



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

Programa: Economía y Empresa

TESIS DOCTORAL

**CO-CREACIÓN DE VALOR EN LAS RELACIONES
EMPRESA-ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN EL
CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).
FACTORES DETERMINANTES DESDE LA
PERSPECTIVA NO LUCRATIVA**

Autora: YOLANDA DÍAZ PERDOMO

**Directores: Dr. LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ
Dra. MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ**

Oviedo, 2019



RESUMEN DEL CONTENIDO DE TESIS DOCTORAL

1.- Título de la Tesis	
Español/Otro Idioma: Co-creación de valor en las relaciones empresa-organizaciones no lucrativas en el contexto de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Factores determinantes desde la perspectiva no lucrativa.	Inglés: Co-creation of value in business- nonprofit organizations relations in the context of the strategy of corporate social responsibility (CSR). Determinants from the nonprofit perspective.
2.- Autor	
Nombre: Yolanda Díaz Perdomo	DNI/Pasaporte/NIE: 43. . -K
Programa de Doctorado: Economía y Empresa	
Órgano responsable: Comisión Académica del Programa de Doctorado en Economía y Empresa	

RESUMEN (en español)

El objetivo básico de este trabajo es evaluar en qué medida la adopción por parte de las organizaciones no lucrativas (ONL) españolas de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con empresas, motivada por distintos factores del entorno o de las propias organizaciones, puede derivar consecuencias positivas tanto en sus públicos objetivo más directos, como en la propia organización y, en última instancia, en la sociedad en su conjunto. Este objetivo general se articula en los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar una escala de medida, válida y fiable, de la adopción por parte de las ONL de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones de colaboración con empresas privadas.
- Identificar los condicionantes o antecedentes, externos e internos, y los factores moderadores, de la adopción de una estrategia de co-creación de valor por parte de las ONL.
- Analizar las consecuencias a distintos niveles de análisis que para las ONL tiene la adopción de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con las empresas.

Para poder cumplir estos objetivos, se analiza una muestra de 205 ONL españolas socialmente innovadoras, que colaboran o han colaborado con empresas privadas en los últimos tiempos. La metodología del estudio se fundamenta en la revisión de la literatura académica especializada sobre la co-creación de valor y en la investigación empírica cuantitativa para desarrollar una escala de co-creación válida y fiable para el conjunto de ONL, que permita evaluar los posibles factores condicionantes, moderadores y consecuencias de la adopción de esta estrategia de gestión por parte de las entidades sin ánimo de lucro.

El trabajo doctoral se estructura en cinco capítulos principales. En el primero se presenta una descripción de los principios básicos de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y sus últimas tendencias. Se abordan los conceptos y las cuestiones clave de dicha estrategia de gestión, y se describe y desarrolla la innovación social en el contexto de la RSC.

El capítulo segundo se centra en la colaboración entre empresas y ONL basada en la co-creación de valor y desde la perspectiva de las ONL. Se desarrolla tanto el concepto como las características específicas de esta estrategia de gestión, y se describe la co-creación en la colaboración específica entre las ONL y las empresas. A continuación, se tratan sus antecedentes o condicionantes,



tanto los externos del entorno o contexto institucional, como los internos u organizativos, identificándose las primeras hipótesis. Por último, este capítulo desarrolla las consecuencias que la adopción de una estrategia de co-creación de valor por parte de las ONL en sus relaciones con empresas privadas tiene en diferentes niveles de análisis, planteando las hipótesis correspondientes.

La metodología de la investigación se describe en el capítulo tercero. Se establecen los objetivos que fundamentan el trabajo doctoral, se justifica la idoneidad de las ONL españolas como unidad de análisis del trabajo empírico, se describe la base de datos utilizada y el trabajo de campo desarrollado para obtener los datos relevantes para el estudio, se delimitan las variables de medida incorporadas en el cuestionario online que lo estructura, y se describen las técnicas de análisis de datos empleadas para contrastar las hipótesis que han sido planteadas en el capítulo anterior.

El capítulo cuarto presenta los principales resultados obtenidos en el estudio empírico. El capítulo empieza con la evaluación de la dimensionalidad, fiabilidad y validez, convergente y discriminante, que permita analizar la escala de medida propuesta del grado de adopción por parte de las ONL españolas de una estrategia de co-creación de valor en su relación de colaboración con las empresas privadas. A continuación, se identifican sus antecedentes y los moderadores. Finalmente, se describen las consecuencias prácticas a tres niveles de análisis: micro (para los beneficiarios o usuarios de las actividades de las ONL), meso (para ambas organizaciones, la ONL y la empresa), y macro (para la sociedad en su conjunto).

Para finalizar, en el capítulo quinto se exponen las principales conclusiones, teóricas y prácticas, del trabajo de investigación desarrollado, las implicaciones prácticas para la gestión de las ONL, las limitaciones del trabajo y, de modo relacionado, las líneas de investigación que podrían emprenderse en el futuro.

RESUMEN (en Inglés)

The aim of this study is to evaluate how the adoption by Spanish non-profit organizations (NPOs) of a strategy of value co-creation in their relations with businesses, motivated by different factors of the environment or the organizations themselves, can be derived positive consequences both in their more direct target audiences, as in the organization itself and, ultimately, in society as a whole. This general objective is articulated in the following specific objectives:

- Develop a scale of measurement, valid and reliable, of the adoption by the NPOs of a strategy of value co-creation in their relations of collaboration with private businesses.
- Identify the determining factors or antecedents, external and internal, and the moderating factors, of the adoption of a strategy of value co-creation by the NPOs.
- Analyze the consequences at different levels of analysis that for NPOs has the adoption of a strategy of value co-creation in their relations with businesses.

To meet these aims, a sample of 205 socially innovative Spanish NPOs that collaborate or have collaborated with private businesses in recent times is analyzed. The methodology of the study is based on the review of the specialized academic literature on the value co-creation and quantitative empirical research to develop a valid and reliable co-creation scale for the NPOs set, which allows to evaluate the possible conditioning factors, moderators and consequences of the adoption of this management strategy by non-profit organizations.

This dissertation is divided into five main chapters. The first one presents a description of the basic principles of the Corporate Social Responsibility (CSR) strategy and its latest trends. The concepts and key issues of this management strategy are addressed, and social innovation is described and developed in the context of CSR.

The second chapter focuses on collaboration between businesses and NPOs based on the value co-creation and from the perspective of NPOs. The concept and the specific characteristics of this management strategy are developed, and the co-creation in specific collaboration between NPOs and businesses is described. Next, their antecedents or conditioners are treated, both the external ones of the



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

environment or institutional context, as well as the internal or organizational ones, identifying the first hypotheses. Finally, this chapter develops the consequences that the adoption of a strategy of value co-creation by the NPOs in their relations with private businesses has at different levels of analysis, raising the corresponding hypotheses.

The methodology of the investigation is described in chapter three. The objectives that support this dissertation are established, the suitability of the Spanish NPOs is justified as a analysis unit of empirical work, the database used and the fieldwork developed to obtain the relevant data for the study are described, they are delimited the measurement variables incorporated in the online questionnaire that structures it, and the techniques of data analysis used to contrast the hypotheses that have been raised in the previous chapter are described.

Chapter four presents the main results obtained in the empirical study. The chapter begins with the evaluation of dimensionality, reliability and validity, convergent and discriminant, which allows analyzing the proposed scale of measurement of the degree of adoption by Spanish NPOs of a strategy of value co-creation in their collaborative relationship with private businesses. Next, their antecedents and moderators are identified. Finally, the practical consequences are described at three levels of analysis: micro (for beneficiaries or users of NPOs activities), meso (for both organizations, NPO and the business), and macro (for society as a whole).

Finally, in the fifth chapter the main conclusions, theoretical and practical, of the research developed, the practical implications for the management of the NPOs, the limitations of the study and, in a related way, the lines of investigation that could be undertaken in the future, are presented.

**SR. PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA DE DOCTORADO
EN _____**

A Lotario D.P. (in memoriam)

Mi hermano, mi amigo

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría dar las gracias a todas las personas que me han apoyado durante estos años. Con su inestimable ayuda han hecho posible que este proyecto sea posible.

Quiero agradecer, en primer lugar, a mis directores. Al Dr. Luis Ignacio Álvarez, por haberme guiado con paciencia y constancia en todo el proceso de aprendizaje, por sus palabras de ánimo en los momentos más difíciles, por haber confiado en mi trabajo. A la Dra. María José Sanzo, por sus admirables aportaciones, por su valiosa ayuda. A los dos, gracias, por ser los mejores profesores que se puede tener.

En segundo lugar, me gustaría dar las gracias al Dr. Víctor Iglesias, por sus enseñanzas y contribuciones en la investigación empírica. Gracias, también, al profesorado y al personal del departamento de Administración de Empresas, por su ayuda y su amabilidad.

Quisiera dar las gracias a las Organizaciones No Lucrativas, porque con su entusiasta participación han hecho posible que este proyecto vea la luz. Espero sinceramente que las conclusiones derivadas de este trabajo sean de utilidad en la gestión de la entidad.

A mis padres, que han sabido ser mi gran fuente de apoyo, por el amor eterno hacia sus hijos y su gran ejemplo de lucha. A mi padre, que siempre me ha ayudado incondicionalmente, por creer en mí y por compartir conmigo sus sabias enseñanzas. A mi madre, porque con sus valores y su integridad me ha demostrado y enseñado que es posible lograr lo que te propongas en cualquier momento de la vida. A mi hermano y mis sobrinos, gracias por darme la alegría.

A mis amigos, porque ellos me dan la fuerza diaria para seguir creyendo en mí y en mis sueños. En especial, a Marta y a Fernando, que con su cariño y palabras de aliento han estado junto a mí durante todo este arduo y satisfactorio proceso.

A todos ustedes, gracias.

ÍNDICE

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC). ÚLTIMAS TENDENCIAS.....	7
1.1. Concepto y cuestiones clave de la estrategia de RSC.....	9
1.1.1. Definición del concepto de RSC.....	10
1.1.2. Evolución histórica de la RSC.....	15
1.1.2.1. Décadas de los años 50 y 60.....	15
1.1.2.2. Décadas de los años 70 y 80.....	17
1.1.2.3. Décadas de los años 90 y 2000.....	18
1.1.2.4. Década actual de 2010.....	20
1.1.3. Motivaciones para la RSC.....	22
1.1.3.1. La RSC como exigencia de la sociedad.....	22
1.1.3.2. La RSC como reacción ante comportamientos empresariales irresponsables.....	23
1.1.3.3. La RSC como fuente de ventaja competitiva.....	24
1.1.3.4. La RSC como factor de cambio organizativo.....	26
1.1.4. Modelos conceptuales y dimensiones críticas de la RSC.....	28
1.1.4.1. Modelo de Carroll.....	28
1.1.4.2. Teoría de los <i>stakeholders</i>	31
1.1.4.3. Ciudadanía corporativa.....	32
1.1.4.4. Sostenibilidad Corporativa.....	34
1.1.4.5. Innovación Social Corporativa.....	35
1.2. La innovación social en el contexto de la RSC.....	37
1.2.1. Definición del concepto de innovación social: dimensiones críticas.....	38
1.2.1.1. Dimensiones críticas de la innovación social.....	41
1.2.2. La innovación social en el marco de la estrategia de innovación empresarial.....	45
1.2.3. Tipologías de innovaciones sociales: la co-creación de valor como tipología de referencia.....	50
1.2.4. Agentes de innovación social: las ONL como agente clave.....	57

ÍNDICE

CAPÍTULO 2. LA CO-CREACIÓN DE VALOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ONL.....	61
2.1. Concepto y características de la co-creación de valor.....	63
2.1.1. La co-creación en el marco de la Lógica Dominante del Servicio (LDS).....	63
2.1.2. La co-creación con los clientes y otros grupos de interés.....	66
2.1.3. Dimensiones críticas de la co-creación de valor.....	72
2.2. La co-creación de valor en la colaboración ONL-empresa.....	76
2.2.1. Motivaciones de la colaboración.....	77
2.2.2. Ventajas o beneficios de la colaboración (valor creado).....	79
2.2.3. Tipologías de colaboración empresa-ONL.....	84
2.2.4. Continuo de colaboración ONL-empresa: etapas.....	90
2.2.4.1. Etapa filantrópica.....	94
2.2.4.2. Etapa transaccional.....	94
2.2.4.3. Etapa integradora.....	95
2.2.4.4. Etapa transformacional.....	96
2.3. Antecedentes de la co-creación de valor ONL-empresa.....	97
2.3.1. Antecedentes del entorno o contexto institucional.....	99
2.3.2. Antecedentes internos u organizativos.....	101
2.3.2.1. Cultura organizativa de carácter colaborativo.....	102
2.3.2.2. Grado de relación entre la ONL y la empresa: establecimiento de normas relacionales.....	104
2.3.2.3. Antecedentes vinculados con los recursos: el capital social.....	107
2.3.2.4. Factores organizativos.....	109
a) El grado de orientación al mercado de las ONL.....	110
b) Comportamiento emprendedor de la ONL.....	112
c) Desarrollo de una filantropía empresarial o filantropía de riesgo en la ONL.....	114
d) Adopción de estructuras de gobierno corporativas en la ONL.....	116
2.3.3. El efecto moderador de la profesionalización de los recursos humanos en las ONL.....	117

ÍNDICE

2.4. Consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa.....	118
2.4.1. Consecuencias de la co-creación sobre el desempeño de las ONL.....	121
2.4.2. Consecuencias de la co-creación sobre los diferentes niveles de análisis.....	123
2.4.2.1. Consecuencias de la co-creación a nivel micro.....	124
2.4.2.2. Consecuencias de la co-creación a nivel meso.....	124
2.4.2.3. Consecuencias de la co-creación a nivel macro.....	125
2.4.3. Consecuencias de la co-creación de valor sobre el cumplimiento de la misión organizativa de la ONL.....	126
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	129
3.1. Objetivos de la investigación empírica.....	131
3.2. Justificación de la unidad de análisis: la importancia de las ONL en la co-creación de valor en España.....	133
3.3. Elaboración de la base de datos y trabajo de campo.....	136
3.4. Variables de medida: diseño del cuestionario online.....	141
3.4.1. Escala de medida de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa.....	142
3.4.1.1. Definición del constructo y especificación del dominio.....	143
3.4.1.2. Generación de ítems y revisión de expertos.....	143
3.4.1.3. Recogida y edición de datos.....	147
3.4.2. Antecedentes y factores moderadores de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa.....	148
3.4.3. Consecuencias de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa.....	152
3.5. Técnicas estadísticas utilizadas.....	155
3.5.1. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).....	157
3.5.2. Desarrollo de los constructos formativos.....	159
3.5.3. Estimación del Modelo Causal.....	160
3.5.4. Análisis multimuestra.....	161

ÍNDICE

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	163
4.1. Escala de medida de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa: dimensionalidad, fiabilidad y validez.....	165
4.1.1. Evaluación de la dimensionalidad de la escala.....	165
4.1.2. Fiabilidad del constructo.....	168
4.1.3. Validez convergente.....	169
4.1.4. Validez discriminante.....	170
4.2. Antecedentes y factores moderadores de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa.....	170
4.2.1 Análisis Factorial Confirmatorio de los antecedentes.....	171
4.2.1.1. AFC de los antecedentes de la co-creación de valor vinculados con los recursos organizativos generales.....	172
4.2.1.2. AFC de los antecedentes de la co-creación vinculados con aspectos concretos referidos al proceso de colaboración.....	174
4.2.1.3. AFC de los antecedentes de la co-creación relacionados de manera indirecta.....	177
4.2.2. Análisis de las escalas formativas.....	179
4.2.2.1. Adopción de estructuras de gobierno corporativas en las ONL.....	179
4.2.2.2. Filantropía empresarial en las ONL.....	181
4.2.3. Modelo causal de los antecedentes de la co-creación de valor ONL-empresa.....	183
4.2.3.1. Antecedentes del entorno o contexto institucional.....	185
4.2.3.2. La cultura organizativa de carácter colaborativo.....	185
4.2.3.3. Grado de relación entre la ONL y la empresa: normas relacionales.....	185
4.2.3.4. Antecedentes vinculados con los recursos: el capital social.....	186
4.2.3.5. Los factores organizativos como antecedentes de la co-creación de valor.....	186
4.2.3.6. La profesionalización como factor moderador de la co-creación de valor.....	187

ÍNDICE

4.3. Consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa.....	190
4.3.1. Análisis Factorial Confirmatorio.....	190
4.3.2. Modelo causal de las consecuencias de co-creación de valor ONL- empresa.....	193
4.3.2.1. Consecuencias o beneficios de la co-creación de valor ONL- empresa a nivel micro.....	193
4.3.2.2. Consecuencias o beneficios de la co-creación de valor ONL- empresa a nivel meso.....	195
4.3.2.3. Consecuencias o beneficios de la co-creación de valor ONL- empresa a nivel macro.....	195
4.3.2.4. Consecuencias o beneficios de la co-creación de valor ONL- empresa sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa.....	196
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	197
5.1. Conclusiones teóricas.....	199
5.2. Conclusiones empíricas.....	207
5.2.1. Conclusiones vinculadas con el desarrollo de la escala de medida “co-creación de valor ONL-empresa”.....	207
5.2.2. Conclusiones vinculadas a los antecedentes y moderadores de la co- creación de valor ONL-empresa.....	208
5.2.3. Conclusiones vinculadas a las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa.....	211
5.3. Implicaciones prácticas.....	213
5.4. Limitaciones.....	217
5.5. Futuras líneas de investigación.....	218
Bibliografía.....	221
Apéndice 1. Cuestionario.....	249
Apéndice 2. Análisis Delphi.....	259

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1

Tabla 1.1. Términos relacionados con la RSC.....	9
Tabla 1.2. Definiciones relevantes de RSC.....	13
Tabla 1.3. Evolución histórica de la RSC.....	16
Tabla 1.4. Motivaciones para la RSC.....	22
Tabla 1.5. Modelos conceptuales.....	29
Tabla 1.6. Definiciones de Innovación Social.....	41
Tabla 1.7. Dimensiones de la innovación social.....	42
Tabla 1.8. Diferencias entre RSC tradicional e Innovación Social Corporativa.....	46
Tabla 1.9. Innovación social y emprendimiento social: similitudes y diferencias...	49
Tabla 1.10. Tipos de innovación en función de su perfil más o menos empresarial.....	52
Tabla 1.11. Tipologías y ejemplos de innovación social en función de la tipología de innovaciones de Schumpeter (1934).....	53
Tabla 1.12. Tipos de innovación social en función del fin social de las ONL.....	53
Tabla 1.13. Tipos de innovación social en función de los Objetivos de desarrollo sostenible.....	54
Tabla 1.14. Tipos de innovación social en función del Manual de Oslo.....	56

CAPÍTULO 2

Tabla 2.1. Diferencias significativas entre la LDB y la LDS.....	67
Tabla 2.2. Definiciones relevantes de co-creación de valor.....	68
Tabla 2.3. Dimensiones (y sub-dimensiones) de la co-creación de valor.....	72
Tabla 2.4. Definiciones relevantes de alianzas intersectoriales.....	77
Tabla 2.5. Tipos de valor de la colaboración.....	83
Tabla 2.6. Características, beneficios y riesgos de los tipos de colaboración empresa-ONL.....	86
Tabla 2.7. Naturaleza de la relación en cada etapa del CC.....	91
Tabla 2.8. Contribuciones adicionales al continuo de colaboración.....	93
Tabla 2.9. Dimensiones fundamentales de la medición del desempeño en ONL...	123

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 3

Tabla 3.1. Hipótesis de la Tesis Doctoral.....	131
Tabla 3.2. Censo de ONL del estudio: Fuentes de información secundarias.....	136
Tabla 3.3. Ficha técnica del estudio empírico.....	139
Tabla 3.4. Descripción de la muestra.....	140
Tabla 3.5. Dimensión “participación” de la escala de co-creación ONL- empresa.....	145
Tabla 3.6. Dimensión “reciprocidad” de la escala de co-creación ONL- empresa.....	146
Tabla 3.7. Dimensión “aprendizaje” de la escala de co-creación ONL- empresa.....	146
Tabla 3.8. Dimensión “compromiso” de la escala de co-creación ONL- empresa.....	147
Tabla 3.9. Factores institucionales condicionantes de la estrategia de co- creación.....	148
Tabla 3.10. Medición de la cultura organizativa de carácter colaborativo.....	149
Tabla 3.11. Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa.....	149
Tabla 3.12. Medición de la orientación al mercado operativa.....	150
Tabla 3.13. Medición del comportamiento emprendedor.....	150
Tabla 3.14. Medición de la adopción de estructuras de gobierno corporativas.....	151
Tabla 3.15. Medición de la filantropía empresarial.....	151
Tabla 3.16. Medición del capital social de la ONL.....	151
Tabla 3.17. Medición de la profesionalización de las ONL.....	152
Tabla 3.18. Medición de las consecuencias de la colaboración a nivel micro.....	153
Tabla 3.19. Medición de las consecuencias de la colaboración a nivel meso - ONL.....	153
Tabla 3.20. Medición de las consecuencias de la colaboración a nivel meso - empresa colaboradora.....	154
Tabla 3.21. Medición de las consecuencias de la colaboración a nivel macro.....	154
Tabla 3.22. Medición de las consecuencias de la colaboración en el cumplimiento de la misión organizativa de la ONL.....	155
Tabla 3.23. Estadísticos de bondad de ajuste.....	158

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 4

Tabla 4.1. Análisis Factoriales Confirmatorios de la escala de co-creación de valor.....	168
Tabla 4.2. AFC del modelo de medida de la co-creación de valor ONL-empresa.....	169
Tabla 4.3. Validez discriminante de la escala de co-creación de valor.....	170
Tabla 4.4. Escala co-creación de valor ONL-empresa.....	171
Tabla 4.5. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de antecedentes de la co-creación de valor vinculados con los recursos organizativos generales... 	173
Tabla 4.6. AFC del modelo de medida de los antecedentes de la co-creación de valor vinculados con los recursos organizativos generales.....	173
Tabla 4.7. Validez discriminante de los antecedentes de la co-creación de valor vinculados con los recursos organizativos generales.....	174
Tabla 4.8. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de los antecedentes de la co-creación vinculados con el proceso de colaboración.....	175
Tabla 4.9. AFC de los antecedentes de la co-creación vinculados con el proceso de colaboración.....	176
Tabla 4.10. Validez discriminante de los antecedentes de la co-creación vinculados con aspectos concretos referidos al proceso de colaboración.....	177
Tabla 4.11. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de los antecedentes de la co-creación relacionados de manera indirecta.....	177
Tabla 4.12. AFC de los antecedentes de la co-creación relacionados de manera indirecta.....	178
Tabla 4.13. Validez discriminante de los antecedentes de la co-creación relacionados de manera indirecta.....	179
Tabla 4.14. Diagnóstico de colinealidad del modelo de adopción de estructuras de gobierno corporativas en ONL.....	180
Tabla 4.15. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de adopción de estructuras de gobierno corporativas en ONL.....	181
Tabla 4.16. Diagnóstico de colinealidad del modelo de la filantropía empresarial en las ONL.....	181
Tabla 4.17. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de la filantropía empresarial en las ONL.....	182
Tabla 4.18. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo causal de los antecedentes de la co-creación de valor ONL-empresa.....	183
Tabla 4.19. Análisis multimuestra de la profesionalización de la gestión: etapa 1.....	188
Tabla 4.20. Análisis multimuestra de la profesionalización de la gestión: etapa 2.....	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.21. Análisis multimuestra de la profesionalización de la prestación: etapa 1.....	189
Tabla 4.22. Análisis multimuestra de la profesionalización de la prestación: etapa 2.....	190
Tabla 4.23. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa.....	191
Tabla 4.24. AFC del modelo de medida de las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa.....	192
Tabla 4.25. Validez discriminante de las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa.....	192
Tabla 4.26. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo causal de las consecuencias de la co-creación ONL-empresa.....	193

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1.1. La pirámide de responsabilidad social de Carroll (1991).....	30
Figura 1.2. Teoría de los <i>stakeholders</i>	31
Figura 1.3. La Triple cuenta de resultados.....	34
Figura 1.4. De la filantropía a la creación de valor compartido.....	36

CAPÍTULO 2

Figura 2.1. Interrelaciones entre las dimensiones de la co-creación de valor.....	75
Figura 2.2. Modelo conceptual de los antecedentes de la co-creación de valor.....	98
Figura 2.3. Factores organizativos de las ONL que pueden favorecer la adopción de una estrategia de co-creación.....	110
Figura 2.4. Modelo conceptual de las consecuencias de la co-creación de valor....	120

CAPÍTULO 3

Figura 3.1. Censo de ONL: Variables de Clasificación.....	137
Figura 3.2. Etapas para el desarrollo de una escala de medida.....	142

CAPÍTULO 4

Figura 4.1. Diagrama de relaciones de la escala de co-creación de valor ONL-empresa.....	167
Figura 4.2. Modelo de adopción de estructuras de gobierno corporativas en ONL.....	180
Figura 4.3. Modelo de la filantropía empresarial en las ONL.....	182
Figura 4.4. Modelo causal de los antecedentes de la co-creación de valor.....	184
Figura 4.5. Modelo causal de las consecuencias de la co-creación de valor.....	194

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no lucrativas (ONL) desarrollan un papel fundamental en la sociedad actual, al tratarse de entidades que satisfacen las demandas sociales, culturales o medioambientales que no han sido cubiertas por el Estado o por el mercado. En España, con aproximadamente 30.000 ONL, en las que trabajan más de dos millones de personas (PwC, 2018), las entidades no lucrativas o del Tercer Sector tratan de mejorar la situación socioeconómica de diversos colectivos excluidos o en riesgo de exclusión. De hecho, sus actuaciones son críticas para mitigar los efectos adversos de un sistema que necesita nuevos paradigmas que sustenten un adecuado y equitativo nivel de bienestar para todas las personas.

