital flexible y asistencia técnica que resulte esencial para los emprendedores sociales.

3) Corporaciones que den soporte e incluyan a la red de empresarios sociales dentro de sus cadenas de suministro y por tanto un ecosistema más amplio en el que se cumplan los acuerdos y extiendan su apoyo para construir una economía inclusiva y flexible.

4) Inversores y filántropos que expandan y agilicen su apoyo a los emprendedores sociales e intermediarios, asumiendo riesgos para unos tiempos que no tienen precedente.

5) Instituciones gubernamentales que sepan reconocer a los emprendedores como motor de salvaguardia de puestos de trabajo y en ser pioneros en una política más ecológica y en la construcción de una sociedad más equitativa; lo que en consecuencia y necesariamente lleve a los gobiernos a brindarles el respaldo y las garantías necesarias.

Después de haber realizado esta introducción de la situación actual del emprendimiento social en Europa y en España, recientemente a nivel global a través del World Economic Forum queda constatado que todavía hay mucho trabajo por realizar, no solo en políticas activas de promoción del emprendimiento social, sino también a nivel académico, principal propósito de la realización de la presente tesis.

1.5. Propósito de la tesis

El presente trabajo estudia el emprendimiento social, concretamente las diferentes etapas que se suceden en el proceso emprendedor. Desde que surge la idea del proyecto hasta que se decide materializarlo, hacerlo viable e incluso tener la posibilidad de escalarlo. Se analiza la figura del emprendedor social teniendo en cuenta su capacidad y la combinación de las habilidades necesarias para lograr el compromiso de los trabajadores y así tener mayores posibilidades de éxito.

La investigación busca soporte en la literatura que revela que los emprendedores no pueden tener éxito por si solos, sino que por el contrario necesitan apoyo (Mair y Noboa,

2005). Los emprendedores exitosos dependen de redes eficientes. Estas redes incluyen a todas las personas conectadas por cualquier tipo de relación (Zimmer, 1986) que puede referirse a proveedores, empleados, clientes (Reynolds, 1992) y, en definitiva, ya sea en mayor o menor medida, a todos sus stakeholders. En cualquier caso, el primer punto de apoyo que generalmente necesitan los emprendedores se basa en su capital social interno, un término comúnmente asociado con la confianza y la solidaridad entre los miembros de una organización. Este capital social interno le permite al emprendedor social crear e intercambiar información y conocimiento y desarrollar procesos de aprendizaje e innovación para la mejora de su competitividad y sus resultados (Bocigas et al., 2010). En consecuencia, la complementariedad entre los recursos organizativos a través de la comunicación, el trabajo en equipo, la delegación de tareas (motivación del trabajador), la escucha activa y la actitud proactiva por parte del emprendedor social determinará en gran medida que el emprendedor obtenga un beneficio directo de este capital social. La utilización de todos estos recursos da lugar a una cultura organizativa que origina un aprovechamiento de sinergias entre los miembros de la organización, resultando en una mejora del rendimiento, aumentando la percepción de identidad para con el proyecto y, por tanto, su viabilidad y sostenibilidad. La calidad de la relación de los miembros de una organización es determinante y se relaciona positivamente con el compromiso de las personas, la satisfacción del trabajo y los comportamientos de las personas dentro de la organización (Mayhew et al., 2007). La literatura también señala la percepción del apoyo que el emprendedor puede obtener de su entorno social más directo (familia, amigos, etc), como un antecedente de las intenciones del emprendedor social (Meyskens, et al., 2010; Ruttman et al., 2012) demostrando que es un prerrequisito básico en la toma de decisiones a la hora de iniciar el proyecto.

Por otro lado, analizamos la financiación a través de la herramienta del crowdfunding aplicable al emprendimiento social, que ha adquirido en los últimos años cada vez mayor importancia como uno de los aspectos esenciales para la creación y supervivencia de este tipo de proyectos. El crowdfunding como mecanismo de financiación alternativo permite de forma barata y efectiva que las personas o empresas recauden capital en sus primeras etapas de fundación e innovación permitiendo cumplir sus objetivos. Posibilita, además, la democratización de las organizaciones ya que la recaudación de fondos se realiza a través de Internet y con pequeñas contribuciones otorgando la posibilidad de que un gran número de personas puedan tener participación en el proyecto. Como se suelen realizar a través de la web tiene el beneficio adicional de reducir las fricciones del mercado asociadas con la distancia

geográfica (Agrawal et al., 2013) ya que los emprendedores son teóricamente capaces de recaudar fondos de cualquier persona en todo el mundo con acceso y conexión a Internet (Johan y Taylor, 2019).

El crowdfunding se ha visto favorecido en gran medida por dos razones fundamentales: la conectividad global y las graves crisis económicas, sociales y ambientales del nuevo milenio. En primer lugar, la conectividad ha mejorado la capacidad de los ciudadanos para identificar y responder a las necesidades sociales y ambientales. El surgimiento de las redes sociales ha acelerado e intensificado las interacciones entre individuos que comparten los mismos intereses y preocupaciones, como es el caso de los emprendedores sociales, los financiadores y otros stakeholders (Huybrechts y Nicholls, 2012). La toma de contacto entre individuos ha posibilitado que a través del crowdfunding los dos actores primarios de la relación, fundadores y financiadores, cooperen dentro de una organización que logra ser financieramente independiente, proporcionando beneficios (incluidos beneficios económicos) a ambos (Borade, 2020). La participación de los individuos como actores sociales puede vincularse con el desarrollo de una cultura "pro-am" (Leadbeater 2006) y la aparición del "nuevo localismo" (Murray et al., 2010).

Por otro lado, las crisis mundiales también presentan nuevos desafíos y oportunidades, que permiten a los emprendedores sociales identificar mejor las oportunidades y conectarse con las partes interesadas -también financiadores- en todo el mundo. La redefinición del papel del Estado, con más apoyo indirecto para la acción social privada, y la disminución de los recursos de los gobiernos y la filantropía tradicional, ha llevado a los emprendedores sociales a imaginar nuevos modelos de recaudación de fondos (Huybrechts y Nicholls, 2012). Este tipo de financiación resulta aún más relevante si tenemos en cuenta además el riesgo que suponen las start-ups para los inversores, en particular en el ámbito del emprendimiento social, como de las restricciones de acceso al crédito de las instituciones financieras tradicionales provocadas por la crisis del 2008 y la del presente año. Estas razones, hacen necesario un instrumento innovador que aliente a los emprendedores sociales a actuar con audacia para no estar limitados por los recursos disponibles (Dees, 2001), articulando un mecanismo que asegure su sostenibilidad e incluso su escalabilidad (Calic y Mosakowski, 2016; Rahdari, 2016).

Por último, como el emprendimiento social puede definirse en esencia como el emprendimiento con un objetivo fundamentalmente social se deduce, por tanto, que los emprendedores sociales son agentes de cambio que buscan lograr objetivos sociales al

participar y comprometerse en el emprendimiento social (Dwivedi y Weerawardena, 2018; Dees, 1998; Thompson, 2002). La innovación será un aspecto clave para el emprendimiento social, ya que los emprendedores sociales introducen soluciones innovadoras a los problemas económicos, sociales y medioambientales, lo que los lleva a tener que seguir enfoques disruptivos no tradicionales (Abeysekera, 2019). Precisamente, lo que distingue a la figura del emprendedor social es el imperativo de impulsar el cambio social; esa es su recompensa potencial y la condición de su éxito, con un beneficio duradero y transformador para la sociedad (Martin y Osberg, 2007).

En relación a la innovación, es interesante apuntar que su enfoque en el emprendimiento social tiene mucho en común con los modelos encontrados en el emprendimiento comercial tradicional. De esta manera se puede trazar un paralelismo con la idea de Schumpeter acerca de los procesos de "destrucción creativa" que cambian los sistemas y realinean los mercados en torno a nuevos equilibrios económicos. La diferencia radica en el hecho de que el emprendimiento social busca un impacto social más que económico; que sea capaz de producir cambios desde el nivel micro hasta el macro del sistema socioeconómico (Martin y Osberg 2007). Para esto, Schumpeter se basó en el concepto básico de creación de valor, aportando lo que podría decirse que es la idea más influyente sobre el espíritu empresarial. El autor identificó en el empresario la fuerza necesaria para impulsar el progreso económico, de tal forma que sin él las economías se volverían estáticas, estructuralmente inmovilizadas y sujetas a decadencia (Schumpeter, 1975). Siguiendo la línea de Schumpeter, el espíritu del emprendedor social identifica una oportunidad dentro del equilibrio injusto y desarrolla una propuesta de creación de valor social desarrollando un nuevo producto, servicio o modelo organizacional. Schumpeter argumenta que el emprendimiento exitoso desencadena una reacción en cadena, alentando a otros emprendedores a iterar y, en última instancia, propagar la innovación hasta el punto de la "destrucción creativa"; un estado en el que la nueva empresa y todas sus empresas relacionadas prestan con eficacia los nuevos productos y servicios, destruyendo en gran parte o en su totalidad los antiguos (Schumpeter, 1975; Martin y Osberg 2007).

Por todo lo anterior, podemos concluir que a menos que el proyecto esté diseñado como un modelo con la capacidad de causar un impacto a gran escala -con todo lo que ello implica- o sea tan convincente como para lanzarlo por medio de imitadores y replicadores, no es probable que conduzca a un nuevo equilibrio superior (Martin y Osberg, 2007). Generalmente los emprendedores sociales nunca suelen salir de unos límites geográficos

acotados; siendo su radio de actuación restringido a una población local en concreto, lo que termina limitando los recursos que puedan captar impidiéndoles causar un mayor impacto con su acción. Muchos autores hacen especial hincapié en cómo los emprendedores sociales difunden sus modelos socialmente innovadores a través de una acción orientada al mercado que se basa en el rendimiento, ampliando sus iniciativas en otros contextos a través de alianzas y asociaciones, con la idea de alcanzar resultados más amplios y más sostenibles (Huybrechts y Nicholls, 2012). Siguiendo esta línea, la presente tesis, no solo aborda la viabilidad y la sostenibilidad del proyecto sino la posibilidad de escalarlo mediante las franquicias sociales. Proporcionar innovaciones sociales escalables que sean capaces de generar un impacto social a gran escala es un objetivo deseable para los emprendedores sociales (Giudici et al., 2020). La replicación del emprendimiento social, a través de la duplicación de una organización ya existente como es el caso de las franquicias sociales posibilita que no haya que realizar un gran esfuerzo de legitimación porque ya hay una experiencia demostrada, hay una marca reconocida con un negocio probado (Jansen et al., 2010), lo que permite reducir la percepción del nivel de riesgo por parte de los inversores.

Recapitulando, esta tesis aborda en primer lugar, la enumeración de una serie de habilidades necesarias que permitan al emprendedor social alcanzar el compromiso de sus trabajadores con la organización. Posteriormente, aborda un mecanismo de financiación eficaz y eficiente como es el crowdfunding. Por último, estudia las franquicias sociales, modelo que puede permitir a los emprendedores sociales, la sostenibilidad y el escalamiento de sus proyectos.

Así pues, la presente investigación se plantea los siguientes objetivos:

- 1) Identificar las habilidades necesarias del emprendedor social que le permitan alcanzar el compromiso de sus trabajadores con la organización.
- 2) Precisar si el compromiso de los trabajadores favorece el desempeño organizacional y la viabilidad del proyecto.
- 3) Determinar los factores de éxito de las campañas de crowdfunding y, en particular la co-creación, el feedback y las acciones en materia de responsabilidad social corporativa.
- 4) Establecer si la co-creación, el feedback y la RSC en sus cuatro dimensiones (social, empleados, clientes y gobierno) son relevantes respecto a la creación de valor social y mejora del proceso de innovación en el emprendimiento social.

- 5) Examinar si la viabilidad y la sostenibilidad de los proyectos de emprendimiento social es posible utilizando un instrumento de financiación como el crowdfunding.
- 6) Explicar cómo el crowdfunding y las franquicias sociales permiten dar mayor visibilidad y reconocimiento al emprendimiento social y, en consecuencia, a los emprendedores sociales.
- 7) Exponer el modelo de franquicias sociales como un modelo de negocio que propicia la sostenibilidad y el escalamiento de los emprendimientos sociales.
- 8) Determinar las señales de información que influyen en el proceso de decisión y elección de la franquicia por parte de los potenciales franquiciados.

1.6 Estructura de la tesis

En primer lugar, debemos señalar que la presente tesis es por compendio de artículos científicos. Todos ellos pueden ser leídos individualmente ya que reúnen todos los requisitos necesarios para su comprensión, siguiendo la estructura que se emplea en el ámbito académico y dentro de la comunidad científica. Es relevante destacar que, existe una correspondencia entre todos ellos a través de un hilo conductor constituyendo con una estructura lógica un solo trabajo.

La tesis está compuesta de los siguientes tres capítulos:

Capítulo 1: Introducción.

Capítulo 2: Resumen de los artículos

2.1 Artículo 1: How Social Entrepreneurs can Influence their Employees'

Commitment.

2.2 Artículo 2: Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility.

2.3 Artículo 3: Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity

Capítulo 3: Resultados y conclusiones

Anexos

Artículo 1: How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment.

Artículo 2: Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility.

Artículo 3: Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity

El primer capítulo, constituye la introducción al tema propuesto, contextualizándolo y permitiéndole al lector acceder a información de interés para su comprensión general. De esta manera, a través de la revisión de la literatura más relevante, en primer lugar, se proporciona una definición unánimemente aceptada del término emprendimiento social, que recoge aquellos elementos más importantes señalados por la literatura. Al mismo tiempo se muestra la situación actual del emprendimiento social en Europa y en España y los posibles problemas que deberían ser resueltos en el futuro. Concretamente, siguiendo en alguna medida la agenda marcada por los organismos nacionales e internacionales y las líneas de investigación de la comunidad científica, la presente tesis intenta aportar soluciones a parte de esos problemas. Por ello, se enumeran una serie de objetivos a los que se intenta dar respuesta, contribuyendo de esta forma a resolver la problemática relacionada con cada uno de ellos. En este primer capítulo se traza, se define y se integra el hilo argumental que siguen los distintos artículos presentados y como cada uno de ellos responde a los objetivos que han sido propuestos en la tesis.

El capítulo 2 proporciona un resumen detallado de cada uno de los tres artículos que componen la tesis doctoral, y proporciona, en primer lugar, información de carácter técnico (título, autores, índices de impacto de la revista) para luego continuar con la información más concreta sobre los objetivos, el problema de la investigación, la metodología empleada, así como también un pequeño resumen de los principales resultados obtenidos.

El capítulo 2, apartado 1 responde a los objetivos 1 y 2 de este trabajo, tratando de identificar qué habilidades necesitan los emprendedores sociales para alcanzar el compromiso de sus trabajadores y, por otro lado, si este compromiso favorece el desempeño organizacional. De esta manera, a través del artículo “How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment” nos centramos en la figura del emprendedor social y en cinco de sus habilidades: comunicación, trabajo en equipo, delegación, escucha activa y actitud proactiva. En este artículo, las metodologías de investigación utilizadas son Crispy Qualitative Comparative Analysis (csQCA) y Fuzzy Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) y los resultados revelan que las tres condiciones que aparecen como necesarias para lograr el compromiso de los trabajadores son la comunicación, la escucha activa y la actitud.

El análisis fsQCA muestra que el trabajo en equipo también es una condición necesaria que debe ser tomada en cuenta. Esta investigación resulta relevante, además, ya que la Comisión Europea en 2014 lo destaca como uno de los elementos que permiten lograr una ventaja competitiva en el mercado en favor de los emprendedores sociales. En este informe, se determina que el capital humano de este tipo de organizaciones hace posible un mejor desempeño organizacional y lo destaca como factor clave de éxito presente en las empresas sociales.

El capítulo 2, apartado 2 da respuesta a los objetivos 3, 4 y 5 de la presente tesis doctoral. El objetivo número 3 plantea estudiar si factores como la co-creación, el feedback y las acciones en materia de responsabilidad social corporativa (RSC) en sus cuatro dimensiones (social, empleados, clientes y gobierno) son factores determinantes para el éxito financiero y personal de las campañas de crowdfunding. Como se puede observar, dicho objetivo tiene una doble finalidad, ya que se mide el éxito de dos formas distintas: financiera y personal. En el primer caso, obviamente, es alcanzar el objetivo de financiación y que el proyecto sea puesto en marcha. En el segundo caso, evaluaremos el grado de satisfacción del emprendedor con la experiencia de presentar el proyecto bajo la modalidad de crowdfunding. Esto daría la posibilidad de mayor difusión, comunicación y aprendizaje entre los emprendedores sociales y tiene el potencial de crear una cultura socialmente emprendedora. Los resultados muestran que cada uno de estos factores, a excepción de la RSC en su dimensión social, son condiciones necesarias para conseguir el éxito financiero. En el caso de la consecución del éxito personal, las mismas condiciones que son suficientes para alcanzar el éxito financiero (concretamente la implicación del sponsor en el desarrollo del proyecto (co-creación), el feedback, y acciones de RSC vinculadas con sus dimensiones relativas al gobierno, clientes y empleados) son suficientes también para conseguir la satisfacción del emprendedor con la experiencia, es decir, el éxito personal. Este grupo de emprendedores satisfechos es el mayoritario, y no considera determinante el éxito financiero de su proyecto para estar personalmente satisfecho. Sin embargo, hay otro grupo que sí lo considera. Para este último grupo, la satisfacción personal con la experiencia vendrá determinada, además de por el éxito financiero, por la co-creación, el feedback, y la RSC en sus dimensiones de gobierno, clientes y sociedad.

El objetivo número 4, consiste en comprobar si la co-creación, el feedback y la RSC en sus cuatro dimensiones (social, empleados, clientes y gobierno) son relevantes respecto a la creación de valor social y mejora del proceso de innovación en el emprendimiento social. En

este caso, y a través de los resultados, podemos concluir que la implementación de la estrategia de RSC por parte del emprendedor, junto con la co-creación y el feedback permite involucrar al inversor en todo el proceso; dotando al emprendedor social de la capacidad de innovar y unificar ideas, gracias al trabajo conjunto y lleva, por tanto, a la integración y el compromiso de ambos stakeholders con la consecuente repercusión en el éxito de los proyectos de crowdfunding.

Finalmente, el objetivo número 5 consiste en examinar la viabilidad y la sostenibilidad de los proyectos de emprendimiento social, utilizando un instrumento de financiación como el crowdfunding. Este objetivo se encuentra condicionado por los números 3 y 4. Así pues, se considera que el crowdfunding puede ser un instrumento que contribuya al diseño de nuevos valores y estrategias comerciales y desde la perspectiva de la RSC, se puede avanzar en el propósito de hacer que el emprendimiento social sea más confiable y sólido. De esta manera, la industria del crowdfunding contribuye a la sostenibilidad y el crecimiento de los emprendedores sociales.

El capítulo 2, apartado 3 da respuesta a los objetivos 6, 7 y 8 de la tesis, relacionados con la visibilidad y el reconocimiento del emprendimiento social. Tanto la literatura, como los gobiernos y los distintos organismos internacionales ven como un obstáculo clave la falta de visibilidad y el escaso reconocimiento del emprendimiento social que se debe resolver si lo que se pretende es desarrollar un sector que ha demostrado su creciente importancia por sus denotados beneficios para el conjunto de la sociedad. Por ello, se aborda el papel que puede desempeñar el modelo de franquicias sociales con una doble finalidad; la primera y a la que anteriormente se ha hecho referencia, que es la visibilidad y el reconocimiento del emprendimiento social y; en segundo lugar, como forma de escalonamiento del proyecto. Respecto a la apreciación final, consideramos que, si el proyecto social puede ser replicado fácilmente con un modelo de negocio probado con antelación, que cuenta con un manual que establece el concepto y los procesos que deben seguirse, con una marca que ayuda a mejorar la confianza y que tiene soporte en materia de capacitación, se podría provocar un impacto social a mayor escala, posibilitando aumentar el número de beneficiados alcanzados. De hecho, existen muchos casos de grandes proyectos a nivel local y regional que abordan con éxito las necesidades más importantes de un sector de la población pero que, sin embargo, con frecuencia estos ejemplos no tienen un impacto mayor porque no tienen reconocimiento al no ser replicados en otro lugar. A menudo se gasta tiempo, energía y recursos en encontrar nuevos enfoques innovadores (Meuter, 2008). Si bien, estas experiencias locales y únicas han

dado resultados satisfactorios, consideramos que se podría utilizar un modelo con objetivos comunes y experiencia previa que reduzca la incertidumbre y las posibilidades de fracaso como lo son las franquicias sociales. Además, la franquicia permite al emprendedor dejar de competir por la financiación con otros proyectos similares y al inversor la seguridad de depositar su confianza y sus recursos en una marca reconocida. La experiencia contrastada de una franquicia en el desarrollo de sus proyectos otorga a los inversores señales de un menor nivel de riesgo a diferencia de lo que supondría invertir en una start-up. Esto sería determinante y contribuiría a la sostenibilidad del proyecto financiado

En este último artículo se utiliza la metodología de datos de panel y una de las conclusiones más importantes es que la participación en ferias de franquicias resulta clave para el emprendedor social, ya que es una señal directa para los posibles franquiciados que buscan información sobre la calidad del proyecto. Este entorno permite además practicar el marketing directo y contribuye a brindar más información, más transparencia y mayor seguridad en la toma de decisiones por parte de los posibles franquiciados.