Como consecuencia de esta realidad, las entidades no lucrativas en la actualidad tratan de dar respuestas innovadoras a problemas sociales complejos. En este contexto, a través de la denominada “innovación social” diversas tipologías de organizaciones (principalmente, asociaciones y fundaciones) intentan buscar soluciones a necesidades sociales bien recientes o que con una larga tradición no han podido ser cubiertas con anterioridad. Además, el carácter colaborativo de este tipo de innovación la hace proclive a que se establezcan acuerdos de cooperación de carácter intersectorial. Así, las ONL continúan interactuando con las Administraciones públicas, pero además lo empiezan a hacer de modo decidido con las empresas privadas en aras de conseguir mejores resultados de sus actuaciones.

De este modo, irrumpe la co-creación de valor ONL-empresa como un tipo de innovación social en el que las ONL establecen relaciones de colaboración con empresas. La co-creación de valor puede ser definida como *“el proceso mediante el cual los productos, servicios y experiencias se desarrollan conjuntamente por empresas y stakeholders”* (Ramaswamy, 2009). En el ámbito señalado, a través de la co-creación de valor de las ONL en sus relaciones con las empresas privadas, ambas organizaciones desarrollan proyectos, actividades o prestaciones para satisfacer las necesidades de los beneficiarios o usuarios de la entidad no lucrativa, lograr beneficios organizacionales para ambas partes, y conseguir un impacto social.

La sociedad, cada vez más consciente de los valores éticos que las organizaciones deben incorporar a sus actuaciones, demanda de las empresas prácticas consistentes con la conocida estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En este sentido, nuevas tendencias en el ámbito de la RSC, como la innovación social corporativa (Halme y Laurila, 2009), o la creación de valor compartido (Porter y

INTRODUCCIÓN

Kramer, 2006; Porter y Kramer, 2011), ponen en relieve un modelo de negocio en el que las empresas desarrollan sus productos y servicios teniendo en cuenta los efectos que sus actuaciones pueden tener en la comunidad o sociedad con la que interactúan, y donde la consecución de beneficios sociales es paralela al logro de beneficios económicos. Para alcanzar tales objetivos las empresas pueden establecer alianzas intersectoriales con ONL, lo que derivará en una mejora sustancial de su comportamiento socialmente responsable.

Las empresas que ponen en práctica la innovación social corporativa pueden, a través del establecimiento de acuerdos de colaboración con ONL, mejorar su valor de marca e incrementar la lealtad de sus clientes, motivar y retener a sus empleados, fomentar el desarrollo de productos socialmente innovadores, obtener conocimientos del sector de actividad de la entidad no lucrativa, o acceder de forma más eficaz a los mercados locales donde trabajan las ONL. Las ONL, por su parte, pueden obtener de las empresas aquellos recursos necesarios para desarrollar su actividad, tanto tangibles (en efectivo, productos y/o servicios, equipamientos e infraestructura, etc.), como intangibles (conocimientos, capacidades, información, visibilidad, acceso a redes, etc.), que mejoren su competencia para cumplir con eficacia sus misiones organizacionales, en un entorno caracterizado por la dificultad de acceso a dichos recursos.

Por lo tanto, la co-creación de valor de las ONL en sus relaciones con las empresas representa en la actualidad una estrategia de gestión clave para ambas organizaciones, tanto por los beneficios organizacionales que se derivan de su aplicación, como por la consecución de mejoras sustanciales para los beneficiarios de los proyectos, y por el impacto que se genera en la comunidad o la sociedad en general. Sin embargo, aunque ha proliferado la investigación sobre la co-creación de valor de las empresas en la relación con sus *stakeholders* (principalmente los clientes), hay un vacío evidente en la literatura académica de esta estrategia de gestión desde la perspectiva de las ONL. De hecho, no se han encontrado evidencias de la existencia de una escala de medida de la co-creación de valor ONL-empresa que sea globalmente aceptada por académicos y profesionales de la gestión organizativa. En la misma línea, tampoco se han identificado, con base empírica, los posibles antecedentes o condicionantes, moderadores y consecuencias del desarrollo de esta estrategia de gestión de la co-creación de valor por parte de las ONL en sus relaciones con las empresas privadas.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta los fundamentos teóricos señalados y las carencias empíricas detectadas en este contexto de análisis, el **objetivo principal** del presente trabajo doctoral es evaluar en qué medida la adopción por parte de las ONL españolas de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones de colaboración con empresas privadas, condicionada por distintos factores del entorno o de las propias organizaciones, puede derivar en consecuencias positivas para los beneficiarios o usuarios finales de dichas entidades no lucrativas, para las estructuras organizativas de las partes involucradas (la ONL y la empresa) y para la comunidad y sociedad en su conjunto. Este objetivo general se estructura en los siguientes **objetivos específicos**:

- Desarrollar una escala de medida, válida y fiable, de la adopción por parte de las ONL de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones de colaboración con empresas.
- Identificar los antecedentes o condicionantes, tanto externos (del entorno o contexto), como internos u organizativos, así como posibles factores moderadores de los mismos, de la adopción de una estrategia de co-creación de valor por parte de las ONL en dichas relaciones de colaboración.
- Analizar las consecuencias que la adopción de una estrategia de co-creación de valor por parte de las ONL en sus relaciones con las empresas tiene sobre sus beneficiarios o usuarios, sobre las estructuras organizativas de ambos agentes colaboradores y, en última instancia, sobre la comunidad y el entorno social en el que se interactúa.

Para alcanzar estos objetivos se ha llevado a cabo un estudio empírico mediante encuesta estructurada online auto-administrada a una población de 358 ONL españolas que colaboren o hayan colaborado con empresas privadas en el desarrollo de programas, prestaciones o actividades en los últimos tres años. El trabajo de campo fue realizado entre enero de 2018 y mayo de 2018. Las encuestas enviadas vía e-mail a los Directores/as o Presidentes/as de las entidades dieron lugar a una muestra final de 205 ONL. En consecuencia, la tasa de respuesta ha sido de 57,3%, para un error muestral del 4,5% (nivel de confianza del 95%).

A partir del trabajo empírico señalado se ha desarrollado finalmente una escala de medida válida y fiable de la adopción por parte de las ONL de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con empresas privadas. La escala de “co-creación de valor ONL-empresa”, formada por cuatro dimensiones básicas (participación,

INTRODUCCIÓN

reciprocidad, aprendizaje, y compromiso), ha permitido, tal como se ha señalado, identificar diversos antecedentes o condicionantes (externos, o del entorno, e internos o de las propias entidades no lucrativas) y factores moderadores de la adopción de esta estrategia de co-creación. Asimismo, se han analizado las consecuencias a nivel micro, meso y macro que la adopción de dicha estrategia de gestión tiene para las ONL.

Los resultados y evidencias derivadas de los análisis practicados permitirán orientar las estrategias emprendidas tanto por las ONL como por las empresas, de cara a conseguir aumentar sus respectivos desempeños, puesto que se identificarán ámbitos de actuación claves para potenciar la co-creación, entre ambas organizaciones. Igualmente, los resultados de la Tesis Doctoral también podrán ser utilizados por las Administraciones públicas en el diseño de políticas destinadas a fomentar la innovación social entre los agentes sociales. De forma complementaria, y desde el punto de vista de la literatura académica de marketing, el trabajo llevado a cabo ofrece una perspectiva diferente que completa los estudios existentes sobre co-creación, al incorporar el enfoque de una organización no lucrativa. Por su parte, la literatura sobre marketing no lucrativo se ve enriquecida por la inclusión del concepto de co-creación dentro de las alianzas intersectoriales que puede impulsar una ONL.

A efectos expositivos, el trabajo doctoral se estructura en cinco capítulos principales y adicionales a la presente introducción. En el primero se presenta una descripción de los principios básicos de la estrategia de RSC y sus últimas tendencias. Para ello, en primer lugar, se abordan los conceptos y las cuestiones clave de dicha estrategia de gestión. A continuación, se presenta la descripción y el desarrollo de la innovación social en el contexto de la RSC, tratando ya, de forma particular, la co-creación de valor como tipología de referencia, y a las ONL como agente clave de esta estrategia.

El capítulo segundo se centra en la colaboración entre empresas y ONL fundamentada en la estrategia co-creación de valor y desde la perspectiva de análisis principal de las ONL. Con esta premisa, se desarrolla tanto el concepto como las características de la co-creación de valor, y se describe la colaboración específica entre las ONL y las empresas en este marco de estudio. A continuación, se tratan conceptualmente los antecedentes o condicionantes de la implementación de esta estrategia, tanto los externos del entorno o contexto institucional, como los internos u organizativos. Adicionalmente, este capítulo se adentra en las consecuencias que la

INTRODUCCIÓN

adopción de una estrategia de co-creación de valor de las ONL en sus relaciones con empresas privadas tiene en diferentes niveles de análisis de estimadores de resultados (micro, meso y macro). La revisión de la literatura tanto de los antecedentes como de las consecuencias de la co-creación deriva en el planteamiento de un conjunto de hipótesis susceptibles de validación empírica mediante el correspondiente modelo de relaciones causales.

La metodología del estudio empírico desarrollado a efectos de contrastar las hipótesis y modelos de relaciones establecidos se describe en el capítulo tercero. En concreto, se establecen los objetivos que fundamentan el trabajo doctoral desde un punto de vista empírico, se justifica la idoneidad de las ONL españolas como unidad de análisis del mismo, se describe la base de datos utilizada y el trabajo de campo desarrollado para obtener los datos relevantes para el estudio, se delimitan las variables de medida incorporadas en el cuestionario online utilizado como herramienta de obtención de datos, y se describen las técnicas de análisis empleadas para contrastar las citadas hipótesis de trabajo.

El capítulo cuatro presenta los principales resultados obtenidos en el estudio empírico desarrollado. El capítulo empieza con la evaluación de la dimensionalidad, fiabilidad y validez, convergente y discriminante, de la escala de medida propuesta para evaluar el grado de adopción por parte de las ONL españolas de una estrategia de co-creación de valor en su relación con las empresas privadas. A continuación, se identifican los antecedentes y factores moderadores estadísticamente significativos de la adopción de dicha estrategia de co-creación. Finalmente, se describen las consecuencias que el desarrollo de la misma por parte de las ONL tiene a nivel micro (para los beneficiarios o usuarios de las actividades de las ONL), meso (para ambas organizaciones, la ONL y la empresa) y macro (para la sociedad en su conjunto).

Para terminar, en el capítulo cinco se exponen las principales conclusiones, tanto teóricas como empíricas, del trabajo doctoral realizado, así como las implicaciones que se derivan para la gestión organizativa de las ONL. El capítulo finaliza presentando las principales limitaciones del trabajo, y las líneas de investigación futuras que podrían desarrollarse.

**CAPÍTULO 1. LA ESTRATEGIA
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA (RSC). ÚLTIMAS
TENDENCIAS**

El objetivo del presente capítulo es describir los principios básicos de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y sus últimas tendencias y desarrollos. Para alcanzar este objetivo, el primer apartado abordará el concepto y las cuestiones clave de la estrategia de RSC. En primer lugar, se delimitarán la terminología y definición del concepto de RSC; en segundo lugar, se describirá su evolución histórica; en tercer lugar, se desarrollarán las motivaciones para la implementación; por último, se delimitarán sus principales modelos conceptuales y dimensiones críticas. A continuación, el segundo apartado se centrará en la innovación social en el contexto de la RSC, abordando, en primer lugar, la definición del concepto de innovación social; en segundo lugar, la innovación social en el marco de la estrategia de innovación empresarial; en tercer lugar, las tipologías de innovaciones sociales, particularmente la co-creación de valor como tipología de referencia; y, finalmente, los agentes de innovación social, y específicamente las organizaciones no lucrativas (ONL) como agente clave de esta estrategia.

1.1. CONCEPTO Y CUESTIONES CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE RSC

Durante décadas, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) ha crecido en importancia y relevancia (Carroll y Shabana, 2010). Además, la generalización en el uso del concepto de RSC, y la mejor comprensión de su significado, ha puesto de manifiesto su naturaleza multidimensional (Sallyanne Decker, 2004), lo que se traduce en una importante proliferación de términos para identificar y denominar a esta estrategia de gestión vinculada, principalmente, al ámbito empresarial. En concreto, el término RSC es sin duda el más utilizado actualmente para describir las actuaciones socialmente responsables de las empresas, si bien se recurre indistintamente a otros conceptos complementarios, como, entre otros, los de ética empresarial, gestión de los *stakeholders*, sostenibilidad y ciudadanía corporativa, para identificar esta tipología de actuaciones (Carroll y Shabana, 2010). En la Tabla 1.1 se aporta, a modo ilustrativo, el significado de cada una de estas terminologías complementarias.

Tabla 1.1. Términos relacionados con la RSC

Ética empresarial	La ética empresarial se interesa por la corrección o la imparcialidad de las acciones, los comportamientos y las políticas de las empresas, los directivos y los empleados, llevadas a cabo en un contexto comercial.
Gestión de los stakeholders	La gestión eficaz de los <i>stakeholders</i> se fundamenta en que los directivos y las empresas sean capaces de mejorar sus relaciones con los <i>stakeholders</i> , mediante el desarrollo de una cultura de partes interesadas y la mejora del compromiso y las interacciones con los mismos.
Sostenibilidad	La sostenibilidad se refiere al cuidado del presente y del futuro. Su principal ventaja es que tiende a enfatizar la perspectiva a largo plazo, abarca factores económicos, sociales y medioambientales, y explícitamente incorpora la preocupación por las generaciones futuras.
Ciudadanía corporativa	La ciudadanía corporativa significa que las empresas, al igual que las personas, tienen ciertos deberes y responsabilidades que deben cumplir para ser percibidos como legítimos y así ser aceptados (se trata de servir a las partes interesadas de la empresa al ser una parte integral de la misma).

Fuente: elaboración propia a partir de Carroll (2015).

De hecho, “*dichas expresiones están compitiendo para convertirse en el término más aceptado y extendido, al mismo tiempo que el concepto de desempeño social corporativo se ha convertido en un término genérico establecido que abarca todo lo que las empresas están logrando en el ámbito de las políticas, prácticas y resultados de la responsabilidad social*” (Carroll y Shabana, 2010; p. 86).

No obstante, en el presente trabajo doctoral se utilizará de forma amplia el tradicional término “RSC”. Aun siendo conscientes de que en España se utiliza principalmente la acepción alternativa “Responsabilidad Social de las Empresas” (RSE), nos quedamos con la abreviatura RSC al vincularse en mayor medida con “*la capacidad que tiene una corporación (organización de personas) para responder por algo o alguien frente a la sociedad*” (Lizcano y Nieto, 2006; p. 15), y referirse con el término “*corporación*” a la “*organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan*” (Lizcano y Nieto, 2006; p. 14). De esta forma, el concepto RSC tiene en cuenta la responsabilidad social de todo tipo de organizaciones y no sólo de las empresas, incluyendo así a las organizaciones no lucrativas (ONL), unidad de análisis del posterior ejercicio empírico de la tesis.

Una vez establecida la terminología clave de la exposición, procede, en primer lugar, delimitar qué se entiende conceptualmente por RSC; en segundo lugar, describir la evolución histórica de la misma; en tercer lugar, identificar las motivaciones para su desarrollo; y, por último, establecer los modelos conceptuales y dimensiones críticas de esta estrategia de gestión clave en el contexto organizativo actual.

1.1.1. Definición del concepto de RSC

El primer intento de teorizar la relación entre las empresas y la sociedad, tal como se entiende en la actualidad, fue realizado por Bowen en 1953 (Carroll, 1979; Lee, 2008; Carroll y Shabanna, 2010; Carroll, 2016) al establecer que la responsabilidad social “*se refiere a las obligaciones de los empresarios de adoptar políticas, tomar aquellas decisiones y seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad*” (Bowen, 1953; p. 6). Posteriormente, Davis (1960, p. 70) argumentó que esta responsabilidad se refería a las “*decisiones y acciones de los empresarios tomadas por razones, al menos parcialmente, más allá del interés directo económico o técnico de la empresa*”. Por su parte Frederick (1960; p. 60) manifestó que “*los recursos deben ser utilizados para objetivos sociales, no sólo para intereses de las personas privadas y de las empresas*”. Así, las responsabilidades de las empresas no se vinculaban ya sólo con los beneficios financieros que éstas podían conseguir, sino con responsabilidades sociales más allá del propio interés económico de la empresa, siendo materializadas en esta época en obras caritativas, sin tener en cuenta una visión estratégica de la RSC.

Por su parte, desde el punto de vista académico, probablemente la definición de RSC que se ha utilizado con mayor éxito durante más de veinticinco años es la propuesta por Carroll (1979; p. 500), y reinterpretada por él mismo, según la cual: *“la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales (más tarde conocidas como filantrópicas) que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado en el tiempo”* (Carroll 1991; p. 283).

No obstante, otros autores han sugerido definiciones posteriores que gozan de amplio consenso en la medida en que todas ellas hacen aportaciones incrementales de este concepto. Por ejemplo, Wood (1991; p. 695), estableció que *“la idea básica de la responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están vinculadas en lugar de ser entidades distintas; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas del comportamiento de las empresas y de los resultados adecuados”*. Por su parte, Brown y Dacin (1997; p. 68), determinaron que la RSC es *“el reflejo del estatus y las actividades de una organización respecto a sus obligaciones sociales percibidas”*. Ambas definiciones ponen de manifiesto la existencia de expectativas de la sociedad con el comportamiento de la empresa, y el deber de los negocios de ser responsables por los efectos que sus actividades pudieran tener sobre la comunidad.

De modo institucional, a nivel internacional el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) elaboró en el año 2000 la siguiente definición de RSC: *“la responsabilidad social corporativa es el compromiso continuado de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, a la vez que mejoran la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general”* (Holme y Watts, 2000; p. 8). Esta definición conlleva para las empresas tener en cuenta, a través de la RSC, a todos los grupos de interés relevantes de la organización, incluyendo a sus trabajadores y familias, la comunidad local y la sociedad en general.

En este mismo marco institucional, de acuerdo con Álvarez y Pedreira (2007; p. 20) otra definición institucional relevante es la que aparece en el Libro Verde de la Unión Europea (UE) (publicado el 18 de julio de 2001), según la cual la RSC supone *“la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus stakeholders”* (European Commission, 2001; p. 366).

Análogamente, es importante destacar que, según el *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España* (2003) elaborado por la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), adoptar criterios de RSC “*entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos; y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos*” (Fundación Ecología y Desarrollo, 2003; pp. 7-8). Una implicación de este hecho es que la demanda de actividades de RSC se puede canalizar a través de los mercados de productos (consumo responsable) o de capitales (inversión socialmente responsable) y no ser necesariamente consecuencia de una obligación legal (Álvarez y Pedreira, 2007).

Asimismo, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) estableció en el año 2003 la siguiente definición de RSC: “*el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. La RSC centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente. Además, la RSC va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas*” (Moneva y Lizcano, 2003; p. 9).

Por lo tanto, esta definición de AECA destaca que la RSC “*se fundamenta en lo voluntario porque así tiene más fuerza y los compromisos son más amplios que los impuestos legalmente. Supone una estrategia que afecta a toda la organización creando valor en el largo plazo y contribuyendo a la obtención de ventajas competitivas*” (Álvarez y Pedreira, 2007; p. 21).

Posteriormente, en 2011 la Comisión Europea presentó la *Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas* donde establece una nueva definición de la RSE: “*la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad*” (Comisión Europea, 2011; p. 7). En concreto:

- Pone de manifiesto la conveniencia de que las compañías tengan en cuenta en su estrategia y operaciones las expectativas de los grupos de interés para maximizar su capacidad de crear valor para el conjunto de la sociedad.
- La definición aclara que el cumplimiento de la legislación aplicable y de los convenios colectivos alcanzados entre los interlocutores sociales es un requisito previo a la RSC.
- También señala que, para asumir plenamente su responsabilidad, las empresas deben integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las inquietudes de los consumidores.
- Con el objetivo de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios y *stakeholders*, comprendiendo la sociedad, en sentido amplio, para identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

Por tanto, han sido muchas, variadas y relevantes las aportaciones efectuadas a la conceptualización de la RSC, tal como se puede observar, a modo de resumen, en la Tabla 1.2. En función de este conjunto de definiciones, se puede concluir que para que una empresa u organización pueda ser considerada socialmente responsable, debe llevar a cabo políticas y prácticas que tengan en cuenta la implicación social y medioambiental que pueda afectar a sus partes interesadas. Todo ello con carácter voluntario y más allá de los requisitos legales vigentes en un momento dado. Además, deberán tratar de maximizar el valor compartido de los accionistas y de sus grupos de interés, paliando posibles efectos adversos de su actividad en aras de conseguir una sociedad mejor.

Tabla 1.2. Definiciones relevantes de RSC (I)

Bowen (1953; p. 6)	... las obligaciones de los empresarios de adoptar políticas, tomar aquellas decisiones y seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad.
Davis (1960; p. 70)	Decisiones y acciones de los empresarios tomadas por razones más allá del interés directo económico o técnico de la empresa.
Frederick (1960; p. 60)	Los recursos deben ser utilizados para objetivos sociales, no sólo para intereses de las personas privadas y de las empresas.
Sethi (1975; p. 60)	El comportamiento corporativo puede definirse (...) como la obligación social, la responsabilidad social o la capacidad de respuesta social.
Carroll (1979; p. 500)	La RS de los negocios abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales (más tarde conocidas como filantrópicas) que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado en el tiempo.

Fuente: elaboración propia a partir de los citados autores.

Tabla 1.2. Definiciones relevantes de RSC (y II)

Wood (1991; p. 695)	La RSC es que las empresas y la sociedad están vinculadas en lugar de ser entidades distintas; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas del comportamiento de las empresas y de los resultados adecuados.
Brown y Dacin (1997; p. 68)	El reflejo del estatus y las actividades de una organización respecto a sus obligaciones sociales percibidas.
WBCSD (2000; p. 8)	La responsabilidad social corporativa es el compromiso continuado de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, a la vez que mejoran la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general.
El Libro Verde de la UE sobre RSE (2001; p. 366)	La integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2003; p. 9)	Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y el comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. La RSC se centra en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados. Además, va más allá del cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados económicos a corto plazo. Supone un planteamiento estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo a la obtención de ventajas competitivas duraderas.
Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) (2003; p. 7-8)	Entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos; y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos.
van Marrewijk (2003; p. 102)	En general, la sostenibilidad corporativa y la RSC se refieren a las actividades de la empresa - voluntarias por definición - que demuestran la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con las partes interesadas.
Álvarez y Pedreira (2007; p. 23)	Debe ser una empresa que adopte voluntariamente un comportamiento ético y socialmente responsable más allá de las exigencias legales de cada momento, lo que le permita mejorar todos los aspectos internos de funcionamiento, así como su relación con los terceros y el entorno en el que se encuentre operando. Los valores de la RSE deberán estar presentes en la identidad, la misión y la estrategia de la empresa.
Du, Bhattacharya y Sen (2010; p. 8)	Un compromiso para mejorar el bienestar social a través de prácticas discrecionales de la empresa y aportaciones de recursos corporativos.
Estrategia Renovada de la UE sobre RSE (CE, 2011; p. 7)	La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.
Aguinis (2012; p. 855)	Acciones y políticas organizacionales específicas del contexto que tengan en cuenta las expectativas de las partes interesadas y la triple cuenta de resultados económicos, sociales y medioambientales.

Fuente: elaboración propia a partir de los citados autores.

1.1.2. Evolución histórica de la RSC

El anterior apartado pone de manifiesto que el concepto de RSC ha ido evolucionando desde hace décadas (Carroll, 1979), si bien ha sido objeto de análisis con mayor profundidad sobre todo a partir de la de 1950 (De Bakker, Groenewegen y Den Hond, 2005). En concreto, la era moderna de la RSC está marcada por la publicación por Bowen (1953) de su libro *“Social Responsibilities of the Businessman”*. De hecho, *“el libro de Bowen estuvo notablemente adelantado a su tiempo, por lo menos una década, pero dio una forma significativa al futuro de la materia”* (Carroll y Shabana, 2010; p. 86).

Desde ese momento y hasta la actualidad son varias las etapas que se pueden identificar en la evolución histórica del concepto de RSC: (1) décadas de los años 50 y 60, (2) décadas de los años 70 y 80, (3) décadas de los años 90 y 2000 y (4) década actual de 2010, en la que se enmarcan las últimas tendencias en materia de RSC. A continuación, se procede a desarrollar las principales características de cada una de estas etapas de evolución histórica, quedando sistematizadas cada una de ellas, de modo abreviado, en la Tabla 1.3.

1.1.2.1. Décadas de los años 50 y 60

La RSC en los años 50, a partir de la idea inicial de Bowen, se relacionaba principalmente con las responsabilidades sociales de los empresarios y su obligación de llevar a cabo decisiones y acciones que la sociedad estimase como recomendables o deseables (Carroll, 2015). Además, durante esta década de los 50, dado que la orientación de la RSC era llevar a cabo obras caritativas, no se trató de vincular la misma con los beneficios para las propias empresas (Carroll y Shabanna, 2010).

Asimismo, a partir de este momento de tiempo, el modelo de desempeño social de las empresas se desarrolló tomando como punto de partida el consejo inicial sobre el deber de las empresas de ser más responsables en su dimensión social, asimilándose de esta forma gran parte de la crítica que se había realizado contra dicho modelo, como la vertida por Levitt (1958) que afirmó que el Estado era el que realmente tenía que hacer frente a los distintos problemas sociales (Margolis y Walsh, 2003; Carroll y Shabanna, 2010).

En concreto, Theodore Levitt consideraba que centrarse en las responsabilidades sociales podía restar importancia al ánimo de lucro de las empresas, por lo que advirtió al mundo de los negocios sobre los peligros de la responsabilidad social (Carroll y Shabana, 2010). Sin embargo, durante la posterior década de 1960 se continuó defendiendo el movimiento de responsabilidad social, lográndose un progreso significativo por parte del gobierno y los académicos, que las empresas empezaban a seguir cada vez en mayor grado, a pesar de las advertencias de Levitt sobre los inconvenientes de esta estrategia responsable de gestión (Carroll y Shabana, 2010).

Tabla 1.3. Evolución histórica de la RSC

<p>Décadas de los años 50 y 60</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Libro “<i>Social Responsibilities of the Businessman</i>” de Bowen (1953): teoriza la relación entre las empresas y la sociedad. - Críticas de Levitt (1958) sobre la RSC al considerar que el Estado era el que se tenía que encargar de resolver los problemas sociales. - Críticas de Friedman (1962) sobre la RSC: la única responsabilidad social de las empresas era la de generar riqueza dentro de las reglas del libre mercado. - A pesar de las críticas a la RSC, se produjo su aceptación. - La RSC estaba orientada a realizar obras caritativas. - No se trató de vincular la RSC con los beneficios para las propias empresas.
<p>Décadas de los años 70 y 80</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los investigadores trataron de encontrar la relación entre la RSC y los resultados financieros para las empresas, aunque no consiguieron explicarla. - Carroll (1979) estableció un marco conceptual generalmente aceptado de RSC. - Las definiciones formales de RSC comenzaron a aumentar. - Se produjo un aumento de la investigación empírica de la RSC. - Importancia de temas relacionados con la RSC como las políticas públicas, la ética empresarial y la teoría/gestión de los <i>stakeholders</i>. - Se establece el concepto de <i>stakeholders</i> o grupos de interés con la definición de Freeman (1984).
<p>Décadas de los años 90 y 2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas llevan a cabo la planificación estratégica de las actividades de RSC y la demostración del impacto de estas acciones en la sociedad. - La RSC empieza a ser impulsada por los gobiernos, las empresas, las ONG y los consumidores; y fue apoyada por la mayoría de los organismos internacionales. - La comunidad empresarial considera que la RSC no es incompatible con la maximización del beneficio. - Desde principios del 2000, la idea de sostenibilidad o desarrollo sostenible alcanza gran trascendencia dentro del mundo de los negocios.
<p>Década actual de 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El término “ciudadanía corporativa” se populariza. - Importancia de la idea de que la RSC permite lograr la creación de valor. - El último interés y desarrollo formal de la RSC se denomina “Corporate Responsibility (CR) Innovation” (Halme y Laurila, 2009) o, complementariamente, se establece bajo el concepto de “valor compartido” (Porter y Kramer, 2011). - La RSC, como “<i>CR Innovation</i>”, busca al unísono la mejora competitiva de la empresa y la creación de valor para la sociedad mediante las innovaciones sociales. - Idea de creación de valor compartido (“<i>shared value</i>”), que hace hincapié en la unión entre el progreso social y económico.

Fuente: elaboración propia a partir de Carroll (1979), Porter y Kramer (2002), Margolis y Walsh (2003), Sallyanne Decker (2004), Valor (2005), Lee (2008), Halme y Laurila (2009), Carroll y Shabanna (2010), Edvardsson y Enquist (2011), Porter y Kramer (2011), Carroll (2015), van der Have y Rubalcaba (2016) y Wang et al. (2016).

Ahora bien, poco después Friedman (1962) argumentaba que *“la única responsabilidad social de las empresas era la de crear riqueza dentro de las reglas del libre mercado”* (Lee, 2008, p. 58), coincidiendo con Levitt en sus críticas a la RSC, al considerar que constituía una carga y era perjudicial para el accionista. A pesar de ello, en los años 60 el interés sobre la RSC fue generalizándose y se logró la aceptación de la idea de que las empresas eran responsables con la sociedad y un conjunto más amplio de partes interesadas, más allá del beneficio de los accionistas (Wang et al., 2016).

De este modo, *“el aumento de la conciencia social en la década de 1960 llevó a un examen más detallado de la conducta empresarial y a mayores desafíos sobre la RSC”* (Carroll, 2015; p. 88). De hecho, la literatura sobre la RSC de estos años aumentó considerablemente, intentando conceptualizar formalmente la responsabilidad social (Carroll y Shabana, 2010). Otra característica de esta década continuó siendo *“la inexistencia de una unión entre la responsabilidad social y el desempeño financiero”* (Lee, 2008, p. 58), debido a que las empresas no estaban buscando un retorno específico de sus acciones sociales (Carroll y Shabana, 2010).

1.1.2.2. Décadas de los años 70 y 80

Respecto a los años 70 y 80 es importante destacar el esfuerzo de los investigadores por tratar de descubrir la relación entre la RSC y los resultados financieros, aunque sin lograr explicarla (Lee, 2008). Además, Preston (1975) destaca, a mitad de la década de los 70, la carencia de un paradigma teórico generalmente aceptado sobre la RSC, lográndose tales avances a finales de esta década con el marco conceptual de RSC de Carroll (1979) (Lee, 2008).

En estos años se comienza a hablar de responsabilidad empresarial frente a las expectativas de trabajadores, consumidores y ciudadanos, más allá de la que la empresa mantenía con los accionistas, por lo que se comenzaron a formalizar e institucionalizar las respuestas de las empresas a las cuestiones sociales (Carroll, 2015). Además, Frederick (1978) formaliza la diferencia entre la RSC y la capacidad de respuesta social corporativa, conceptos que, junto con el de desempeño social corporativo, se convirtieron en el centro de las discusiones durante la época (Carroll y Shabana, 2010). Así, *“la década de los años sesenta supuso un crecimiento significativo en los intentos de formalizar el significado de la RSC”* (Carroll, 1999; p. 270).

De este modo, *“el desempeño social corporativo hacía hincapié en los resultados que se lograban de las iniciativas socialmente responsables”* (Carroll y Shabana, 2010; p. 88). En consecuencia, el desempeño social corporativo *“sentaba las bases de los intentos de medir los resultados de las políticas y prácticas de RSC”* (Carroll y Shabana, 2010; p. 88).

Por otro lado, *“en la década de 1980 se produjeron un menor número de nuevas definiciones del concepto de RSC, más investigación empírica, y el auge y la popularización de temas alternativos”* (Carroll y Shabana, 2010; p. 88), como *“las políticas públicas, la ética empresarial y la teoría/gestión de los stakeholders”* (Carroll 1999; p. 284). De hecho, en esta década se acuñó el concepto de grupos de interés con la definición de Freeman (1984; p. 31; citado en Valor, 2005; p. 193): *“cualquier grupo o individuo que afecta o se ve afectado por el logro de los objetivos de la organización”*.

1.1.2.3. Décadas de los años 90 y 2000

Desde mediados de la década de los 90 las empresas se centraron en llevar a cabo la planificación estratégica efectiva de las actividades de RSC y la demostración del impacto de estas acciones en la sociedad (Wang et al., 2016). A su vez, otra cuestión importante fue el estudio de la relación entre la RSC y la rentabilidad (Carroll, 2015).

En concreto, durante los años 90, las actividades de RSC estaban más formalizadas e integradas en la empresa, como consecuencia de un proceso de institucionalización de la RSC que durante varias décadas fue produciéndose en las políticas y prácticas empresariales (Carroll, 2015). De este modo, *“las prácticas de RSC crecieron más allá de la filantropía para abarcar el progreso de las minorías, las prácticas de consumo, y las iniciativas del medio ambiente y la sostenibilidad”* (Carroll, 2015; p. 89).

Por otra parte, a partir de estos años las cuestiones de la RSC cruzaron más que nunca las fronteras y las culturas, ya que las empresas querían legitimidad a los ojos de otros países, especialmente en los países en desarrollo, por lo que el dilema de las empresas multinacionales era conciliar las presiones, demandas y expectativas conflictivas de las partes interesadas de los países de origen y de destino (Carroll, 2015). Ser una empresa socialmente responsable era el camino más seguro hacia la legitimidad en dichos países (Carroll, 2015).

Además, *“es ya a finales de la década de los 90 cuando la RSC empieza a ser promovida casi universalmente por los gobiernos, las empresas, las ONG y los consumidores individuales; y fue apoyada por la mayoría de los organismos internacionales como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), estableciéndose ya directrices muy en concreto para la promoción de la RSC”* (Lee, 2008; pp. 53-54).

Así, los argumentos de Friedman quedaban superados puesto que se reconocen los retornos e intangibles que las acciones de RSC generan a la empresa (Álvarez y Pedreira, 2007), y ya no se considera que las acciones de mecenazgo supongan una irresponsabilidad por atentar contra el derecho del accionista. Además, de acuerdo con Stiglitz (2002), se tiene en cuenta que *“el libre mercado no puede producir el inexorable avance hacia la prosperidad y el bienestar mundial que tan a menudo se espera”* (Margolis y Walsh, 2003; p. 296).

Esta tendencia coincide con la percepción que se tenía de la RSC por esas fechas en el mundo empresarial en la medida en que ya a principios del presente siglo, según la encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers a más de mil directores generales de 43 países (PwC, 2003; citado por Nieto y Fernández, 2004; p. 31):

- El 79% de los responsables de empresa consideraban que la adopción de criterios de RSC era fundamental para la obtención de beneficios (el año anterior el porcentaje había sido del 69%).
- El 71% de ellos manifestaba estar de acuerdo con el principio de sacrificar los beneficios a corto plazo a cambio de maximizar en el largo plazo el valor para el total de grupos de interés de la empresa.

Por lo tanto, la RSC no parece incompatible con la maximización del beneficio y se ha convertido ya en esta época en un factor que influye en el entorno estructural y operativo en el que operan las empresas (Sallyanne Decker, 2004). Una cuestión a resaltar es que se produce un aumento de los requerimientos para que las empresas proporcionen soluciones innovadoras a los problemas sociales (como la desnutrición, la mortalidad infantil, el analfabetismo, la contaminación, etc.), aun cuando la teoría económica indicaba que los administradores de las empresas debían centrarse en la maximización de la riqueza de los accionistas (Margolis y Walsh, 2003).

Por último, en lo que se refiere a la descripción de la dimensión temporal de la RSC en este periodo, *“desde principios del 2000, la comunidad empresarial dio mucha importancia a la idea de sostenibilidad o desarrollo sostenible, por lo que este tema se convirtió en una parte integral de todas las discusiones de RSC”* (Carroll y Shabana, 2010; p. 88).

1.1.2.4. Década actual de 2010

Actualmente, *“junto con la sostenibilidad, la ciudadanía corporativa está entre los términos más recientes y más populares adoptados por las empresas para caracterizar su RSC”* (Carroll, 2015; p. 93). Asimismo, la RSC permite lograr la creación de valor, ya que la noción de valor para el cliente no se limita sólo al valor económico, sino que también abarca valores éticos. Dichos valores incluyen los principios, las normas, la ética y los ideales que guían las acciones de las personas y las organizaciones por igual (Edvardsson y Enquist, 2011).

Por otro lado, la filantropía corporativa, que, según afirma Godfrey (2005), *“se refiere a una asignación voluntaria, incondicional y no mutua realizada por las empresas de algunos de sus recursos disponibles para fines benéficos”* (Rey-García, Sanzo-Pérez y Álvarez-González, 2018; p. 514), *“ha evolucionado en el contexto de la creciente popularidad de la RSC”* (Rey-García et al., 2018; p. 515), tal como pone de manifiesto la Comisión Europea (2011).

En este sentido, desde el punto de vista académico es importante destacar que la última tendencia y desarrollo formal de la RSC se denomina "Corporate Responsibility (CR) Innovation" (Halme y Laurila, 2009), enmarcado, complementariamente, bajo el concepto de "valor compartido" (Porter y Kramer, 2011). Según Halme y Laurila (2009; p. 330) *“en la “CR Innovation” mientras que la empresa intenta desarrollar nuevos modelos de negocio para aliviar un problema medio ambiental o beneficiar a un segmento de mercado desfavorecido, también tiene como objetivo generar ingresos para la empresa”*. Por su parte, *“el concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”* (Porter y Kramer, 2011; p. 6).

De este modo, la idea de creación de valor compartido (*“shared value”*), que hace especial hincapié en la conexión entre el progreso social y económico, es uno de los términos más recientemente incorporados al contexto de estudio de la RSC (Carroll, 2015). En esta línea argumental es importante resaltar el papel que desempeña la Comisión Europea (2011; p. 8), la cual *“con el fin de maximizar la creación de valor compartido, anima a las empresas a adoptar un planteamiento estratégico y de largo plazo sobre la RSE, así como a estudiar las oportunidades de desarrollar productos, servicios y modelos empresariales innovadores más competitivos que contribuyan al crecimiento económico, al bienestar social y a la creación de empleos de mayor calidad y más productivos”*. Así, la RSC, entendida como *“CR Innovation”*, pretende la mejora competitiva de la empresa a la vez que se crea valor para la sociedad en su conjunto mediante el desarrollo de innovaciones sociales (van der Have y Rubalcaba, 2016).

En este contexto, una primera aproximación al concepto de innovación social es aquella que la define como *“las actividades y los servicios innovadores que tienen el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos fines son principalmente sociales”* (Mulgan, 2007; p. 8). Por lo tanto, la innovación social da una respuesta nueva a los problemas de una determinada comunidad con el objetivo de mejorar su bienestar real. En consecuencia, el objetivo de este tipo de innovaciones sociales es garantizar una mejor calidad o bienestar de vida de determinados grupos desfavorecidos (por ejemplo, que un determinado colectivo específico en riesgo de exclusión pueda aumentar sus tasas de empleo efectivas y mejorar sus condiciones de seguridad y medioambientales) o de colectividades en los territorios periféricos en vías de desarrollo (Kocziszky y Somosi, 2016).

Por lo tanto, a través del uso de la filantropía para mejorar el entorno en el que interactúan las empresas, se producen beneficios sociales y económicos, mejorando, lógicamente, las perspectivas de negocio a largo plazo de cada una de ellas (Porter y Kramer, 2002) y logrando, de este modo, que más que una mera herramienta para resolver problemas de imagen puntual derivados de comportamientos inapropiados, la RSC pueda considerarse una fuente de ventaja competitiva a largo plazo (Sanzo et al., 2012a).

1.1.3. Motivaciones para la RSC

Las empresas llevan a cabo acciones de RSC debido a una multiplicidad de motivaciones que pueden sistematizarse, según Álvarez y Pedreira (2007): (1) por la exigencia de la sociedad, (2) como reacción ante comportamientos empresariales irresponsables, (3) para obtener una fuente de ventaja competitiva y (4) como factor de cambio organizativo. A continuación, se desarrollan en los siguientes epígrafes cada una de estas motivaciones, sintetizándose sus principales argumentos en la Tabla 1.4.

Tabla 1.4. Motivaciones para la RSC

Exigencia de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la conciencia por parte de la sociedad de los problemas ambientales, sociales y éticos. - Presión de los grupos de interés que exigen cada vez más a las empresas que lleven a cabo prácticas de RSC.
Reacción ante comportamientos empresariales irresponsables	<ul style="list-style-type: none"> - Crítica de la opinión pública por comportamientos poco éticos por parte de las empresas. - Exigencias políticas y expectativas de la sociedad de que las empresas reasignen algunas de las sus ganancias hacia el desarrollo social.
Fuente de ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas pueden obtener varios beneficios de la aplicación de la RSC: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La mejora en la imagen y la reputación. ➤ Efectos positivos en la motivación, retención y el reclutamiento de los empleados. ➤ El ahorro de costes. ➤ Aumento de los ingresos por mayores ventas y cuota de mercado. ➤ Reducción o gestión de riesgos.
Factor de cambio organizativo	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas de todo el mundo pueden provocar un cambio social positivo mediante la participación en iniciativas de RSC; estas iniciativas incluyen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acciones internas, tales como cambiar los métodos de producción para reducir los impactos ambientales o cambiar las relaciones laborales. ➤ Acciones externas, como inversiones en infraestructura en los entornos locales en las que operan, o el desarrollo de iniciativas filantrópicas.

Fuente: elaboración propia a partir de Sallyanne Decker (2004), Aguilera et al. (2007), Álvarez y Pedreira (2007), Weber (2008), Edvardsson y Enquist (2011) y Wang et al. (2016).

1.1.3.1. La RSC como exigencia de la sociedad

A medida que el debate sobre la estrategia de RSC se desarrolla y el interés público crece, hay una variedad de grupos de interés que presionan y exigen cada vez más a las empresas que implementen prácticas de RSC (Sallyanne Decker, 2004). Así, el aumento de la conciencia de los problemas ambientales, sociales y éticos por parte de los consumidores ha dado lugar a que la RSC se convierta en una fuerza impulsora en el desarrollo de negocios (Edvardsson y Enquist, 2011).

La reputación de las empresas depende de la percepción que tengan los *stakeholders* sobre el grado en que éstas satisfacen sus expectativas, por lo que mientras persista la demanda de comportamientos socialmente responsables provocada por un cambio en el sistema de valores en la sociedad actual, con la consiguiente presión de los grupos de interés, las empresas emplearán criterios de RSC para proyectar una imagen positiva ante todos los *stakeholders*, incorporando progresivamente principios de RSC en sus procedimientos y rutinas de gestión (Nieto y Fernández, 2004). Y es que, *“si los clientes de una empresa perciben una motivación altruista en sus políticas de RSC, se sentirán más identificados con ella”* (Rim, Yang y Lee, 2016; p. 3218).

En este sentido, el “consumo responsable”, factor que presiona a las empresas para que adopten prácticas de RSC, es un fenómeno en el que los consumidores incorporan consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas (por ejemplo, a través del aumento de la demanda de productos naturales, verdes o ecológicos), y que también está relacionado con la tendencia a consumir bienes producidos de acuerdo a criterios de RSC; por ejemplo, materias primas obtenidas mediante comercio justo, bajo empleo de recursos no renovables o condiciones laborales dignas (Nieto y Fernández, 2004).

Complementariamente, es importante destacar que *“las ONG se han convertido en una fuerza social poderosa y políticamente significativa en las últimas décadas”* (Aguilera et al., 2007; p. 868). En este sentido, *“el control de las actividades empresariales también se ha generalizado a través de las ONG, ya que muchas veces estas organizaciones al tener un carácter internacional, como las grandes empresas, pueden concienciar a una mayor parte de la población civil, siendo más eficaces que la Administración en su labor de vigilancia y denuncia y actuando como representantes e interlocutores de los consumidores”* (Álvarez y Pedreira, 2007; p. 25).

1.1.3.2. La RSC como reacción ante comportamientos empresariales irresponsables

Las empresas generan expectativas en los grupos de interés con los que interactúan que provocan una responsabilidad ante ellos, siendo necesario, para que la legitimidad de la empresa no se vea erosionada, que responda a las expectativas de las partes interesadas de manera justa y responsable (Muñoz-Martín, 2013).

Sin embargo, las prácticas irresponsables de grandes grupos multinacionales, como el trabajo infantil, los salarios gerenciales excesivos, las deslocalizaciones, etc., ponen en evidencia la crisis interna por la que pasan estas entidades (Álvarez y Pedreira, 2007). De hecho, incluso algunas empresas que llevan a cabo políticas en RSC han realizado numerosas prácticas irresponsables, cuando no delictivas, lo cual ha provocado un aumento de la crítica de la opinión pública (Muñoz-Martín, 2013).

Asimismo, *“las exigencias políticas y las expectativas de la sociedad de que las empresas reasignen algunas de sus ganancias hacia el desarrollo social se convierten en una norma, más que en una elección voluntaria”* (Wang et al., 2016; p. 5), ya que *“existen presiones internas y externas crecientes para que las organizaciones empresariales cumplan metas sociales más amplias”* (Aguilera et al., 2007; p. 837).

Además, es importante resaltar que, para que las multinacionales de un país no sean sometidas a represalias en sus destinos internacionales, por una publicidad negativa o boicots ante un historial negativo de RSC, los gobiernos tienen interés en que las mismas tengan unos estándares altos de RSC en el extranjero (Aguilera et al., 2007).

En consecuencia, ante la creciente preocupación constatada por problemas tales como el deterioro medioambiental imputable a las actividades económicas, las prácticas laborales discriminatorias, la violación de los derechos humanos, el subdesarrollo, etc., desde el inicio del siglo XXI se ha producido un aumento de la sensibilidad ciudadana ante la dimensión social y medioambiental de las actividades empresariales (Nieto y Fernández, 2004). El resultado de este proceso es que, aunque las grandes corporaciones deban seguir buscando el máximo beneficio para sus accionistas, necesitan volver a recuperar la confianza del público, siendo la RSC en la actualidad la forma de volver a lograr la confianza de los mercados y de la sociedad.

1.1.3.3. La RSC como fuente de ventaja competitiva

“La RSC mejora la ventaja competitiva de la empresa mediante el fomento de la innovación, la mejora de la reputación, la creación de mejores lugares de trabajo y el mantenimiento de activos intangibles importantes, como la confianza de la comunidad o la buena voluntad de los empleados” (U.K. Department of Trade and Industry, 2003; citado en Aguilera et al., 2007; p. 864).

De acuerdo con Weber (2008), además de la mejora en la imagen y la reputación, las empresas pueden obtener varios beneficios de la aplicación de la RSC. Éstos son:

- Efectos positivos en la motivación, retención y reclutamiento de los empleados, a raíz de una mejor imagen de la empresa. También puede ser consecuencia de la mayor motivación de los empleados derivada de trabajar en un entorno mejor, o la motivación debida a participar en actividades de RSC a través programas de voluntariado. Igualmente, las actividades de RSC pueden afectar directa o indirectamente al atractivo que la empresa provoque en potenciales empleados.
- El ahorro de costes por mejoras en la eficiencia, debido, por ejemplo, a una mayor facilidad de acceso al capital, ya que los financiadores prestan mayor atención a las entidades con un desempeño ambiental y social positivo (Epstein y Roy, 2001).
- Aumento de los ingresos por mayores ventas y cuota de mercado. Pueden lograrse indirectamente a través de una mejor imagen de marca o directamente, por ejemplo, mediante un producto o un mercado impulsado por el desarrollo de la RSC.
- Reducción o gestión de riesgos, como evitar la prensa negativa o boicots de ONG y clientes.

De acuerdo con Orlitzky, Schmidt y Rynes (2003; p. 427), *“existe un efecto positivo y significativo entre el desempeño social y ambiental y el resultado financiero de la empresa”*. Ahora bien, las iniciativas de RSC de una empresa pueden conducir a la sostenibilidad corporativa si existe una buena comunicación, compromiso, transparencia y respeto mutuo con los grupos de interés -clientes, empleados, proveedores, miembros de la comunidad y la sociedad en general- (Sarmah, Islam y Rahman, 2015).

En este contexto, las empresas lograrán una mayor confianza de sus grupos de interés, muchas veces incrédulos sobre los esfuerzos que realiza la entidad en temas de RSC, si la misma lleva a cabo una comunicación eficaz de sus actividades de RSC (por ejemplo, a través de informes anuales de responsabilidad corporativa, comunicados de prensa, difusión online en la web oficial corporativa, anuncios de televisión u otros medios de masas, o del embalaje del producto), lo que dará lugar también a mayores beneficios para la empresa (Du et al., 2010).

No obstante, teniendo en cuenta la importancia de los medios utilizados por la empresa para crear la conciencia social de sus actividades, los medios sociales, como las actuales y populares redes sociales, y las relaciones públicas, podrían ser las mejores herramientas para facilitar el impacto positivo de la RSC en el rendimiento percibido de productos de la compañía, a través de valoraciones, recomendaciones, etc. (Chernev y Blair, 2015).

Finalmente, es importante señalar que a medida que el concepto de RSC ha evolucionado, las empresas han tenido que ir demostrando cada vez más una respuesta a la misma debido a su interacción con factores tales como la demanda del mercado y el poder de los consumidores, que deben percibir alguna diferencia entre los servicios de las empresas que tratan de utilizar su RSC como un factor diferenciador y la de sus competidores para que la RSC sea realmente una fuente de ventaja competitiva para la entidad (Sallyanne Decker, 2004).

1.1.3.4. La RSC como factor de cambio organizativo

“Las empresas de todo el mundo pueden provocar un cambio social positivo mediante la participación en iniciativas de RSC; estas iniciativas incluyen acciones dentro de la empresa, tales como cambiar los métodos de producción para reducir los impactos ambientales o cambiar las relaciones laborales (tanto dentro de la empresa como en toda la cadena de suministro de la empresa)” (Aguilera et al., 2007; p. 837).

Así, las acciones de RSC que lleve a cabo la empresa influirán en el futuro de la organización, ya que las mismas tienen consecuencias tanto en el funcionamiento interno de la entidad, como en sus relaciones con la sociedad (Álvarez y Pedreira, 2007).

En concreto, *“la RSC puede afectar a los empleados de una empresa”* (Vlachos et al., 2017; p. 1111). De acuerdo con Álvarez y Pedreira (2007; pp. 28-29), un factor a tener en cuenta por las empresas a la hora de llevar a cabo actuaciones de RSC es la posibilidad de modificar a través de ellas sus propias estructuras y procesos internos, ya que hoy en día uno de sus principales retos es de atraer y retener a personas y directivos de talento. De este modo, las empresas pueden llevar a cabo importantes actividades de RSC interna atractivas tanto para los trabajadores como para los directivos, como pueden ser:

- Formación continua para todos los niveles y ámbitos organizativos de la empresa.
- Conciliación de la vida familiar y laboral a través del establecimiento de sistemas flexibles de horario.
- Políticas retributivas justas y transparentes.
- Empleo diverso, especialmente por lo que respecta a la integración de grupos minoritarios.
- Participación en beneficios y capital por parte de los trabajadores.
- Seguridad e higiene en el trabajo, mejorando las condiciones legalmente establecidas.
- Responsabilidad con todos los grupos de interés en los procesos de reestructuración, ya que por ejemplo las reducciones de plantilla con el objetivo de incrementar la productividad y retribuir más al accionista, pueden repercutir negativamente sobre el resto de *stakeholders*, como empleados, clientes, sociedad, y, por lo tanto, incrementar el riesgo de fracaso en el medio-largo plazo.

Adicionalmente, cabe señalar que las iniciativas específicas de RSC también pueden incluir acciones externas a la empresa, tales como “*inversiones en infraestructura (en carreteras, sistemas de agua, escuelas u hospitales) en las comunidades en las que operan, o el desarrollo de iniciativas filantrópicas*” (Aguilera et al., 2007; p. 837) u “*ofreciendo unos productos y servicios de calidad y fiables, estableciendo una selección objetiva de los proveedores, no producir su estrangulamiento financiero con pagos aplazados a largo plazo a los proveedores, creación de sinergias con los proveedores y otros agentes económicos y establecimiento de acuerdos de colaboración para la mejora y desarrollo de nuevos productos*” (Álvarez y Pedreira, 2007; p. 30).