Posteriormente, el capítulo 3 recoge los principales resultados y conclusiones, derivadas del cumplimiento de los objetivos planteados, las posibles implicaciones, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

En el anexo, podremos encontrar los artículos 1,2 y 3 en su formato original ya que han todos ellos han sido publicados y están disponibles a través del portal web de cada una de las revistas indicadas.

CAPÍTULO 2

RESUMEN EXTENDIDO DE LOS ARTÍCULOS

RESUMEN EXTENDIDO DE LOS ARTÍCULOS

A continuación, se exponen resumidamente cada uno de los artículos y se explica quiénes son los autores y los detalles de las revistas en que han sido publicados.

2.1. How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment

Este artículo ha sido escrito por la Dra. Sonia Cruz Ros (Universitat de València), Dra. Dolores Garzón Benítez (Universitat de València) y D. Leonardo Martin Mastrángelo.



Publicación: Journal of Promotion Management

Editorial: Taylor & Francis

ISSN: 1049-6491 (Print); 1540-7594 (Online)

Publicado: 20 de marzo de 2017

La revista en la que se ha publicado este trabajo, Journal of Promotion Management, pertenece al grupo Taylor and Francis, con origen en los Estados Unidos y cuenta con una trayectoria de más de 29 años. Está indexada en Scimago Journal Rank (Scopus) con un SJR-2019 de 0.65, es Q2 en la categoría de Business, Management & Accounting y su índice h es de 24. También se encuentra indexada en: Academic Search Premier, IBZ Online, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite y en Communication & Mass Media Index.

Partiendo de la literatura y dada la dificultad de definir el concepto de emprendedor social, en este primer artículo, el objetivo es explicar cómo los emprendedores sociales pueden aumentar el compromiso de sus empleados a través del desarrollo de algunas habilidades organizativas. Para ello, se tienen en cuenta las variables comunicación, trabajo en equipo, delegación, escucha activa y actitud. Para realizar este estudio, se emplean dos tipos de análisis comparativo cualitativo (QCA): el análisis csQCA basado en el uso de variables dicotómicas (valores 0 y 1); y el fsQCA que permite escalar puntuaciones de intervalos de membresía entre 0 y 1. La muestra empleada está formada por 46 emprendedores sociales

españoles que respondieron un cuestionario de 40 ítems. Tras la comparación metodológica, los resultados revelan que los emprendedores sociales pueden influir en el compromiso de los empleados mediante el desarrollo de las cinco habilidades anteriormente citadas. Mediante la combinación de dichas habilidades y sus posibles configuraciones, es posible aumentar el compromiso del equipo de trabajo y, así, lograr un mayor desempeño organizacional. Con ambas metodologías utilizadas (csQCA y fsQCA), las tres condiciones que aparecen como necesarias son la comunicación, la escucha activa y la actitud. Desde el análisis de fsQCA, el trabajo en equipo también es una condición necesaria a tener en cuenta. Sin estas habilidades, el emprendedor no alcanzará su objetivo. Las conclusiones más relevantes del análisis de condiciones suficientes provienen del método fsQCA. Revela que el compromiso de los empleados se explica por la presencia de actitud y presencia de comunicación. La principal aportación de este artículo radica en situar el análisis del compromiso como un aspecto de especial relevancia para las empresas sociales dada la importancia que tienen por su impacto social.

2.2. Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback and corporate social responsibility

Este artículo ha sido escrito por la Dra. Sonia Cruz Ros (Universitat de València), Dra. María José Miquel Romero (Universitat de València) y D. Leonardo Martin Mastrángelo.



Publicación: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research
 Editorial: Emerald
 ISSN: 1355-2554
 Publicado: 24 de octubre de 2019

La revista en la que se ha publicado este trabajo, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, pertenece a Emerald Publishing Limited, con origen en el Reino Unido y cuenta con una trayectoria de más de 25 años. Está indexada en el

JCR-SSCI (Web of Science Core Collection) y en Scimago Journal Rank (Scopus). Su factor de impacto FI JCR-2019 fue de 3.529, es Q2 en la categoría de Business, en la que ocupa una posición 50/152 con un Jif Percentile de 67.434. También es Q2 en la categoría de Management y ocupa una posición 69/226 con un JIF Percentile de 69.690. En Scimago Journal Rank (Scopus) tiene un SJR-2019 de 0.97, es Q1 en la categoría de Business, Management & Accounting y su índice h es de 62.

Así mismo, este trabajo, fue presentado en el congreso Innovation, Entrepreneurship and Knowledge Academy (INEKA) 2019 que tuvo lugar en Verona, Italia durante los días 11, 12 y 13 de junio.

Este artículo aborda uno de los aspectos más importantes en el emprendimiento social y es el relativo a la financiación y, por tanto, a la sostenibilidad. Por ello, el objetivo de este trabajo, es analizar qué puede determinar el éxito de un proyecto de crowdfunding desde una doble perspectiva: por un lado, el éxito a nivel de consecución de los recursos financieros requeridos para el proyecto; y por otro, el éxito a nivel personal, de satisfacción del emprendedor. Para ello, se han considerado variables vinculadas con la relación emprendedor-patrocinador, y variables vinculadas al contenido del proyecto propuesto. Específicamente se pretende identificar el papel de la co-creación y el feedback entre el emprendedor y el patrocinador, en la consecución de tal éxito en su doble vertiente, así como también el papel de las distintas dimensiones de la responsabilidad social corporativa (CSR) en dicho éxito, variable esta última especialmente relevante desde la teoría de los stakeholders (Carroll, 1991, Freeman & Liedka, 1991).

Para ello, se ha realizado un estudio empírico sobre 52 emprendedores que han hecho uso del crowdfunding, utilizando un cuestionario estructurado donde se medían las variables objetivo de interés, a través de escalas previamente utilizadas en la literatura.

A través del análisis fsQCA, se ha podido constatar que, tanto para el éxito financiero como de satisfacción personal del emprendedor, todas las variables a excepción de la dimensión social de RSC son condiciones necesarias.

En lo relativo al análisis de condiciones suficientes hay que matizar. A partir del análisis fsQCA, se han identificado dos patrones en aquellos emprendedores que han declarado el éxito financiero de su proyecto (haber conseguido al menos el 100% de la financiación buscada): uno ha sido que haya habido co-creación y feedback entre emprendedor y patrocinadores, así como también presencia en el proyecto de RSC en sus

dimensiones gubernamental, en clientes y en empleados; y otro, que haya habido co-creación y feedback entre emprendedor y patrocinadores, así como también presencia de RSC en sus dimensiones gubernamental, en cliente y social. Por su parte, los patrones identificados como condiciones suficientes para el éxito medido como satisfacción personal del emprendedor han sido, por un lado, el mismo primer patrón identificado para el caso del éxito financiero (es decir, que haya habido co-creación y feedback entre emprendedor y patrocinadores, así como también presencia de RSC en sus dimensiones gubernamental, en clientes y en empleados), y por otro, el segundo patrón también identificado en el éxito financiero, al que hay que añadirle el propio éxito financiero. Esta última configuración, que es la menos numerosa en cuanto a empresas que la cumplen, pone de manifiesto que la consecución de los recursos financieros buscados no es un aspecto que siempre ha de estar presente para poder hablar de satisfacción personal con el proyecto de crowdfunding.

Como implicaciones señalar que el crowdfunding puede contribuir al diseño de nuevos valores y estrategias comerciales y desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa se puede avanzar con el propósito de hacer que la industria del crowdfunding sea más confiable, y sólida; contribuyendo así a su sostenibilidad y crecimiento. Dentro de dicha comunidad, la congruencia de valores es un elemento que posibilita y facilita avanzar hacia la cooperación de las partes interesadas (stakeholders) y evolucionar hacia una relación más constructiva, en la que el compromiso, y no el conflicto, sea la norma al encontrar algo en común que satisfaga mutuamente sus necesidades.

2.3. Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity

Este artículo ha sido escrito por la Dra. Esther Calderón Monge (Universidad de Burgos), Dra. Pilar Huerta Zavala (Universidad de Burgos) y D. Leonardo Martín Mastrángelo.



Publicación: Contemporary Economics

Editorial: Econstor

ISSN: 2084-0845

Publicado: 20 de julio de 2016

La revista en la que se ha publicado el trabajo, *Contemporary Economics*, pertenece a la Universidad de Economía y Ciencias Humanas de Varsovia y cuenta con una trayectoria de más de 13 años. Está indexada en Scimago Journal Rank (Scopus) con un SJR-2019 de 0.23, es Q3 en la categoría de Business, Management & Accounting y su índice h es de 13. También se encuentra indexada en Emerging Sources Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite y en DOAJ.

Con el propósito de seguir avanzando en la figura del emprendedor social, en el siguiente trabajo, se establecen una serie de dificultades que los posibles franquiciados encuentran en la adquisición de información y conocimientos sobre una franquicia. Por ello, es necesario investigar qué señales de información ayudan a los potenciales franquiciados a elegir las cadenas de franquicias con las que desean llevar adelante su proyecto. De esta manera, trabajando dentro del marco de la teoría de la señalización, el objetivo de este estudio es analizar la relación entre la elección de franquicia y la marca, el precio y la participación en ferias de franquicias.

Para lograr dicho objetivo, este trabajo, se basa en la metodología de datos de panel. Esta metodología, permite analizar las cadenas de franquicias durante el período en el que sus franquicias matrices estaban utilizando la señalización para revelar información sobre su calidad a los posibles franquiciados. Los resultados muestran que las ferias de franquicias y el canon de entrada influyen en las decisiones de los franquiciados. Por lo tanto, se concluye que los potenciales franquiciados prefieren obtener información directamente de las ferias de franquicias, en lugar de prestar atención a las otras señales en estudio, y que cuando las variables macroeconómicas están ejerciendo una fuerte influencia sobre los potenciales franquiciados, el canon de entrada también constituye una señal a tener en consideración. Finalmente, las implicaciones gerenciales del estudio son que las cadenas de franquicias que buscan franquiciados deben participar en ferias de franquicias, utilizando el marketing directo como herramienta, para asegurarse de que se encuentran entre las franquicias elegidas. Además, un franquiciador debe gestionar adecuadamente el canon de entrada como señal, especialmente durante períodos de crisis económica y recesión. De dicha elección, dependerá que su proyecto pueda ser replicado, escalado y sea capaz de causar un mayor impacto social.

CAPÍTULO 3

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES FINALES

3. RESULTADOS

Los resultados de este trabajo son fruto de la labor desarrollada durante más de cinco años de investigación reflejados en los tres artículos que componen la tesis y en la consecuente publicación de los mismos en las revistas científicas más relevantes.

3.1. Objetivos de la investigación

Durante el desarrollo de la tesis, se ha dado respuesta a los objetivos de investigación inicialmente planteados:

- 1) Identificar las habilidades necesarias del emprendedor social que le permitan alcanzar el compromiso de sus trabajadores con la organización.
- 2) Precisar si el compromiso de los trabajadores favorece el desempeño organizacional y la viabilidad del proyecto.
- 3) Determinar los factores de éxito de las campañas de crowdfunding y en particular la co-creación, el feedback y las acciones en materia de responsabilidad social corporativa.
- 4) Establecer si la co-creación, el feedback y la RSC en sus cuatro dimensiones (social, empleados, clientes y gobierno) son relevantes respecto a la creación de valor social y mejora del proceso de innovación en el emprendimiento social.
- 5) Examinar si la viabilidad y la sostenibilidad de los proyectos de emprendimiento social es posible utilizando un instrumento de financiación como el crowdfunding.
- 6) Explicar cómo el crowdfunding y las franquicias sociales permiten dar mayor visibilidad y reconocimiento al emprendimiento social y en consecuencia a los emprendedores sociales.
- 7) Exponer el modelo de franquicias sociales como un modelo de negocio que propicia la sostenibilidad y el escalonamiento de los emprendimientos sociales.
- 8) Determinar las señales de información que influyen en el proceso de decisión y elección de la franquicia por parte de los potenciales franquiciados.

3.2. Conclusiones

Con el propósito de analizar el perfil del emprendedor social y sus características vinculadas para aumentar y fortalecer el compromiso de sus empleados mediante el desarrollo de algunas de sus habilidades organizativas, en el capítulo 2 se analiza una muestra de 46 emprendedores sociales españoles. En base a ellos, y después de su análisis mediante la metodología del análisis cualitativo comparativo, los resultados revelan que los emprendedores sociales pueden influir en el compromiso de los empleados mediante el desarrollo de habilidades de comunicación, trabajo en equipo, delegación, escucha activa y actitud. Este estudio resulta relevante, ya que como en cualquier otra nueva empresa, incluidas las empresas sociales, los empleados motivados y el efecto de su trabajo en equipo se consideran la mejor manera de ofrecer un mejor rendimiento que contribuya al aumento de su competitividad en el mercado. También la Comisión Europea señala el compromiso de los trabajadores como un factor clave que posibilita no solo la fiabilidad y coherencia en el funcionamiento de la empresa, sino que hace “posible lograr un tremendo impacto sin disponer necesariamente de los recursos de una empresa tradicional”.

Continuando con el papel del emprendedor social, en el capítulo 3, se aborda un aspecto decisivo en este tipo de proyectos de emprendimiento, el relativo a la financiación. Se profundiza en los factores de éxito de las campañas de crowdfunding, teniendo en cuenta, por un lado, el éxito de la financiación y por otro el éxito personal. El primero de ellos es el éxito en términos de asegurar los recursos financieros necesarios para lanzar el proyecto y el segundo, el éxito personal, lo analizamos en términos de la satisfacción del emprendedor con la experiencia. Por ello, este estudio no solo tiene en cuenta variables relacionadas con la descripción y características del proyecto (ampliamente abordados por la literatura) sino que considera otros factores como los vinculados a la relación entre empresarios y financiadores (co-creación y feedback) y factores vinculados al contenido del proyecto (dimensiones de la responsabilidad social corporativa. En este estudio se analizó una muestra de 52 emprendedores sociales que utilizaron como instrumento de financiación el crowdfunding y se realizó un análisis cualitativo comparativo mediante la técnica Fuzzy-set. Los resultados muestran que todos los factores excepto el de la dimensión social de la responsabilidad social corporativa son condiciones necesarias para el éxito financiero y personal.

Por último, en el capítulo 4, se estudia el papel de las franquicias sociales como modelo de negocio que permite dar mayor visibilidad a los emprendedores sociales y que

posibilita la sostenibilidad y el escalonamiento de los emprendimientos sociales. Para ello, se analizan las dificultades que suelen encontrar los posibles franquiciados para obtener información sobre una franquicia antes de embarcarse en la empresa. Resulta necesario investigar qué señales pueden dar información sensible y ayudan a los emprendedores en la elección de las franquicias con las que pretenden llevar adelante su proyecto. Trabajando dentro del marco de la teoría de la señalización, el objetivo de este estudio es analizar la relación entre la elección de la franquicia y la marca, el precio y la participación en ferias de franquicias. Para esta investigación se utiliza la metodología de datos de panel. La muestra consta de datos no agregados de 166 cadenas de franquicias que estuvieron operativas en España entre 2006 y 2011 y que desarrollaron actividades sociales. Los resultados muestran que las ferias de franquicias y el canon de entrada influyen significativamente en las decisiones del emprendedor interesado. Por lo tanto, se concluye que los emprendedores sociales prefieren obtener información directamente de las ferias de franquicias, resaltando la importancia del marketing directo, en lugar de prestar atención a las otras señales en estudio. Por otro lado, cuando las variables macroeconómicas ejercen una fuerte influencia en los potenciales franquiciados, como sucede durante los períodos de crisis económica y recesión, el canon de entrada también constituye una señal que los emprendedores pasan a tener en consideración.

En relación a la figura del emprendedor social, la presente investigación pone de manifiesto una serie de variables con sus posibles combinaciones que permiten alcanzar el compromiso de los trabajadores/colaboradores. Recordemos que la capacidad para que sus colaboradores adquieran un nivel mayor de compromiso con la organización es señalado por la propia Comisión Europea como un factor clave de éxito en el emprendimiento social. De esta manera, el desarrollo de las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, delegación, escucha activa y actitud, que constituyen las variables de este estudio posibilitan que “los empleados se sientan bien en su trabajo, repercutiendo en otras personas y en su entorno. La actitud del personal no sólo contribuye a la fiabilidad y coherencia en el funcionamiento de la empresa, sino que es posible lograr un tremendo impacto sin disponer necesariamente de los recursos de una empresa normal. Las probabilidades de que los empleados se ausenten por enfermedad o abandonen definitivamente la empresa son dos veces más bajas, lo que ahorra costes. Además, los costes administrativos y de gestión son inferiores a los de muchas otras empresas y los salarios son más moderados que en este tipo de negocio. Las empresas sociales disfrutan así de una ventaja competitiva en el mercado. Además, el beneficio obtenido por la

empresa se reinvierte en la empresa, lo que convierte a las empresas sociales en oportunidades viables de inversión a largo plazo” (Comisión Europea, 2016).

Por otro lado, uno de los grandes obstáculos de los emprendedores sociales para poner en marcha y sostener sus proyectos es el del acceso a recursos financieros suficientes. Por ello la presente tesis destaca la creciente importancia del crowdfunding como instrumento alternativo de financiación. La Comisión Europea, viendo la evolución y la importancia de esta financiación colectiva, comenzó a trabajar en la recopilación de más información sobre la captación de fondos a través de Internet en toda Europa, con el fin de determinar el valor añadido que podría aportar la actuación política y legislativa de la Unión al respecto (Comisión Europea, 2016). Ante esa oportunidad, el objetivo de este trabajo es analizar el éxito de las campañas de crowdfunding desde dos puntos de vista. Por un lado, el éxito cuantitativo: alcanzar el 100% de la financiación asegurando los recursos necesarios para lanzar el proyecto y, por otro, el éxito cualitativo o personal, valorando la satisfacción con la experiencia.

Para este análisis doble, en la investigación no solo se consideran las variables que la literatura al respecto ha utilizado, sino que también se añaden otras como la co-creación, el feedback y la responsabilidad social corporativa que se consideran claves para el éxito de una campaña de crowdfunding en un emprendimiento social. Bajo esta premisa, la línea de investigación se centró en la teoría de los stakeholders. Por ello, se considera relevante involucrar y captar la atención del inversor tanto a la hora de atraer sus recursos financieros como también de recabar sus ideas, ya que su participación da lugar a una generación de valor y efectividad del producto o servicio en el mercado. Resulta importante, por tanto, el diseño y gestión de herramientas de co-creación y feedback por parte de las plataformas de crowdfunding que posibiliten conocer en profundidad la opinión e inquietudes de los usuarios. Y, por tanto, se alienta a los emprendedores a que dentro de su estrategia tengan en cuenta las expectativas de sus inversores/consumidores con el objetivo de estimular resultados positivos y prevenir implicaciones negativas (Marom, 2016; Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984). Los resultados del presente estudio están en línea con lo propuesto por Turker (2009), quién sugiere que la co-creación y el feedback, junto a una estrategia clara de RSC, favorece la transparencia, el compromiso, la retención de empleados, la lealtad del sponsor, el desarrollo del “sentido de propiedad psicológica” y permite una mejor comprensión de los inversores. Recientes estudios, señalan a su vez, que, en los países menos desarrollados, la implementación de los esfuerzos de RSC de las empresas tradicionales

pueden facilitar y ganar credibilidad y efectividad a través de la colaboración con empresarios sociales locales (Borade, 2020). La implementación de la estrategia de RSC por parte del emprendedor social, junto con la co-creación y el feedback permite involucrar al inversor en todo el proceso; de tal manera que dicha cooperación permite dotar al proyecto de la capacidad de innovar y unificar ideas, gracias al trabajo conjunto. Todo esto conduce a la integración y al compromiso de ambos stakeholders con la consecuente repercusión en el éxito de los proyectos de crowdfunding. El crowdfunding puede contribuir al diseño de nuevos valores y estrategias comerciales para los emprendedores sociales. Y, como consecuencia, la responsabilidad social corporativa, puede permitir que la industria del crowdfunding en particular y del emprendimiento social en general sean más confiables y sólidas, contribuyendo a la sostenibilidad y el crecimiento de ambos (Spanos, 2018). Además, el crowdfunding no sólo puede ser un mecanismo efectivo de financiación sino también de comunicación, ya que constituye al mismo tiempo un escaparate publicitario que permite dar mayor visibilidad y reconocimiento a los emprendedores sociales por medio del portal web de la plataforma que actúa como intermediaria.