De hecho, es importante destacar que, si bien es probable que las actitudes de los clientes hacia una organización sean negativas en aquellos casos en los que advierten que la empresa realiza acciones de RSC para obtener beneficios, la disposición hacia la empresa mejora cuando los clientes perciben que las motivaciones de la empresa son sociales, con un enfoque hacia la comunidad o a la sociedad (Marín, Cuestas y Román, 2016).

1.1.4. Modelos conceptuales y dimensiones críticas de la RSC

Tal como se ha señalado, el concepto de RSC ha evolucionado en el tiempo. Inicialmente se asoció al esfuerzo que realizan las empresas por destinar recursos a distintas causas caritativas sin esperar un beneficio económico directo más allá del que se pudiera derivar del efecto positivo que tienen estas acciones sobre la reputación corporativa (Brammer y Millington, 2005). Sin embargo, paulatinamente han surgido distintos modelos conceptuales que han permitido progresar en su conceptualización y en el establecimiento de sus dimensiones críticas (Carroll, 2015). Con esta premisa, en este epígrafe se describen los principales rasgos de los cinco modelos o teorías conceptuales que probablemente reúnan más consenso respecto a su peso en el desarrollo teórico de la RSC (Tabla 1.5): (1) el Modelo de Carroll, (2) la Teoría de los *stakeholders*, (3) la acepción de Ciudadanía Corporativa, (4) los fundamentos de la Sostenibilidad Corporativa y (5) el concepto de Innovación Social Corporativa.

1.1.4.1. Modelo de Carroll

Se establecen cuatro responsabilidades que tienen que alcanzar las empresas para cumplir con la RSC, representadas gráficamente por Carroll (1991) bajo la denominada “*pirámide de la responsabilidad social corporativa*” (Figura 1.1):

- La primera y más importante responsabilidad social de los negocios es la **económica**. La empresa tiene la responsabilidad de producir los bienes y servicios que la sociedad requiere y venderlos a cambio de un precio.
- A continuación, se encuentra la responsabilidad **legal**. La sociedad ha establecido normas básicas, las leyes y los reglamentos, y espera que la empresa las cumpla. La sociedad espera que los negocios cumplan con su misión económica en el marco de los requisitos legales.
- En tercer lugar, las responsabilidades **éticas** encarnan los estándares, las normas, o las expectativas que reflejan una preocupación por los consumidores, los empleados, los accionistas y la comunidad, en lo que se refiere como justo. Se trata del respeto o protección de los derechos morales de las partes interesadas, ya que la sociedad tiene expectativas de la empresa por encima de los requisitos legales. Se refiere a las expectativas de la sociedad sobre que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas.

Tabla 1.5. Modelos conceptuales

<p>Modelo de Carroll</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La responsabilidad social de las empresas abarca aquellas expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales, más tarde conocidas como filantrópicas, que la sociedad tiene de las organizaciones en un determinado punto de tiempo. - Considera que la empresa, además de tener en cuenta los tipos de RSC, también deberá determinar las áreas sociales relacionadas con estas responsabilidades. Sin embargo, estos temas sociales van cambiando con el tiempo y varían según la industria.
<p>Teoría de los stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La supervivencia y la continuidad de la empresa dependerá de la capacidad de sus gestores para crear suficiente riqueza, valor, o la satisfacción de aquellos que pertenecen a cada grupo de interés, de modo que cada uno continúe como una parte de los <i>stakeholders</i> de la corporación, y no se produzca el fallo del sistema corporativo. - La corporación puede ser definida como un sistema de partes interesadas primarias; es decir, un conjunto complejo de relaciones entre y dentro de los grupos de interés, con diferentes derechos, objetivos, expectativas y responsabilidades.
<p>La Ciudadanía Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El grado en el que las empresas cumplen con las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales impuestas a las mismas por sus <i>stakeholders</i> o grupos de interés. - La definición incorpora: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las cuatro responsabilidades que Carroll (1979) estableció en su conceptualización de RSC: económicas, legales, éticas y discrecionales; más tarde llamadas filantrópicas ➤ Reconoce la contribución conceptual de la denominada “Teoría de los <i>stakeholders</i>”. ➤ Cada tipo de categoría de responsabilidad -económica, legal, ética y filantrópica- revela una faceta importante que contribuye al conjunto. Desde este punto de vista, se espera que las empresas cumplan con estas responsabilidades como ciudadanos individuales que son.
<p>La Sostenibilidad Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en la noción de “<i>Triple Bottom Line</i>” o “<i>Triple Cuenta de Resultados</i>” propuesta por John Elkington (1997). - La Triple Cuenta de Resultados es aquella que representa en términos cuantitativos el valor económico, el valor para el desarrollo social o para el medio ambiente que las empresas crean o destruyen. - La sostenibilidad abarca factores económicos, sociales y medioambientales.
<p>La Innovación Social Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El objetivo de la innovación social es buscar soluciones a los problemas sociales. - Así, algunas empresas están pasando de la RSC tradicional a la Innovación Social Corporativa, donde prima una inversión empresarial estratégica. - Con la implementación de la RSC se puede mejorar el desempeño social y financiero, lo que Porter y Kramer (2006) llamaron “crear valor compartido” (valor social y económico) y Halme y Laurila (2009) “<i>CR Innovation</i>”. - Se trataría de pasar de una RSC reactiva a una RSC estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979), Clarkson (1995), Maignan y Ferrell (2000), Margolis y Walsh (2003), Moneva y Lizcano (2003), Porter y Kramer (2006), Halme y Laurila (2009), Muñoz-Martín (2013), Groot y Dankbaar (2014), Carroll (2015), Herrera (2015).

- Finalmente, las responsabilidades **discrecionales** o **filantrópicas**. Son expectativas que la sociedad tiene para que las empresas asuman roles sociales por encima de los descritos hasta el momento. Se trata de roles puramente voluntarios y la decisión de asumirlos está guiada solamente por el deseo de una empresa por participar en la vida social, como la implicación en actos o programas para promover el bienestar social.

Figura 1.1. La pirámide de responsabilidad social de Carroll (1991)



Fuente: Carroll (1991).

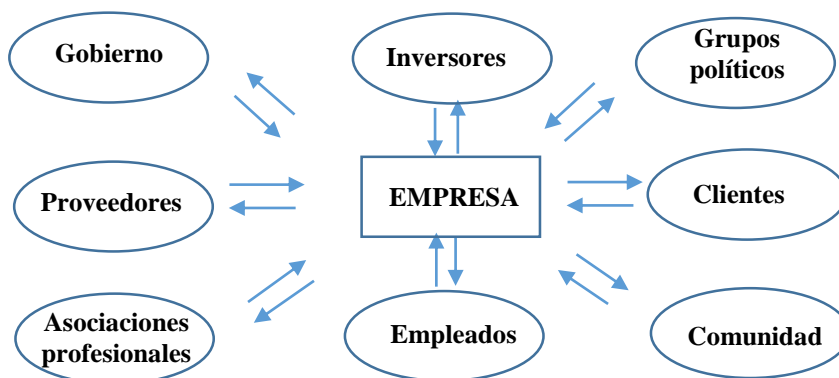
Asimismo, según este primer modelo conceptual, además de tener en cuenta los tipos de responsabilidad social que la empresa ha de desarrollar, también deberá delimitar las áreas sociales relacionadas con las mismas. Sin embargo, estos temas sociales cambian con el tiempo y varían según la industria; por ejemplo, un fabricante tendrá que tener más en cuenta cuestiones medio ambientales que una compañía de seguros (Carroll, 1979). Por consiguiente, “*la RSC depende de la situación particular de cada empresa y del contexto específico en el que operan*” (European Commission, 2002; p. 5).

1.1.4.2. Teoría de los stakeholders

Un segundo modelo conceptual es la denominada “Teoría de los *stakeholders*” (ver Figura 1.2), según la cual la empresa sólo es responsable de sus *stakeholders* (también denominados con las acepciones grupos de interés o partes interesadas), y no de la sociedad en general (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Maignan y Ferrell, 2000). De acuerdo con Clarkson (1995), se pueden clasificar a los *stakeholders* en:

- *Stakeholders* primarios: aquellas personas o grupos de interés cuya participación continua en la empresa es necesaria para la supervivencia de la organización. Los *stakeholders* primarios normalmente se componen de los accionistas e inversores, empleados, clientes y proveedores, junto con el grupo de interés público (los gobiernos que proporcionan infraestructuras y mercados, y cuyas leyes y reglamentos son de obligado cumplimiento; como el pago de impuestos).
- *Stakeholders* secundarios: aquellas personas o grupos de interés que influyen o afectan, o están influenciados o afectados, por la propia corporación, pero no están vinculados directamente a las transacciones de la empresa y no son esenciales para su supervivencia. Aquí se identifican a los medios de comunicación y a una amplia gama de grupos de interés complementarios como, por ejemplo, las distintas tipologías de ONL.

Figura 1.2. Teoría de los stakeholders



Fuente: Donaldson y Preston (1995; p. 69).

Asimismo, de acuerdo con Clarkson (1995; pp. 106-107), la corporación puede ser definida como *“un sistema de partes interesadas primarias, es decir, un conjunto complejo de relaciones entre y dentro de los grupos de interés, con diferentes derechos, objetivos, expectativas y responsabilidades”*, cuya supervivencia y continuidad requieren la creación de valor para cada uno de sus grupos de interés (Clarkson, 1995). Y es que *“según la teoría de los stakeholders uno de los aspectos principales para las empresas es lograr su supervivencia”* (Chang et al., 2017; p. 51).

Por otro lado, cabe destacar que la falta de confianza pública en las empresas debido a los escándalos corporativos pone de manifiesto la necesidad de que los administradores de las empresas y los académicos reconsideren las formas tradicionales de conceptualizar las responsabilidades de las empresas (Parmar et al., 2010). En este contexto, surge la *“Teoría de los stakeholders”* con el objetivo de entender y solucionar tres problemas interconectados de las empresas: (1) comprender cómo se crea e intercambia el valor, (2) conectar la ética y el capitalismo, (3) ayudar a los gerentes a abordar los dos problemas anteriores (Parmar et al., 2010).

1.1.4.3. Ciudadanía corporativa

El término ciudadanía corporativa está entre los que más utilizan las empresas para caracterizar sus acciones de RSC (Carroll, 2015). Su notoriedad y frecuencia de uso se ha extendido exponencialmente a partir de los años noventa (Altman y Vidaver-Cohen, 2000; Carroll, 2015). El objetivo de esta teoría es destacar que las empresas son *“actores públicos poderosos, que tienen la responsabilidad de respetar los derechos de los ciudadanos en la sociedad”* (Matten, Crane y Chapple, 2003; p. 115). Así, las corporaciones son *“entidades legales con derechos y deberes, es decir, “ciudadanos” de los Estados dentro de los cuales operan”* (Marsden, 2000; p. 11), y la ciudadanía corporativa *“describe el papel de la corporación en la administración de los derechos de ciudadanía de los individuos”* (Matten y Crane, 2005; p. 13).

Por lo tanto, *“si se piensa en las empresas como ciudadanos de las comunidades y países en los que residen, la ciudadanía corporativa significa que estas empresas, al igual que las personas, tienen ciertos deberes y responsabilidades que deben cumplir para ser percibidos como legítimos y así ser aceptados; se trata de servir a las partes interesadas de la empresa al ser una parte integral de la misma”* (Carroll, 2015; p. 93).

Maignan y Ferrell (2000), tras una amplia revisión de la literatura y una encuesta realizada a 210 directivos estadounidenses y a 120 franceses, proponen una definición de ciudadanía corporativa, entendida como: “*el grado en el que las empresas cumplen con las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales impuestas a las mismas por sus stakeholders*” (Maignan y Ferrell, 2000; p. 284). Esta definición, a modo de síntesis, incorpora las cuatro responsabilidades que Carroll (1979) estableció en su conceptualización de RSC y, reconoce la contribución conceptual de la “Teoría de los *stakeholders*” (Maignan y Ferrell, 2000). De este modo, la ciudadanía corporativa tiene una parte económica, una parte legal, una parte ética, y una parte filantrópica, donde se espera de los “*buenos ciudadanos corporativos*” que:

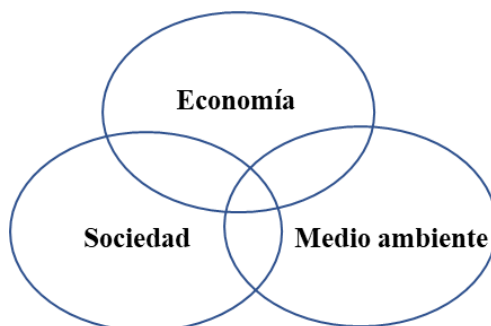
- **Sean rentables.** Así como se espera que los individuos trabajen y obtengan un ingreso como parte de su participación en la sociedad y sean por tanto buenos ciudadanos, se espera que las organizaciones empresariales generen ingresos suficientes para pagar a sus propietarios el retorno de sus inversiones, y que otros grupos de interés estén seguros de la continuidad del negocio y del flujo de productos, servicios, empleos y otros beneficios proporcionados por la empresa.
- **Obedezcan a la ley.** También se espera que, como buenos ciudadanos corporativos (así como se pretende de los particulares), obedezcan la ley. Si las empresas desean ser consideradas y estimadas como “buenos ciudadanos corporativos”, se deben atener a las leyes e integrar el cumplimiento legal en sus estrategias corporativas y operacionales.
- **Se comprometan con el comportamiento ético.** Las empresas que deseen ser consideradas como buenos ciudadanos corporativos no sólo tienen que ser exitosas en lo económico y cumplir la ley, sino que también deben esforzarse por operar de manera ética. En este sentido, cumplir con la ley significa operar con un nivel mínimo y aceptable de conducta; sin embargo, las leyes pueden quedar a la zaga del pensamiento o normas éticas para proteger a los interesados.
- **Devuelvan a las comunidades a través de la filantropía.** Un buen ciudadano corporativo tiene sentido de caridad y mejora la vida de otros a la vez que la vida de uno mismo se ve favorecida. La donación filantrópica, frecuentemente manifestada a través de contribuciones corporativas, es una actividad que la comunidad empresarial muchas veces compara con la ciudadanía corporativa.

1.1.4.4. *Sostenibilidad Corporativa*

El concepto de sostenibilidad se hizo popular cuando John Elkington (1997) introdujo la noción de “*Triple Bottom Line*” o “Triple Cuenta de Resultados” (Alhaddi, 2015), que estaba vinculada a la idea de sostenibilidad, ya que, aunque este concepto comenzó con una preocupación por el medio ambiente donde se tuviesen en cuenta a las generaciones futuras, posteriormente se hizo evidente la necesidad de ampliarlo más allá del entorno medio ambiental, incluyendo factores sociales y económicos (Carroll, 2015; Masoud, 2017).

Así, la sostenibilidad abarca factores económicos, sociales y medioambientales y tiene en cuenta a las generaciones futuras, preocupación primordial de los ambientalistas (Carroll, 2015). Es decir, tal como se representa gráficamente en la Figura 1.3, “*las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica de sus acciones sino también la social y la medioambiental*” (Nieto y Fernández, 2004; p. 28).

Figura 1.3. La Triple cuenta de resultados



Fuente: elaboración propia a partir de Fauzi, Svensson y Rahman (2010; p. 1354).

De este modo, la Triple Cuenta de Resultados es aquella que “*representa en términos cuantitativos el valor económico, el valor para el desarrollo social o para el medio ambiente que las empresas crean o destruyen*” (Moneva y Lizcano, 2003; p. 10). En este caso es importante resaltar que “*una organización necesita, para mantenerse a largo plazo, ser financieramente segura, minimizar o eliminar sus impactos ambientales negativos y actuar de acuerdo con las expectativas sociales*” (Álvarez y Pedreira, 2007; p. 20).

1.1.4.5. Innovación Social Corporativa

La innovación social corporativa se considera un elemento fundamental en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y puede ser llevada a cabo por iniciativas empresariales (Groot y Dankbaar, 2014). De hecho, *“la innovación social es relevante en la estrategia global porque la sociedad espera que las corporaciones internacionales sean socialmente responsables”* (Snider, Hill y Martin, 2003; citado en Herrera, 2015; p. 1468). Así, algunas empresas están pasando de la RSC tradicional a la innovación social corporativa, donde prima una inversión empresarial estratégica. Su importancia radica en que: (1) permite la sostenibilidad empresarial (Eccles y Serafeim, 2013) y (2) aumenta de este modo la ventaja competitiva (Herrera, 2015). En este contexto, *“con la implementación de la RSC se puede mejorar el desempeño social y financiero”* (Herrera, 2007; citado en Herrera, 2015; p. 1468), lo que Porter y Kramer (2006) llamaron *“crear valor compartido”* y Halme y Laurila (2009), *“CR Innovation”*. De acuerdo con Porter y Kramer (2006; citado en Muñoz-Martín, 2013; p. 83):

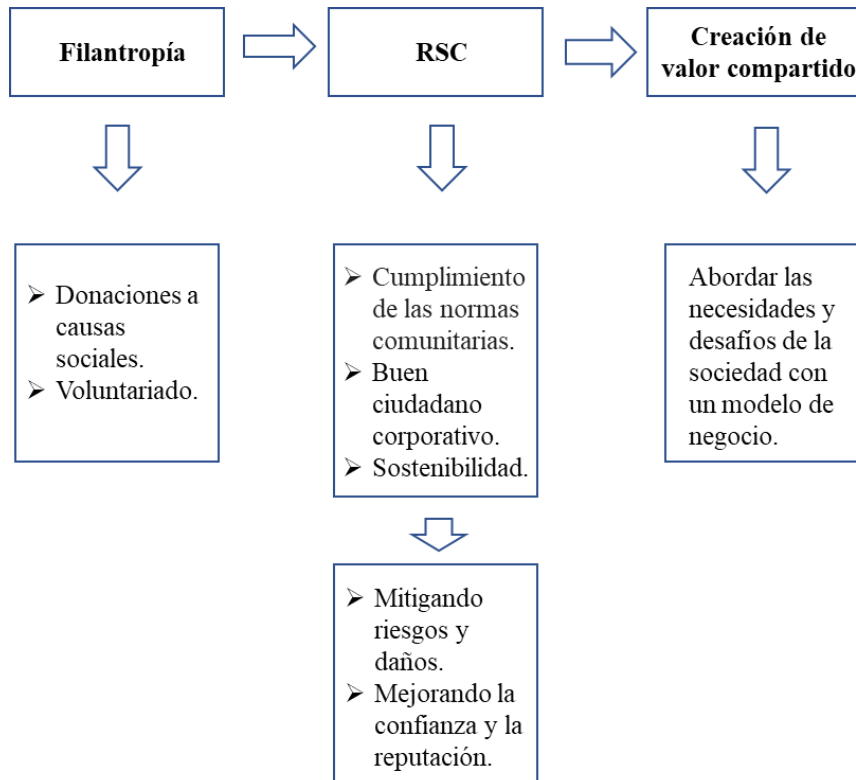
- Las compañías deberán detectar aquellas actividades de la cadena de valor que más impacto social tengan.
- Las compañías tratarán de mejorar las actividades detectadas consiguiendo el máximo valor social, reforzando su estrategia y generando posibles ventajas competitivas al mismo tiempo.

Por otro lado, Porter y Kramer (2011), centrándose en el desarrollo del concepto de *“creación de valor compartido”*, argumentan que, de cara a unir el mundo de los negocios con la sociedad, hay que crear un nuevo marco general que permita crear valor económico de un modo que también cree valor para la sociedad superando el concepto de RSC por el de *“creación de valor compartido”*, ya que la mayoría de las empresas siguen con una mentalidad de RSC donde los problemas sociales están en la periferia y no en el centro (Figura 1.4). Este concepto de creación de valor compartido se concreta fundamentalmente en tres grandes aspectos (Muñoz-Martín, 2013):

- Re-concebir productos y mercados. Se centra en identificar nuevas necesidades que tiene la sociedad en campos como salud, vivienda, medioambiente, etc., generando productos innovadores que creen valor compartido.
- Redefinir la productividad de la cadena de valor. Mejorar el uso de los recursos, la energía, la logística, la cadena de distribución, etc., reconfigurando las actividades de la cadena valor desde la perspectiva del valor compartido.

- Permitir crear el desarrollo de *clusters* locales. Trata de identificar deficiencias en áreas como logística, proveedores, canales de distribución, capacitación, etc., que contribuyan al desarrollo de nuevos *clusters* (o a la mejora de los existentes) en comunidades locales donde operan las empresas.

Figura 1.4. De la filantropía a la creación de valor compartido



Fuente: Motilewa et al. (2016; p. 2673).

En consecuencia, “se trataría de pasar de una RSC reactiva (que se limita a atender las necesidades de los stakeholders y mitigar las consecuencias negativas de los diferentes negocios) a una RSC estratégica (donde las empresas tratarán de identificar aquellas iniciativas donde la creación de valor compartido pueda ser mayor y más relevante)” (Muñoz-Martín, 2013; p. 83). Además, la literatura debe proporcionar una mejor comprensión de cómo las corporaciones adoptan e integran la innovación social en la estrategia y las operaciones (Herrera, 2015).

Estas primeras reflexiones sobre el concepto de innovación social deben ser entendidas como un mero prelude de su desarrollo en profundidad en el siguiente apartado de este primer capítulo del trabajo doctoral.

1.2. LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EL CONTEXTO DE LA RSC

En la actualidad, el concepto de innovación social es objeto de gran atención en los ámbitos académicos, profesionales y políticos (van der Have y Rubalcaba, 2016), “*ya que los entornos de mercado y las capacidades del Estado son descritos, cada vez más a menudo, como volátiles o austeros*” (Krlev, Bund y Mildemberger, 2014; p. 200).

Ahora bien, pese a su relevancia e interés actual, “*hay muy poca claridad en cuanto a lo que la innovación social es realmente*” (Borzaga y Bodini, 2012; p. 4), y, como apuntan Pol y Ville (2009), no hay consenso en cuanto a su relevancia o significado específico en las ciencias sociales y las humanidades. Cabe reseñar, además, que “*el concepto de innovación social ha sido ambiguo debido a una pluralidad de definiciones, perspectivas y marcos de investigación*” (van der Have y Rubalcaba, 2016; p. 1932).

En concreto, Moulaert et al. (2005) identificaron cuatro áreas de estudio principales en las que el concepto de innovación social se está convirtiendo cada vez más en tema de investigación de las ciencias sociales: (1) la investigación de la gestión y la organización, (2) la investigación relativa a la competitividad y la responsabilidad social, (3) la investigación sobre la creatividad y (4) la investigación relacionada con los procesos de desarrollo local y regional. Por lo tanto, la RSC es una de las áreas de investigación en las que el concepto de innovación social está alcanzando una posición relevante (Howaldt y Schwarz, 2010). De hecho, tal como se ha apuntado con detalle en el capítulo anterior, una de las últimas tendencias clave de la RSC es la “*CR Innovation*”.

Bajo estas premisas, se inicia este epígrafe definiendo el concepto de innovación social y sus dimensiones críticas. A continuación, se tratará la innovación social en el marco de la estrategia de innovación empresarial. Tras ello, se especificarán los tipos de innovación social que se pueden desarrollar; particularmente, la co-creación como una de las últimas tendencias en innovación social. Un último epígrafe se centra en los actores u organizaciones que llevan a cabo la innovación social y, de modo específico, en la unidad de análisis de la investigación empírica del presente trabajo doctoral: las organizaciones no lucrativas (ONL).

1.2.1. Definición del concepto de innovación social: dimensiones críticas

Si bien el concepto de innovación social *“fue utilizado por Max Weber en el siglo XIX (“invenciones sociales”) y por Schumpeter en el año 1930”* (Moulaert et al., 2005; p. 1969), realmente *“es desde el año 2000 cuando su estudio ha contribuido a la configuración de un creciente cuerpo de la literatura”* (Anheier et al., 2014; p. 21).

En este contexto cronológico, quizás la primera aportación formal al estudio de este concepto se sitúa en Schumpeter (1942), el padrino del estudio de la innovación en la economía desde una perspectiva tecnológica, quién reconoció la importancia y *“la necesidad de la innovación social, paralela a la innovación tecnológica, con el fin de garantizar una eficacia económica”* (Moulaert et al., 2005; p. 1974). Ya con mucha posterioridad a este hito, en los años 90 del pasado siglo *“se empieza a señalar que el significado de la disciplina de la innovación social implica, básicamente, un cambio en el capital humano e institucional y/o social que contribuye a la mejora de la competitividad; esto es, se adopta este término en referencia principalmente a la transformación y reestructuración de las organizaciones con el objetivo de mejorar la eficiencia organizativa”* (Moulaert, et al., 2005; p. 1973).

Por otro lado, *“las innovaciones son intervenciones intencionadas diseñadas para iniciar y establecer futuros desarrollos relativos a la tecnología, la economía y las prácticas sociales”* (Howaldt y Schwarz, 2010; p. 2). Sin embargo, aunque actualmente el término “innovación”, y más recientemente también las nociones de “innovación social” están en los primeros puestos en la agenda de las empresas, la política y los organismos científicos, muchas innovaciones producen poco impacto, mientras que sólo algunas afectan a la tecnología, a la economía o la sociedad a gran escala, tal como establecen Howaldt y Schwarz (2010).

De acuerdo con estos autores, la crítica de un paradigma de innovación limitada únicamente a la tecnología es el punto de partida para la discusión acerca del concepto de la innovación social en las ciencias sociales. En concreto, las innovaciones sociales son distintas de las innovaciones técnicas y son un tipo independiente y diferente de innovación.

Aunque algunos resultados de ambos tipos de innovación podrían superponerse, como el aumento del bienestar de un grupo social a través de una innovación tecnológica (Cajaiba-Santana, 2014), o una innovación social que se fundamente en la tecnología (Anheier et al., 2014), el propósito de la innovación tecnológica y la innovación social es básicamente diferente, en la medida en que la innovación social trae consigo un cambio social (Cajaiba-Santana, 2014). Otra diferencia entre ambos tipos de innovaciones radica en la estructura inmaterial propia de la innovación social frente al carácter más tangible de la innovación tecnológica (Cajaiba-Santana, 2014).

Por tanto, las innovaciones sociales son distintas de las tecnológicas en la medida en que el propósito y los objetivos son distintos, a pesar de que algunos resultados (por ejemplo, mejorar el rendimiento económico) puedan solaparse. No obstante, una similitud teórica y práctica entre ambas es que toda innovación tiene "fecha de caducidad"; es decir, tan pronto como una nueva tecnología o práctica social llega a integrarse en la vida cotidiana de las personas, grupos o instituciones que se trate, su carácter novedoso e innovador cesa (Howaldt y Schwarz, 2010).

En este contexto Howaldt y Schwarz (2010; p. 21) definen la innovación social como *“una nueva “combinación” y/o una nueva configuración de prácticas sociales en ciertas áreas de acción o contextos sociales, impulsadas por determinados actores o constelaciones de actores de una manera específica intencional, con el objetivo de mejorar (...) la satisfacción o la respuesta a las necesidades y problemas”*. El término “combinación” se refiere a la definición de Schumpeter de innovación como una *“nueva combinación de factores de producción”*, mientras que *“al igual que con los demás tipos de innovación, “nueva”, no significa necesariamente “buena”, pero sí “socialmente deseable”, en un sentido amplio y normativo”* (Howaldt y Schwarz, 2010; p. 21).

Por su parte, la European Commission (2010; p. 21) afirma institucionalmente que *“la innovación social trata de aprovechar el ingenio de las organizaciones benéficas, asociaciones y empresas sociales para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no se cumplen adecuadamente por el mercado o el sector público. También supone aprovechar este mismo ingenio para lograr los cambios de comportamiento que son necesarios para hacer frente a los principales retos de la sociedad, como el cambio climático. Así como se satisfacen las necesidades sociales y se afrontan los retos sociales, las innovaciones sociales empoderan a las personas y crean nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración”*.

Por lo tanto, *“la innovación social es una forma de innovación, que tiene como objetivo resolver problemas sociales y económicos y generar un cambio social”* (Păunescu, 2014; p. 106). Adicionalmente, la innovación social *“se refiere a la transformación de las relaciones sociales para mejorar la satisfacción de las necesidades humanas de todos los grupos sociales”* (Moulaert et al., 2010; p. 8). En este contexto, la innovación social, como acción realizada para satisfacer necesidades no cumplidas, puede ser el resultado de iniciativas promovidas por autoridades públicas y actores políticos, así como por iniciativas privadas, tanto emprendidas por personas del sector lucrativo como no lucrativo (Groot y Dankbaar, 2014).

Respecto a los problemas sociales que se tratan de resolver, una innovación social puede abordar un problema social incremental, que pide un cambio para un cierto grupo de personas (por ejemplo, discriminación en un entorno empresarial), o abordar un problema estructural profundo que requiere un cambio radical y afecta a un gran número de personas (por ejemplo, desempleo o pobreza). Por consiguiente, *“en la innovación social siempre hay una preocupación por la condición humana: superar la exclusión social, mejorar la calidad en la prestación de servicios, mejorar la calidad de vida de las personas y el bienestar, etc.”* (Moulaert et al., 2010; p. 15).

Por su parte, Cajaiba-Santana (2014; p. 49), propone un marco conceptual que permite conceptualizar la innovación social como una creación colectiva de nuevas prácticas sociales legitimadas, que actúan como motor de cambio social. Desde este punto de vista, los agentes interactúan activa y reflexivamente en su contexto social, transformándolo, al promover el cambio social a través de la innovación. Es importante señalar en este punto que *“la innovación social no puede separarse ni de su contexto sociocultural, ni de su contexto social y político”* (Moulaert et al., 2010; p. 15).

En definitiva, en la última década han proliferado las definiciones del concepto de innovación social tratando de aportar cada una de ellas un enfoque o punto de vista y análisis particular, pero complementario. En concreto, a modo de síntesis y tomando como referente a van der Have y Rubalcaba (2016), *“la literatura especializada distingue dos enfoques básicos de análisis de la innovación social”* (Álvarez-González et al., 2017b; p. 26): (1) uno más económico-empresarial, que hace más énfasis en el resultado y en el valor creado; y (2) otro más sociológico, que pone más el énfasis en el proceso. En la Tabla 1.6 se recogen algunas de las definiciones más reconocidas y referenciadas desde ambos puntos de vista.

Tabla 1.6. Definiciones de Innovación Social

Moulaert et al. (2005; p. 1976)	“son cambios en las instituciones que están destinados a contribuir a la “inclusión social””.
Mulgan (2007; p. 8)	“las actividades y los servicios innovadores que tienen el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos fines son principalmente sociales”.
European Commission (2010; p. 21)	“trata de aprovechar el ingenio de las organizaciones benéficas, asociaciones y emprendedores sociales para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no se cumplen adecuadamente por el mercado o el sector público. También supone aprovechar este mismo ingenio para lograr los cambios de comportamiento que son necesarios para hacer frente a los principales retos de la sociedad, como el cambio climático. Así como se satisfacen las necesidades sociales y se afrontan los retos sociales, las innovaciones sociales empoderan a las personas y crean nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración”.
Howaldt y Schwarz (2010; p. 21)	“una nueva “combinación” y/o una nueva configuración de prácticas sociales en ciertas áreas de acción o contextos sociales, impulsadas por determinados actores o constelaciones de actores de una manera específica intencional, con el objetivo de mejorar, sobre la base de las prácticas establecidas, la satisfacción o la respuesta a las necesidades y problemas”.
Moulaert et al. (2010; p. 8)	“se refiere a la transformación de las relaciones sociales para mejorar la satisfacción de las necesidades humanas de todos los grupos sociales”.
Jenson y Harrisson (2013; p. 6)	“... el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones”.
Anheier et al. (2014, p. 33)	“... la capacidad de contribuir o crear soluciones a las necesidades sociales atendidas previamente de modo insuficiente - esta solución debe servir tanto a una actividad funcionalista (eficiencia y eficacia) como a una actividad transformadora (cambio) y tiene como objetivo principal mejorar la situación de los beneficiarios y actores implicados”.
Cajaiba-Santana (2014; p. 49)	“una creación colectiva de nuevas prácticas sociales legitimadas, que actúan como motor de cambio social”.
Păunescu (2014; p. 106)	“es una forma de innovación, que tiene como objetivo resolver problemas sociales y económicos y generar un cambio social”.

Fuente: elaboración propia a partir de los citados autores.

1.2.1.1. Dimensiones críticas de la innovación social

La conceptualización de la innovación social destaca especialmente por su carácter multidimensional. Así, distintos campos de investigación resaltan diferentes ángulos de análisis de una innovación social (véase, a modo de ejemplo, Moulaert et al., 2005, van der Have y Rubalcaba, 2016; citados en Álvarez-González et al., 2017b):

- Investigación organizacional/de gestión. La innovación social se considera como una dimensión de la estrategia empresarial innovadora, ligada al capital social, nuevas formas de relación con los clientes, desarrollo de modelos empresariales cooperativos o innovaciones en el lugar de trabajo.
- El enfoque que conecta el éxito empresarial y el progreso social/ambiental. Con temas como la relación entre la economía social y de mercado.
- La psicología comunitaria. Analiza los modelos para introducir y difundir el cambio en los sistemas sociales.
- Estudios territoriales. Centrados en el papel desempeñado por la innovación social en el desarrollo territorial/regional.
- Estudios ambientales. Enfatiza la necesidad de innovaciones de base (de abajo hacia arriba).
- Política social. Analiza el papel de la gobernanza y las instituciones, formas inclusivas de colaboración, empoderamiento ciudadano o cohesión social.

Tomando como referente estos antecedentes y con un significativo esfuerzo de síntesis, Álvarez-González et al. (2017b; p. 27) establecen que para que un producto, servicio, actividad, proyecto... sea considerado realmente como una innovación social debe compartir las siguientes dimensiones o características básicas (Tabla 1.7): (1) estar orientado al bien común, (2) ser un proceso participativo o colaborativo, (3) implicar una mejora respecto a las soluciones previas y (4) suponer una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas sociales.

Tabla 1.7. Dimensiones de la innovación social

Estar orientada al bien común	Orientación a una meta social o al bien común mediante la solución de problemas sociales.
Ser un proceso participativo/colaborativo	Proceso participativo/colaborativo con los diferentes <i>stakeholders</i> , en la medida en que las partes interesadas desempeñan un papel proactivo en el proceso de innovación.
Implicar una mejora respecto a las soluciones previas	Implicar una mejora respecto a las soluciones previas en términos de eficiencia, eficacia, sostenibilidad y/o justicia.
Suponer una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas sociales	Transformación efectiva en los comportamientos y prácticas sociales a niveles micro (individuos), meso (organizaciones) y macro (sociedad).

Fuente: elaboración propia a partir de Álvarez-González et al. (2017b).

La primera característica distintiva de una innovación social es su *“orientación a una meta social o al bien común”* mediante la solución de problemas sociales, aunque esto no signifique que pueda generar beneficios económicos. Además, de acuerdo con Howald y Schwarz (2010) la innovación social debe implicar *“intencionalidad”* y *“acciones planificadas y coordinadas”*, lo que la distingue del simple cambio social. En este sentido, Moulaert et al. (2005; p. 1976) incluyen como una de las principales dimensiones de la innovación social *“la satisfacción de las necesidades humanas no satisfechas actualmente, ya sea porque no son percibidas como importantes por el mercado o por el Estado (dimensión de producto)”*. De manera similar, Grimm et al. (2013; p. 438) señalan que *“la innovación social puede referirse a nuevos productos y servicios que abordan necesidades sociales, es decir, productos y servicios que ayudan a construir sociedades más sostenibles, cohesivas, e inclusivas”*.

Asimismo, la innovación social es, en segundo lugar, un *“proceso participativo o colaborativo con los diferentes stakeholders”*, en la medida en que las partes interesadas desempeñan un papel proactivo en el proceso de innovación. De este modo, una innovación es *“social”* en los fines, pero también en los medios. Moulaert et al. (2005; p. 1976) identifica esta dimensión como *“los cambios en las relaciones sociales, especialmente en lo que respecta a gobernanza, aumentando también el nivel de participación de todos, especialmente de los grupos desfavorecidos de la sociedad (dimensión de proceso)”*.

Dicho proceso colaborativo puede lograrse a través de al menos tres medios (véase, a modo de ejemplo, Vargo y Lusch, 2004; Moulaert et al., 2005; Dahlander y Gann, 2010; Randhawa et al., 2014; Bharti et al., 2015; citados en Álvarez-González et al., 2017b, p. 28): (1) iniciativas destinadas a involucrar a las partes interesadas en una o más etapas del proceso de toma de decisiones organizativas; por ejemplo, la participación en los órganos de gobierno, el desarrollo de un modelo de negocio colaborativo, la participación en procesos de co-creación y co-producción de prestaciones o el desarrollo de alianzas intersectoriales; (2) el fomento de iniciativas sociales de gestión territorial o comunitaria, surgidas como resultado de plataformas sociales de acción colectiva que reivindican la gestión de determinados servicios e instalaciones comunitarias; por ejemplo, los centros sociales auto-gestionados; y (3) por medio de la tecnología, por ejemplo, a través de la promoción de comunidades virtuales abiertas.

Por otro lado, en tercer lugar, teniendo en cuenta el análisis económico de la innovación social, que pone el énfasis en factores como la “novedad”, “mejora”, “creatividad”, “eficiencia”, “eficacia” o “sostenibilidad”, Álvarez-González et al. (2017b) proponen incluir una dimensión basada en los resultados referida a la noción de “mejora” en términos de *eficiencia, eficacia y sostenibilidad*. En este sentido, hay que tener en cuenta que la innovación social debe implicar una mejora respecto a las soluciones previas, ya que en otro caso no cabría hablar de una innovación real. De hecho, Phills, Deiglmeier y Miller (2008) proponen que la innovación social es una solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la cual el valor creado se genera principalmente para la sociedad en su conjunto, más que para individuos particulares.

Por último, “*la innovación es social en la medida en que es socialmente aceptada y difundida ampliamente en la sociedad, transformada en función de las circunstancias e institucionalizada como una nueva rutina o práctica social*” (Howaldt y Schwarz, 2010; p. 16; citado en Álvarez-González et al., 2017b; p. 29). Es decir, y de acuerdo con Krlev et al. (2014), la innovación social se define principalmente por sus consecuencias e impacto, consecuencias que “*se producen en diferentes niveles de análisis*” (van der Have y Rubalcaba, 2016; p. 1391; citado en Álvarez-González et al., 2017b; p. 29). Así, la cuarta característica de la innovación social sería “*la transformación efectiva en los comportamientos y prácticas sociales a niveles micro, meso y macro*”. De hecho, estos cambios a nivel micro, meso y macro suponen (Álvarez-González et al., 2017b):

- A nivel **micro** (individuos), la medición de una innovación social debe evaluar en qué medida la actividad innovadora ha provocado un cambio en los comportamientos desarrollados por los beneficiarios directos, así como por otros actores individuales (vecinos, miembros de la familia del beneficiario, voluntarios, etc.).
- A nivel **meso** (organizaciones), interesa conocer el tipo de cambios que la innovación social ha producido en los comportamientos organizativos, como, por ejemplo, la mejora de la naturaleza participativa del sistema de gobernanza organizacional o la introducción de buenas prácticas de gobierno en la organización.

- Por último, el nivel **macro** (sociedad) está relacionado con los cambios a largo plazo que se producen en la sociedad en su conjunto. La OCDE (2002) define este tipo de cambios como los “*efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, intencional o no intencional*”. A este nivel, nos encontramos, por ejemplo, con el cambio de políticas, la renovación de leyes y reglamentos, la mejora de las condiciones sectoriales, el crecimiento económico sostenible o la mejora de la participación e influencia de los ciudadanos.

1.2.2. La innovación social en el marco de la estrategia de innovación empresarial

Como se ha anticipado, uno de los últimos desarrollos del concepto de RSC, “*CR Innovation*”, implica ver esta filosofía de gestión como una estrategia empresarial innovadora, fuente de ventaja competitiva (Halme y Laurila, 2009). Además, la innovación social, considerada como un elemento fundamental en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y que puede ser llevada a cabo por iniciativas empresariales (Groot y Dankbaar, 2014) implica, según Smith y Stevens (2010), que “*la participación en proyectos filantrópicos, sociales y ambientalmente innovadores, permite a los filántropos empresariales dar un paso, pequeño pero significativo, para ayudar a restaurar el equilibrio social y aliviar los problemas sociales*” (Maclean, Harvey y Gordon, 2012; p. 757).

En este contexto, es importante diferenciar en primer lugar la innovación social corporativa, desarrollada por las empresas dentro de su política de RSC, de las actividades de RSC más tradicionales (Mirvis et al., 2016). Esta diferenciación puede realizarse desde los siguientes puntos de vista (Tabla 1.8):

- Los programas tradicionales de RSC son resultado de una intención filantrópica, mientras que la innovación social corporativa representa una inversión estratégica que las empresas gestionan como otras inversiones corporativas.
- Los programas de RSC tradicionales implican contribuciones de dinero y recursos humanos, mientras que a través de la innovación social corporativa la organización se compromete a ser una empresa socialmente relevante en I+D, aplicando una amplia gama de activos de la corporación a distintos retos.

Tabla 1.8. Diferencias entre RSC tradicional e Innovación Social Corporativa

RSC tradicional	Innovación Social Corporativa
Son resultado de una intención filantrópica.	Es el resultado de inversiones estratégicas.
Contribuciones de dinero y mano de obra.	Aplicación de activos para ser socialmente relevante en I+D.
Las empresas tienen contratos con ONL.	Las empresas co-crean con sus <i>stakeholders</i> externos algo nuevo para la solución de problemas sociales.
Puede mejorar la reputación corporativa.	Puede producir ingresos, innovaciones socialmente relevantes y una cultura corporativa que genere una fuente de ventaja competitiva.

Fuente: elaboración propia a partir de Mirvis et al (2016).

- Los programas tradicionales de RSC a menudo tienen un acuerdo con una ONL o con colectivos comunitarios para que estos presten servicios sociales, mientras que la innovación social corporativa implica una colaboración más profunda de una empresa con sus *stakeholders* externos para co-crear algo nuevo que proporcione una solución sostenible a los problemas sociales.
- La RSC tradicional puede mejorar la reputación corporativa en el mercado a través de la caridad, mientras que la innovación social corporativa también tiene como objetivo producir nuevas fuentes de ingresos y generar un sistema de innovaciones más relevantes socialmente y una cultura corporativa que pueda generar una fuente de ventaja competitiva.

Por otra parte, ya en segundo lugar, “*la crisis económica ha producido un interés político y público, sin precedentes, en la filantropía*” (Maclean et al., 2012, p. 747), lo que unido al creciente interés empresarial por las redes, los sistemas, las instituciones y la formación de alianzas intersectoriales, hace que la investigación sobre los conceptos de innovación social y emprendimiento social haya aumentado significativamente durante la última década (Phillips et al., 2015). Por consiguiente, “*existe una necesidad urgente de abordar la gestión de la innovación social en todos los sectores, ya sea empresarial, privado, público y organizaciones no gubernamentales (ONG), para que la práctica de la innovación social sea completamente entendida*” (Phillips et al., 2015; p. 453).

En concreto, en relación a la innovación social llevada a cabo desde la iniciativa empresarial, de acuerdo con Rexhepi, Kurtishi y Bexheti (2013) el emprendimiento social se ha convertido en un fenómeno global visto como un enfoque innovador que resuelve problemas sociales y al mismo tiempo crea valor económico. Es decir, en el emprendimiento social se utiliza el talento creativo para desarrollar soluciones a problemas sociales (que van desde la limpieza del medio ambiente, hasta la mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores) con un objetivo no sólo lucrativo, en cuanto a entidades empresariales, sino también altruista de intentar contribuir a hacer del mundo un lugar mejor para convivir. En este sentido, en el emprendimiento social la misión fundamental es crear valor social, aunque también se busque la obtención de valor económico, por lo que el emprendimiento social puede considerarse situado entre el emprendimiento comercial, centrado en la búsqueda de valor económico y el emprendimiento filantrópico, con una misión basada en la generación de valor social a través de donativos y sin cobrar a su público objetivo (Casani et al., 2013).

Enmarcada en el emprendimiento social está la empresa social, que, de acuerdo con la Comisión Europea (2011), es *“aquella empresa que tiene como objetivo primario lograr un impacto social más que generar beneficio para sus propietarios; que opera en el mercado a través de la producción de bienes y servicios de un modo emprendedor e innovador; que utiliza sus excedentes para alcanzar estos objetivos sociales; y que es gestionada de un modo responsable y transparente, involucrando a los trabajadores, clientes y grupos de interés afectados por su actividad”*. Por lo tanto, su misión, visión y valores distintivos son, según Casani et al. (2013): (1) la generación de valor (beneficio) social a través de la resolución de un problema o carencia social; (2) la realización de un proyecto transformador que represente un cambio e innovación replicables por otros; y (3) tener valores compartidos rectores de la cultura organizativa, como humanismo, beneficio compartido, bien común e innovación. Además, según la misma fuente, las empresas sociales buscan un beneficio social y también un beneficio económico y no entregan generalmente dividendos a sus accionistas.

Sin embargo, en Europa no existe una forma jurídica específica para el desarrollo de la empresa social, *“pudiendo entenderse como tal tanto a una sociedad cooperativa como a una fundación pública o privada, aunque se está avanzando hacia el concepto de sociedad de responsabilidad limitada de interés general como figura característica de esta tipología de empresa”* (Casani et al., 2013; p. 9). Junto con ellas,

en la categoría de emprendimiento social se puede encontrar adicionalmente un conjunto amplio de instituciones y formas jurídicas diferenciadas que coinciden en tener una misión centrada en la generación de valor social (empresas privadas, empresas públicas o entidades de economía social con o sin fines de lucro -véase las asociaciones, fundaciones, etc.) desde un punto de vista innovador.

Dicho lo cual, es importante resaltar que la innovación social es un concepto mucho más amplio que el de empresa social o que el de emprendimiento social, aunque ambos puedan superponerse, como, por ejemplo, en el caso de un emprendedor social que funda una empresa social que ofrece un programa socialmente innovador (Caulier-Grice et al., 2012).

Así, el emprendimiento social y la innovación social se implementan, cada vez más, como un medio para superar los mecanismos basados en el mercado que rigen el mundo empresarial, reinvertiendo parte de los beneficios en la obtención de resultados en comunidades o grupos de interés. Es decir, en el emprendimiento social y la innovación social, el objetivo de la entidad es social y la rentabilidad económica ofrece el medio para alcanzar este fin, a diferencia de las empresas puramente mercantiles que tienen como objetivo principal la obtención de beneficios y la maximización del valor de los propietarios (Phillips et al., 2015).

Sin embargo, *“la innovación social va más allá del concepto tradicional de emprendimiento social, que está más asociado con la idea de un visionario solitario”* (Phillips et al., 2015), ya que la innovación social no se lleva a cabo de manera aislada, sino que se configura a partir de una amplia gama de organizaciones e instituciones, donde la colaboración y la cooperación hace hincapié en la idea de que las empresas y entidades sociales operen dentro de una red o sistema más extenso cuyo fin es satisfacer una necesidad social o promover el desarrollo social (Phillips et al., 2015). De este modo, la innovación social puede verse como un proceso interactivo que promueve la generación de nuevos conocimientos y que ayuda a las empresas y entidades sociales a adquirir y desarrollar capacidades para poder determinar las actividades innovadoras a llevar a cabo y que, por lo tanto, deben ser definidas en el sistema dentro del cual opera la organización (Phillips et al., 2015). Ésta y el resto de similitudes y diferencias relevantes entre la innovación social y el emprendimiento social quedan sintetizadas en la Tabla 1.9.

Tabla 1.9. Innovación social y emprendimiento social: similitudes y diferencias

Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación social y el emprendimiento social reinvierten parte de sus beneficios en la obtención de resultados positivos en comunidades o grupos de interés. - La innovación social busca dar soluciones a los problemas sociales y en el emprendimiento social hay un conjunto de formas jurídicas diferenciadas que tienen una misión centrada en la generación de valor social desde un punto de vista innovador. - Ambos pueden generar rentabilidad económica, si la causa social es llevada a cabo por iniciativas empresariales.
Diferencias	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación social es un concepto mucho más amplio que el de empresa social o que el de emprendimiento social, aunque ambos puedan superponerse. - El emprendimiento social está más asociado con la idea de un visionario solitario, mientras que la innovación social se configura a partir de una amplia gama de organizaciones donde la colaboración y la cooperación es fundamental.

Fuente: Elaboración propia a partir de Caulier-Grice et al. (2012), Casani et al. (2013), Groot y Dankbaar (2014), Phillips et al. (2015), Sanzo-Pérez, Álvarez-González y Rey-García (2015); Álvarez-González et al. (2017b).

En este contexto, el llamado capital social es fundamental en el caso de la innovación social debido a su naturaleza colaborativa (Krlev et al., 2014). El capital social se puede definir como “*el conjunto de relaciones que establece una organización, un grupo o una red de personas y que permite generar una mayor cohesión social para garantizar una mejor sociedad*” (Casani et al., 2013; p. 6). “*Tener la red adecuada y su actualización continua, ayuda a la gestión de situaciones que contribuirán a un mayor rendimiento de la innovación*” (Păunescu, 2014; p. 111).

En definitiva, en la innovación social la misión social es central y las iniciativas llevadas a cabo en este marco pueden generar valor económico; además, posee un carácter colaborativo donde los ciudadanos, los empleados, los clientes y las ONL tienen un papel fundamental en el desarrollo de las mismas (Sanzo-Pérez et al., 2015). En este sentido, la innovación social puede ser considerada como un proceso o una forma de co-creación (Voorberg, Bekkers y Tummers, 2013). De hecho, “*las acciones participativas y los esfuerzos de colaboración de todos los sectores, privado, público, tercer sector, así como el empoderamiento de la sociedad civil, se consideran aspectos cruciales para la estimulación de la innovación social*” (Păunescu, 2014; p. 113).

En este contexto, algunas empresas llevan años preocupándose por el desarrollo socioeconómico de comunidades desfavorecidas a través de diversos mecanismos (Brugmann y Prahalad, 2007). Sin embargo, para las corporaciones el acceso a clientes de bajos ingresos es difícil. Así, las empresas y las ONL al ser conscientes de que cada

uno de ellos posee las competencias, la infraestructura, y el conocimiento necesario, están tratando de aprender los unos de los otros, trabajando conjuntamente en los entornos de bajos ingresos y creando juntos modelos innovadores. De esta forma, pueden ayudar a crecer a estos nuevos mercados y dar lugar a nuevos marcos que pueden renovar la legitimidad de la corporación, permitir el desarrollo sostenible y acelerar la erradicación de la pobreza (Brugmann y Prahalad, 2007).

En concreto, el intercambio de conocimientos beneficia a la propia imagen de la empresa como benefactores y a su reputación como innovadores sociales. Además, este intercambio aumenta a medida que las empresas invierten más, aprovechan las relaciones sociales y buscan un mayor impacto social de las actividades de innovación social (Mirvis et al., 2016). En definitiva, *“las empresas exitosas han comprendido la importancia que se le da hoy en día a la RSC y lo que ésta contribuye al proceso de innovación y a la creación directa de valor”* (Păunescu, 2014; p. 112). De este modo, la aplicación estratégica de la RSC posibilita a las empresas llevar a cabo nuevas operaciones relacionadas con su actividad empresarial y desarrollar formas innovadoras de crear valor, que las harán más eficientes respecto a la utilización de recursos y que beneficiarán a la empresa a largo plazo, pudiendo lograr una ventaja competitiva (Rexhepi et al., 2013).

1.2.3. Tipologías de innovaciones sociales: la co-creación de valor como tipología de referencia

A continuación, se clasifican las distintas tipologías de innovaciones sociales según las fuentes más reconocidas en la literatura. En primer lugar, a partir de Pol y Ville (2009), teniendo en cuenta el perfil más o menos empresarial de la innovación, se distinguen tres tipos de innovaciones en concreto:

- Las **innovaciones empresariales “puras”**: innovaciones orientadas a la obtención de beneficios, es decir, a la creación de nuevas ideas con intención eminentemente lucrativa. Son innovaciones que pueden tener hasta un efecto negativo. Este efecto podría medirse como la diferencia entre la suma de todos los beneficios sociales derivados de la innovación menos la suma de todos los costes sociales asociados a ella. Por ejemplo, productos dañinos como los cigarrillos o productos “neutros” como un nuevo sabor de pasta de dientes.