Otra conclusión relevante a destacar es que el conocer los casos de éxitos (no solo financieros) que han tenido problemas semejantes puede servir para aumentar las tasas de éxito entre los emprendedores sociales que pueden retroalimentarse con su experiencia en el crowdfunding. De esta forma, el emprendimiento puede ser formativo en dos sentidos: para los beneficiarios directos, pero también para organizaciones semejantes al compartir experiencias en estrategias y buenas prácticas. Por tanto, es importante que las plataformas de crowdfunding y los emprendedores sociales establezcan mecanismos de colaboración. A medida que se identifiquen retos e intereses comunes junto con casos de éxito, todos los actores implicados en el proyecto (emprendedor, inversor y plataforma) podrán contribuir para acelerar el cambio hacia emprendimientos socialmente sostenibles por medio de mecanismos de financiación alternativos. Las plataformas de crowdfunding permiten reunir diferentes actores del ecosistema de emprendimiento social compartiendo mejores prácticas, identificando desafíos y lanzando proyectos colaborativos. Constituyen de alguna manera un espacio en el que se crea y comparte el conocimiento global y local. Compartir experiencias de éxito y poderlas medir y comparar también resulta relevante si se tiene en cuenta el impacto social, entendido como el proceso de implementación documentado a través de evidencias de un alcance significativo (cuantitativo o geográfico) o aportación de una forma

de intervención clara, sólida y positiva en los focos de interés que ocurren como resultado de una acción, actividad, proyecto, programa o política.

En esta línea, para que el emprendimiento social tenga un impacto social significativo resultan necesarios dos elementos; en primer lugar, la sostenibilidad, es decir modelos sostenibles que incluyan fuentes de financiación alternativos al sector público y al sector privado tradicional y, en segundo lugar, que esté orientado a la escalabilidad, y que, por tanto, tenga la disposición, la capacidad y las reglas o medidas necesarias para su réplica. Todo ello, junto con una metodología definida o modelo de proyección que pueda ser transferido a otros agentes. En efecto, existen grandes proyectos a nivel local y regional que abordan con éxito desafíos apremiantes, pero, sin embargo, a menudo no tienen un impacto mayor porque no se conocen, y mucho menos son replicados en otro lugar. Por el contrario, se gasta tiempo, energía y recursos en encontrar enfoques nuevos e innovadores lo que sin duda ha llevado en algunos casos a soluciones satisfactorias, pero en reiteradas ocasiones dan lugar a simples reinversiones con un rendimiento inferior a las originales. Al mismo tiempo, mientras más organizaciones entran en juego, este aumento no se corresponde con un incremento de los fondos disponibles y la cuantía de la financiación se reduce cada vez más. Así pues, tendría sentido ampliar lo que ya se ha demostrado que funciona y la forma más exitosa de replicación sistemática en el sector comercial es la franquicia. Este método permite la implementación de conceptos comerciales probados y exitosos por parte de los franquiciados de manera descentralizada. Esta descentralización permite que se tengan en cuenta las particularidades locales a la vez que un acuerdo contractual definido con precisión garantiza una coordinación efectiva entre el franquiciador y los franquiciados, así como el cumplimiento del modelo. En comparación con la franquicia comercial, el concepto de franquicia social aún no ha encontrado mucha aceptación en el emprendimiento social. A pesar de esta realidad, eventos como la Cumbre Internacional de Franquicias Sociales del año 2007 han mostrado un creciente interés en este modelo como estrategia de sostenibilidad y escalabilidad. Además, los estudios de caso de proyectos que utilizan elementos del modelo de franquicia demuestran que existen muchas ventajas (Meuter, 2008).

Por otro lado, la participación en la feria de franquicias parece ser, debido a lo anteriormente expuesto, especialmente relevante ya que, a través de ella, los posibles franquiciados pueden obtener información sobre la calidad de las franquicias con las que entrar en el negocio y al mismo tiempo es el lugar que permite dar reconocimiento y visibilidad a los emprendedores sociales. En esta línea, la participación en ferias de

franquicias, como marketing directo, emerge como una potente señal de información (Perrigot et al., 2011) que los franquiciados potenciales consideran importante en su proceso de toma de decisiones. Las cuotas iniciales de franquicia o el canon de entrada también constituyen una señal que los emprendedores interesados deben considerar, particularmente cuando las variables macroeconómicas están ejerciendo una fuerte influencia en estos individuos. En consecuencia, la adaptación de las herramientas comerciales tradicionales al emprendimiento social puede ser beneficiosas como ha sucedido en el pasado por ejemplo con el marketing social. Así pues, el modelo de franquicia en el sector comercial puede servir como modelo orientador y los emprendedores sociales deben observar y descubrir cómo adaptar sus proyectos a este modelo. Esto podría llevar a que los escasos recursos (tangibles e intangibles) con los que cuenta el sector sean utilizados de manera más eficiente.

Por último, se puede afirmar que el modelo de franquicia social y el crowdfunding, como instrumento de financiación, posibilitan avanzar hacia el desarrollo sostenible de los emprendedores sociales. El desarrollo sostenible se ha convertido en una metáfora global que marca el camino de muchos esfuerzos internacionales y respalda un marco específico de la complejidad del conjunto de problemas y oportunidades que subyacen al crecimiento y desarrollo económico y social (Borade, 2020).

3.3. Implicaciones

La principal implicación de la presente tesis es el abordaje del fenómeno del emprendimiento social de manera integral ya que estudia y agrupa tres elementos de vital importancia en el proceso: la figura del emprendedor social, la financiación y la escalabilidad de los proyectos.

En lo relativo a la figura del emprendedor social, la investigación tiene en cuenta aquellos elementos que le permiten alcanzar el compromiso de sus trabajadores y así disfrutar de una ventaja competitiva. El segundo elemento se refiere a la financiación de los proyectos; por ello, este estudio, recoge los factores más importantes que conducen al éxito personal y financiero a través de un mecanismo de financiación como el crowdfunding que en la actualidad se encuentra en auge y en constante evolución. Por último, el presente trabajo, establece que el modelo organizacional denominado franquicia social, surge como una posible

solución para abordar los problemas de crecimiento y sostenibilidad financiera al que se enfrentan los emprendedores sociales, así como también de visibilidad y reconocimiento de los proyectos sociales. Por tanto, esta tesis considera que es un modelo que posibilita la replicación y por tanto la escalabilidad de los proyectos a fin de alcanzar un mayor impacto social. En este sentido, muchos autores enfatizan cómo los emprendedores sociales difunden sus modelos socialmente innovadores a través de una acción orientada al mercado que se basa en el desempeño, ampliando sus iniciativas en otros contextos a través de alianzas y asociaciones, con la idea de alcanzar resultados más amplios y más sostenibles (Huybrechts y Nicholls, 2012).

En cuanto a este último elemento de análisis, la franquicia social, la presente tesis la presenta como una propuesta capaz de replicar proyectos sociales de éxito para que, con las adaptaciones pertinentes, ser replicados en lugares geográficos diferentes bajo una misma premisa y normas de funcionamiento. Esto permite maximizar los resultados y ser capaz de generar un mayor impacto social. De esta manera, la idea de destrucción creativa (Schumpeter, 1942), también denominada “vendaval de Schumpeter”, referida al cambio en los sistemas y el realineamiento de los mercados en torno a nuevos equilibrios económicos también se puede encontrar en las iniciativas de emprendimiento social (Martin y Osberg, 2007). Muy recientemente hay un modelo que emerge como fusión, conexión o complementariedad de los conceptos de emprendimiento social, crowdfunding y franquicias sociales. Esta alianza entre crowdfunding y franquicias sociales da lugar al modelo denominado “crowd-franchising”.

3.4. Futuras líneas de investigación

El presente trabajo sugiere investigar esta nueva alianza entre emprendedores sociales, las nuevas franquicias sociales y su financiación alternativa a través de crowdfunding. El novedoso modelo denominado “crowd-franchising” es tan reciente que necesita determinar qué tipos de franquicias y en particular qué tipos de franquicias sociales se adaptan mejor al modelo de crowdfunding. También, de esta sinergia producida entre crowdfunding y franquicias sociales, sería interesante explorar cómo emprendedores y financiadores (en particular estos últimos), contribuyen juntos en el proceso de co-creación y por tanto al éxito del proyecto. Recordemos, que estos financiadores, como mecenas, pueden aportar no sólo

sus recursos económicos, sino también implicarse en la gestión, aportando sus experiencias, conocimientos y contactos al proyecto.

Asimismo, en relación a las franquicias sociales sería importante que futuras investigaciones utilizaran el análisis comparativo cualitativo ya que esta metodología permitiría ayudar a comprender mejor tanto la perspectiva del franquiciador como la del franquiciado.

También, resultaría muy interesante poder observar y analizar mediante una investigación exhaustiva cómo a través del modelo de crowdfunding y el de franquicia es posible compatibilizar la inversión directa inicial para empresas sociales innovadoras con aportaciones a través de crowdfunding en las diferentes plataformas especializadas. Recordemos que para nuestro estudio solo se consideró el modelo de crowdfunding basado en recompensas y que la muestra estaba representada por un pequeño número de emprendedores sociales vinculados a dos plataformas. Investigaciones futuras deberían verificar los resultados de este estudio para diferentes modelos de crowdfunding. Además, se podrían usar otros métodos con datos adicionales para investigar cómo los diferentes niveles de creación conjunta, feedback e inversión en materia de RSC influyen en el éxito financiero y personal, así como en el desempeño financiero y organizacional esperado una vez que se lanza el proyecto.

Como se ha señalado anteriormente, los emprendedores sociales están preocupados por la sostenibilidad y en particular por la sostenibilidad financiera de sus proyectos. La investigación de los métodos y los resultados de estas nuevas fuentes de financiación aplicados en el modelo de negocio de franquicia para llevar adelante proyectos, facilitar su desarrollo y aceleración, puede dar información sobre la superación de las dificultades para acceder a los mercados de capital tradicionales y potenciar un sector comprometido en ofrecer beneficios sociales complementarios a los que proveen los Estados de cada país.

BIBLIOGRAFÍA

- Abeysekera, R. (2019). Social entrepreneurship: concepts and research. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, 1 (2), 29-42.
- Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology innovation management review*, 2(2).
- Agrawal, A., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2013). Crowdfunding: Social frictions in the flat world. *NBER working paper*, 16820.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Beaver, G. (2003). Small firms: owners and entrepreneurs. *Strategic Change*, 12(4), 177.
- Bocigas, P. B., López, J. E. N., Sáez, P. L. (2010). El efecto mediador del capital social sobre los beneficios de la empresa: una aproximación teórica. *Cuadernos de estudios empresariales*, 20, 11.
- Borade, D. B. (2020). Innovation and Entrepreneurship. *Studies in Indian Place Names*, 40(55), 13-17.
- Bornstein, D. (1996). *The price of a dream: The story of the Grameen Bank, the banking program that is changing the lives of the poor*. Simon & Schuster.
- Brinckerhoff, P. C. (2009). *Mission-based management: Leading your not-for-profit in the 21st century* (Vol. 231). John Wiley & Sons.
- Bornstein, D. (1998). Changing the world on a shoestring. *Atlantic Monthly*, 281(1), 34-38.
- Calic, G., & Mosakowski, E. (2016). Kicking off social entrepreneurship: How a sustainability orientation influences crowdfunding success. *Journal of Management Studies*, 53(5), 738-767.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management review*, 9(2), 354-359.

Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 55-66.

Dees, G. J. (2001). The meaning of social entrepreneurship. Durham, NC: Duke University. *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Drayton, B. (2011). Collaborative entrepreneurship: how social entrepreneurs can tip the world by working in global teams. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(2), 35-38.

Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business research*, 86, 32-40.

Europea, U. (2011). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. *Incremento del impacto de la política de desarrollo de la UE: Programa para el Cambio*”, del, 13.

European, U. (2014). La iniciativa de emprendimiento social de la Comisión Europea. Bélgica: EU, mercado interior y servicios.

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016): A recipe book for social finance – A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets. Varga, Eva and Hayday, Malcolm (authors). Luxembourg: Publications Office of the European Union.

"European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2019): Social Enterprise Finance Market Analysis and Recommendations for Delivery Options. Authors: Wolfgang Spiess-Knafl and Barbara Scheck.

España. Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Boletín Oficial del Estado, núm. 76, de 30 de marzo de 2011.

España. Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial. Boletín Oficial del Estado, núm. 101, de 28 de abril de 2015.

- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston, MA.: Pitman Co.).
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Giudici, A., Combs, J. G., Cannatelli, B. L., & Smith, B. R. (2020). Successful scaling in social franchising: The case of Impact Hub. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 288-314.
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351.
- Grenier, P. (2011). 10. Social entrepreneurship in the UK: from rhetoric to reality? *An Introduction to Social Entrepreneurship*, 174.
- Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44(6), 1173-1193.
- Haines, R., Street, M. D., & Haines, D. (2008). The influence of perceived importance of an ethical issue on moral judgment, moral obligation, and moral intent. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 387-399.
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). Social entrepreneurship: definitions, drivers and challenges. In *Social entrepreneurship and social business* (pp. 31-48). Gabler Verlag.
- Jansen, S. A., Richter, S., Hahnke, E., Achleitner, A. K., Spiess-Knafl, W., Volk, S., ... & Schmitz, B. (2010). Defining Social Entrepreneurship (Eine Definition von Social Entrepreneurship). Available at SSRN 1713358.
- Johan, S., & Taylor, J. (2019). Does Crowdfunding Democratize Success? Revisiting the Effects of Agglomeration and Localized Knowledge Spillover on Creative Projects. *Revisiting the Effects of Agglomeration and Localized Knowledge Spillover on Creative Projects* (November 10, 2019).
- Johnson, S., (2002). Social entrepreneurship literature review. *California Management Review*, 42(2), 105–122.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). Demos.

- Leadbeater, C. (2006). The socially entrepreneurial city. *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*, 233-246.
- Luke, B., & Chu, V. (2013). Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the ‘why’ and ‘how’ in pursuing social change. *International Small Business Journal*, 31(7), 764-784.
- Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In *Social entrepreneurship* (pp. 121-135). Palgrave Macmillan, London.
- Marom, S. (2017). Social responsibility and crowdfunding businesses: a measurement development study. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 235-249.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Social Innovation Review*, 5(2), 29-39.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of social psychology*, 147(5), 477-500.
- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40(4), 525-543.
- Meuter, J. (2008). Social Franchising. *Berlin Institut*, 1-9.
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J. A., Carsrud, A. L., & Reynolds, P. D. (2010). Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 661-680.
- Monitor, G. E. (2019). Monitor 2018-2019. (2019). *Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation* (p. 2). London: National endowment for science, technology and the art.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector from schoolhouse to statehouse. *City Hall to Pentagon. Reading, Mass., Addison-Wesley*.
- Perrigot R., Basset G., Cliquet G. (2011), [Multi-channel communication: the case of Subway attracting new franchisees in France](#), *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39, 6, 434-455.

- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career development international*, 4(3), 140-145.
- Preston, S. D., Bechara, A., Damasio, H., Grabowski, T. J., Stansfield, R. B., Mehta, S., & Damasio, A. R. (2007). The neural substrates of cognitive empathy. *Social Neuroscience*, 2(3-4), 254-275.
- Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 347-360.
- Reynolds, P. D. (1992). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 47-70.
- Ruttman, R., Elmer, P., Fleming, G., & Hemrika, L. (2012). Investing for Impact: How social entrepreneurship is redefining the meaning of return. *Credit Suisse Research Institute and Schwab Foundation*.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825, 82-85.
- Schumpeter, J., *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: Harper, 1975): 82-85.
- Schwab, K., & Malleret, T. (2020). *Covid-19: The great reset*. In World Economic Forum, Forum Publishing, Switzerland.
- Spanos, L. (2018). Complementarity and interconnection between CSR and crowdfunding: A case study in Greece. In *Corporate responsibility and digital communities* (pp. 29-49). Palgrave Macmillan, Cham.
- Thompson, J., G. Alvy and A. Lees: 2000, 'Social Entrepreneurship – A New Look at the People and Potential', *Management Decision* 38(5), 328–338.
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International journal of public sector management*.
- Turker, D. (2009b), "How corporate social responsibility influences organizational commitment", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89 No. 2, p. 189.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.

World Economic Forum, Septiembre 2020, COVID-19 Action Agenda. Leaders on the Front Line: Why Social Entrepreneurs Are Needed Now More than Ever.

Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 2 (2), 117-131.

Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. The art and science of entrepreneurship. Ballinger, Cambridge, MA, 3, 23.

ANEXOS

ARTÍCULO 1

How Social Entrepreneurs can Influence their Employees Commitment



How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment

Leonardo Martin Mastrangelo, Dolores Garzón Benitez & Sonia Cruz-Ros

To cite this article: Leonardo Martin Mastrangelo, Dolores Garzón Benitez & Sonia Cruz-Ros (2017) How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment, Journal of Promotion Management, 23:3, 437-448, DOI: [10.1080/10496491.2017.1294878](https://doi.org/10.1080/10496491.2017.1294878)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/10496491.2017.1294878>



Published online: 20 Mar 2017.



Submit your article to this journal [↗](#)



Article views: 102



View related articles [↗](#)



View Crossmark data [↗](#)

Full Terms & Conditions of access and use can be found at
<http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=wjpm20>

How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment

Leonardo Martin Mastrangelo, Dolores Garzón Benitez, and Sonia Cruz-Ros

University of València, València, Spain

ABSTRACT

Social entrepreneurship is an outstanding phenomenon that links entrepreneurship, social change, and economic development, which increasingly attracts the attention from scholars and policy makers alike. As in any other new venture, including social enterprises, motivated employees and the effect of their teamwork is considered the best way to deliver superior performance in highly competitive, global business environments. Therefore, employees' performance and their commitment become critical factors in the performance of social entrepreneurship. The aim of this article is to, first, explain how social entrepreneurs reinforce employees' commitment by developing some organizational skills (communication, teamwork, delegation, active listening, and attitude). Second, the study carries out a comparative analysis using two types of qualitative comparative analysis (QCA): the crisp set analysis (csQCA) based on the use of dichotomous variables (values 0 and 1); and the fuzzy set analysis (fsQCA) that allows scaling scores of membership intervals between 0 and 1. The sample involved consists of 46 Spanish social entrepreneurs who started-up their companies between 2012 and 2015 and answered a 40 items questionnaire between June and September 2015. After the methodological comparison, the findings reveal that social entrepreneurs can influence employees' commitment through developing the skills of communication, teamwork, delegation, active listening, and attitude. This article's main contribution is setting up the analysis of commitment as a particularly relevant issue in social enterprises due to their social impact.

KEYWORDS

commitment, csQCA, fsQCA, qualitative comparative analysis, social entrepreneurship

Introduction

Social entrepreneurs and social entrepreneurship are now very common concepts. However, the term “social entrepreneur” was first mentioned in 1972 by Joseph Banks in *The Sociology of Social Movements* (El Ebrashi, 2013). Social entrepreneurship practices emerged in the 1980s with the establishment of Ashoka, the first organization to support social entrepreneurs in the world (Ashoka, 2009).