- Las **innovaciones "bifocales"**: innovaciones que pueden considerarse tanto empresariales como sociales. Estas innovaciones son rentables y, al mismo tiempo, tienen un claro efecto positivo en la calidad o cantidad de vida. Un buen ejemplo es el caso de los medicamentos que salvan vidas.
- Las **innovaciones sociales "puras"**: innovaciones que no tienen carácter empresarial y abordan necesidades que no se satisfacen a través del mercado.

Los resultados de las innovaciones sociales “puras” y “bifocales” están a nuestro alrededor: las viviendas autoconstruidas, la educación abierta, el microcrédito, las cooperativas de consumidores y usuarios o de trabajo, el comercio justo, etc. (Rexhepi et al., 2013). En el contexto internacional, un ejemplo muy renombrado de innovación social es el “El Banco Grameen”, promovido por el Profesor Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz, como organización microfinanciera que tiene por objetivo la lucha contra la pobreza, resultando ser un motor de cambio social que otorga préstamos de microcrédito a personas empobrecidas sin exigir garantías, ayudándolos a establecer negocios provechosos. Mucho más cercano y conocido, aunque muy diferente, resulta el ejemplo de la Corporación Mondragón, caracterizada por el desarrollo de acciones cooperativas que resultaron especialmente exitosas durante el periodo comprendido entre finales del pasado siglo y principios del presente. En concreto, esta última iniciativa estaba fundamentada en (Flecha, 2012):

- La inversión de los beneficios y la orientación humana de su gestión, con una política de capitalización de todos los beneficios (sólo el 10% de los beneficios se mueven fuera de la corporación, el resto se reinvierte en ella), que ha permitido a la corporación subsistir, aunque con muchas dificultades, a la crisis y promover simultáneamente la solidaridad, ayudando a los que más lo necesitan.
- Tener una democracia de base, con la participación de los trabajadores en el gobierno y en la administración.
- La creación de su propia entidad financiera, Caja Laboral Popular, proporcionando recursos para el desarrollo cooperativo, asesorando para la creación de nuevas cooperativas, dando apoyo financiero, etc.
- La creación de su propio sistema de protección social, pudiendo hacer frente de esta manera a las recesiones económicas con eficacia.
- Considerar el enfoque educativo como un elemento crítico de su éxito.

Por otro lado, es importante señalar que Borzaga y Bodini (2012), además de identificar los dos tipos de innovaciones propiamente sociales señaladas con anterioridad, las “bifocales” y las “puras”, señalan que hay una clase de innovaciones sociales adicional que sin ser financieramente rentables sí que son “**económicamente sostenibles**”, en el sentido de que generan suficientes recursos para pagar sus factores de producción, sin necesidad de subvención pública alguna, como puede ocurrir en el caso de las innovaciones sociales “puras”. Por lo que, según estos autores, cuando se define innovación social “pura” como una innovación social "sin ánimo de lucro", se debe tener en cuenta también esta tipología de innovación social adicional.

A modo de síntesis, en la Tabla 1.10 se establece la clasificación de innovaciones, relativa a su carácter empresarial o social, con sus principales rasgos definatorios.

Tabla 1.10. Tipos de innovación en función de su perfil más o menos empresarial

Innovaciones empresariales “puras”	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaciones orientadas a la obtención de beneficios económicos. - Pueden tener hasta un efecto negativo sobre la calidad de vida.
Innovaciones "bifocales"	<ul style="list-style-type: none"> - Son innovaciones tanto empresariales como sociales. - Son rentables y tienen un claro efecto positivo en la calidad de vida.
Innovaciones sociales "puras"	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaciones sociales que no tienen carácter empresarial. - Abordan necesidades que no se satisfacen a través del mercado.
Innovaciones sociales "puras económicamente sostenibles"	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaciones sociales “puras” que sin ser financieramente rentables sí son “económicamente sostenibles”.

Fuente: elaboración propia a partir de Pol y Ville (2009) y Borzaga y Bodini (2012).

Por otra parte, Caulier-Grice et al. (2012) establecen una tipología adicional de innovaciones sociales a partir de la aportada originariamente por Schumpeter (1934). Según este autor una innovación consiste en: “(1) *La introducción de un bien nuevo... o de un atributo nuevo de un bien...* (2) *La introducción de un nuevo método de producción...* (3) *La apertura de un nuevo mercado...* (4) *La adquisición de una nueva fuente de suministro de materiales...* (5)... *una nueva organización de una industria, como la creación de una posición de monopolio... o la ruptura de una posición de monopolio...*” (Caulier-Grice et al. 2012; p. 24). En la Tabla 1.11 se establece dicha tipología, con ejemplos pertinentes.

Tabla 1.11. Tipologías y ejemplos de innovación social en función de la tipología de innovaciones de Schumpeter (1934)

Nuevos productos	Tecnologías de asistencia desarrolladas para personas con discapacidad.
Nuevos servicios	Banca móvil para países en vías de desarrollo.
Nuevos procesos	Co-creación y crowdsourcing.
Nuevos mercados	Comercio Justo o Bancos de Tiempo.
Nuevas plataformas	Nuevo marco legal o normativo.
Nuevas formas organizacionales	Compañía Comunitaria de Interés.
Nuevos modelos de negocio	Franquicia social.

Fuente: elaboración propia a partir de Caulier-Grice et al. (2012).

Por otro lado, es importante establecer los tipos de innovación social en función del fin social de las mismas. Una forma sistemática de hacerlo es recurrir a la Clasificación Internacional de Organizaciones No Lucrativas, ICNPO (Salamon y Anheier, 1992), puesto que por sus propias características estas organizaciones se centran en la consecución de fines sociales de naturaleza diversa, como: (1) cultura y ocio; (2) educación e investigación; (3) salud; (4) servicios sociales; (5) medioambiente; (6) desarrollo y vivienda; (7) defensa de derechos; (8) internacional; (9) religión; y (10) asociaciones profesionales y sindicatos. En la Tabla 1.12 se describe dicha clasificación.

Tabla 1.12. Tipos de innovación social en función del fin social de las ONL (I)

Cultura y ocio	Organizaciones especializadas en campos de cultura y ocio.
Educación e investigación	Organizaciones que gestionan, proporcionan, promueven, conducen y apoyan servicios de educación e investigación.
Salud	Organizaciones que participan en actividades relacionadas con la salud, proporcionando y gestionando servicios de atención médica y servicios de apoyo a la salud.
Servicios sociales	Organizaciones e instituciones que prestan servicios humanos y sociales a una comunidad o a un público objetivo.
Medioambiente	Organizaciones que promueven y proporcionan servicios de conservación ambiental, control de la contaminación y prevención, educación y salud ambiental, y protección de los animales.

Fuente: Salamon y Anheier (1992).

Tabla 1.12. Tipos de innovación social en función del fin social de las ONL (v II)

Desarrollo y vivienda	Organizaciones que promueven programas y proporcionan servicios para ayudar a mejorar las comunidades y el bienestar económico y social de la sociedad.
Defensa de derechos	Organizaciones y grupos que trabajan para proteger y promover los derechos civiles y de otro tipo, o que abogan por intereses sociales y políticos de circunscripciones generales o especiales, ofrecen servicios legales y promueven la seguridad.
Internacional	Organizaciones que promueven una mayor comprensión intercultural entre pueblos de diferentes países y también aquellas que proporcionan ayuda durante emergencias y que promueven el desarrollo y el bienestar en el exterior.
Religión	Organizaciones que promueven creencias religiosas y administran servicios y rituales religiosos; incluye iglesias, mezquitas, sinagogas, templos, santuarios, seminarios, monasterios, etc.
Asociaciones profesionales y sindicatos	Organizaciones que promueven, regulan y protegen intereses comerciales, profesionales y laborales.

Fuente: Salamon y Anheier (1992).

Por su parte, cabe destacar los tipos de innovación social en función de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), propuestos por el *Grupo de Trabajo Abierto sobre Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas* (OWG) (Sanahuja, 2014), y aprobados por los 193 Estados miembros en diciembre de 2015 (de la Torre Prados, 2018), en la medida que: (1) las ONG se consideran un pilar fundamental para la puesta en práctica de los ODS (Serrano Caballero y Ojo, 2019), y (2) el cumplimiento de los mismos requiere una actuación coordinada entre la Administración pública, las empresas y las ONL a través de la puesta en marcha de alianzas intersectoriales (de la Torre Prados, 2018). En la Tabla 1.13 se muestra esta clasificación.

Tabla 1.13. Tipos de innovación social en función de los ODS(I)

Objetivo 1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
Objetivo 2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
Objetivo 3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
Objetivo 4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
Objetivo 5	Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.

Fuente: ONU (2014).

Tabla 1.13. Tipos de innovación social en función de los ODS (v II)

Objetivo 6	Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
Objetivo 7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
Objetivo 8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
Objetivo 9	Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
Objetivo 10	Reducir la desigualdad en y entre los países.
Objetivo 11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
Objetivo 12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
Objetivo 13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
Objetivo 14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
Objetivo 15	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
Objetivo 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
Objetivo 17	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Fuente: ONU (2014).

Asimismo, según el Manual de Oslo la innovación en las organizaciones se define como "*la aplicación de un producto nuevo o significativamente mejorado, o proceso, un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo en prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores*" (OCDE/Eurostat, 2005; p. 46). Llevando esta definición al ámbito de las innovaciones sociales, se pueden identificar las siguientes tipologías de las mismas (Sanzo-Pérez et al., 2015): (1) las **innovaciones en el tipo de actividades, proyectos o programas** de la organización ("qué" ofrece a sus beneficiarios o clientes), teniendo en cuenta, entre otros, proyectos disruptivos que son nuevos para hacer frente a una necesidad social; (2) las **innovaciones en la planificación, implementación y proceso de entrega** de esas actividades ("cómo" las generan o realizan), incluyendo aquí la posibilidad de co-creación con los clientes u otras partes interesadas; (3) las **innovaciones de marketing**, en particular la introducción de nuevas formas de comunicación y de gestión de las

relaciones con los *stakeholders*, ya que desempeñan un papel central en el logro de la participación proactiva de las redes y comunidades; (4) las **innovaciones organizativas** (prácticas de buen gobierno, etc.). En la Tabla 1.14 se replica esta clasificación.

Tabla 1.14. Tipos de innovación social en función del Manual de Oslo

Innovaciones sociales en el tipo de actividades, proyectos o programas	"Qué" ofrece la organización de servicios a sus beneficiarios.
Innovaciones sociales en la planificación, implementación y proceso de entrega de las actividades	"Cómo" la organización genera o realiza los programas o actividades (incluye la co-creación con partes interesadas).
Innovaciones de marketing	Introducción de nuevas formas de comunicación y de gestión de las relaciones con las partes interesadas.
Innovaciones organizativas	Prácticas de buen gobierno, etc.

Fuente: elaboración propia a partir de Sanzo-Pérez et al. (2015).

En este contexto, emerge la **co-creación** como una de las últimas tendencias en innovación social, pudiendo entenderse como el proceso de valor por el cual los productos, servicios y experiencias se desarrollan en forma conjunta por las empresas y sus *stakeholders*, dando paso a un nuevo mundo de valor. Es decir, las empresas deben dejar de pensar en los individuos y ciudadanos como meros receptores pasivos de una oferta de valor, tangible o intangible, a los que tradicionalmente se han entregado bienes, servicios y experiencias y, en lugar de ello, deben tratar de involucrarlos como co-creadores activos de valor en todas las partes de la cadena de valor; todo ello facilitado en la actualidad por internet y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Ramaswamy, 2009).

Uno de los *stakeholder* clave para las empresas con los que co-crear es la ONL (Ramaswamy, 2009). Así, y desde la perspectiva de la estrategia de RSC en la que las empresas y los grupos sociales han comenzado a experimentar con nuevos modelos de negocio (Brugmann y Prahalad, 2007), *"la colaboración entre las empresas y las ONL, que extiende sus roles convencionales de donante y receptor, ayuda a las empresas a mejorar los efectos positivos de sus esfuerzos filantrópicos, mediante la generación de un proceso de transferencia de conocimientos, el fomento de innovaciones de las ONL, el fomento de la aplicación de otras importantes capacidades internas para estas organizaciones, y la mejora del rendimiento de la ONL"* (Sanzo et al., 2015b; p. 613).

En síntesis, la co-creación implica el desarrollo de un modelo de negocio integrado en el que la empresa y la ONL entregan valor el uno al otro. De este modo, cuando las empresas y las ONL innovan juntas, el resultado es a menudo un gran avance (Brugmann y Prahalad, 2007). La co-creación, así, abre un nuevo camino al crecimiento sostenible, la ventaja competitiva y las oportunidades de innovación (Ramaswamy, 2009), tal como se tratará de demostrar en los posteriores capítulos.

1.2.4. Agentes de innovación social: las ONL como agente clave

Como se ha anticipado, la innovación social tiene por objeto mejorar las condiciones sociales, la calidad de vida y el bienestar. Este objetivo se fundamenta en el compromiso de la sociedad civil (ciudadanos, ONG y cualquier tipo de organización no lucrativa), los entes públicos (gobierno y distintas formas de Administración pública), las empresas y otros agentes sociales (institutos de investigación, universidades...). Todos estos agentes pueden actuar como innovadores con un claro objetivo de crear valor social, ofreciendo soluciones sociales más simples, más baratas y suficientemente buenas, dirigidas a grupos desatendidos o en riesgo de exclusión (Păunescu, 2014).

En consecuencia, se ha aplicado el término de innovación social a un conjunto heterogéneo de iniciativas llevadas a cabo por una pluralidad de organizaciones: (1) las intervenciones del tercer sector o sector sin ánimo de lucro en su conjunto, (2) las iniciativas de políticas públicas y (3) las acciones de las empresas que tienen algún tipo de impacto social (Borzaga y Bodini, 2012). Por lo tanto, *“el debate científico y político sobre la innovación social debería alinearse más estrechamente con el debate sobre el pluralismo de las organizaciones que las implementan, ya que las características de los diferentes tipos de organizaciones importan y es probable que tengan un efecto sobre su capacidad de innovación”* (Borzaga y Bodini, 2012; p. 12).

Por otro lado, según Păunescu (2014) los innovadores sociales actúan como agentes de cambio de la sociedad, aprovechando las oportunidades que otros echan de menos, mejorando los sistemas, introduciendo nuevos enfoques y creando soluciones para regenerar la sociedad. Sobre todo, cuando *“los sistemas tradicionales de bienestar social y, más ampliamente, el modelo que está basado en dos actores solamente (el mercado y el Estado), está encontrando cada vez más difícil satisfacer las crecientes y diversificadas necesidades de la sociedad”* (Borzaga y Bodini, 2012; p. 2).

En este sentido, la innovación social es en la actualidad imprescindible, en la medida en que los enfoques de protección convencionales se ven incapaces de resolver una gran variedad de nuevos desafíos sociales. En este contexto, y de acuerdo con la clasificación previa de innovaciones sociales de Borzaga y Bodini (2012):

- Las **empresas** suelen generar innovaciones sociales en los casos en los que son rentables, debido a la necesidad de generar retornos, a precio de mercado, de la inversión a los accionistas. Esto plantea un reto cuando se trata de participar en un tipo de actividades poco rentables (como los servicios sociales, por ejemplo) como las innovaciones sociales "económicamente sostenibles", o cuando estas innovaciones implican la provisión de bienes o servicios cuyos clientes no pueden pagar (es decir, el tipo de innovaciones sociales que han de ser subvencionadas). Por lo tanto, en ausencia de una misión social explícita, estas organizaciones rara vez entran en estos sectores, y cuando lo hacen, es más probable que participen en la producción de bienes y servicios tradicionales que pueda asegurar un flujo de ingresos más estable.
- Los **organismos públicos**, por otro lado, debido a su carácter burocrático y a las limitaciones legales que enfrentan, tienden a operar sobre la base de procedimientos estandarizados y están cada vez más limitados por presupuestos muy ajustados, dejando muy poco espacio para el comportamiento innovador.

No obstante, ninguna de estas limitaciones se aplica a las organizaciones emprendedoras, que no buscan maximizar el beneficio, y que tengan como objetivo abordar los problemas sociales, como es el caso de las **empresas sociales**. Así, debido a sus características estructurales, las empresas sociales tienen más probabilidades de ser vehículos de innovación social pura (subvencionadas o económicamente sostenibles) que otros tipos de organizaciones, y poner en práctica, reproducir y ampliar las innovaciones sociales una vez que éstas se desarrollan. De hecho, las empresas sociales se encuentran en el ámbito de la innovación social económicamente sostenible descrita anteriormente, debido a los siguientes factores (Borzaga y Bodini, 2012):

- Se enfrentan a restricciones legales o estatutarias explícitas que les impiden la consecución de objetivos que no son sociales en su naturaleza.
- Como empresa se enfrentan a la presión del mercado, con la premura de innovar, pero ésta se dirige a la consecución de su misión de lograr el bienestar social.

- La restricción en la distribución de beneficios (restricción total o parcial), aumenta su capacidad de invertir en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Al mismo tiempo, aumenta la confianza y la participación de la comunidad local en las actividades de la empresa.
- Estas organizaciones pueden acceder a varios tipos de recursos (ingresos por prestación de servicios, subvenciones públicas, y rendimientos de patrimonio), lo que contribuye a la sostenibilidad económica de la organización, y al mismo tiempo, permite a estas empresas satisfacer las necesidades de los clientes que no pueden ser servidos por el mercado con fines de lucro.

En este contexto, aunque según Weerawardena y Sullivan Mort (2006) “*no todas las ONL son emprendedores sociales*” (Sanzo et al., 2015b; p. 616), el sector no lucrativo comparte las características anteriores y desempeña un papel importante en el fomento y la aplicación de la innovación social, en la medida en que hace frente a las necesidades sociales, no cubiertas por el Estado o el mercado (Caulier-Grice et al., 2012). Además, el tercer sector adopta cada vez más un enfoque empresarial para perseguir sus objetivos sociales (Innovation Policy Platform, 2019).

Así, y de acuerdo con Anheier et al. (2014; p. 4), a las ONL se les atribuye un potencial particular para proveer la innovación social, ya que “*se dedican a actividades de promoción destinadas a proteger o mejorar la posición en la sociedad y el bienestar de las personas que necesitan ayuda, por ejemplo, las personas con discapacidad o las personas pobres o los miembros de las comunidades desatendidas*”. En este ámbito, las características que hacen que las ONL desempeñen un papel clave en la innovación social son (Anheier et al., 2014; p. 37): (1) su orientación a las necesidades sociales; (2) su mayor capacidad de detectar las necesidades sociales; (3) su capacidad de dar voz a los grupos minoritarios; (4) su alto grado de capital social como consecuencia de la participación ciudadana, lo que aumenta la aceptación de las innovaciones y, por lo tanto, sirve como una variable significativa en la construcción y mantenimiento de la legitimidad; y (5) su compromiso real con el cambio. Desde este punto de vista tan detallado y preciso, “*la innovación social puede ser entendida como la capacidad de las ONL para generar ideas novedosas, así como nuevas formas y métodos de actuación para abordar diversos problemas públicos y sociales*” (Anheier et al., 2014; p. 20).

En el caso de España en particular, el país ha estado sufriendo las consecuencias generalizadas de la crisis económica desde 2008, por lo que, tras varios años de recesión, con la reducción del gasto público relacionado con el bienestar social, han aumentado las demandas para que la prestación de la ayuda y el servicio recaiga sobre el tercer sector del país (Lund y Lilleør, 2015). En concreto, el aumento en los últimos años de las necesidades sociales de la ciudadanía (Ruiz, 2015), las dificultades públicas para apoyar a una sociedad del bienestar con una amplia cobertura social y la creciente demanda de la sociedad civil para la participación y la co-creación de soluciones comunes, han producido un aumento de contribuciones de los agentes de la economía social y solidaria, de las instituciones de educación superior y de las iniciativas ciudadanas (Social Innovation Community, 2017).

Concretamente, la innovación social en España aborda un número considerable de temas sociales apremiantes, como el alto desempleo, la educación y la integración económica, social y cultural de la población inmigrante (Social Innovation Community, 2017), reactivando así, la economía social y solidaria con nuevas iniciativas, por ejemplo, de banca ética, nuevas energías, nuevos espacios participativos... (Martínez-Celorrio, 2017). Ahora bien, la institucionalización de la innovación social en España es todavía débil en las Administraciones públicas del gobierno central y de los gobiernos regionales, aunque tiene mucha más fuerza desde una base local y desde la escena emprendedora que con múltiples iniciativas, muchas de ellas interconectadas, van creciendo en un entorno que está sufriendo las graves consecuencias del desempleo y de una elevada desigualdad (Martínez-Celorrio, 2017).

Por último, respecto a la co-creación ONL-empresa, Austin y Seitanidi (2012a, p. 744) establecen que, *“la literatura reconoce que la creación de valor a través de la colaboración es un objetivo central, pero está igualmente claro que no ha sido analizado por los investigadores y profesionales con la extensión o con el rigor sistemático que merece. Aunque muchos de los beneficios (y costes) de la colaboración reposan en hipótesis fuertes, hay una necesidad de investigación empírica adicional -cuantitativa y cualitativa, estudios de caso y encuestas- para generar una mayor evidencia que lo corrobore”*. Además, el proceso de co-creación ONL-empresa rara vez se ha considerado desde la perspectiva de las ONL (Al-Tabbaa, Leach y March, 2014; Al-Tabbaa, 2017). En función de ambas circunstancias, el siguiente capítulo abordará la co-creación de valor desde la perspectiva de las organizaciones no lucrativas.

**CAPÍTULO 2. LA CO-CREACIÓN
DE VALOR DESDE LA
PERSPECTIVA DE LAS ONL**

El objetivo del presente capítulo es tratar la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas (ONL) basada en la co-creación de valor desde la perspectiva de las ONL. Para alcanzar este objetivo, el primer apartado abordará el concepto y las características de la co-creación de valor en el marco de la Lógica Dominante del Servicio (LDS); tras ello, se analizará la co-creación con los clientes y otros grupos de interés; y, por último, sus dimensiones críticas. El segundo apartado se centrará en la co-creación de valor en la colaboración específica ONL-empresa, delimitándose sus motivaciones, o beneficios y, por último, las diferentes tipologías de alianzas y las etapas que suele implicar su desarrollo. El tercer apartado tratará específicamente los antecedentes de la co-creación de valor ONL-empresa, tanto los del entorno o contexto institucional como los internos u organizativos. Por último, el cuarto apartado se centrará en las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa sobre el desempeño de las ONL, sus diferentes niveles de análisis (a nivel micro, meso y macro) y, en última instancia, el cumplimiento de la misión organizativa de la ONL.

2.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR

La co-creación de valor se puede definir como *“las actividades conjuntas de las partes involucradas en interacciones diádicas directas dirigidas a contribuir al valor que surge para una o ambas partes, o todas las partes en una red más grande”* (Grönroos y Ravald, 2011). Por lo tanto, en un proceso de co-creación de valor, a pesar de que la empresa trabaja especialmente con los clientes, también lo hace en cooperación con todos sus *stakeholders*, partes interesadas o grupos de interés (Lee, Olson y Trimi, 2012), ya que, aunque los clientes son los actores externos más importantes, no son los únicos (Polese, 2009).

Estudios recientes, tanto del ámbito académico como profesional, han centrado su atención en el papel de los consumidores y los proveedores en la co-creación de valor (Andreu, Sánchez y Mele, 2010), particularmente en el contexto de la Lógica Dominante del Servicio (LDS) (Vargo y Lusch, 2004; Vargo, Maglio y Akaka, 2008). Sin embargo, *“hay una falta de investigación que proporcione marcos para ayudar a las organizaciones a gestionar el proceso de co-creación”* (Payne, Storbacka y Frow, 2008; p. 85).

Con estos antecedentes, se comienza este apartado desarrollando el concepto de co-creación en el marco de la LDS frente a su antecedente, la Lógica Dominante de los Bienes (LDB). A continuación, se describe la estrategia de co-creación con los clientes y otros grupos de interés. Por último, se detallan las dimensiones críticas de dicha estrategia.

2.1.1. La co-creación en el marco de la Lógica Dominante del Servicio (LDS)

La investigación sobre la co-creación de valor viene marcada en la actualidad por la teoría basada en la LDS que proporciona una comprensión de como empresas, clientes y otros participantes del mercado co-crean valor a través de sus interacciones (Vargo y Lusch, 2004). A diferencia de este enfoque, los modelos tradicionales de creación de valor se centraban, por el contrario, en la producción y en el precio de la oferta (Vargo et al., 2008). En este sentido, se hablaba de la Lógica Dominante de los Bienes (LDB), según la cual la base fundamental del intercambio económico son los bienes (tangibles e intangibles) y las unidades de producción que obtienen valor mediante su proceso de fabricación (Vargo y Lusch, 2008c).

En consecuencia, la LDB es la forma convencional de ver los intercambios económicos y se deriva de la teoría económica clásica que centra su atención en la producción, la distribución y el intercambio de bienes tangibles, siendo el objetivo de la actividad económica maximizar el valor neto de cada agente a través de los procesos de producción, el intercambio y el beneficio que se deriva a través de los bienes que tienen un valor inherente (Purvis y Purvis, 2012). Respecto a los servicios, en la LDB se establece simplemente que *“son útiles en el suministro, mantenimiento y distribución de los bienes, pero son secundarios a los bienes”* (Purvis y Purvis, 2012; p. 1627).

A su vez, en la LDB las funciones de los productores y consumidores son distintas y la creación de valor se considera a menudo como una serie de actividades realizadas por la empresa. Así, la empresa crea el valor que se distribuye en el mercado, por lo general a través del intercambio de bienes y dinero (Vargo et al., 2008). Desde esta perspectiva, el valor es una propiedad de los bienes, que se crea por la empresa, y es distribuido a los consumidores, que lo consumen (Vargo, 2009).

Sin embargo, *“el marketing ha pasado de un punto de vista de la LDB en la que la producción tangible y las transacciones discretas eran centrales, a una visión de la LDS en el que la intangibilidad, los procesos de intercambio y las relaciones son fundamentales”* (Vargo y Lusch, 2004; p. 2). De acuerdo con Vargo et al. (2008; p. 145), *“la creación de valor es el propósito y proceso central del intercambio económico”*. Según la LDS la base fundamental del intercambio económico es el “servicio”, esto es la aplicación especializada de competencias a través de hechos, procesos y actuaciones en beneficio de otra entidad o de la propia (Vargo y Lusch, 2004, Vargo y Lusch, 2008b). Sin embargo, *“la base del intercambio, el “servicio”, no es siempre evidente, ya que a menudo se proporciona a través de combinaciones complejas de bienes, dinero e instituciones”* (Vargo y Lusch, 2008a; p. 7).

En la terminología de la LDS, según Hunt y Derozier (2004) existen dos categorías de recursos (Navarro, Andreu y Cervera, 2014; pp. 813-814):

- Recursos **operando**: principalmente físicos (materiales o productos físicos).
- Recursos **operantes**: típicamente humanos (las habilidades y el conocimiento de los clientes y los empleados), organizativos (rutinas, culturas y habilidades), de información (el conocimiento de los mercados, los competidores y la tecnología), o relacionales con los competidores, los proveedores y los clientes.

De este modo, en la LDS los recursos operando (bienes o productos) son un mecanismo de distribución para la provisión del “servicio”, mientras que las distintas tipologías de recursos operantes (básicamente, conocimientos y habilidades) son la fuente fundamental de ventaja competitiva (Vargo y Lusch, 2008a). Además, de acuerdo con esta Lógica, todas las economías pueden ser caracterizadas como economías de “servicio”, en la medida en que su *leitmotiv* radica en la utilización de los recursos en beneficio de las distintas entidades (Vargo y Lusch, 2008a; Vargo, 2009).

Así, “*la LDS ve al servicio como un proceso, haciendo algo para otro*” (Vargo y Lusch, 2008c; p. 256). Es decir, “*el servicio se define en términos del beneficio del cliente que está necesariamente alineado con el valor en uso, ya sea directo o por un bien*” (Vargo y Lush, 2008b; p. 31). Por lo tanto, en la LDS “*el valor se entiende como algo que es co-creado con los clientes, en lugar de ser predefinido por los proveedores e incorporado en sus ofertas de bienes y servicios*” (Edvardsson y Enquist, 2011; p. 535). El cliente es co-creador de valor (Payne et al., 2008; Vargo y Lusch, 2008a). Desde esta perspectiva, “*el valor no surge hasta que una oferta es utilizada (valor en uso)*” (Andreu et al., 2010; p. 243). Por lo tanto, en la LDS los roles de los productores y los consumidores no son distintos; ambos son recursos operantes (Vargo et al., 2008; Andreu et al., 2010).

Adicionalmente, según la LDS “*la empresa no puede crear de forma independiente valor*” (Navarro et al., 2014; p. 814) ya que “*la co-creación de valor es un proceso interactivo y, por lo tanto, la empresa y el cliente deben ser considerados en un contexto relacional*” (Vargo y Lusch, 2008a; p. 7). En el proceso de co-creación de valor, “*la posición de la empresa con respecto a los clientes es la de facilitadora de valor, proporcionándoles bienes y servicios que los clientes utilizan para obtener valor, es decir, la empresa participa indirectamente en la creación de valor con los clientes*” (Grönroos, 2008; p. 310). Así, los proveedores y los clientes gestionan e integran sus recursos y actividades, y es durante el proceso de encuentro donde unos y otros manejan conjuntamente los procesos de interacción y de intercambio, fundamentándose en sus propios recursos y capacidades para compartir e integrar algunos de ellos de conformidad con sus propios objetivos (Andreu et al., 2010).

Además, tomando como referente el trabajo de Ballantyne et al. (2008), es de resaltar que “*las propuestas de valor pueden ser co-producidas por clientes y empresas, es decir, se puede colaborar en la co-creación de nuevos servicios o productos de tal*

forma que la empresa interactúa y negocia con sus clientes para desarrollar una propuesta de valor; este proceso, en sí mismo, se convierte en una parte de la co-creación de valor en la que puede participar la empresa" (García-Rodríguez, Álvarez-Álvarez y Santos-Vijande, 2010; p. 55).

Asimismo, de acuerdo con Vargo y Lusch (2008a), todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos; esta circunstancia implica que la creación de valor es de "redes de redes". Según la LDS *"el valor es co-creado a través de los esfuerzos combinados de las empresas, empleados, clientes, accionistas, agencias gubernamentales y otras entidades relacionadas, pero siempre determinado por el beneficiario (por ejemplo, el cliente)"* (Vargo et al., 2008; p. 148). En este sentido, Vargo y Lusch (2016) más recientemente introducen una premisa fundamental que se centra en el papel de las instituciones en la co-creación de valor.

En síntesis, la LDS establece diferencias claras y significativas frente a su antecesor, la LDB (ver Tabla 2.1), que permiten hablar de un nuevo paradigma que tiene como elemento central y crítico a los servicios. En otras palabras, estamos en plena revolución empresarial orientada a los servicios, donde éstos se convierten en los factores clave de valor para las empresas (Polese, 2009). De este modo, *"el foco está cambiando lejos de los tangibles y hacia los intangibles, como las habilidades, la información y el conocimiento, y hacia el desarrollo de la interactividad, la conectividad y las relaciones"* (Vargo y Lusch, 2004; p. 15). Estos cambios implican un replanteamiento del propósito de la empresa y su papel de colaboración en la creación de valor con los actores involucrados en el intercambio (Vargo y Lusch, 2008c).

2.1.2. La co-creación con los clientes y otros grupos de interés

En el marco definido, la interacción entre clientes y empresas, facilitada por una amplia gama de avances tecnológicos, está tomando nuevas formas que van más allá del tradicional intercambio (Saarijärvi, 2012). Las empresas ya no son percibidas sólo como proveedores de bienes ni los clientes como fuentes de dinero. Por el contrario, unos y otros inician nuevas formas de apoyar la creación de valor mediante mecanismos de co-creación. Desde esta perspectiva, *"los clientes cuentan con un sentido de "empoderamiento" y desean un papel más importante en el proceso de intercambio con las empresas"* (Ernst, Hoyer, Krafft y Soll, 2010; citado en Hoyer et al., 2010; p. 283).

Tabla 2.1. Diferencias significativas entre la LDB y la LDS

LDB	LDS
La base fundamental del intercambio económico son los bienes (tangibles e intangibles).	La base fundamental del intercambio económico es el “servicio” (aplicación especializada de recursos operantes (conocimientos y habilidades) a través de hechos, procesos y actuaciones en beneficio de otra entidad o de la propia entidad).
El intercambio económico está fundamentalmente preocupado por el valor que las unidades de producción tienen durante el proceso de fabricación.	La base del intercambio, el “servicio”, no es siempre evidente, ya que a menudo se presta a través de combinaciones complejas de bienes, dinero, e instituciones.
La forma de ver los intercambios se deriva de la teoría económica clásica que considera la producción, la distribución y el intercambio de bienes tangibles.	Los bienes o productos (recursos operando) son un mecanismo de distribución para la provisión del “servicio”.
Las mercancías tienen un valor inherente, y el objetivo de la actividad económica es maximizar el valor neto de cada agente a través de los procesos de producción, intercambio, y el beneficio que se deriva.	Los recursos operantes (conocimientos y habilidades) son la fuente fundamental de ventaja competitiva.
Los servicios son útiles en el suministro, mantenimiento y distribución de los bienes, pero son secundarios a los mismos.	Todas las economías son de “servicio” (utilización de los recursos en beneficio de otra entidad).
Las funciones de los productores y consumidores son distintas, y la creación de valor es a menudo considerada como una serie de actividades realizadas por la empresa.	El cliente es siempre un co-creador de valor. Los roles de los productores y consumidores no son distintos.
La empresa crea el valor y se distribuye en el mercado, por lo general a través del intercambio de bienes y dinero.	La empresa no puede entregar valor, sólo hacer propuestas de valor: ofrecer sus recursos para la creación de valor y, a través de la colaboración (interactiva), crear valor tras la aceptación de propuestas de valor, pero no crear y/o entregar valor independientemente.
Se crea el valor a través de una serie de actividades realizadas por la empresa.	Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos: “redes de redes”.
El valor es una propiedad de los bienes, que se crea por la empresa y es distribuido a los consumidores, que lo consumen.	El valor es co-creado a través de los esfuerzos combinados de las empresas, empleados, clientes, accionistas, sector público y otras entidades, pero siempre determinado por el beneficiario: el cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de de Vargo et al. (2008), Vargo y Lusch (2008a), Vargo y Lusch (2008c), Vargo (2009) y Purvis y Purvis (2012).

Según Grönroos (2012; p. 1520), la co-creación de valor se puede definir como *“las actividades conjuntas de las partes involucradas, cliente (u otro beneficiario) y un proveedor de servicios en interacción directa, con el objetivo de contribuir al valor que*

surge de una o ambas partes". De este modo, "cualquier modelo de co-creación de valor debe tener en cuenta esta reciprocidad" (Grönroos, 2012; p. 1523). En la Tabla 2.2 se identifican varias definiciones complementarias de la co-creación de valor que ayudan a una mejor comprensión del concepto.

Tabla 2.2. Definiciones relevantes de co-creación de valor

Prahalad y Ramaswamy (2004)	La co-creación de valor implica la creación conjunta de valor por parte de la empresa y el cliente, es decir, tanto el cliente como los proveedores crean valor.
Ramaswamy (2009)	La co-creación es el proceso mediante el cual los productos, servicios y experiencias se desarrollan conjuntamente por empresas y <i>stakeholders</i> .
Spohrer y Maglio (2010)	La co-creación de valor es el intercambio preferido realizado como resultado de la comunicación, la planificación y/u otras interacciones entre múltiples entidades.
Ballantyne, Williams y Aitken (2011)	La co-creación de valor se refiere a la participación de los clientes en la creación o entrega de productos o servicios; así, la co-creación de valor implica un elemento de inseparabilidad del cliente de la empresa.
Grönroos y Ravald (2011)	La co-creación se define como las actividades conjuntas de las partes involucradas en interacciones diádicas directas dirigidas a contribuir al valor que surge para una o ambas partes, o todas las partes en una red más grande.
Aarikka-Stenroos y Jaakkola (2012)	La co-creación de valor es una solución conjunta de problemas, donde proveedores y clientes integran recursos en un proceso colaborativo e interactivo. Los proveedores aplican sus habilidades profesionales especializadas, métodos y opiniones, mientras que los clientes aportan recursos como el conocimiento, para crear un valor en uso óptimo, es decir, el mejor equilibrio posible entre el valor en uso que se puede lograr y los sacrificios necesarios.
Grönroos (2012)	La co-creación de valor se puede definir como las actividades conjuntas de las partes involucradas, cliente (u otro beneficiario) y un proveedor de servicios en interacción directa, con el objetivo de contribuir al valor que surge de una o ambas partes.
Lambert y Enz (2012)	La co-creación de valor es un proceso económico y social en el que los individuos han establecido roles que condicionan sus comportamientos y percepciones.
Galvagno y Dalli (2014)	La co-creación es el proceso conjunto, colaborativo, concurrente, en el que se produce valor tanto material como simbólicamente.

Fuente: elaboración propia a partir de Ramaswamy (2009), Grönroos y Ravald (2011), Grönroos (2012), Galvagno y Dalli (2014) y Bharti, Agrawal y Sharma (2015).

En este contexto, el papel del cliente se refina, pasando de ser sólo un proveedor de dinero a tener la consideración de proveedor de recursos importantes para la relación, incluyendo conocimiento (con soporte para los nuevos procesos de desarrollo de

productos de la empresa), creatividad (apoyo a los procesos de diseño de la misma), o trabajo laboral (apoyo a los procesos de producción) a cambio de un incentivo (por ejemplo, el descuento en el precio, la condición social, la autoexpresión...) (Saarijärvi, 2012). Así, “*los usuarios finales de las ofertas pueden llegar a ser co-creadores cuyas experiencias con productos o servicios pueden ser de valor añadido para la empresa*” (Voorberg, Bekkers y Tummers, 2015; p. 3).

Por lo tanto, la co-creación de valor refuerza los roles activos de proveedores y clientes más allá de un proveedor activo que dirige un proceso dentro de la empresa y un cliente pasivo que proporciona información sencilla mientras se encuentra fuera del ámbito de desarrollo del proceso (Andreu et al., 2010). La co-creación implica que los recursos del cliente se integran en los procesos de la empresa y que, durante el proceso, los proveedores y los clientes utilizan sus propios recursos y capacidades para compartir e integrar algunos de ellos de conformidad con sus objetivos. Es a través de este proceso donde se producen interacciones y transacciones entre cliente y proveedor (Payne et al. 2008; p. 90). Los encuentros pueden ocurrir por iniciativa de la empresa (por ejemplo, a través de correo directo o llamadas telefónicas), del cliente (por ejemplo, a través de consultas, pedidos y quejas) o de ambos simultáneamente (por ejemplo, reuniones).

Por otra parte, se identifica una amplia variedad de mecanismos de co-creación de valor en la empresa. De modo estructurado (Saarijärvi, 2012; pp. 382-383):

- La participación del cliente en el proceso de producción (*co-production*) (por ejemplo, Normann y Ramírez, 1993; Lusch y Vargo, 2006; Lusch, 2007; Lusch et al, 2007; citados en Saarijärvi, 2012; p. 382). Por ejemplo, Ikea es capaz de vender productos de relativa calidad a precios bajos al externalizar el proceso de montaje de los muebles a los propios clientes.
- Los recursos del cliente aprovechados en los procesos de marketing, incluyendo la fijación de precios (*co-pricing*), la distribución (*co-distribution*), la promoción (*co-promotion*) y el diseño (*co-design*) (Vargo y Lusch, 2006; citado en Saarijärvi, 2012; p. 382).
- Por último, Sheth y Uslay (2007) han incluido mecanismos de co-creación en lo que se refiere a la conceptualización (*co-conception*), consumo (*co-consumption*), mantenimiento (*co-maintenance*), disposición (*co-disposal*), y externalización de bienes y/o servicios (*co-outsourcing*) (Saarijärvi, 2012; p. 383).

Por consiguiente, tal como señala Grisseman y Stokburger-Sauer (2012) *“la co-creación no sólo influye en la satisfacción y lealtad del cliente, sino que también ayuda a las empresas a lograr una ventaja competitiva”* (Voorberg et al., 2015; p. 3). Así, *“la participación de los clientes para co-crear valor es una estrategia importante para las empresas que compiten para satisfacer las demandas personalizadas y ganar ventajas competitivas”* (Zhang y Chen, 2008; p. 242).

Algunas contribuciones adicionales han ampliado la perspectiva de red a otros *stakeholders*, en el sentido de que el enfoque de la co-creación tiene como objetivo servir a los intereses de todas las partes y se centra en sus experiencias y en cómo interactúan entre sí (Ramaswamy y Gouillart, 2010). Así, el proceso de co-creación de valor no fija sus objetivos exclusivamente en la diada proveedor-cliente sino que implica a varios actores, lo que hace de la co-creación de valor un proceso complejo (Polese, Mele y Gummesson, 2017). De hecho, Prahalad y Ramaswamy (2000 y 2004) habían acuñado ya el término *co-creación* para describir el proceso por el cual los productos, los servicios y las experiencias se desarrollan en forma conjunta por las empresas y sus *stakeholders* en general, sin circunscribirse en exclusiva a los clientes, abriendo un nuevo marco de análisis de este enfoque de gestión (Ramaswamy, 2009).

Igualmente, la co-creación cambia la forma en que las empresas piensan acerca de la implementación de su estrategia. La formulación de estrategias en el paradigma de la co-creación se inicia con un enfoque que abarca a todo el ecosistema empresarial, no de forma individual, ya que la empresa trata de imaginar una nueva cadena de valor en la que se beneficia a todas las partes, incluyendo la propia empresa (Ramaswamy y Gouillart, 2010). De este modo, *“la co-creación con los grupos de interés crea beneficios para la empresa como el acceso a recursos únicos y al conocimiento, pero también plantea nuevos retos debido a las características diversas, intereses y objetivos de los diferentes grupos de interés involucrados”* (Kazadi, Lievens y Mahr, 2015; p. 525). Además, hay una serie de principios básicos que se aplican en el proceso de co-creación desarrollado por cualquier tipo de empresa (Ramaswamy y Gouillart, 2010):

- Las partes interesadas no participarán en la co-creación a menos que produzca también valor para ellos. El valor puede ser psicológico (mayor satisfacción en el trabajo, los sentimientos de aprecio o mayor autoestima) o económico (aumento de los ingresos, la adquisición de habilidades u oportunidades para avanzar) y, en algunos casos, la posibilidad de hacer el bien social.

- La mejor forma de co-creación de valor es la atención a las experiencias de todos los *stakeholders*. Los co-creadores de éxito ponen atención de forma explícita en experiencias gratificantes para clientes, empleados, proveedores y otros grupos de interés.
- Las partes interesadas deben ser capaces de interactuar las unas con las otras y las empresas deben proporcionar plataformas que les permitan interactuar y compartir sus experiencias. Además, *“gracias a Internet y a la conectividad, la globalización y las nuevas comunicaciones y modalidades de información, las interacciones entre las personas y el intercambio de experiencias conforman una escala sin precedentes en todas partes del sistema de creación de valor”* (Ramaswamy, 2009; p. 17).

De este modo, los procesos de co-creación de valor implican inevitablemente a diversos actores que forman redes en las que los recursos se integran y se aplican a través de la interacción (Gummesson y Mele, 2010; Hakanen y Jaakkola, 2012). Además, es importante señalar que el compromiso y la confianza afectan positivamente a las relaciones (Palmatier, Dant y Grewal, 2007). El aumento de los niveles de confianza es una característica distintiva del concepto de red (Polese, 2009); una forma adicional de innovación social en sí misma.

Por lo tanto, de acuerdo con Polese (2009), los gerentes podrían beneficiarse a través de la co-creación de los valores culturales basados en las redes, a través de una orientación hacia interacciones con socios de negocio internos y externos. Esta cultura implica una actitud "ganar-ganar" a través de la promoción y el mantenimiento de las relaciones con los *stakeholders* que desean facilitar los procesos de co-creación. La consecuencia es que, *“los gerentes acostumbrados a centrarse en la eficiencia del proceso y la protección de la ventaja competitiva en su cadena de valor se enfrentan al reto de diseñar nuevas interacciones multipartidistas con la generación de nuevas experiencias para todos los grupos de interés”* (Ramaswamy y Gouillart, 2010; p. 109).

En definitiva, *“en el entorno competitivo actual, los modelos de negocio están siendo desafiados por las tendencias basadas en las relaciones con múltiples actores, ya que las redes y las relaciones sociales demuestran ser importantes en el fomento de la capacidad de creación de valor y de la ventaja competitiva; en estos nuevos modelos, la importancia de las redes y las relaciones sociales son reconocidas como cruciales para el éxito de los administradores modernos”* (Polese, 2009; p. 212).

2.1.3. Dimensiones críticas de la co-creación de valor

Bharti et al. (2015) han realizado una detallada revisión bibliográfica sobre la literatura de la co-creación de valor, mediante un análisis de contenido temático, identificando las dimensiones críticas del proceso de co-creación empresas-clientes. En concreto, identifican cinco dimensiones críticas: **interacción con el entorno**, **recursos**, **co-producción**, **beneficios percibidos** y **estructura de gestión**. A estas cinco dimensiones críticas les subyacen un total de veintisiete sub-dimensiones latentes. Dichos autores sostienen que estas dimensiones y sus sub-dimensiones “*son la base de casi todos los procesos de co-creación de valor*” (Bharti et al., 2015; p. 593), pudiendo incluir los procesos de co-creación de valor entre ONL y empresas. En la Tabla 2.3 se vinculan las dimensiones y sus respectivas sub-dimensiones en dicho proceso.

Tabla 2.3. Dimensiones (y sub-dimensiones) de la co-creación de valor

Interacción con el entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Interacción - Normas relacionales - Intercambio - Intercambio de información - Claridad del rol del cliente - Comunicación y diálogo - Prototipos - Encuentro
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Relación - Capacidades - Tecnología - Red - Comunidades de clientes - Confianza
Co-producción	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de los clientes - Involucración en la relación de los clientes - Asociación y compromiso - Reciprocidad
Beneficios percibidos	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Aprendizaje de los clientes - Valor - Beneficios esperados - Resolución de problemas
Estructura de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de la alta dirección - Liderazgo - Valores corporativos y ética - Agilidad organizacional

Fuente: Bharti et al. (2015).

Respecto a la **interacción con el entorno**, se afirma que en la co-creación de valor el entorno facilita la integración de recursos que realizan las entidades que participan en este proceso (por ejemplo, a través de la comunicación y el diálogo). Por su parte, Barney y Clark (2007) definen los **recursos** como “*todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, la información, las habilidades, el conocimiento, etc., controlados por una empresa que permiten a la misma concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia en algún segmento de mercado (s)*” (Bharti et al., 2015; p. 587).

De acuerdo con Bendapudi y Leone (2003) “*la co-producción es uno de los elementos más importantes de la co-creación de valor*” (Bharti et al., 2015; p. 589). De hecho, los restantes elementos pueden entenderse como factores condicionantes y/o como consecuencias. Bharti et al. (2015) distingue cuatro sub-dimensiones fundamentales de la **co-producción**:

- **Participación del cliente:** grado en que el cliente comparte información, proporciona sugerencias y participa en la toma de decisiones compartida con la empresa (Chan et al., 2010; citado en Bharti et al., 2015; p. 589).
- **Involucración en la relación de los clientes:** vinculación participativa y dinámica (aprendizaje) de los clientes con la empresa (Vargo y Lusch, 2004; citado en Bharti et al., 2015; p.589).
- **Asociación y compromiso (“engagement”):** la implicación significativa de la empresa y de sus empleados (física, cognitiva y emocionalmente) con los clientes (Kahn 1990; citado en Bharti et al., 2015; p. 590) y el fomento de la relación a largo plazo entre ambas partes.
- **Reciprocidad:** receptividad y pro-actividad hacia la otra parte de la relación, es decir, apertura hacia la influencia de la otra parte, su disponibilidad y predisposición al cambio en función del estado de la otra parte (Jordan, 1986; citado en Bharti et al., 2015; p. 590).

Así, “*la presencia de los recursos, tanto operantes como operando, hace que la co-producción sea posible, ya que los recursos prestan apoyo en la construcción de una fuerte interacción con el entorno*” (Bharti et al., 2015; p. 594). De hecho, “*la presencia de recursos tales como la confianza, la red, las relaciones con las comunidades de clientes, y el uso proactivo de la tecnología, sienta las bases para un proceso de co-producción efectivo, es decir, los recursos, como la tecnología, las relaciones y las*

redes influyen significativamente en ciertos elementos de la interacción con el entorno, tales como la interacción, el intercambio, el intercambio de información, la comunicación y el diálogo, y el encuentro” (Bharti et al., 2015; p. 594).

Por otra parte, respecto a los **beneficios percibidos** por los clientes, Bharti et al. (2015; p. 595) establecen:

- Los beneficios percibidos motivan a los actores a participar en la co-producción y enriquecen la calidad de la interacción con el entorno.
- Cuanto más alto sea el nivel de la participación del cliente, mayor será la riqueza de la interacción con el entorno.
- Además, la interacción con el entorno también ayuda en la identificación de los beneficios percibidos para un cliente.

Por último, en relación a la dimensión **estructura de gestión**, cabe destacar (Bharti et al., 2015; p. 594):

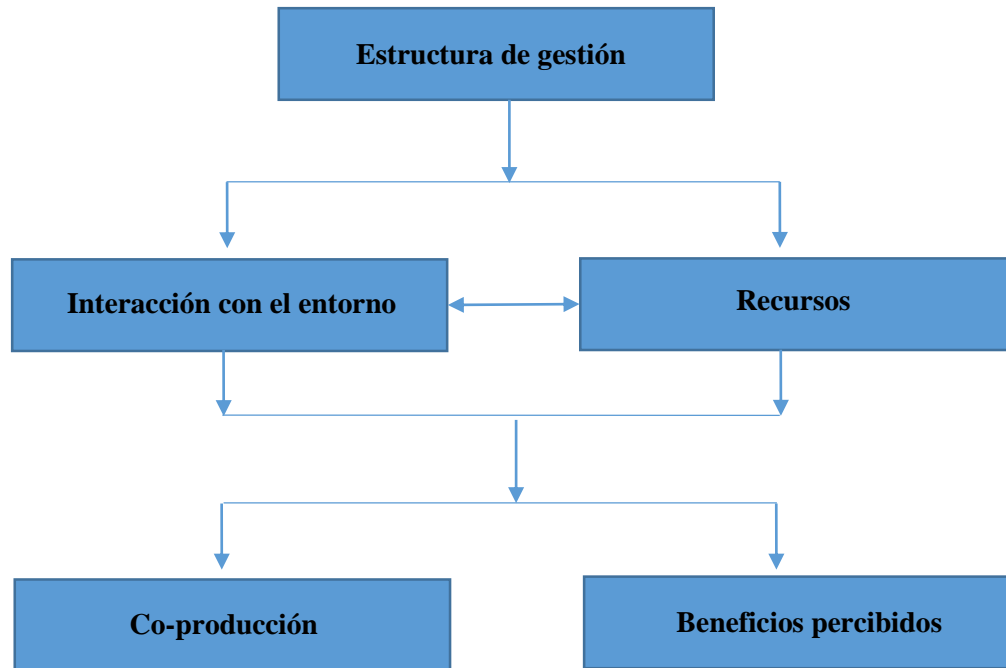
- La estructura de gestión determina si la co-creación de valor en una organización debe ser adoptada, ya que la disposición de la alta dirección, complementada por la capacidad y la voluntad de los niveles medios de gestión, puede desempeñar un papel fundamental en la adopción de esta estrategia de gestión.
- La estructura de gestión también influye en la interacción con el entorno. De hecho, el entorno proporciona una plataforma para llevar a cabo las actividades realizadas durante el proceso de co-creación de valor y si las organizaciones se resisten a compartir información, y a participar en la comunicación y el diálogo con los clientes, no pueden poner en práctica este proceso, porque la participación del cliente es uno de los requisitos previos de la co-creación.
- Además, el proceso de co-creación es iterativo y, por lo tanto, costoso. La disposición de la alta dirección para incurrir en los costes asociados a este proceso es un factor importante que influye en la decisión de co-crear.