CONTACT Leonardo Martin Mastrangelo ✉ eomastrangelo@hotmail.es 📍 University of València, Avda. Los Naranjos s/n, 46022, València, Spain.

© 2017 Taylor & Francis

In general terms, Williams & Nadin (2012) define commercial entrepreneurs as those actively involved in starting, owning, or managing a business that is less than 36 months old (Harding et al., 2005; Reynolds, Bygrave, Autio, & Hay, 2002) and grounded in a for-profit objective. However, decades earlier, Professor McClelland (1961) exposed that entrepreneurs often feel motivated not only by the desire for monetary reward, but by the need for achievement and, therefore, at the end of a successful undertaking, entrepreneurs wish to have a sense of satisfaction.

The term social entrepreneur is ill-defined (Barendsen & Gardner, 2004), fragmented, and has no coherent theoretical framework (Weerawardena & Mort, 2006). However, numerous authors agree on the vision of a social entrepreneur as someone driven by a desire for social justice who emphasizes social change instead of profits (Madhooshi & Samimi, 2015); someone who sees a problem in the community, becomes alert to the opportunities that arise from the problem, and devises a system for solving, or at least addressing the problem (Manyaka, 2015); a person who focuses on the creation of social impact and social change (Nicholls, 2006; Mair & Noboa, 2006), social transformation (Alvord, Brown, & Letts, 2004), and a social mission to bring a solution to the social problem facing a particular community (Chell, 2007).

In order to achieve these ambitious goals, social entrepreneurs must manage their companies and work for profit, not for personal gain but to sustain their enterprise or business and continue helping the community (Manyaka, 2015). Mort, Weerawardena, and Carnegie (2003) argue that social entrepreneurship is a “multidimensional” construct where entrepreneurs need to create social value through innovation, leveraging financial resources for social, economic, and community development (Reis, 1999; Dees, 1998), and provide solutions that are financially, organizationally, socially, and environmentally sustainable (Thake & Zadek, 1997).

Prior entrepreneurship research focuses on personality characteristics of entrepreneurs due to the lack of attention to the network of social relationships (social capital) having been criticized (Alavi, 2007). Therefore, like any type of entrepreneur, social entrepreneurs need to put into practice different personal entrepreneurial competences such as initiative, commitment, persuasion, networking, or persistence (McClelland, 1961). Social entrepreneurs will also need skills related to social capital such as team building (Makhlouf, 2011), educational performance, trust, contribution, and communication skills (Nojabae & Ahmadi, 2014).

This research is done enhancing the concept of organizational commitment and following statements such as: organizational research scholars have been interested in the concept of organizational commitment (Watson & Papamarcos, 2002); managers have focused on how to increase the commitment of their employees to the organization (Fu, Bolander, & Jones, 2009); and the commitment of service employees to an organization is a critical concern that affects the success of an organization (Shih-Tse Wang, 2014).

The aim of this study is to, first, explain how social entrepreneurs reinforce commitment by developing some organizational skills. Second, the study carries out a comparative analysis using two types of qualitative comparative analysis (QCA), crisp-set (csQCA), and fuzzy-set (fsQCA).

The main contribution of this article is setting up the analysis of commitment as a particularly relevant issue in social enterprises due to their social impact.

Analytical framework and explanatory factors

This study focuses on six of the skills used in a major study to triangulate the behavior, impact, and motivations of social entrepreneurs. Some of the factors analyzed in that study are related to creativity, knowledge, ethics, planning, control, and reach of agreements.

In this six factors analysis, the outcome variable is employees' commitment, while the five independent variables are communication, teamwork, delegation, active listening, and attitude. These skills are defined in this section:

Commitment

Organizational commitment is the strength of employee identification with, and involvement in, an organization and a sense of belonging and pride toward the organization (Lytle & Timmerman, 2006; Bishop & Scott, 2000). Employees who perceived positive social bonding in the employing organization, such as maintaining cohesion with their colleagues and having supervisor willing to listen, were willing to participate in the organization, felt a sense of organizational ownership, and were willing to share a positive image of the organization with their friends (Thi & Swierczek, 2008).

Communication

For Nojabae and Ahmadi (2014), entrepreneurs' communication skills are vital for running their companies and crucial in order to create a secure, trustful, and free environment where employees can achieve their own beliefs and professional success. In this sense, communication skills are very helpful to establish an environment of understanding, cooperation, and effective work. It can be affirmed that entrepreneurship and the way managers communicate have a direct link. Therefore, entrepreneurs can improve their managers' communication skills by reinforcing aspects as trust, creativity, innovation, employees' empowerment, and training within their companies.

Teamwork

According to Goodman, Elizabeth, and Marshall (1990), research regarding group effectiveness suggested that group characteristics influence work outcomes. Given the difficult social needs often addressed by social enterprises, this finding suggests

that networking was important in developing the trust and credibility required, especially locally, to encourage the community to support their activities (Shaw & Carter, 2007).

A team is not simply people who belong to the same group or who are co-acting in the same workplace (Park, 2004). Furthermore, groups become teams when they develop a sense of shared commitment, strive for synergy among members (Katzenbach & Smith, 1993), and work interdependently to solve problems or accomplish tasks (Gibson & Kirkman, 1999).

Teamwork refers to cooperative behaviors characterized by aspects such as communication, team orientation, team leadership or trust as a component of teamwork (Park, 2004). The concept of leadership in social entrepreneurs is still an important area of debate (Madhooshi, & Samimi, 2015), where some authors believe that the team leader belongs to the group, however, other authors disagree.

Delegation

The skill of delegation is highly linked to motivation and, therefore, to performance. According to Nelson (1990), team members have greater involvement in the definition and execution of a project, thus becoming more highly motivated to succeed and better able to advance. Following Knippen and Green (1990), employee motivation and experience created through delegation is a vital contributor to employee, managerial, and organizational performance. However, there are some prerequisites for delegation, including opening communication channels and two-way trust.

Active listening

Research clearly shows that leader communication practices play an important role in developing and sustaining employee commitment. Active listening inspires loyalty and is the most effective agent for individual personality change and group development (Rogers & Farson, 1987). Rogers and Farson state that,

When people are listened to sensitively, they tend to listen to themselves with more care and to make clear exactly what they are feeling and thinking. Group members tend to listen more to each other, to become less argumentative, more ready to incorporate other points of view. Because listening reduces the threat of having one's ideas criticized, the person is better able to see them for what they are and is more likely to feel that his contributions are worthwhile (1987, p. 1).

Reina and Reina (1999) point out the relevance of “give and receive constructive feedback” as a strongly linked skill to active listening. Mayfield and Mayfield (2002) assert that employee commitment is one of the most important measures of leader success. Furthermore, employee commitment reaps benefits far beyond improved organizational performance, for example, enhancing an organization's reputation in the job market (Goman, 1991).

Attitude

Llewellyn and Wilson (2003) point out that personality traits are those durable features that determine the different ways in which individuals perform when facing similar situations and may influence the intentions and the manner in which individuals act. When dealing with entrepreneurs, their capabilities and attitudes are critical factors in the performance of new ventures (Hart, Stevenson, & Dial, 1995; Greene, Brush, & Hart, 1999).

Hwee Nga and Shamuganathan (2010) state that some personality traits influence social entrepreneurs' effectiveness and ability to generate impact. One of the traits that helps predict the social start-up goals is the proactive personality of its entrepreneur (Crant, 1996; Frank, Lueger, & Korunka, 2007). Compared to administrative workers, entrepreneurs have been found to have greater openness due to their need to be creative in the utilization of scarce resources and higher extroversion for fueling the instinct and driving the charismatic vision of the social entrepreneur to communicate well with stakeholders (Nordvik & Brovold, 1998; Crant, 1996). According to Caliendo and Kritikos (2008), if entrepreneurs want to set up agreeable interpersonal interactions, they have to develop skills as active listening, patience, empathy, and harmony and foster the ability to foster social consensus while upholding mutual understanding and trust (Llewellyn & Wilson, 2003; Yong, 2007).

Method of analysis

This study conducted a questionnaire to 46 Spanish social entrepreneurs who launched their projects during the period of 2012–2015. The sample was selected based on the social entrepreneurs' special features, through random sampling with due relevance, objectivity, and data collection that took place between June and September 2015.

The study asked the participants to answer a 40 items questionnaire including dichotomous questions (values 1, 0), five-point Likert scale questions and demographic aspects.

The dependent, or outcome, variable of this research is the employees' commitment to the social enterprise in which they work. While the five independent, or causal, variables related to the entrepreneur, which can influence affecting employees' commitment, are communication between the entrepreneur and the team, teamwork, tasks delegation, active listening, and attitude.

Moreover, the method used for analyzing the data was qualitative comparative analysis (QCA). This methodology is gaining ground on the scientific community in all the social sciences fields, in particular, the field of management and innovation. QCA was developed by professor Ragin (1989) based on logical analysis techniques such as Boolean algebra, truth tables, and logic minimization methods to identify groups that determine causation, i.e., analyzing a consistent result to a number of combinations (McNamara, 2015; Woodside, 2013). This methodology is an analysis tool that allows

solving sample size difficulties that arise either when limited by the analysis' number of units available for a study or when the total number of possible cases (Berg-Schlusser, De Meur, Rihoux, & Ragin, 2009; Seawright, 2005). QCA works with medium size samples by maximizing the number of comparisons made between the different cases observed, and samples not large enough for traditional quantitative analysis, but not limited to an extreme number of individual cases (Ragin, Shulman, Weinberg, & Gran, 2003; Ragin & Rihoux, 2004).

Within QCA, there are three variants csQCA, fsQCA, and mvQCA. As Berger (2016) indicates, csQCA and fsQCA are mainly used in the fields of social sciences, specifically in Economics and Business.

The csQCA is the traditional QCA. It is based on the use of dichotomous variables, whereby logic of a particular case can only be in or out of a category (full membership and full non-membership) and causal variables can only take Boolean values. Dichotomizing continuous variables or multi-categorized in binary (0, 1) often leads to loss of information. Ragin (2008) largely remedied this issue with an alternative that does not require only two categories: fsQCA. Furthermore, fsQCA allows scaling scores of membership intervals between 0 and 1 (Fiss, 2007). A cross-over point between full membership and full non-membership may happen when the presence of a cause is not associated 100% with the phenomenon, yet only have a certain degree of belonging to a group, whose membership differs to some degree (Woodside & Zhang, 2012; Wu, Yeh, Huan, & Woodside, 2014).

The steps required to develop qualitative comparative research are as follows: first, calibrate the conditions in sets; second, analyze if there is any necessary condition to reach the outcome; finally, analyze whether there are sufficient conditions (Schneider & Wagemann, 2012).

According to Ragin (2008), the main difference between csQCA and fsQCA lies in calibration. As Ragin states, "a fuzzy set is a continuous finite-grained measure that has been carefully calibrated using substantive and theoretical knowledge relevant to membership in a set" (Ragin, 2000). The method presented in this work is the direct calibration method proposed by Ragin (2008), consisting of assigning three cut-off points to determine whether or not they belong to the set. The software used is the fsQCA 2.5 (Ragin & Sean, 2014).

The next step consists of reducing the number of rows in the truth table (Fiss, 2007), a key element in the minimization process and the solutions produced by QCA (McNamara, 2015; Legewie, 2013). Finally, the process produces three solutions (Ragin, 2008): complex (the most detailed solution, although it does not synthesize the configurations sufficiently), parsimonious (performs the maximum abbreviation considering every outcome case of interest), and intermediate (only some of the possible causal configurations that do not reflect that actual cases had resulted in the analyzed result (Ragin & Sonnet, 2005)).

In conclusion, what is sought through the fuzzy methodology (fuzzy set) is adequately explained by using flexible models that interpret the laws governing human behavior and relationships, including daily life situations (Woodside & Zhang, 2012).

Results

The following section presents the main results obtained in this research. As justified in section 3, the model evaluated is as follows:

Commitment = $f(\text{communication, teamwork, delegation, active listening and attitude})$

The proposed model addresses the sample first with the variant csQCA and later with fsQCA, as previously explained.

Variables calibration

This section presents the calibration of the conditions and the outcome for the two QCA variants used.

On the one hand, the calibration for csQCA consists of dichotomizing the data. Thus, those answers that presented values greater than or equal to 4 were assigned a value of 1 (full membership) and those which presented values less than or equal to 3 were assigned a value of 0 (full non-membership).

On the other hand, the fsQCA calibration was performed by assigning the following diffuse scores to the values of the responses: (1) = 0 (full nonmembership); (2) = 0.3 (rather outside but not fully); (3) = 0.5; (4) = 0.7 (rather within but not fully within); and (5) = 1 (full membership) (Feurer, Baumbach, & Woodside, 2016; Ragin, 2008).

Necessity analysis

The analysis of necessity intends to observe which conditions are necessary (need to be present) to generate the employees' commitment within the organization.

As seen in Table 1, several conditions are necessary to generate employees' commitment within the social organizations studied. First, by analyzing the results obtained with csQCA, there are three conditions that are necessary (communication, listening, and attitude) since consistency values are higher than 0.9 (Schneider, Schulze-Bentrop, & Paunescu, 2010). Second, there were four necessary conditions using fsQCA (communication, equipment, listening and attitude).

These results reaffirm, as argued by Ragin (2008), that results with csQCA and fsQCA are different.

Sufficiency analysis

The sufficiency analysis examines which patterns are sufficient to reach the outcome (Ragin, 2008). Specifically, this study analyzes which patterns are enough to generate commitment within the organizations. In other words, the objective is to find the possible causal configurations leading to employees' commitment. As in the previous section, the first analysis uses csQCA and the second one uses fsQCA.

Table 1. Necessity analysis (Commitment presence).

Conditions	csQCA		fsQCA	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
Communication	0.921053	0.897436	0.958419	0.851235
~ Communication	0.078947	0.500000	0.161347	0.841221
Teamwork	0.868421	0.825000	0.946120	0.829312
~ Teamwork	0.131579	1.000000	0.176867	1.000000
Delegation	0.394737	0.937500	0.670278	0.941975
~ Delegation	0.605263	0.793103	0.519766	0.857488
Active listening	0.921053	0.833333	0.946413	0.829356
~ Active listening	0.078947	1.000000	0.167789	0.950249
Attitude	0.947368	0.837209	0.941435	0.822251
~ Attitude	0.052632	1.000000	0.172767	1.000000

Note. 0.5 values were substituted by 0.49 (Crilly, Zollo, & Hansen, 2012). The symbol (~) expresses the absence of a condition.

From the joint observation of the two tables (2 and 3) it is clear that the calibration plays an important role in obtaining the results. Although it is true that using both variants of QCA, the result leads to four patterns that generate employees' commitment within the social organizations, these are slightly different.

When analyzing the general coverage of the two models, the models obtained through the analysis with fsQCA cover more cases due to its superior coverage. Thus, the analysis of the main results of this research will focus on the results obtained with fsQCA.

Specifically, the pattern with the variable 1 (presence of attitude and presence of communication) is the one with the highest raw coverage and unique coverage that presents the most empirical relevance (Ragin, 2008). Thus, this pattern reveals that high levels of attitude together with good communication within the organiza-

Table 2. Sufficiency analysis (csQCA).

	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistency
Attitude * Active listening * ~Teamwork	0.105263	0.105263	1.000000
Attitude * ~Active listening * Communication	0.078947	0.078947	1.000000
Active listening * Delegation * Teamwork * ~Communication	0.052632	0.052632	1.000000
~Attitude * Active listening * Teamwork * Communication	0.026316	0.026316	1.000000
solution coverage: 0.973646			
solution consistency: 0.873391			

Note. The symbol (~) expresses the absence of a condition. The symbol (*) represents the logic operator (AND).

Table 3. Sufficiency analysis (fsQCA).

	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistency
Attitude * Communication	0.914788	0.061493	0.880993
Attitude * Active listening * ~Teamwork	0.176281	0.006149	1.000.000
Active listening * Delegation * Teamwork	0.657979	0.017862	0.965206
Active listening * Teamwork * Communication	0.880820	0.023719	0.900599
solution coverage: 0.973646			
solution consistency: 0.873391			

Note. 0.5 values were substituted by 0.49 (Crilly et al., 2012). The symbol (~) expresses the absence of a condition. The symbol (*) represents the logic operator (AND).

tion lead to the presence of commitment within the organization. These results confirm numerous literature propositions.

Conclusions

This study seeks to analyze the influence of the five social entrepreneurs' skills (communication, teamwork, delegation, active listening and attitude) on the overall employees' commitment in social enterprises.

The contribution of this study, in a theoretical approach, lies on providing social entrepreneurs reinforcement of skill combinations to increase teams' commitment and, thus, achieve a higher organizational performance.

The results reveal that there are some skills considered necessary to achieve commitment. With both the methodologies used (csQCA and fsQCA), the three conditions that appear as necessary are communication, active listening, and attitude. From the fsQCA analysis, teamwork is also a necessary condition to take into account. Without these skills, the entrepreneur will not reach their objective.

The most relevant conclusions from the analysis of sufficient conditions come from the fsQCA method. It reveals that employees' commitment is explained through the presence of attitude and presence of communication.

References

- Alavi, S. B. (2007). *The role of social capital in development*. Tehran, Iran: Agah.
- Alvord, S. H., Brown, D. L., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and social transformation: An exploratory study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–83.
- Ashoka. (2009). *Selection criteria*. Retrieved from www.ashoka.org/support/criteria
- Barendsen, L., & Gardner, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to Leader*, 34(3), 43–50.
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Rihoux, B., & Ragin, C. (2009). 'Qualitative comparative analysis (QCA) as an approach'. In B. Rihoux and C. Ragin (Eds.), *Configurational comparative methods. Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (pp. 1–18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berger, E. S. (2016). Is qualitative comparative analysis an emerging method? Structured literature review and bibliometric analysis of QCA applications in business and management research. In *Complexity in Entrepreneurship, Innovation and Technology Research* (pp. 287–308). Stuttgart, Germany: Springer International Publishing.
- Bishop, J. W., & Scott, D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439–450.
- Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2008). Is entrepreneurial success predictable? An ex-ante analysis of the character-based approach. *Kyklos*, 61(2), 189–214.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(1), 42–49.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429–1448.

- Dees, J. G. (1998). *The meaning of "social entrepreneurship."* Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Stanford, CA: Stanford University.
- El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188–209.
- Feurer, S., Baumbach, E., & Woodside, A. G. (2016). Applying configurational theory to build a typology of ethnocentric consumers. *International Marketing Review*, 33(3), 351–375.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. New York: *Academy of Management Review*, 32(4), 1180–1198.
- Frank, H., Lueger, M., & Korunka, C. (2007). The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 227–251.
- Fu, F. Q., Bolander, W., & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335–350.
- Gibson, C. B., & Kirkman, B. L. (1999). Our past, present, and future in teams: The role of human resource professionals in managing team performance. *Evolving Practices in Human Resource Management: Responses to a Changing World of Work*, 90–117.
- Goman, C. K. (1991). *Managing for commitment: Developing loyalty within organizations*. Menlo Park, CA: Crisp Publications, Inc.
- Goodman, P. S., Elizabeth, R., & Marshall, S. (1990). Understanding groups in organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Leadership, participation, and group behavior* (pp. 333–85). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Greene, P., Brush, C., & Hart, M. (1999). The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 103–22.
- Harding, R., Brooksbank, D., Hart, M., Jones-Evans, D., Levie, J., O'Reilly, J., & Walker, J. (2005). *Global entrepreneurship monitor United Kingdom 2005*. London: London Business School, Global Entrepreneurship Monitor.
- Hart, M. M., Stevenson, H., & Dial, J. (1995). Entrepreneurship: A definition revisited. *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 89–95). Wellesley, MA: Babson College.
- Hee Nga, J. K., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95, 259–282.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The discipline of teams*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Knippen, J. T., & Green, T. B. (1990). Delegation. What are the outcomes of ineffective delegation? *SuperVision*, 51(3), 7–17.
- Legewie, N. (2013). An introduction to applied data analysis with qualitative comparative analysis. Berlin: *Forum: Qualitative Social Research*, 14(3), 19–29.
- Llewellyn, D. J., & Wilson, K. M. (2003). The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. *Education + Training*, 45(6), 341–345.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *The Journal of Services Marketing*, 20(2), 136–147.
- Madhooshi, M., & Samimi, M. H. J. (2015). Social entrepreneurship & social capital: A theoretical analysis. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(3), 102–112.
- Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship* (pp. 5–14). London: Palgrave Macmillan.
- Makhlouf, H. H. (2011). Social entrepreneurship: Generating solutions to global challenges. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(1), 1–8.
- Manyaka, S. J. (2015). Social entrepreneurship: A solution for transforming the disadvantaged community of Nellmapius. *HTS Theological Studies*, 71(3), 1–7.

- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89–94.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. London: McMillan & Co.
- McNamara, C. (2015). Trade liberalization, social policies and health: An empirical case study. *Globalization and Health*, 11(1), 1–19.
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–89.
- Nelson, R. B. (1990). Mastering delegation. *Executive Excellence*, 7(1), 13–14.
- Nicholls, A. (2006). Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 2(1), 1–5.
- Nojabae, S. S., & Ahmadi, G. (2014). Relationship between social capital and entrepreneurship with communication skills of school managers. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(10), 404–411.
- Nordvik, H., & Brovold, H. (1998). Personality traits in leadership tasks. *Scandinavian Journal of Psychology*, 39, 61–64.
- Park, S. (2004). *Teacher team empowerment and commitment: Exploring effects of teamwork*. Ann Arbor, MI: ProQuest Information and Learning Company.
- Ragin, C. C. (1989). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond* (Vol. 240). Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C. C., & Rihoux, B. (2004). Qualitative comparative analysis (QCA): State of the art and prospects, qualitative methods. Washington: *American Political Science Association*, 2(2), 3–13.
- Ragin, C. C., & Sean, D. (2014). *Fuzzy-set/qualitative comparative analysis 2.5*. Irvine, California: Department of Sociology, University of California.
- Ragin, C. C., Shulman, D., Weinberg, A., & Gran, B. (2003). Complexity, generality, and qualitative comparative analysis. *Field Methods*, 15(4), pp. 323–340.
- Ragin, C. C., & Sonnet, J. (2005). Between complexity and parsimony: Limited diversity, counterfactual cases, and comparative analysis. In *Vergleichen in der Politikwissenschaft* (pp. 180–197). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (1999). *Trust & betrayal in the workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Reis, T., & Clohesy, S. (1999). *Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis and scenario for action*. Battle Creek, MI: WK Kellogg Foundation.
- Reynolds, P., Bygrave, W. D., Autio, E., & Hay, M. (2002). *Global entrepreneurship monitor: 2002 executive monitor*. London: London Business School.
- Rogers, C., & Farson, R. (1987). Active listening. In R. G. Newman, M. A. Danzinger, & M. Cohen (Eds.), Excerpt from *Communicating in business today*. Solana Beach, CA: D.C. Heath & Company.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Schneider, M. R., Schulze-Bentrop, C., & Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 246–266.
- Seawright, J. (2005). Qualitative comparative analysis vis a vis regression. *Studies in Comparative International Development*, 40(1), 3–26.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship. Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418–434.

- Shih-Tse Wang, E. (2014). Moderators of the relationship between social bonding and organizational commitment. *Managing Service Quality*, 24(3), 300–314.
- Thake, S., & Zadek, S. (1997). *Practical people, noble course: How to support community based on social entrepreneurs*. London: New Economic Foundation.
- Thi, H. P. T., & Swierczek, F. W. (2008). Internet use, customer relationships and loyalty in the Vietnamese travel industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(2), 190–210.
- Watson, G. W., & Papamarcos, S. D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 537–552.
- Weerawardena, J., & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35.
- William, C. C., & Nadin, S. (2012). Beyond the commercial versus social entrepreneurship dichotomy: A case study of informal entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 17(3), 1–17.
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463–472.
- Woodside, A. G., & Zhang, M. (2012). Identifying X-consumers using causal recipes: “Whales” and “jumbo shrimps” casino gamblers. *Journal of Gambling Studies*, 28(1), 13–26.
- Wu, P. L., Yeh, S. S., Huan, T. C., & Woodside, A. G. (2014). Applying complexity theory to deepen service dominant logic: Configural analysis of customer experience-and-outcome assessments of professional services for personal transformations. *Journal of Business Research*, 67(8), 1647–1670.
- Yong, L. (2007). *Emotional intelligence in the workplace: Leonard personality inventory (LPI) profiling*. Malaysia: Leonard Personality Incorporated.

ARTÍCULO 2

Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback, and corporate social responsibility

The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at:
www.emeraldinsight.com/1355-2554.htm

Crowdfunding success: the role of co-creation, feedback, and corporate social responsibility

Crowdfunding success

Leonardo Mastrangelo and Sonia Cruz-Ros

Department of Business Management, University of Valencia, Valencia, Spain, and

Maria-Jose Miquel-Romero

Department of Marketing, University of Valencia, Valencia, Spain

449

Received 24 June 2019
 Revised 23 September 2019
 19 October 2019
 Accepted 24 October 2019

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to investigate the factors that determine two forms of crowdfunding campaign success: success in securing the necessary financial resources and personal success in terms of the entrepreneur’s satisfaction. Specifically, it studies factors linked to the relationship between entrepreneurs and funders (co-creation and feedback) and factors linked to the campaign’s content (dimensions of corporate social responsibility (CSR)).

Design/methodology/approach – An empirical study of 52 crowdfunding entrepreneurs was conducted. Data were gathered using a structured questionnaire. Fuzzy-set qualitative comparative analysis was performed.

Findings – For financial and personal success, all factors, except the social dimension of CSR, are necessary conditions. Two configurations are sufficient for entrepreneurs to achieve financial success. The first configuration that is sufficient for personal success is the same as the first configuration for financial success. The second configuration for personal success is similar to the second configuration for financial success, except that it also includes financial success itself.

Research limitations/implications – Entrepreneurs should invest in CSR and seek to improve the quality of their relationships with their funders. Crowdfunding platforms should design and manage co-creation and feedback tools that are capable of providing deep knowledge of users’ opinions and concerns whilst generating value. The limitations of this study are that only the reward-based crowdfunding model was considered, and the data covered just two platforms.

Originality/value – This study contributes to the literature by presenting empirical analysis of the factors that influence financial success and personal success in reward-based crowdfunding. It examines aspects that strictly refer to the content of the project and aspects that refer to the entrepreneur–funder relationship. Specifically, the roles of the four dimensions of CSR were considered. Moreover, the fsQCA method provides a fresh approach to research in this area.

Keywords Financing, Entrepreneurship, Crowdfunding, FsQCA

Paper type Research paper

1. Introduction

The role of entrepreneurs in supporting a country’s economy is undeniable. Entrepreneurs foster growth and prosperity by introducing product or service innovations, creating employment and driving greater upstream and downstream value-chain activities (Global Entrepreneurship Monitor, 2018). Numerous areas of interest for academics, practitioners and government institutions are linked to entrepreneurship. However, access to finance has become an institutionalised topic in terms of public policy, mainly in relation to small- and medium-sized enterprises (Zhao *et al.*, 2019; Crosetto and Regner, 2018).

A relevant topic in this area is crowdfunding, which is a combination of microfinance (Morduch, 1999) and crowdsourcing (Devece *et al.*, 2019; Poetz and Schreier, 2012). Crowdfunding is defined as “a collective effort of many individuals who network and pool their resources to support efforts initiated by other people or organizations” (De Buysere *et al.*, 2012, p. 9). This definition draws upon elements from different authors, particularly

This paper forms part of a special section “Knowledge, Business, and Innovation. Economics and sustainability of future growth”.



International Journal of
 Entrepreneurial Behavior &
 Research
 Vol. 26 No. 3, 2020
 pp. 449-466
 © Emerald Publishing Limited
 1355-2554
 DOI 10.1108/IJEBR-06-2019-0391

IJEER
26,3

450

Schwienbacher and Larralde (2012, p. 4), who defined crowdfunding as “an open call, essentially through the Internet, for the provision of financial resources either in form of donation or in exchange for some form of reward and/or voting rights in order to support initiatives for specific purposes”.

Crowdfunding solves the difficulties entrepreneurs face in attracting funding during the early stages of their ventures through traditional financing channels such as banks and venture capitalists (Schwienbacher and Larralde, 2012). It complements the economic and financial system (Spanos, 2018). Each project establishes a funding goal and a deadline by which to meet this goal.

The main agents involved in crowdfunding are entrepreneurs, investors and the crowdfunding platform itself (Beugré and Das, 2013). Entrepreneurs provide the idea for the project, investors provide their money in exchange for monetary or non-monetary rewards and the platform receives a commission for mediating this process and facilitating interaction between the other two agents (Ahlens *et al.*, 2015). In addition to these stakeholders, which form the organisational part, another group of stakeholders forms the contextual or external part of the process (Valančienė and Gimžauskienė, 2012). This group consists of banks, society and governments, which regulate crowdfunding. None of these stakeholders participates directly in crowdfunding campaigns.

The rise and growth of crowdfunding has attracted attention from governments, which regulate this activity within their national borders. In 2016, crowdfunding was high on the agenda of the European Commission, according to which “crowdfunding can be seen as one part of the broader universe of the technological innovations with potentially transformative implications for the financial system, its intermediaries and users (‘FinTech’)” (European Commission, 2016, pp. 3-4). At the beginning of 2018, following numerous undertakings by the European Commission, attempts were made to unify criteria across member states to establish a single set of rules that any EU-based crowdfunding platform must abide by in its home market and those of other EU member states. The goal was to give investors legal certainty and help firms to exploit crowdfunding’s potential.

From a research perspective, the primary source of interest over the last decade has been in identifying the motivations that drive funders to invest and the motivations of the entrepreneurs who use these crowdfunding platforms to secure funding (Zheng *et al.*, 2017; Belleflamme *et al.*, 2014; Gerber and Hui, 2013; Lambert and Schwienbacher, 2010). However, this study focuses on the determinants of crowdfunding project success in two areas: financial and personal. Specifically, the aim of this study is to identify whether factors linked to the relationship between the entrepreneur and the funder as well as factors linked to the content of the project can help the entrepreneur to secure the financial resources required to carry out the project (financial success) and feel satisfied with the experience of starting a venture (personal success). More specifically, this paper analyses the role of co-creation and feedback between entrepreneurs and funders as relationship factors and explores the roles of the four dimensions related to the stakeholders (government, customer, employee and social) of corporate social responsibility (CSR) as content factors.

This study contributes both academically and practically. First, from an academic perspective, this paper combines the analysis of CSR, co-creation and feedback in the same study, linking these factors to the success of entrepreneurial projects. Although co-creation and feedback between entrepreneurs and funders are extensively explored in the literature because of their links to innovation and product enhancement, the same cannot be said of CSR. However, there is actually a close link tying the three concepts together: better knowledge of stakeholders (and, consequently, of funders) resulting from the implementation of CSR can help entrepreneurs to engage more with funders, not only on a financial level but also through funders’ ideas about the project. The literature shows that, albeit separately, the processes of co-creation and CSR strategies can improve operational

efficiency and the human resources employed in the firm (Vogel, 2007), yielding competitive advantages. Second, the study contributes by examining the two aforementioned outcomes, enabling comparison between the determinants of crowdfunding project success from an objective perspective (i.e. securing funding) and a subjective perspective (i.e. personal satisfaction). Although achieving the funding goal is part of the nature of crowdfunding, entrepreneurship is also linked to certain personal characteristics such as leadership, initiative and innovation. It is therefore also important to analyse which aspects that are external to the entrepreneur determine success from the entrepreneur's personal perspective. The literature lacks studies that have addressed this question. Third, the method used in this study provides a fresh approach to research in this area. Most studies in this area use the qualitative method of in-depth interviews and, less commonly, structural equation modelling. The fsQCA method enables identification of the necessary and sufficient conditions for the financial and personal success of crowdfunding projects whilst considering possible configurations of causal conditions. This technique has recently attracted considerable attention from scholars of different areas, not only the social sciences. This widespread interest underscores its utility for obtaining reliable results in different areas of study (Roig-Tierno *et al.*, 2017).

From a practical approach, this study can help entrepreneurs to understand which of the examined aspects should be included in their projects to contribute to achieving their funding goals. Similarly, this study can help the managers of crowdfunding platforms to identify certain functionalities of their platforms that might be relevant to ensure the financial and personal success of entrepreneurs as users.

There are essentially four crowdfunding models (Mollick, 2014): donation-based crowdfunding, reward-based crowdfunding, lending-based crowdfunding and equity crowdfunding. The degree of information asymmetry between entrepreneurs and investors differs depending on the crowdfunding model (Ahlers *et al.*, 2015). This study focuses on reward-based crowdfunding, where pledgers receive a non-financial reward such as a product or service, token gift or public recognition. This form of crowdfunding was chosen for three fundamental reasons. First, it is one of the most widely used forms of crowdfunding. Second, according to the literature, it is the form of crowdfunding where the funder is most involved in the process of co-creation. Third, the two platforms that made data collection possible primarily use this form of crowdfunding.

2. Literature review

Crowdfunding allows entrepreneurs to overcome difficulties in securing funding. A project's success is primarily determined by the achievement of, or failure to achieve, this funding. Although the recent literature focuses on analysing the factors that contribute to a project's financial success in terms of meeting the funding goal (e.g. Koch and Siering, 2015), no study has analysed the satisfaction derived from the entrepreneur's personal experience as a key stakeholder in the process. An entrepreneur's personal satisfaction may be thought of as personal success in relation to a crowdfunding campaign. This personal satisfaction may also be crucial because it may affect, positively or negatively, any new initiatives undertaken by that or some other entrepreneur.

The literature suggests that the funding goal determines the financial success of a project (Mollick, 2014). Understandably, more complex projects that set higher funding goals must build greater trust to achieve these goals (Mollick, 2014). Projects that require larger investments may be considered riskier, and funders may have more reservations about these projects. Therefore, projects that require greater contributions are considerably less likely to receive funding but may be compensated by proper signalling of reliability (Koch and Siering, 2015).

In addition to the amount of funding sought, factors such as the entrepreneur's activities during the crowdfunding campaign (Zvilichovsky *et al.*, 2013) and the description and

IJEER
26,3

features of the project (Xiao *et al.*, 2014) are considered fundamental for financial success. Regarding the first group of factors, namely those that refer to the entrepreneur–funder relationship, this study examines the presence of co-creation and feedback between the entrepreneur and funder during the project. With respect to the second group of factors, namely those that refer to the proposed project, the focus is on the dimensions of CSR covered in the crowdfunding proposal.

452

2.1 Factors that refer to the entrepreneur–funder relationship: co-creation and feedback

Co-creation is a marketing and innovation tool whereby companies allow customers to collaborate in the development of a product or service through active participation in such a way that the end result is developed according to the customers' tastes or preferences, incorporating elements that the customers themselves have helped to introduce (Zheng *et al.*, 2017; Gerber and Hui, 2013). This process of collaboration allows companies to implement and develop communication strategies, undertake social projects or design new products (Iyer *et al.*, 2015; Morse, 2015).

Co-creation is a cross-cutting phenomenon because it is directed not only at customers but also at employees, suppliers, partners or investors, and other stakeholders can also participate (Devece *et al.*, 2019). In the crowdfunding context, entrepreneurial characteristics and the dynamism of the entrepreneur's actions (Ali, 2019) during the project are positively related to the success of the crowdfunding project (Zheng *et al.*, 2017; Mollick, 2014). In the reward-based crowdfunding model, sponsors (funders) play a predominant role because they are also the end consumers (Xu, 2017). Under this model, the entrepreneur must behave proactively (Lumpkin and Dess, 1996; Schumpeter, 1947), engaging funders so that they participate actively throughout the project (Lehner, 2012). In addition to pledging money, funders actively participate in the project by sharing ideas, providing feedback to the entrepreneur on project updates, responding to comments from other funders and even testing products. They thereby contribute to enhancing the quality of the crowdfunded product or service because, through their participation, the product or service can be tweaked and modified before its launch (Zheng *et al.*, 2017; Gerber and Hui, 2013). This information exchange and interaction between entrepreneurs and funders provides constructive information during the initial stages of the project (Iyer *et al.*, 2015; Morse, 2015; Belleflamme *et al.*, 2014) whilst enabling analysis of its future viability (Zheng *et al.*, 2017; Gerber and Hui, 2013). Consequently, according to Zheng *et al.* (2018), the entrepreneur's commitment and relationship with funders largely determines their engagement with and contribution to the project.

Cooperation between entrepreneurs and funders provides particularly useful feedback because, in reward-based crowdfunding, funders are also potential customers (Xu, 2017). In this study, feedback is conceived as the process that results from the relationship between entrepreneurs and funders (consumers), in which funders communicate to entrepreneurs their opinions, perceptions or degrees of satisfaction with respect to certain aspects of the entrepreneurial venture. Through this process, the funder can offer suggestions to improve the quality or attributes of the product or service prior to its launch to market, thereby complementing or supporting some of the entrepreneur's decisions (Gerber *et al.*, 2012; Zheng *et al.*, 2017). Feedback encourages better knowledge of funders, and their comments and opinions can lead to improvements in terms of effectiveness, profitability and productivity (Verleye, 2015; Xu *et al.*, 2015; Hoyer *et al.*, 2010; O'Hern and Rindfleisch, 2010).

Today, the internet also helps to extend funders' engagement to the realm of social networks (Burtch *et al.*, 2013), creating a sense of connectedness to a community with similar interests and ideas (Gerber *et al.*, 2012). Word of mouth on the internet and social networks significantly influence potential funders' pledge decisions (Thies *et al.*, 2016; Wessel *et al.*, 2016), and it might be strategic to develop a deep understanding of consumer behaviours and preferences to improve market performance (Devece *et al.*, 2019).

Kraut and Resnick (2011) noted that a key element for entrepreneurs is creating and sustaining online communities where people can interact, converse, learn and exchange information and resources. Entrepreneurs and crowdfunding platforms perform this task by sending personalised e-mails via social networks to ask friends and the media to publicise the project and by displaying the running total of raised funding and the countdown to the end of the campaign on the website. Accordingly, crowdfunding platforms create a unique environment where funders and future customers are involved in the creation of new products and services through co-creation (Payne *et al.*, 2008).

Ranjan and Read (2016) highlighted three key elements of value co-creation: sharing, equity and interaction. Knowledge sharing is the basic ingredient. It refers to sharing consumers' knowledge, ideas and creativity (Zheng *et al.*, 2018; Zhang and Chen, 2008) in the expression of current and future needs. Equity is a company's clear intention and willingness to share control to empower consumers and the consumer's desire to contribute through co-creation activities (Hoyer *et al.*, 2010; Bolton and Saxena-Iyer, 2009). Finally, interaction is the bond between the parties that co-create value and the opportunity to understand, share and meet needs whilst evaluating and adapting resource commitments (Ranjan and Read, 2016).

Co-creation thus entails the active participation of the customer (platform user) in the creation of the idea and in the design and development of products and services (Verleye, 2015; Mustak *et al.*, 2013; Zwass, 2010; Bolton and Saxena-Iyer, 2009). Co-creation is positively related to gains in effectiveness by the firm because it enables the firm to modify new products and services prior to their launch, reduce the risk of failure (Hoyer *et al.*, 2010), minimise the costs of developing products or services (O'Hern and Rindfleisch, 2010), ensure a better fit of the product or service to the needs and desires of customers (Verleye, 2015; Fang *et al.*, 2008), and ensure a greater reach and acceptance of the product or service once it is in the market (O'Hern and Rindfleisch, 2010). Customers that co-create in virtual environments reap the benefits, which, according to Nambisan and Baron (2009), may be hedonic (pleasurable experiences), cognitive (knowledge of products, services and technology), social (relational ties between participants) or personal (recognition). On crowdfunding platforms, the combination of technology (availability of tools and devices online) and connectivity (availability and predisposition towards helping others) can improve the overall co-creation experience by generating better cognitive experiences (Verleye, 2015).

Thus, co-creation has a significant influence on participants because funders (consumers) perceive the products and services they co-create as unique, thereby generating additional value beyond the functional value (Zheng *et al.*, 2018; Franke and Schreier, 2010). Accordingly, in virtual collaboration environments such as that of crowdfunding, promoting psychological ownership is fundamental for two reasons. First, it improves the relationship with the community (Zheng *et al.*, 2018; Karahanna *et al.*, 2015; Lee and Suh, 2015; Lee and Chen, 2011). Second, it increases the commitment of funders by supporting and promoting the crowdfunding project through voluntary monetary and non-monetary contributions (Zheng *et al.*, 2017; Lee and Chen, 2011).

2.2 Factors that refer to project content: CSR considerations

The crowdfunding project's subject matter is one of the basic elements cited in the literature as being linked to financial success. Non-profit projects and projects that aim to develop tangible products, rather than services, tend to attract more funding (Lambert and Schwiendbacher, 2010). The way the project is presented and the relationship between the number of rewards and funders have been studied. For example, Mollick (2014) reported that extensive information in the form of text, images and videos positively influences the project's financial success. Koch and Siering (2015) found that videos increase project

IJEER
26,3

454

acceptance because visitors can get more familiarised with the content. Furthermore, exhaustive descriptions of the project and its risks increase transparency and reduce perceptions of possible fraud (Mollick, 2013), raising the likelihood of receiving funding. Updated descriptions of the project and reports on its progress influence financial success by documenting the entrepreneur's activity, the state of the project and any problems that have or have not been resolved (Xu *et al.*, 2016; Koch and Siering, 2015).

In this study, the content-related factor was the inclusion of CSR considerations in the proposal. Few studies have analysed CSR in the context of crowdfunding. Several exploratory and qualitative studies (e.g. Spanos, 2018; Marom, 2017) have taken the first steps towards understanding the relationship between crowdfunding and CSR.

The CSR literature is vast. Freeman (1984) argued that corporate responsibility should incorporate the vision (demands, needs and perspectives) of all stakeholders with the capacity to influence the firm's activities. Subsequently, Freeman and Liedtka (1991) advocated reconceptualising the firm as a network of relationships in which each actor provides value to the others. Accordingly, business activities should be organised as a function of the relationship with the main stakeholders: shareholders, employees, suppliers, distributors, consumers and the community. Carroll (1991) proposed a shift from the concept of CSR to stakeholder theory or stakeholder management. The corresponding model is the stakeholder-responsibility matrix, which arranges the different responsibilities (economic, legal, ethical and philanthropic) from Carroll's (1991) famous pyramid according to the different stakeholders (Licandro, 2014). Today, the instrumental approach has evolved and has become the most important approach for firms and stakeholders. Under the umbrella of stakeholder theory (Carroll, 1991; Freeman and Liedtka, 1991), CSR relates not only to strict compliance with legal obligations but also to integration and voluntary contribution to governance and management; strategy, policies and procedures; concern for social, labour and environmental issues; respect for human rights issues that arise from the relationship; and transparent communication by the company to its stakeholders (Turker, 2009b).

Following this evolution, the European Commission (2002) showed awareness of the importance of CSR, defining CSR as "a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis" because firms are increasingly aware that responsible behaviour leads to long-term business success. Years later, Turker (2009b, p. 191) built upon the work by Freeman (2010) and Carroll (1991), defining CSR as "corporate behaviors which aim to affect stakeholders positively and go beyond its economic interest".

In the context of crowdfunding, Marom (2017) performed a qualitative study of the stakeholders of crowdfunding platforms, identifying entrepreneurs, funders, owners and shareholders of the platforms, regulating bodies, employees, collaborators with the platform, society and the environment as stakeholders. These stakeholders can be classified, according to Clarkson (1995), into two groups: primary (i.e. fundamental to the functioning of the organisation), which in this case would be the entrepreneurs, funders and crowdfunding platforms, and secondary (i.e. not directly participating in the exchange with the firm but potentially affected by the firm's actions), which in this case would be regulatory authorities (government), employees, collaborators with the platform, society and the environment.

For traditional firms, CSR is an important tool that influences target customers' feelings, thoughts and purchase behaviours (Turker, 2009b). Yet, for stakeholders, the nature of CSR in terms of its importance and relevance differs. Given that the entrepreneur's success and that of the project largely depend on funders who provide financial backing, entrepreneurs must consider how their CSR actions in relation to the project might influence these funders' decisions to pledge.

3. Research questions

The aim of this study was to identify the role of co-creation and feedback between entrepreneurs and funders in achieving two dimensions of crowdfunding project success: financial (i.e. raising at least 100 per cent of the funding goal) and personal (i.e. the entrepreneur's satisfaction with the experience). The study also examined the role of different dimensions of CSR in this success. Based on the literature review, the following research questions were proposed and tested to address the research aims of this study:

- RQ1.* Are co-creation and feedback between the entrepreneur and the funders and the consideration of the social, employee, customer and governance dimensions of CSR necessary conditions for (a) the financial success and (b) the personal success of the crowdfunding project?
- RQ2.* Are co-creation and feedback between the entrepreneur and the funders and the consideration of the social, employee, customer and governance dimensions of CSR, or any combinations of these factors, sufficient conditions for (a) the financial success and (b) the personal success of the crowdfunding project?
- RQ3.* Does the personal success of the project necessarily lead to the financial success of the project?

4. Method

A structured questionnaire was used to gather data from social entrepreneurs who launched their crowdfunding projects on two crowdfunding platforms between 2016 and 2018. The questionnaire had five sections. The first focused on CSR issues, the second on feedback, the third on co-creation, the fourth on factors linked to project success and the last on classifying the entrepreneur. The items were measured on five-point Likert scales ranging from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree) and were taken from the literature. The items proposed by Turker (2009a) and Marom (2017) were used to measure CSR. Two items were used to measure each of the four dimensions. The feedback scale was taken from Steelman *et al.* (2004) and was adapted to crowdfunding using two items. Four items were adapted from the scales by Zheng *et al.* (2017), Verleye (2015) and Son *et al.* (2017) to measure co-creation. Finally, personal and financial success were measured using one item in each case based on the scales by Mollick (2014) and Greenberg *et al.* (2013). Data collection took place between June and September 2018. The questionnaire was sent by e-mail, and 62 questionnaires were received, 53 of which were valid and 9 of which were not useable. Regarding the respondent profile, the average age was 34 years, most were men (79.2 per cent), were Spanish (84.9 per cent) and had university studies (60.4 per cent).

The analysis was conducted using fsQCA. This method is becoming increasingly popular within the scientific community across all areas of the social sciences, especially management and innovation. It is used to show how membership of cases in causal conditions is linked to membership in the outcome (Ragin, 2009a). FsQCA consists of the analysis of set relationships and lies somewhere between a case-oriented (i.e. qualitative research with in-depth interviews) and a variable-oriented (i.e. quantitative research with covariances) method (Ragin, 2006). It enables a more in-depth understanding of complex problems than can be established using qualitative data and conventional qualitative techniques. Some of its advantages over other methods (mainly correlational approaches) are that fsQCA allows for the existence of equifinality, embraces causal complexity, identifies necessary as well as sufficient conditions for the outcome to occur, and enables the use of different types of scales rather than only metric ones (Woodside, 2016; Ragin, 2000).

Two outcomes were considered: financial success and personal success. Six causal conditions were considered. These were sorted into two groups: those linked to the

IJEER
26,3

456

entrepreneur–funder relationship (feedback and co-creation) and those linked to the content of the crowdfunded project (the four dimensions of CSR). The financial success of the project was also considered as a causal condition potentially leading to the outcome of personal success.

The fsQCA method admits data from non-metric and metric scales, but each outcome or causal condition must be represented by a single item. Each condition was measured using a multi-item scale. Therefore, each construct was represented by a single item calculated as the arithmetic mean of all individual item scores. Before that, the psychometric properties of the metric scales were assessed.

Next, fsQCA outcomes and conditions must be transformed into sets to enable identification of the combinations of causal sets that form a subset of the outcome set. Calibration was performed using fs/QCA software. The outcomes and conditions were transformed into calibrated sets using three substantively meaningful thresholds (Ragin, 2009b): full membership (1), full non-membership (0) and crossover point (0.5). This crossover point represented the point of maximum ambiguity. As Ragin (2007, p. 2) remarked, “the calibration of measures according to agreed upon standards is relatively rare in the social sciences”. In this study, calibration of the causal conditions and the outcome of personal success (all metric interval scales) followed the procedure employed by Ordanini *et al.* (2014). For five-point scales, the full membership threshold was set to 4, the full non-membership threshold was set to 2 and the crossover point was set to 3. This same direct method of calibration has been used in studies in various areas of the social sciences. Examples include studies by Cruz-Ros *et al.* (2018), Mikalef and Pateli (2017) and Pappas *et al.* (2016). For the outcome of financial success (ordinal non-metric scale), the full membership threshold was set to 4, the full non-membership threshold was set to 1 and the crossover point was set to 2.

5. Results

Once the causal conditions and outcome had been calibrated, fsQCA was used to explore how the membership of cases in causal conditions was linked to membership in the outcome (Ragin, 2009a). Necessity analysis is recommended before performing the core analysis of sufficient conditions. According to Dul (2016, p. 1516), necessary conditions are very common and very relevant. If a single necessary condition is not in place, the outcome will not occur (hence the absence of the condition results in guaranteed failure). But if the necessary condition is in place, the outcome is not guaranteed (hence the presence of the condition does not produce guaranteed success).

Table I shows the consistency and coverage values for each causal condition in the analysis of necessary conditions for both outcomes. For a causal condition to be considered necessary for the outcome to occur, the values of consistency and coverage must surpass the minimum values of 0.90 for consistency and 0.75 for coverage (Ragin, 2006). The results indicate that, for the financial success of the crowdfunding project, all

	Financial success		Personal success	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
Co-creation	0.97	0.84	0.96	0.99
Feedback	0.97	0.84	0.95	0.99
Social CSR	0.78	0.87	0.74	0.99
Employee CSR	0.92	0.84	0.90	0.98
Customer CSR	0.99	0.82	0.99	0.98
Governance CSR	0.98	0.82	0.98	0.98
Financial Success	–	–	0.82	0.98

Table I.
Necessary conditions for both outcomes (financial success and personal success)

causal conditions are necessary, except for the social dimension of CSR. Similarly, for the personal success of the crowdfunding project (measured as personal satisfaction), all causal conditions are necessary, except for the social dimension of CSR and financial success. Therefore, for the entrepreneur to be personally satisfied with the project, it is not necessary to raise 100 per cent of the fundraising goal. These results respond to *RQ1a*, *RQ1b* and *RQ3*.

Next, *RQ2* was addressed by analysing the conditions that are sufficient for the outcome to occur. A causal condition is sufficient if, by itself, it produces the outcome, whereas it is necessary if it must be present for the outcome to occur (Ragin, 2000, 2009a). Table II displays the results of the intermediate solution, in which only some of the possible causal configurations not reflected by actual cases are considered to lead to the outcome (Ragin and Sonnett, 2005). For both outcomes, both groups of solutions meet the minimum overall consistency and coverage criteria to be considered sufficient (0.75 and 0.60, respectively; Ragin 2000).

Regarding financial success, the data in Table II indicate that two configurations are sufficient for the crowdfunding project to raise the funding it requires (frequency cut-off = 1; consistency cut-off = 0.99). These solutions meet the minimum overall consistency and overall coverage criteria suggested in the literature for sufficient conditions (0.60 for coverage and 0.75 for consistency; Schneider and Wagemann, 2010; Ragin, 2000). The two solutions together explain 89 per cent of financially successful entrepreneurs. The overall solution coverage, which is comparable to the R^2 value (Woodside, 2013), indicates the extent to which financial success may be related to a set of configurations. As the consistency score gets closer to 1, it denotes a more perfect subset relationship.

The coverage value for each specific solution enables assessment of the relative importance of the causal configuration. Raw coverage measures “the relative importance of several combinations of causally relevant conditions” (Ragin, 2006, p. 305), which is the share of the outcome explained by a configuration. Unique coverage assesses the share of the outcome explained uniquely by the configuration (Schneider and Wagemann, 2010). The most relevant solution, 1a, suggests that, for financial success, the combination of the existence of co-creation, feedback between entrepreneur and funder, and consideration of the employee, customer and governance dimensions of CSR in the project proposal is sufficient. Solution 2a is similar to solution 1a: for financial success, the combination of the existence of co-creation, feedback between entrepreneur and funder, and consideration of

Configuration	Financial success Solutions ^a		Personal success Solutions	
	1a	2a	1b	2b
Co-creation	●	●	●	●
Feedback	●	●	●	●
Social CSR		●		●
Employee CSR	●		●	
Customer CSR	●	●	●	●
Governance CSR	●	●	●	●
Financial success				●
Raw coverage	0.87	0.73	0.84	0.91
Unique coverage	0.16	0.02	0.24	0.02
Consistency	0.87	0.88	0.99	0.99
Overall solution coverage	0.89		0.86	
Overall solution consistency	0.86		0.99	

Notes: Black circles “●” indicate the presence of a condition; blank spaces indicate that the condition was irrelevant to the solution. ^aIn the sufficiency analysis for financial success, financial success was not considered as a causal condition

Table II. Sufficient conditions for financial success and personal success

IJEER
26,3

458

the social, customer and governance dimensions of CSR in the project proposal is also sufficient. This second configuration is empirically represented by fewer companies.

Regarding personal success, the data in Table II indicate that two configurations are sufficient for the entrepreneur to be personally satisfied with the crowdfunding project (frequency cut-off = 1; consistency cut-off = 0.99). These two solutions together explain 86 per cent of personally satisfied entrepreneurs. Solution 1b is exactly the same as solution 1a (the main causal configuration leading to financial success): for personal success, the combination of the existence of co-creation, feedback between entrepreneur and funder, and consideration of the employee, customer and governance dimensions of CSR in the project proposal is sufficient. Solution 2b is also quite similar to Solution 2a because the causal configuration comprises the causal conditions present in Solution 2a as well as financial success. Accordingly, for personal success, the combination of the existence of co-creation, feedback between entrepreneur and funder, consideration of the social, customer and governance dimensions of CSR in the project proposal, and the financial success of the project is sufficient. Figure 1 graphically summarises the results for both outcomes.

The predictive validity of these results was also checked. The sample was randomly divided into a modelling subsample and a holdout subsample. For both outcomes, the analysis was then repeated for each subsample (Table III). When testing predictive validity,

Figure 1. Graphical summary of sufficient conditions for financial success and personal success

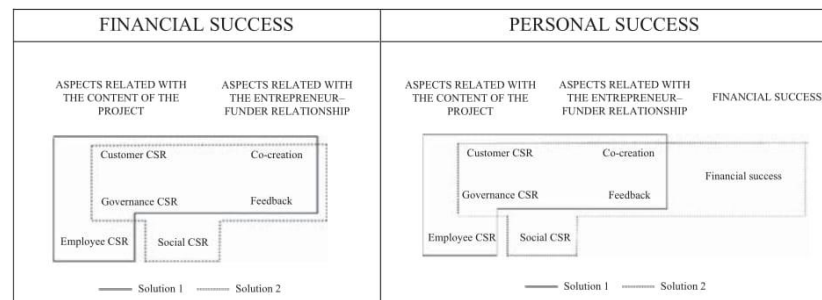


Table III. Sufficient conditions for financial success and personal success in the modelling sample

Configurations	Financial success Solutions ^a		Personal success Solutions	
	1a	2a	1b	2b
Co-creation	●	●	●	●
Feedback	●	●	●	●
Social CSR		●	●	●
Employee CSR	●			●
Customer CSR	●	●	●	●
Governance CSR	●	●	●	●
Financial success		●		●
Raw coverage	0.80	0.71	0.60	0.66
Unique coverage	0.13	0.04	0.04	0.10
Consistency	0.84	0.84	0.99	0.99
Overall solution coverage		0.84		0.70
Overall solution consistency		0.84		0.99

Notes: Black circles “●” indicate the presence of a condition; blank spaces indicate that the condition is irrelevant to the solution. ^aIn the sufficiency analysis for financial success, financial success was not considered as a causal condition

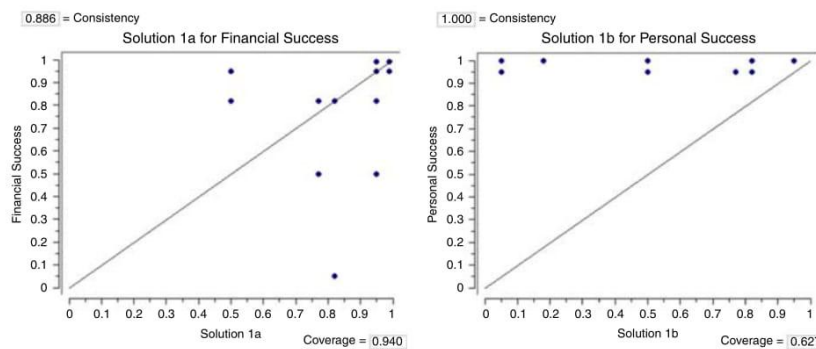
only the overall solution consistency and coverage values for the subsample were expected to be similar to those for the whole sample. Table III shows that the overall solution consistency and coverage values in the modelling subsample were similar to those for the whole sample (Table II) for both outcomes (i.e. financial success and personal success). Configurations for the subsample were not expected to be the same. However, the sufficient conditions for financial success in the modelling sample were the same as for the whole sample. Also, Solution 1b in the modelling subsample for personal success was the same as Solution 2b for the whole sample.

For each outcome, the results in Table III were tested against the second subsample (the holdout subsample). Solutions for both outcomes involved the combination of several causal conditions, so each configuration was modelled as a single condition. Figure 2 shows the results for Model 1a (Solution 1a) in Table III regarding financial success and the results for Model 1b (Solution 1b) in Table III regarding personal success, although the models for each outcome were tested. The y-axis represents the outcome and the x-axis represents the causal conditions of Models 1a and 1b for the subsample.

Thus, for each outcome, Figure 2 illustrates the scores for each case or individual (represented by a dot) for the outcome and configurations described by Models 1a and 1b. Based on these scores, the coverage (i.e. the proportion of membership in the outcome set explained by the solution) and consistency (i.e. the degree to which membership in the solution set is a subset of membership in the outcome set) were calculated. For each model and outcome, the raw coverage and consistency values for the modelling subsample were similar to the results when the same model was tested using data from the holdout subsample. Hence, the results have high predictive validity.

6. Conclusions

Crowdfunding is an alternative financing model that is experiencing considerable growth. This growth has led to the adoption of different forms, purposes and operating models (Mollick, 2014). It has also been accompanied by research in this area, mostly from a qualitative approach, although the literature is still scarce. This study contributes to the literature by presenting empirical analysis of factors that influence the financial success (i.e. raising at least 100 per cent of the fundraising goal) and personal success (i.e. the entrepreneur's satisfaction with the experience of starting a venture) of reward-based crowdfunding.



Notes: Each point on the XY plot represents one or more cases (i.e. individuals) in the study; in some cases, different individuals had the same scores

Figure 2. Test of Models 1a (financial success) and 1b (personal success) from the subsample using data from the holdout subsample

IJEER
26,3

460

The overall conclusion of this study is that for a crowdfunding project to be financially successful and elicit the personal satisfaction of the entrepreneur, the entrepreneur must not focus solely on the content of the project. It is also important for the entrepreneur to interact with funders to encourage them to develop ties throughout the project by providing opinions and ideas (feedback). Doing so can foster co-creation in relation to the product or service associated with the project, and the entrepreneur can thus generate greater value. Therefore, in relation to personal success, achieving the full funding goal is not necessary for entrepreneurs to be satisfied with their projects.

More specifically, the results show that, to achieve financial success, projects should involve the funder in the development of the project (co-creation), encourage feedback and take CSR actions linked to governance, customers and employees. These areas of CSR entail complying with legal obligations, protecting consumer rights by providing suitable information and establishing collaborator-oriented policies. Seemingly, financial success can also be achieved if, instead of the employee dimension of CSR, the crowdfunding project focuses on actions of a social nature such as those related to the environment and social well-being. The data also show that all causal conditions, except the social dimension of CSR, are necessary for financial success.

These results are consistent with those reported by Turker (2009b), who suggested that co-creation and feedback, together with a clear CSR strategy, are conducive to trust, satisfaction, transparency, commitment, employee retention, funder loyalty, the development of a sense of psychological ownership and a better understanding of funders (Turker, 2009b). Likewise, Servera-Francés and Piqueras-Tomás (2019) highlighted the need to consider “CSR as a variable that allows competitive differentiation of the firm, by improving the relationship with the funders/consumers and the generation of perceived value”.

Regarding the entrepreneur’s satisfaction with the experience (i.e. personal success), the same conditions that are sufficient for financial success (i.e. the involvement of the funder in the project through co-creation, feedback, and governance, customer and employee CSR actions) are also sufficient. These satisfied entrepreneurs form the majority, and they do not consider the financial success of their projects a prerequisite for personal satisfaction. However, another group of entrepreneurs does. For this group, personal satisfaction with the experience is determined by financial success as well as co-creation, feedback, and the governance, customer and social dimensions of CSR.

This finding is important in the sense that this satisfaction can be conveyed to potential entrepreneurs. Entrepreneurs who are satisfied on a personal level can share their experiences and knowledge with other potential entrepreneurs, thereby contributing to stimulating crowdfunding activity and broadening the horizons of the crowdfunding community. Furthermore, not all projects on the same platform attract the same level of funding. Therefore, even in cases where less than 100 per cent of the funding is achieved and the project does not go ahead, a high level of personal satisfaction with the project can influence the future behaviour of entrepreneurs, perhaps spurring them to modify or perfect certain elements of the project to relaunch or even change the funding model.

This study has several practical limitations. Some of these limitations relate to entrepreneurs, whereas others relate to crowdfunding platforms. The first recommendation to entrepreneurs is the need to reflect upon how relevant the different areas of CSR should be to the project. Because CSR is a decisive element for the entrepreneurial success of crowdfunding projects, it should be part of the entrepreneur’s overall strategy. CSR therefore requires a certain amount of investment, as noted by Gutiérrez-Rodríguez *et al* (2017). According to the results and consistent with the findings reported by Turker (2009b), if entrepreneurs are attentive to their funders or customers by providing high-quality products and offering accurate updates on their actions, funders will also feel proud to be

part of that community. Accordingly, entrepreneurs are encouraged not only to look for feedback from funders to get to know them better but also to consider funders' opinions, make decisions and take measures that meet the expectations of funders to achieve positive results and prevent negative outcomes (Marom, 2017; Freeman, 1984). Entrepreneurs must decide how and when to invest their efforts and resources in the process to strengthen and improve ties with funders (Oh *et al.*, 2019).

Value congruence in crowdfunding enables progress towards stakeholder cooperation and a more constructive relationship in which compromise rather than conflict is the norm by finding some commonality to mutually satisfy all stakeholders' needs (Bundy *et al.*, 2018). Co-creation, feedback and the implementation of a CSR strategy by entrepreneurs are believed to engage the funder throughout the process. Doing so endows the crowdfunding project with the capacity to innovate and unify ideas thanks to these joint efforts, leading to harmony and compromise between the two stakeholders and, consequently, influencing the success of the crowdfunding project. Therefore, for collaboration to have a significant impact on the processes of knowledge creation (Alshanty and Emeagwali, 2019) and organisational performance, it is important to improve the quality of relationships between peers (Abubakar *et al.*, 2017). Accordingly, the platform is not only an intermediary that assures transactions and lends a degree of certainty to the crowdfunding process but also a place where social connections are forged. In this community, feelings, beliefs and unwritten social norms of reciprocity can be developed, helping platform members to build social networks and social capital relationships and leading them to support other members (Colombo *et al.*, 2015). Accordingly, some proposals for crowdfunding platforms can also be made.

A crucial task for platforms is to foster, improve and stimulate interactions between entrepreneurs and funders to generate value and knowledge transfer through cooperation (Franco and Pinho, 2019). It is vital to design and offer co-creation and feedback tools that are capable of providing a deep knowledge of users' opinions and concerns. In addition to fostering entrepreneur–funder interactions, platforms should also promote interactions between the entrepreneurs themselves. As the literature shows, word-of-mouth communication between peers (in this case, entrepreneurs) significantly influences behavioural intentions. Regardless of whether entrepreneurs have raised 100 per cent of their fundraising goals, they should be encouraged by the platform to share their experiences with others, encouraging knowledge transfer (Benavides-Espinosa and Roig-Dobón, 2011). Building a community that supports entrepreneurs is an essential ingredient to make crowdfunding a more profitable alternative to traditional finance (Belleflamme *et al.*, 2014). Platforms thus play a key role because they not only allow interactions, thereby fostering the processes of co-creation of knowledge, but also potentially increase the efficiency of these processes by reusing knowledge acquired from previous experiences (Abubakar *et al.*, 2017). Given that within this community, interests and values are shared and intra-entrepreneurship processes arise, the platforms themselves should promote their corporate culture to make it one of the principal assets in the process of building competitive advantages (Criado-Gomis *et al.*, 2018). From a CSR perspective and a management perspective, progress can be achieved to make the crowdfunding industry stronger and more reliable, thereby contributing to its sustainability and growth (Spanos, 2018; Valle *et al.*, 2019).

This study has certain limitations. Only the reward-based crowdfunding model was considered, and interviews were conducted with only a small sample of entrepreneurs linked to two platforms. Future research should verify the results of this study for different crowdfunding models. Furthermore, other methods with additional data could be used to investigate how different levels of co-creation, feedback and investment in CSR activities influence financial and personal success as well as expected financial and organisational performance once the project is launched.

Crowdfunding
success

461

References

- Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A. and Elçi, A. (2017), "Knowledge management, decision-making style and organizational performance", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 4 No. 2, pp. 104-114.
- Ahlers, G.K.C., Cumming, D., Guenther, C. and Schweizer, D. (2015), "Signaling in equity crowdfunding", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39 No. 4, pp. 955-980.
- Ali, I. (2019), "Personality traits, individual innovativeness and satisfaction with life", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 4 No. 1, pp. 38-46.
- Alshanty, A.M. and Emeagwali, O.L. (2019), "Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: the moderating role of entrepreneurial-orientation", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 4 No. 3, pp. 171-178.
- Belleflamme, P., Lambert, T. and Schwienbacher, A. (2014), "Crowdfunding: tapping the right crowd", *Journal of Business Venturing*, Vol. 29 No. 5, pp. 585-609.
- Benavides-Espinosa, M.M. and Roig-Dobón, S. (2011), "The role of entrepreneurs in transferring knowledge through human resource management and joint venture", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 1, pp. 117-131.
- Beugré, C.D. and Das, N. (2013), "Limited capital and new venture creation in emerging economies: a model of crowd-capitalism", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 78 No. 3, pp. 21-27.
- Bolton, R. and Saxena-Iyer, S. (2009), "Interactive services: a framework, synthesis and research directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23 No. 1, pp. 91-104.
- Bundy, J., Vogel, R.M. and Zachary, M.A. (2018), "Organization-stakeholder fit: a dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders", *Strategic Management Journal*, Vol. 39 No. 2, pp. 476-501.
- Burtch, G., Ghose, A. and Wattal, S. (2013), "An empirical examination of the antecedents and consequences of contribution patterns in crowd-funded markets", *Information Systems Research*, Vol. 24 No. 3, pp. 499-519.
- Carroll, A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34 No. 4, pp. 39-48.
- Clarkson, M.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 92-117.
- Colombo, M.G., Franzoni, C. and Rossi-Lamastra, C. (2015), "Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39 No. 1, pp. 75-100.
- Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M.A. and Cervera-Taulet, A. (2018), "Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: effects on business performance", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 14 No. 2, pp. 295-308.
- Crosetto, P. and Regner, T. (2018), "It's never too late: funding dynamics and self pledges in reward-based crowdfunding", *Research Policy*, Vol. 47 No. 8, pp. 1463-1477.
- Cruz-Ros, S., Guerrero-Sánchez, D.L. and Miquel-Romero, M.J. (2018), "Absorptive capacity and its impact on innovation and performance: findings from SEM and fsQCA", *Review of Managerial Science*, available at: <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0319-7>
- De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R., Marom, D. and Klaes, M. (2012), "A framework for European crowdfunding", European Crowdfunding Network, Brussels, available at: www.fundraisingschool.it/wp-content/uploads/2013/02/European-Crowdfunding-Framework-Oct-2012.pdf (accessed 16 June 2018).
- Devece, C., Palacios, D. and Ribeiro-Navarrete, B. (2019), "The effectiveness of crowdsourcing in knowledge-based industries: the moderating role of transformational leadership and organisational learning", *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, Vol. 32 No. 1, pp. 335-351.
- Dul, J. (2016), "Identifying single necessary conditions with NCA and fsQCA", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 4, pp. 1516-1523.

- European Commission (2002), "Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development", Directorate-General for Employment, & Social Affairs, Unit D, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels, July.
- European Commission (2016), "A European Agenda for the collaborative economy", Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, Belgium.
- Fang, E., Palmatier, R.W. and Evans, K.R. (2008), "Influence of customer participation on creating and sharing of new product value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 3, pp. 322-336.
- Franco, M. and Pinho, C. (2019), "A case study about cooperation between university research centres: knowledge transfer perspective", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 4 No. 1, pp. 62-69.
- Franke, N. and Schreier, M. (2010), "Why customers value self-designed products: the importance of process effort and enjoyment", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27 No. 7, pp. 1020-1031.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Pitman, Boston, MA.
- Freeman, R.E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman, R.E. and Liedtka, J. (1991), "Corporate social responsibility: a critical approach", *Business Horizons*, Vol. 34 No. 4, pp. 92-99.
- Gerber, E.M. and Hui, J. (2013), "Crowdfunding: motivations and deterrents for participation", *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, Vol. 20 No. 6, pp. 1-32.
- Gerber, E.M., Hui, J.S. and Kuo, P.Y. (2012), "Crowdfunding: why people are motivated to participate", working paper, ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, Seattle, WA, 11-15 February.
- Global Entrepreneurship Monitor (2018), "Global-report 2017-18", Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London, available at: www.gemconsortium.org/report (accessed 1 September 2019).
- Greenberg, M.D., Pardo, B., Hariharan, K. and Gerber, E. (2013), "Crowdfunding support tools: predicting success & failure", *CHI'13 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, ACM, Paris, 27 April 27-2 May*, pp. 1815-1820.
- Gutiérrez-Rodríguez, P., Cuesta-Valiño, P. and Vázquez-Burguete, J.L. (2017), "The effects of corporate social responsibility on customer-based brand equity: Spanish hypermarket case", *Economic research-Ekonomska istraživanja*, Vol. 30 No. 1, pp. 290-301.
- Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. and Singh, S.S. (2010), "Consumer cocreation in new product development", *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 283-296.
- Iyer, R., Khwaja, A.I., Luttmer, E.F. and Shue, K. (2015), "Screening peers softly: Inferring the quality of small borrowers", *Management Science*, Vol. 62 No. 6, pp. 1554-1577.
- Karahanna, E., Xu, S.X. and Zhang, N. (2015), "Psychological ownership motivation and use of social media", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 23 No. 2, pp. 185-207.
- Koch, J.A. and Siering, M. (2015), "Crowdfunding success factors: the characteristics of successfully funded projects on crowdfunding platforms", paper presented at the European Conference on Information Systems, Münster, 26-29 May.
- Kraut, R.E. and Resnick, P. (2011), "Encouraging contribution to online communities", *Building Successful Online Communities: Evidence-Based Social Design*, MIT Press, Cambridge, MA, pp. 21-76.
- Lambert, T. and Schwienbacher, A. (2010), "An empirical analysis of crowdfunding", Social Science Research Network, No. 1578175, Elsevier, pp. 1-23.
- Lee, J. and Suh, A. (2015), "How do virtual community members develop psychological ownership and what are the effects of psychological ownership in virtual communities?", *Computers in Human Behavior*, Vol. 45, pp. 382-391.
- Lee, Y. and Chen, A.N. (2011), "Usability design and psychological ownership of a virtual world", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 28 No. 3, pp. 269-308.

IJEER
26,3

464

- Lehner, O.M. (2012), "A literature review and research agenda for crowdfunding of social ventures", paper presented at the 2012 Research Colloquium on Social Entrepreneurship, University of Oxford, Oxford, 16-19 July.
- Licandro, O. (2014), "Apuntes sobre el estado de la RSE in Uruguay", in Vázquez, J.L., Licandro, O. and Lanero, A. (Eds), *Perspectivas en el estudio de la Responsabilidad Social Corporativa*, Grupo Magro, pp. 199-220.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 135-172.
- Marom, S. (2017), "Social responsibility and crowdfunding businesses: a measurement development study", *Social Responsibility Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 235-249.
- Mikalef, P. and Pateli, A. (2017), "Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: findings from PLS-SEM and fsQCA", *Journal of Business Research*, Vol. 70, pp. 1-16.
- Mollick, E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 29 No. 1, pp. 1-16.
- Mollick, E.R. (2013), "Swept away by the crowd? Crowdfunding, venture capital, and the selection of entrepreneurs", working paper, SSRN's eLibrary, University of Pennsylvania, available at: https://repository.upenn.edu/mgmt_papers/263 (accessed 21 September 2019).
- Morduch, J. (1999), "The microfinance promise", *Journal of Economic Literature*, Vol. 37 No. 4, pp. 1569-1614.
- Morse, A. (2015), "Peer-to-peer crowdfunding: information and the potential for disruption in consumer lending", *Annual Review of Financial Economics*, Vol. 7, pp. 463-482.
- Mustak, M., Jaakkola, E. and Halinen, A. (2013), "Customer participation and value creation: a systematic review and research implications", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 23 No. 4, pp. 341-359.
- Nambisan, S. and Baron, R.A. (2009), "Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 388-406.
- Oh, W.Y., Choi, K.J., Chang, Y.K. and Jeon, M.K. (2019), "MNEs' corporate social responsibility: an optimal investment decision model", *European J. of International Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 307-327.
- O'Hern, M.S. and Rindfleisch, A. (2010), "Customer co-creation: a typology and research agenda", *Review of Marketing Research*, Vol. 6, pp. 84-106.
- Ordanini, A., Parasuraman, A. and Rubera, G. (2014), "When the recipe is more important than the ingredients: a qualitative comparative analysis (QCA) of service innovation configurations", *Journal of Service Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 134-149.
- Pappas, I.O., Kourouthanassis, P.E., Giannakos, M.N. and Chrissikopoulos, V. (2016), "Explaining online shopping behavior with fsQCA: the role of cognitive and affective perceptions", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2, pp. 794-803.
- Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 83-96.
- Poetz, M.K. and Schreier, M. (2012), "The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 245-256.
- Ragin, C.C. (2000), *Fuzzy-Set Social Science*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Ragin, C.C. (2006), "Set relations in social research: evaluating their consistency and coverage", *Political Analysis*, Vol. 14 No. 3, pp. 291-310.
- Ragin, C.C. (2007), "Fuzzy sets: calibration versus measurement", in Collier, D., Brady, H. and Box-Steffensmeier, J. (Eds), *Methodology Volume of Oxford Handbooks of Political Science*, Vol. 2, Oxford University Press, New York, NY, available at: www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/download/Calibration.pdf (accessed 16 september 2019).

- Ragin, C.C. (2009a), *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Ragin, C.C. (2009b), "Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA)", in Rihoux, B. and Ragin, C.C. (Eds), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*, Vol. 51, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 87-121.
- Ragin, C.C. and Sonnett, J. (2005), "Between complexity and parsimony: limited diversity, counterfactual cases, and comparative analysis", in Kropp, S. and Minkenberg, M. (Eds), *Vergleichen in der Politikwissenschaft*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, pp. 180-197.
- Ranjan, K.R. and Read, S. (2016), "Value co-creation: concept and measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 No. 3, pp. 290-315.
- Roig-Tierno, N., Gonzalez-Cruz, T.F. and Llopis-Martinez, J. (2017), "An overview of qualitative comparative analysis: a bibliometric analysis", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 2 No. 1, pp. 15-23.
- Schneider, C.Q. and Wagemann, C. (2010), "Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets", *Comparative Sociology*, Vol. 9 No. 3, pp. 397-418.
- Schumpeter, J.A. (1947), "The creative response in economic history", *The Journal of Economic History*, Vol. 7 No. 2, pp. 149-159.
- Schwienbacher, A. and Larralde, B. (2012), "Crowdfunding of small entrepreneurial ventures", in Cumming, D. (Ed.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*, Chapter 13, Oxford University Press, Oxford, pp. 369-391.
- Servera-Francés, D. and Piqueras-Tomás, L. (2019), "The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value", *Economic research-Ekonomska istraživanja*, Vol. 32 No. 1, pp. 66-84.
- Son, H., Lee, J. and Chung, Y. (2017), "Value creation mechanism of social enterprises in manufacturing industry: Empirical evidence from Korea", *Sustainability*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-24.
- Spanos, L. (2018), "Complementarity and interconnection between CSR and crowdfunding: a case study in Greece", in Grigore, G., Stancu, A. and McQueen, D. (Eds), *Corporate Responsibility and Digital Communities*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 29-49.
- Steelman, L.A., Levy, P.E. and Snell, A.F. (2004), "The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 64 No. 1, pp. 165-184.
- Thies, F., Wessel, M. and Benlian, A. (2016), "Effects of social interaction dynamics on platforms", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 33 No. 3, pp. 843-873.
- Turker, D. (2009a), "Measuring corporate social responsibility: a scale development study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85 No. 4, pp. 411-427.
- Turker, D. (2009b), "How corporate social responsibility influences organizational commitment", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89 No. 2, pp. 189-204.
- Valančienė, L. and Gimžauskienė, E. (2012), "Insights of value measurement system development: conceptual and instrumental approach", *Economics and Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 1252-1260.
- Valle, I.D. Del, Esteban, J.M.D. and Pérez, Ó.L.D.F. (2019), "Corporate social responsibility and sustainability committee inside the board", *European J. of International Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 159-176.
- Verleye, K. (2015), "The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants", *Journal of Service Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 321-342.
- Vogel, D. (2007), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of CSR*, Brookings Institution Press, Washington, DC.
- Wessel, M., Thies, F. and Benlian, A. (2016), "The emergence and effects of fake social information: evidence from crowdfunding", *Decision Support Systems*, Vol. 90, pp. 75-85.
- Woodside, A.G. (2013), "Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 4, pp. 463-472.

- Woodside, A.G. (2016), "The good practices manifesto: overcoming bad practices pervasive in current research in business", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2, pp. 365-381.
- Xiao, S., Tan, X., Dong, M. and Qi, J. (2014), "How to design your project in the online crowdfunding market? Evidence from Kickstarter", paper presented at 35th International Conference on Information Systems, Association for Information Systems, Auckland, 14-17 December.
- Xu, B., Zheng, H., Xu, Y. and Wang, T. (2016), "Configurational paths to sponsor satisfaction in crowdfunding", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2, pp. 915-927.
- Xu, T. (2017), "Learning from the crowd: the feedback value of crowdfunding", working paper, available at: www.rhsmith.umd.edu/files/Documents/Departments/Finance/2017/xu.pdf (accessed 8 April 2018).
- Xu, Y., Ribeiro-Soriano, D.E. and Gonzalez-Garcia, J. (2015), "Crowdsourcing, innovation and firm performance", *Management Decision*, Vol. 53 No. 6, pp. 1158-1169.
- Zhang, X. and Chen, R. (2008), "Examining the mechanism of the value co-creation with customers", *International Journal of Production Economics*, Vol. 116 No. 2, pp. 242-250.
- Zhao, Y., Harris, P. and Lam, W. (2019), "Crowdfunding industry – history, development, policies, and potential issues", *Journal of Public Affairs*, Vol. 19 No. 1, p. e1921.
- Zheng, H., Xu, B., Wang, T. and Chen, D. (2017), "Project implementation success in reward-based crowdfunding: an empirical study", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 21 No. 3, pp. 424-448.
- Zheng, H., Xu, B., Zhang, M. and Wang, T. (2018), "Sponsor's cocreation and psychological ownership in reward-based crowdfunding", *Information Systems Journal*, Vol. 28 No. 6, pp. 1213-1238.
- Zvilichovsky, D., Inbar, Y. and Barzilay, O. (2013), "Playing both sides of the market: success and reciprocity on crowdfunding platforms", paper presented at 34th International Conference on Information Systems, Milan, 15-18 December.
- Zwass, V. (2010), "Co-creation: toward a taxonomy and an integrated research perspective", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 15 No. 1, pp. 11-48.

About the authors

Leonardo Mastrangelo is Graduate of the Faculty of Law and Social Sciences in Uruguay, where he obtained a degree in International Relations. He is currently part of the University of Valencia where he is Student of the Doctoral Program of Social and Cooperative Economics since 2015. Since then he has focused his studies in the area of social entrepreneurship. Therefore, and with the objective of advancing in the development of his PhD, he has participated in seminars, conferences and the publication of scientific articles related to the area of social franchises, the role of the social entrepreneur and the crowdfunding financing model.

Sonia Cruz-Ros (PhD) is Associate Professor of the Business Management Department at the University of Valencia, Spain. Nowadays, her main areas of interest are strategic management, service quality and entrepreneurship. She is author of several books about these topics, and she has participated in many national and international conferences. She has academic publications in indexed international journals on the topics of her interest. She has been Guest Editor of several international journals.

Maria-Jose Miquel-Romero (PhD) is Associate Professor of the Marketing Department at the University of Valencia, Spain. She has been Academic Director of two Masters in the Marketing Programme at the University of Valencia. Her research interests include private labels, omnichannel retailing and family business. She has co-authored different book chapters and academic publications in indexed journals on the topics of her interest. She was Visiting Scholar at the University of Glasgow, Scotland (UK), at the University of Salford – Manchester (UK) and at HEC Montréal – Montreal (Canada). Maria-Jose Miquel-Romero is the corresponding author and can be contacted at: maria.jmiquel@uv.es

For instructions on how to order reprints of this article, please visit our website:

www.emeraldgroupublishing.com/licensing/reprints.htm

Or contact us for further details: permissions@emeraldinsight.com

ARTÍCULO 3

Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice

ECONSTOR

Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum
Wirtschaft
Leibniz Information Centre
for Economics

Mastrangelo, Leonardo Martin; Calderon-Monge, Esther; Huerta-Zavala, Pilar

Article

Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity

Contemporary Economics

Provided in Cooperation with:

University of Finance and Management, Warsaw

Suggested Citation: Mastrangelo, Leonardo Martin; Calderon-Monge, Esther; Huerta-Zavala, Pilar (2016) : Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity, Contemporary Economics, ISSN 2084-0845, Vol. 10, Iss. 3, pp. 275-282, <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.215>

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/162092>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der

Leibniz-Gemeinschaft

Primary submission: 10.11.2015 | Final acceptance: 20.07.2016

Franchise fairs: A relevant signal in franchise choice in social activity

Leonardo Martin Mastrangelo¹, Esther Calderon-Monge², Pilar Huerta-Zavala²

ABSTRACT

Potential franchisees encounter difficulties in gaining knowledge about a franchise before embarking on their first start-up venture. For this reason, it is necessary to research which information signals help potential franchisees choose the franchise chains with which they wish to enter into business. Working within the framework of signaling theory, this study's aim is to analyze the relationship between franchise choice and brand, price and participation in franchise fairs. The dynamic signaling model deployed to achieve the study's aim draws on panel data methodology. This methodology allows us to analyze franchise chains over the period in which their parent franchises were using signaling to reveal information about their quality to potential franchisees. The results show that franchise fairs and up-front entry fees influence franchisee's decisions. Therefore, it is concluded that potential franchisees prefer to garner information directly from franchise fairs, as opposed to heeding the other signals under study, and that when macroeconomic variables are exerting a strong influence on potential franchisees, up-front entry fees also constitute a signal that they consider. Finally, the managerial implications of the study are that franchise chains seeking franchisees should participate in franchise fairs to ensure that they are among the chosen franchises. Additionally, a franchisor should appropriately manage up-front entry fees as a signal, especially during periods of economic turmoil and recession.

KEY WORDS:

Entrepreneurship; signals; price; franchising; GMM; franchise fairs

JEL Classification: M13, M31

¹ Faculty of Economy, University of València, Spain; ² Faculty of Economics and Business Studies, University of Burgos, Spain

1. Introduction

In recent years, franchises in Spain have been operating in an economy reeling from the effects of recession. This economic backdrop has forced franchises to move with the times, requiring them to demonstrate great flexibility and creativity. During this period, so-called low-cost franchises have surfaced that strive to limit

investment, which is revolutionizing existing business concepts. Franchises have also launched new products and services to adapt to consumers' changing habits. Evidence of franchises' capacity to adjust in such a precarious environment can be observed in the high number of attendees at Spain's most well-established franchise fairs, such as SIF&Co and ExpoFranquicia. In 2012, these events welcomed 23,000 visitors through their doors, boasting the participation of approximately 500 franchise brands. Furthermore, of these 23,000 visitors, almost 80% attended these fairs with a view to accessing business opportunities by means of a fran-

Correspondence concerning this article should be addressed to: **Leonardo Martin Mastrangelo**, University of València, Faculty of Economy, Campus de los Naranjos, 46 021 Valencia, Spain. E-mail: leomastrangelo@hotmail.es

www.ce.vizja.pl

Vizja Press&IT

chise agreement. This reflects the role of franchising as an alternative for potential franchisees that provides a model not only for product distribution but also for starting up a new business. Accordingly, in 2012, the opportunity entrepreneurship rate (ventures that exploit a specific business opportunity) was 72.3% (Xavier, Kelley, Kew, Herrington, & Vorderwülbecke, 2012).

Budding entrepreneurs habitually view franchising as a chance to run a business, as franchising offers a guarantee of success, value added—as a business that has been tried and tested by the franchisor—an established brand image, initial and on-going training, economies of scale, and the so forth that permit the entrepreneur to develop and mature in a competitive environment.

The aim of the current study is to analyze the relationship between franchise choice and brand, price and franchise participation in franchise fairs. We test the hypotheses that appear in Section 2 using data from a database of 166 franchise chains that were operating across three sectors in Spain between 2006 and 2011. The dynamic signaling model deployed to achieve the above aim draws on panel data methodology. This methodology allows us to analyze franchise establishments over the period in which their parent franchises were using signaling to reveal information about their quality to potential franchisees. The results from the estimation of the model show that potential franchisees looking to start a business under a franchise agreement deem franchise fairs to be a signal that directly provides pertinent information about franchise chains.

This paper has five sections. Following the introduction, Section 2 presents a brief summary of signaling theory as a basis for later positing our hypotheses. Section 3 describes the study sample and the variables in the model, while Section 4 defines and estimates the model. Finally, Section 5 lays out the results and conclusions of the study.

2. Theoretical framework and hypotheses

In franchising, broadly understood as an exchange relationship, a potential franchisee encounters difficulties in gaining knowledge about the franchise before embarking on a relationship, giving rise to information asymmetries. We therefore pose the fol-

lowing research question: which information signals help potential franchisees resolve problems of information asymmetry with respect to the franchisor? The economics literature presents signaling theory as a strategy for potential franchisees to gather knowledge about franchise chains (Dant & Kaufmann, 2003). The majority of signaling models include the variable of quality (Janney & Folta, 2006). Potential franchisees choose chains with a certain level of quality, and this quality may be determined by signals such as brand recognition of the franchise (Weaven & Frazer, 2006) and price (Shane, Shankar & Aravindakshan, 2006; Wu, 1999) specifically, up-front entry fees, royalties, and investment. Additionally, quality may be perceived through visits to franchise fairs, which constitute an important communication channel that links the business to its current and potential clients (Baena & Cerviño, 2012).

2.1. Brand equity of a franchise

A readily accessible indirect indication of a commercial chain's current brand equity is longevity (Dant & Kaufmann, 2003). Longevity refers to the number of years a franchise has been operating in the marketplace (Mariz & García, 2009). Potential franchisees seek franchises with renowned brands because this attribute is a guarantee of future success. Better brand recognition increases a business's appeal, as it attracts clients, aids the company in differentiating itself from the competition, and reduces potential franchisees' costs of searching for information about the chain (Baena & Cerviño, 2012). Social venture franchising is liable to lead to increased selection costs because franchisees are organizations rather than individuals, and franchisees are assessed on their ability to achieve both social and commercial objectives (Tracey & Jarvis, 2007). Therefore, franchises with greater longevity have greater brand equity, which encourages potential franchisees to choose the franchise chain. We therefore posit the following hypothesis.

H1: Potential franchisees' choice of franchise is positively related to franchise brand equity.

2.2. Franchisees' initial investment

Meeting franchisees' expectations—in particular, those regarding the quality of a franchised outlet's daily operations and franchisees' perceptions of re-



covering their initial investment (Grace & Weaven, 2011)—causes the perceived risk of an investment when opening a franchise to fall dramatically and encourages future investment in the franchise. Thus, franchises that demand large amounts of initial investment will have fewer franchised outlets than other franchises that demand less initial capital from their franchisees (Shane et al., 2006). We therefore posit the following hypothesis.

H2: Potential franchisees' choice of franchise is negatively related to the initial investment demanded by the franchisor.

2.3. Franchisees' up-front entry fees

Up-front entry fees act as a mechanism in a chain's quality control procedures. Therefore, the reputation of a franchise chain offers an alternative mechanism for attracting potential franchisees, with the franchisor able to set high up-front entry fees to attract potential franchisees (Shane et al., 2006). This argument leads to the following hypothesis.

H3: Potential franchisees' choice of franchise is positively related to up-front entry fees.

2.4. Franchise royalties

Franchisors justify charging royalties to franchisees on the basis of their commitment to transferring concepts and know-how and to promoting the franchise network (Fadaïro, 2013). As stated by signaling theory, potential franchisees are more disposed to open an outlet with a franchise that demands higher royalties. Numerous scholars find a positive relation between the propensity to franchise and royalties (Shane et al., 2006). We therefore posit the following hypothesis.

H4: Potential franchisees' choice of franchise is positively related to royalties.

2.5. Franchisees' participation in franchise fairs

Franchise fairs are an important communication channel (Blythe, 2010; Guilloux, Gauzente, Kalika & Dubost, 2004) in the sense that they act as a showcase for different business concepts, offer a meeting place for brands and investors, and serve as a platform for networking and obtaining information about the sector and new trends. Potential franchisees attend franchise fairs because they believe them to be an important medium for gathering information about new franchise

business opportunities (Bennett, Frazer, & Weaven, 2010). The participation of franchises in franchise fairs is a key factor in introducing the business concept to and establishing a direct relationship with potential franchisees, which is impossible to do via the traditional press, brochures, and the like. The implication is that social franchising is more effective when franchisees are given a higher degree of autonomy (Tracey & Jarvis, 2007). Therefore, direct marketing is highly effective in attracting new franchisees (Perrigot, Basset, & Cliquet, 2011). This argument leads to the following hypothesis.

H5: Potential franchisees' choice of franchise is positively related to franchisees' participation in franchise fairs.

3. Research

The data come from the Spanish Association of Franchisors and the consultancy Tormo and Associates. The sample consists of non-aggregated data for 166 franchise chains that were operative in Spain between 2006 and 2011 and that developed social activities. Using the year 2006 as a starting point, we performed simple random sampling from the population of franchises for that year. In subsequent years, we maintained the same franchises as those chosen for 2006—eliminating any that had since been rolled up—and added new franchises to ensure the representativeness of the sample for each of the six years under study.

Table 1 presents a summary of the variables—definition, nomenclature, and their metrics—that feature in the model below.

4. Findings

Table 2 shows the descriptive statistics for the variables described in Table 1.

In addition to the univariate analysis, we performed a bivariate analysis with the aim of uncovering the multiple correlation between the independent variables, thereby evaluating the model's collinearity. Table 3 shows that all Variance Inflation Factors (VIF) values are below 10 and that the tolerance values all indicate that collinearity explains a maximum of 10% of the variance of any independent variable.

The linear regression model that we aim to estimate to explain the relationship between franchise

Table 1. Variables and their metrics

Variable Name	Metric	References
Dependent Variable		
[TEADO] Franchise choice	% of new franchised establishments opened by a first-time franchisee.	Ehrmann and Spranger, 2005
Independent Variables		
[LNG] Brand equity	Number of years since the franchise began its operations with respect to the observation year.	Windsperger and Dant, 2006
[INVI] Initial investment	Amount (in euros) demanded by the franchisor, excluding up-front entry fees.	Shane et al., 2006
[DE] Up-front entry fees	Amount (in euros) that a franchisee must pay the franchisor as a single, one-time payment.	
[RYT] Royalties	% of sales that franchisees must pay the franchisor.	Kaufmann and Dant, 2001
[FSIF] Franchise fair (SIF&CO)	Participation in the SIF&CO franchise fair. Dichotomous variable that takes the value 1 if the franchise has participated and 0 otherwise.	Baena & Cerviño, 2012
[FEXPOF] Franchise fair (ExpoFranquicia)	Participation in the ExpoFranquicia franchise fair. Dichotomous variable that takes the value 1 if the franchise has participated and 0 otherwise.	
Control Variables		
s = Sector (hostelry, retailing, and services)	Dummy variable that takes the value 1 if the chain belongs to one of the three sectors included in the study and 0 otherwise.	Michael, 2009
d = Time	Dummy variable that takes the value 1 for a given period and 0 otherwise.	Shane et al., 2006

signals and franchise choice by the franchisee is the following:

$$TEADO_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 [LNG_{it}] - \alpha_2 [INVI_{it}] + \alpha_3 [DE_{it}] + \alpha_4 [RYT_{it}] + \alpha_5 [FSIF_{it}] + \alpha_6 [FEXPOF_{it}] + \eta_i + \delta_t + \epsilon_{it} \quad (1)$$

The estimation of the model applies panel data methodology (using the Generalized Method of Moments (GMM) framework). We opt for this method to con-

trol for the unobservable heterogeneity of the potential franchisee, such as his managerial talent or personal traits, and to correct for any possible endogeneity between the dependent and independent variables (Shane et al., 2006). Furthermore, this methodology allows us to include in the model the effects of certain macroeconomic variables that may influence potential franchisees' choice of franchise.

Table 4 shows the results of the estimate of the dynamic linear model upon introducing the one-period



Table 2. Descriptive statistics for the sample

Var.	Mean	S.D.	Min.	Max.
TEADO	0.02	0.03	0	0.08
LNG	13.95	8.37	0	71.00
INVI	121,947.80	130,871.70	0	2020.99
DE	15,155.43	17,465.77	0	300.00
RYT	0.03	0.04	0	0.60
FSIF	0.04	0.21	0	1.00
FEXPOF	0.05	0.22	0	1.00

Table 3. Variance inflation factors and tolerance measures

Variable	VIF	(1/VIF)
LNG	1.02	0.985
INVI	1.21	0.830
DE	1.31	0.765
RYT	1.10	0.909
FSIF	1.31	0.765
FEXPOF	1.32	0.757
Mean VIF	1.21	

lagged variable, [TEADO_1] as an explanatory variable. Inclusion of this variable is advisable, as a potential franchisees' choice may be influenced by his choices in the previous year.

5. Conclusion

The limited literature that exists is practice oriented, focusing upon the key managerial challenges faced by social entrepreneurs in franchising. The results fail to corroborate the hypothesis linking franchise choice to brand equity [H1], initial investment [H2], and royalties [H4]. The results do, however, corroborate

hypothesis [H3], which posits a direct relationship between up-front entry fees and the franchisee's decision. According to our results, the relationship in [H3] is significant and positive when the model accounts for the time dummy variables. The results also corroborate, in all three estimates, hypothesis [H5], which links franchise choice to franchises' participation in franchise fairs.

In terms of the control variables, the effects of the macroeconomic variables, represented by the time dummy variables, seem to exert an influence on franchise choice, with a greater influence existing between

Table 4. Estimates of the proposed model

Var.	I	II	III
TEADO _{it-1}	-0.490*** (0.000)	-0.511*** (0.000)	-0.511*** (0.000)
LNG _{it}	-0.009*** (0.000)	-0.013* (0.005)	-0.013* (0.005)
INVI _{it}	-3.790 (0.025)	5.260 (0.031)	5.260 (0.031)
DE _{it}	-6.880 (0.661)	6.200* (0.002)	6.200* (0.002)
RYT _{it}	-0.063*** (0.000)	-0.140*** (0.000)	-0.140*** (0.000)
FSIF _{it}	0.004* (0.044)	-0.013* (0.005)	-0.013* (0.005)
FEXPOF _{it}	0.030*** (0.000)	0.044*** (0.000)	0.044*** (0.000)
V.Temp.	-----	Deleted 2/6	Deleted 2/6
Z ₁	76.69 (7) (0.000)	-----	-----
Z ₂	-----	18.91 (4) (0.000)	18.91 (4) (0.000)
m ₁	0.000	0.000	0.000
m ₂	0.000	0.000	0.000
Hansen	0.220	0.810	0.810
Obs.	310	310	310
Chains	166	166	166

2008 and 2011. Moreover, the decisions from previous periods appear to have a negative effect on the current choice of franchise, as shown by the role of the lagged variable. Finally, franchises from the same sector do not compete with one another for franchisees—the quality of the chains in all sectors follows a continuous distribution. Consequently, evidence is lacking as to the dif-

ferences in quality between chains, which means that sector is inadequate as a signal (Cheong & Kim, 2004).

In conclusion, potential franchisees seek information about the quality of franchises with which they are looking to enter into business through direct signals such as participation in franchise fairs. This is because these signals allow potential franchisees to gain

knowledge directly from franchisors about new business concepts, as well as to obtain the information they are searching for. Beckmann and Zeyen (2014) noted that the idea of *friendchising* (friendship between the franchisor and the franchisees) is misleading in social franchising because in a complex social franchise system, there is too little contact and too little transparency. Therefore, direct marketing, mainly in the form of participation in franchise fairs, emerges as a potent information signal (Perrigot et al., 2011) that potential franchisees regard as important in their decision-making process. Up-front entry fees also constitute a signal that potential franchisees consider, particularly when macroeconomic variables are exerting a strong influence on these individuals.

It is noteworthy that the managerial implications of the study are that franchise chains seeking franchisees should participate in franchise fairs to ensure that they are among the chosen franchises. Additionally, a franchisor should appropriately manage up-front entry fees as a signal, especially when the potential franchisee is affected by macroeconomic variables, as is the case during periods of economic turmoil and recession.

Future research should use qualitative comparative analysis for this type of study. This would help in gaining an understanding of both the franchisor and franchisee perspective.

References

- Baena, V., & Cervino, J. (2012). International franchise expansion of service chains: Insights from the Spanish market. *Service Industries Journal*, 32(7), 1121-1136.
- Beckmann, M., & Zeyen, A. (2014). Franchising as a strategy for combining small and large group advantages (logics) in social entrepreneurship: A Hayekian perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 502-522.
- Bennett, S., Frazer, L., & Weaven, S. (2010). What prospective franchisees are seeking. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 69-87.
- Blythe, J. (2010). Trade fairs as communication: A new model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 57-62.
- Cheong, I., & Kim, J. Y. (2004). Costly information disclosure in oligopoly. *Journal of Industrial Economics*, 52(1), 121-132.
- Dant, R. P., & Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(2), 63-75.
- Ehrmann, T., & Spranger, T. (2005). Why do franchisors combine franchises and company-owned units? Social Science Research Net Work, Available at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=807346
- Fadaïro, M. (2013). Why include royalties in distribution contracts? Evidence from France. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(8), 566-583.
- Grace, D., & Weaven, S. (2011). An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relation satisfaction. *Journal of Retail*, 87(3), 366-380.
- Guilloux, V., Gauzente, C., Kalika, M., & Dubost, N. (2004). How France's potential franchisees reach their decisions: A comparison with franchisor's perceptions. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 218-224.
- Janney, J. J., & Folta, T. B. (2006). Moderating effects of investor experience on the signalling value of private equity placements. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 27-44.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (2001). The pricing of franchise rights. *Journal of Retailing*, 77(4), 537-45.
- Mariz, R., & García, T. (2009). The internalization strategy of Spanish indigenous franchised chains: A resource-based view. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514-530.
- Michael, S. C. (2009). Entrepreneurial signalling to attract resources: The case of franchising. *Managerial and Decision Economics*, 30(6), 405-422.
- Perrigot, R., Basset, G., & Chiquet, G. (2011). Multi-channel communication: The case of Subway attracting new franchisees in France. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(6) 434-455.
- Shane, S., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773 - 787.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 667-685.



- Weaven, S., & Frazer, L. (2006). Investment incentives for single and multiple unit franchisees. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(3), 225-242.
- Windsperger, J., & Dant, R. P. (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing*, 82(3), 259-272.
- Wu, L. (1999). The pricing of a brand name product: Franchising in the motel services industry. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 87-102.
- Xavier, S. R., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M., & Vorderwülbecke, A. (2012). 2012 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor. Retrieved from <http://www.gemconsortium.org/report>