Por lo tanto, los cinco pilares o dimensiones de la co-creación de valor son complementarios o interdependientes y cada pilar facilita los demás (Bharti et al., 2015), interrelacionándose de la forma que se observa en la Figura 2.1.

Por otra parte, es importante destacar que Ranjan y Read (2016), tras una revisión de la literatura académica sobre la co-creación de valor, extraen dos dimensiones principales de la co-creación, la co-producción y el valor en uso, así como

tres elementos principales de la co-producción (intercambio de información, equidad e interacción) y tres elementos del valor en uso (experiencia, relación y personalización). Respecto a los elementos de la **co-producción** en concreto:

Figura 2.1. Interrelaciones entre las dimensiones de la co-creación de valor



Fuente: Bharti et al. (2015).

- La información compartida entre la empresa y el cliente debido al aprendizaje acumulado, las ideas, la creatividad y situaciones reales y los roles de ambos produce mayor competencia en la co-creación (Maglio y Spohrer, 2008; citado en Ranjan y Read, 2016; p. 292). En este sentido, Bharti et al. (2015) establecen la importancia de la participación del cliente en la co-creación de valor.
- Al igual que Bharti et al. (2015) respecto a la reciprocidad o mutualidad, la voluntad de una empresa de compartir el control a favor del empoderamiento del cliente y el deseo del mismo de contribuir a su papel en las actividades de co-creación es la esencia de la equidad (Ranjan y Read, 2016; p. 292).
- Asimismo, la participación activa de los clientes en la producción conjunta es impulsada por su interacción interactiva y sincronizada (Ranjan y Read, 2016; p. 293). Así, la interacción se manifiesta a través de la participación (Ranjan y Read, 2016), el diálogo (Payne et al., 2008), y el compromiso (Zhang y Chen, 2008), y permite un intercambio complejo entre empresa y clientes al plantear la

posibilidad de generar soluciones (Ranjan y Read, 2016). Por lo tanto, la involucración en la relación del cliente, así como la asociación y el compromiso son sub-dimensiones fundamentales de la co-producción (Bharti et al., 2015).

Ahora bien, de acuerdo con Sandström et al. (2008) *“la co-creación de valor no está completamente definida o determinada a menos que el resultado sea utilizado por los clientes”* (Ranjan y Read, 2016; p. 293), por lo que Ranjan y Read (2016) establecen el **valor en uso**, y sus tres sub-dimensiones (experiencia, relación y personalización), como parte básica de la co-creación de valor. En este contexto, Bharti et al. (2015; pp. 590-591) ponían de manifiesto que la experiencia del cliente, el aprendizaje del cliente, el valor, los beneficios esperados y la resolución de problemas son algunos de los beneficios percibidos considerados importantes por el cliente. Además, de acuerdo con Ranjan y Read (2016) los procesos conjuntos, recíprocos e iterativos, que son la base de la relación entre el cliente y la empresa, se producen: (1) en un entorno de comunicación activa, y (2) a través del compromiso y del uso mutuo de recursos (Ng, Maull y Yip, 2009), es decir, la interacción con el entorno y los recursos son factores condicionantes de la co-creación de valor.

2.2. LA CO-CREACIÓN DE VALOR EN LA COLABORACIÓN ONL-EMPRESA

Para hacer frente a los complejos problemas sociales y ambientales, que a menudo cruzan las fronteras y que no pueden ser resueltos fácilmente por un solo actor, han surgido multitud de alianzas (uniones o asociaciones) intersectoriales con la participación de organismos gubernamentales, empresas y ONL (Kolk, 2013). Así, en las últimas décadas se ha producido un rápido crecimiento de distintas formas de colaboración de este tipo: gobierno-ONL, gobierno-empresas, empresas-ONL y alianzas tripartitas entre los tres actores. En la Tabla 2.4, se desarrollan varias definiciones relevantes de alianzas intersectoriales entre organizaciones de diversos sectores.

De hecho, *“la asociación intersectorial y, en particular, la colaboración entre las empresas y las ONL ha aumentado considerablemente y es vista por los académicos, las empresas y los profesionales de las ONL como un vehículo ineludible y de gran alcance para la implementación de la estrategia de RSC y para el logro de objetivos económicos y sociales”* (Austin y Seitanidi, 2011; p. 1). Ante el imperativo de búsqueda de soluciones innovadoras para los problemas sociales, las alianzas

intersectoriales constituyen una modalidad organizativa a tener en cuenta para generar un importante valor social y organizativo (Austin, 2010). Por lo tanto, el proceso de creación de valor generado por las colaboraciones entre las empresas y las ONL supone beneficios organizacionales para las empresas y las ONL, además de beneficiar a la sociedad (Al-Tabbaa et al., 2014).

Tabla 2.4. Definiciones relevantes de alianzas intersectoriales

Alianzas intersectoriales	- La relación o el intercambio de información, recursos, actividades, y capacidades de las organizaciones de dos o más sectores para lograr conjuntamente un resultado que no podría lograrse por las organizaciones de cada sector por separado (Bryson, Crosby y Stone, 2006; p. 44).
Alianzas intersectoriales Empresas-ONL	- Un acuerdo discrecional entre ambos para abordar cuestiones sociales o ambientales y para producir beneficios organizacionales específicos para ambos socios (Al-Tabbaa et al., 2014; pp. 658-659).
Alianzas intersectoriales Gobierno-ONL y Alianzas intersectoriales Gobierno-Empresas	- Acuerdos de trabajo basados en un compromiso mutuo (más allá de lo que implica cualquier contrato) entre una organización del sector público con cualquier otra organización fuera del mismo (Bovaird, 2004; p. 199). - Esta definición puede abarcar ambos tipos de alianzas del gobierno (con empresas y ONL) (Selsky y Parker, 2005).

Fuente: elaboración propia.

En este ámbito, a continuación, se describen en primer lugar las motivaciones para el establecimiento de relaciones de colaboración ONL-empresa. Tras ello, se especifican las ventajas o beneficios de tal colaboración, así como las distintas tipologías de acuerdos existentes. Por último, se describen las distintas etapas de estos acuerdos de colaboración, tomando como unidad de análisis a las ONL.

2.2.1. Motivaciones de la colaboración

Como se afirmaba previamente, “*la búsqueda, por parte de las ONL y las empresas, de una creación de valor mayor es fundamentalmente lo que ha dado lugar a la proliferación de, cada vez más, alianzas intersectoriales sólidas*” (Austin y Seitanidi, 2012a; p. 731). Para las empresas, las asociaciones con las ONL son un elemento cada vez más importante de la implementación de su estrategia de RSC (Seitanidi y Crane, 2009), ya que, a través de esta asociación pueden aumentar los rendimientos de sus inversiones en materia de responsabilidad social (Al-Tabbaa et al., 2014).

Además, la "convergencia" entre sectores *"fomenta la colaboración, aunque no sea un movimiento cómodo para todas las ONL... [en el sentido en que] muchas se ven a sí mismas como entidades opuestas [frente a las empresas], luchando contra las prácticas que consideran perjudiciales para la sociedad"* (Austin y Seitanidi, 2012a; p. 733). Sin embargo, *"muchas ONL tradicionalmente antagónicas hacia las corporaciones han descubierto, cada vez más, un terreno común (intereses vinculados) y beneficios conjuntos a través de alianzas que aprovechan los recursos complementarios y los activos distintivos de las empresas"* (Austin y Seitanidi, 2012a; pp. 733-734).

Por otro lado, dado que las misiones de las ONL están imbuidas en un propósito social, sus motivos principales para las alianzas son predominantemente altruistas. Pero como el foco básico de las empresas es generar retornos económicos, podrían surgir otras motivaciones de carácter utilitarista que coexistieran con las anteriores (Austin, Reficco y SEKN Research Team, 2005).

Como regla general, los esfuerzos de colaboración entre empresas y ONL tienen una dimensión social inherente (Austin et al., 2005), por lo que las **motivaciones altruistas** juegan un papel clave, incluso en el caso de las empresas. Si bien el principal objetivo del sector empresarial es la creación de valor económico, la dimensión altruista puede prevalecer en estos casos entre estas organizaciones y para algunos líderes empresariales la participación en la solución de los problemas sociales es simplemente una cuestión de *"hacer lo correcto"* desde un punto de vista ético (Austin et al., 2005). Sin embargo, respecto a las **motivaciones utilitaristas**, las colaboraciones también pueden cumplir una función muy práctica: satisfacer las necesidades organizativas de los socios, tanto de las empresas como de las ONL. En este sentido, hay dos poderosas motivaciones utilitaristas (Austin et al., 2005):

- La **gestión de riesgos**, para minimizarlos o para hacer frente a sus consecuencias, si se produjeran. Por ejemplo, empresas que tienen una posición de liderazgo en sus industrias, con una gran exposición pública, pueden colaborar de cara a preservar un *statu quo* favorable. Entre las ONL, estas colaboraciones contribuyen a la diversificación de las fuentes de ingresos y a la reducción de su dependencia en la financiación pública.

- Además, las colaboraciones intersectoriales pueden aportar un poderoso impulso para optimizar el posicionamiento de la organización, a través de la búsqueda de una **ventaja competitiva**, tanto de las empresas como de las ONL.

Por tanto, las motivaciones, altruistas o utilitaristas, para las empresas pueden estar dictadas por obligaciones legales (preservar *statu quo*), el riesgo de amenazas externas (evitar las consecuencias negativas), por creencias básicas (validar la integridad institucional) o por oportunidades de negocio debido a intereses económicos propios (generar ganancias económicas) (Glasbergen, Biermann y Mol, 2007).

Por otra parte, debido a los recortes financieros y a la alta competencia del sector, las ONL que trabajen con otras entidades pueden lograr una mayor eficacia en el logro de sus misiones organizativas (Austin y Seitanidi, 2011). En definitiva, según Glasbergen et al. (2007), las motivaciones de las ONL, para la colaboración con empresas que tengan un grado significativo de congruencia con la misión de la ONL, serían el acceso a:

- Nuevas fuentes de generación de ingresos debido a la preocupación de la organización por la supervivencia, con una orientación gerencial de sostenibilidad financiera.
- Nuevos recursos y acciones encaminados a desarrollar las habilidades y capacidad organizacional, que pueden fortalecer o complementar las capacidades actuales de la ONL, aumentando la eficacia de la organización.

2.2.2. Ventajas o beneficios de la colaboración (valor creado)

“Las relaciones de colaboración con las ONL son un componente importante de la estrategia general de RSC de una empresa” (den Hond, de Bakker y Doh, 2015; p. 211). En este contexto, *“las ONL [...] produce valor en los negocios, tales como una mejora en: la gestión del riesgo; la reputación de la empresa; la legitimidad y la licencia para operar; la contratación de los empleados, su motivación, retención, desarrollo de habilidades y productividad; la lealtad de los consumidores; la innovación de productos y el desarrollo del mercado, etc.”* (Austin y Seitanidi, 2012a; p. 732). De forma complementaria, Baur y Schmitz (2012) destacan que las ONL pueden desempeñar un papel importante a la hora de proporcionar a las empresas información y opciones que contribuyan no sólo a la solución de un problema ambiental

o social percibido, sino también a la sostenibilidad a largo plazo y a la expansión de la empresa. Esto requiere que las corporaciones acepten más la retroalimentación, aunque pueda, a corto plazo, no generar beneficios adicionales o incluso crear costes.

De este modo, a medida que las empresas se involucran activamente con las ONL, sus posibles efectos sobre el rendimiento y la rentabilidad empresarial pueden ser mayores. Además, el número de áreas, departamentos y personas de la empresa interesadas en la relación crecerá (den Hond et al., 2015). De modo específico, y de acuerdo con Yaziji (2004), son cinco los beneficios principales que para una empresa puede tener su asociación o colaboración con una ONL:

- Se consiguen beneficios prometedores si las empresas participan como expertas en las colaboraciones con las ONL (sin considerar a la ONL como adversaria).
- Se consigue acelerar la innovación, mejorando algún aspecto de la sociedad o del medio ambiente y aumentando, también, la competitividad.
- Favorece la identificación de cambios en la demanda, ya que las ONL a menudo pueden influir en los movimientos sociales e indirectamente en los consumidores.
- Acceso a legisladores y reguladores a través de ONL con ideas afines.
- Oportunidad de adaptarse en mayor medida a los cambios en su sector de actividad.

A su vez, las empresas pueden estar interesadas en la localización geográfica internacional en la que opera la ONL, aumentando así su alcance y comprometiéndose mejor con las comunidades a nivel de base (Al-Tabbaa et al., 2014). En concreto, las empresas multinacionales se enfrentan a una serie de retos al entrar en países en desarrollo, entre ellos, la necesidad de adaptar sus modelos de negocio a los entornos culturales locales y a las características económicas, institucionales y geográficas, por lo que para competir con éxito en estos ámbitos pueden considerar colaborar con las ONL, sobre todo ante la carencia de los recursos tangibles e intangibles necesarios para hacer frente a dichos desafíos (Dahan et al., 2010). En concreto, de acuerdo con, Dahan et al. (2010; pp. 330-331):

- Por lo general, las empresas multinacionales poseen el capital, las capacidades de gestión, las capacidades de producción mundial y a gran escala, la legitimidad con otros sectores privados, el abastecimiento global, el poder y el valor de marca con los clientes.

- Por su parte, las ONL pueden ofrecer competencias y recursos propios, como el conocimiento del mercado y la experiencia (identificación de necesidades, conocimientos de nuevos o específicos segmentos de mercado), valor de marca con sus propios clientes y la confianza de los clientes, la legitimidad con los actores de la sociedad civil y los gobiernos, relación con proveedores mundiales y locales, así como otras ventajas locales, como la capacidad de abastecimiento y la propiedad (o acceso a) los sistemas de distribución.

Por lo tanto *“en tales alianzas intersectoriales, las partes contribuyen con capacidades complementarias a lo largo de cada etapa de la cadena de valor, para desarrollar productos o servicios que no podrían producir por sí solas, creando y entregando valor de formas novedosas, mientras minimizan costes y riesgos”* (Dahan et al. 2010; p. 326). Por ejemplo, Unilever se asoció en la India con ONG para crear Shakti, una red rural que emplea 31.000 mujeres que venden productos adaptados a clientes en más de 100.000 aldeas rurales.

Por su parte, las ONL han “abrazado” la colaboración con las empresas como un medio relevante para la generación de valor necesario para cumplir con éxito sus misiones definitorias (Austin, 2010; Austin y Seitanidi, 2012a), aumentar sus recursos, incrementar su exposición y redes y adquirir nuevas habilidades y prácticas (Schiller y Almog-Bar, 2013). En este sentido, *“la colaboración ONL-empresas es una opción estratégica válida para lograr la sostenibilidad de las ONL de varias maneras, incluyendo la generación de nuevas fuentes de ingresos, conocimientos y la transferencia de competencia, y la publicidad”* (Al-Tabbaa et al., 2014; p. 659). Así, las ONL, a través de la colaboración con las empresas, podrían estar interesadas en llegar a un entorno más amplio y aumentar la conciencia social (Wymer y Samu, 2003).

Sin embargo, *“ha habido relativamente pocos esfuerzos, en la práctica empresarial y la investigación, por profundizar en el análisis de términos relativos a los tipos de valor creado”* (Austin y Seitanidi, 2012a; p. 733), aunque el movimiento hacia un valor social y económico haya dado lugar a conceptos como el de “valor compartido” de Porter y Kramer (Austin y Seitanidi, 2012a).

En síntesis, para las ONL las alianzas con las empresas aumentan su capacidad para cumplir con mayor eficacia sus misiones, recurriendo a cuatro fuentes o bases para el valor creado (Austin y Seitanidi, 2012a):

- **Complementariedad de recursos:** una base fundamental para la colaboración es el acceso a recursos necesarios diferentes de los que uno posee. Sin embargo, es necesaria la compatibilidad organizativa entre los socios, para una mayor posibilidad de co-creación de valor.
- La **naturaleza de los recursos:** los socios pueden contribuir a la colaboración ya sea con recursos genéricos (por ejemplo, dinero, por parte de la empresa, o una reputación positiva, por parte de la ONL), o bien a través de la movilización de competencias distintivas de la organización (el conocimiento, las capacidades, la infraestructura y las relaciones clave para el éxito de la organización) con un potencial mayor para la creación de valor.
- **Direccionalidad de recursos y uso:** el flujo de recursos aplicados a la asociación puede ser en gran medida unilateral, procedente principalmente de uno de los socios, o un intercambio bilateral y recíproco. Si ambos socios integran sus recursos conjuntamente, mayor es el potencial de creación de valor.
- **Intereses vinculados:** es esencial que los colaboradores perciban sus intereses propios como vinculados al valor que crean el uno para el otro y para el bien social más amplio. Así, cuanto mayor sea la equidad percibida en el reparto de ese valor, mayor será el potencial para co-crear valor.

Asimismo, las combinaciones de las fuentes señaladas producen los siguientes cuatro tipos diferentes de valor (ver Tabla 2.5) en diversos grados (Austin y Seitanidi, 2012a):

- **Valor asociativo:** beneficio resultante para un socio del hecho de tener una relación de colaboración con otra organización o entidad de distinto tipo.
- **Valor de transferencia:** beneficio obtenido por un socio por la recepción de un recurso de la otra parte de la relación. El significado del valor dependerá de la naturaleza de los activos transferidos y de cómo se utilizan. Además, una vez que se transfiere el activo, la renovación de valor a través de la transferencia de más o diferentes activos es esencial para la longevidad de la colaboración.
- **Valor de interacción:** son los intangibles que se derivan de los procesos de los socios que trabajan juntos: confianza, capital relacional, aprendizaje, conocimiento, comunicación, coordinación, transparencia, rendición de cuentas, y resolución de conflictos.

- **Valor sinérgico:** en todas las colaboraciones la combinación de los recursos de los socios les permite lograr más juntos de lo que podrían tener por separado. La innovación, producida por la combinación de activos distintivos de los colaboradores, sostiene el potencial de transformación organizacional y sistémico significativo y el avance a nivel micro, meso y macro.

Tabla 2.5. Tipos de valor de la colaboración

Tipos de valor de la colaboración	Definición	Beneficios potenciales para la ONL
Valor asociativo	Beneficio resultante para un socio de tener una relación de colaboración con otra organización	Mayor visibilidad
		Mayor credibilidad
		Aumento de la conciencia pública sobre el problema social
Valor de transferencia	Beneficio obtenido por un socio por la recepción de un recurso de la otra parte	Apoyo financiero
		Aumento de capital voluntario y activos específicos de carácter complementario de la entidad
Valor de interacción	Beneficios resultantes de los intangibles que se derivan de los procesos de los socios que trabajan juntos	Oportunidades para el aprendizaje
		El desarrollo de las capacidades únicas y la creación específica de conocimiento
		El acceso a las redes
		La mejora de las relaciones con las empresas
Valor sinérgico	Beneficio surgido de la premisa de que en todas las colaboraciones la combinación de los recursos de los socios les permite lograr más juntos de lo que podrían tener por separado	Innovación
		Cambio organizacional positivo
		Compartir el liderazgo de la junta
		Mayor potencial de valor a largo plazo

Fuente: elaboración propia partir de Austin y Seitani (2012a).

Por otra parte, cabe señalar que existen una serie de problemas comunes relativos a los acuerdos de colaboración empresa-ONL (Sanzo-Pérez, 2016):

- Tiempo y energía que requieren.
- Orientación a corto plazo.

- Los socios no dan prioridad a la alianza o a sus proyectos, lo que implica autoridad restringida y/o falta de implicación de los órganos de dirección.
- Mantener el interés y la participación (tras las etapas iniciales).
- Desacuerdos: objetivos demasiado divergentes.
- Diferencias en la cultura organizativa, expectativas, alcance y planificación temporal.
- Diferentes capacidades organizativas y, consiguientemente, relaciones de asimetría de poder.
- Rotación de personas claves de la relación: falta de institucionalización de la misma.
- Carencia de habilidades necesarias para la cooperación real entre las dos partes de la relación.
- Falta de transparencia entre los miembros; de otro modo, débil rendición de cuentas.
- Escepticismo sobre la alianza por parte de los *stakeholders*.
- Prejuicios sobre los diferentes sectores.
- Entorno hostil.

Por último, es importante destacar que este tipo de acuerdos de colaboración con empresas está ganando realmente importancia estratégica en el sector de las ONL en los últimos tiempos. Así, se establece en estas entidades que con el objetivo de avanzar hacia el cumplimiento de su misión organizativa es necesario llevar a cabo experiencias concretas de colaboración que deben seleccionarse, definirse estratégicamente y gestionarse de forma adecuada para que realmente tengan los beneficios y el impacto esperado (Iglesias y Carreras, 2013).

2.2.3. Tipologías de colaboración empresa-ONL

Existen diferentes alternativas a la hora de materializar la colaboración empresa-ONL. En concreto, cabe hablar principalmente, de la filantropía corporativa, fundaciones empresariales o corporativas, acuerdos de licencia, patrocinios, marketing con causa, promociones conjuntas y *joint ventures* (Wymer y Samu, 2003). A continuación, se define brevemente cada una de estas formas de colaboración:

- La **filantropía corporativa** incluye contribuciones monetarias o no monetarias (es decir, en especie) o de voluntariado corporativo que realiza una empresa a la ONL sobre una base episódica e informal.
- Las **fundaciones corporativas** son ONL que se han constituido como fundaciones (con personalidad jurídica propia) y se rigen bajo control corporativo, y/u obtienen la mayoría de sus recursos de la empresa o corporación que la ha promovido.
- En los **acuerdos de licencia**, una empresa paga una determinada cantidad de dinero a una ONL por las imágenes de las ONL que las empresas ponen en sus anuncios, embalajes, etc.
- En los **patrocinios**, la empresa paga a la ONL una determinada tarifa económica para que ésta use la marca de la empresa (y así promoverla) en sus anuncios u otras comunicaciones externas (la financiación obtenida puede ser utilizada para apoyar el evento o bien el evento patrocinado puede ser un recaudador de fondos para la ONL).
- Otro tipo de colaboración son las promociones basadas en transacciones (también denominada **Marketing con causa**) en la que la contribución de la empresa a una ONL está vinculada y es proporcional a las ventas de un producto de la empresa.
- Asimismo, en las **promociones conjuntas** empresa-ONL ambas entidades prestan su apoyo en común a una determinada causa social, comprometiéndose la empresa a impulsar dicha causa a través de diversas actividades y combinando sus conocimientos y recursos para la realización de la campaña de comunicación o promoción.
- Por último, los **joint ventures** o empresas conjuntas desarrolladas en común por empresas y ONL, suponen una nueva entidad normalmente sin fines de lucro creada por las organizaciones asociadas para lograr objetivos mutuamente deseables.

Seguidamente, en la Tabla 2.6 se describen con detalle las principales características, beneficios y riesgos de cada una de estas alternativas de colaboración señaladas en los apartados anteriores.

Tabla 2.6. Características, beneficios y riesgos de los tipos de colaboración empresa-ONL (I)

Filantropía corporativa	Características	<ul style="list-style-type: none"> - Algunas empresas hacen contribuciones monetarias o no monetarias (es decir, en especie) o de voluntariado corporativo a ONL sobre una base episódica e informal.
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a una causa digna es una motivación de la empresa. - Las empresas también pueden apoyar a los mercados objetivo y a los empleados, a través de causas que les preocupan con sinceridad. - El principal beneficio de la empresa participante es una publicidad favorable. El aumento posterior de las ventas sería un efecto indirecto (mediado por los efectos del reconocimiento del cliente). - Además de la financiación adicional, se puede mejorar la capacidad de la ONL para obtener fondos de otras fuentes diferentes en el futuro.
	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Un riesgo principal es que un socio se comporte de manera escandalosa, socavando la reputación del otro socio. - Para los socios sin fines de lucro, el riesgo potencial de colaborar con empresas puede ser incluso mayor que para el socio comercial. Por ejemplo, la capacidad de la ONL de recaudar fondos de donantes (generalmente la mayor fuente de financiamiento de la ONL) puede ser reducida como resultado de los daños de su reputación, amenazando la supervivencia de la ONL.
Fundación corporativa	Características	<ul style="list-style-type: none"> - Las fundaciones corporativas son ONL que se han constituido como fundaciones (con personalidad jurídica propia), se rigen bajo control corporativo, y/u obtienen la mayoría de sus recursos de la empresa.
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Las fundaciones corporativas como vehículo para la filantropía corporativa se han analizado principalmente en términos de los beneficios potenciales para la empresa, originados por su control junto con la legitimidad derivada de su propia personalidad jurídica y su estatus no lucrativo.
	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Un riesgo principal para la ONL es que la fundación sea explotada por la empresa para propósitos comerciales y su independencia se vea obstaculizada. - Para la empresa, el riesgo principal es que se pierda efectividad cuando las decisiones son gestionadas de forma centralizada en vez de tener en cuenta los mercados locales, lo que puede aumentar los costes administrativos y de personal.

Fuente: elaboración propia a partir de Wymer y Samu (2003) y Rey-García et al. (2018).

Tabla 2.6. Características, beneficios y riesgos de los tipos de colaboración empresa-ONL (II)

Acuerdos de licencia	Características	<ul style="list-style-type: none"> - Una empresa paga a una ONL por las imágenes de las ONL que las empresas ponen en sus anuncios, embalajes, etc. - Las empresas tienen un gran control operativo en este tipo de relación. El control de la ONL se limita a cómo su nombre es presentado.
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa busca aumento en las ventas además de la mejora de la publicidad. - El enfoque de la empresa se centra principalmente en sí misma y, en segundo lugar, en la causa de la ONL. Por lo tanto, es improbable que una empresa entre en una relación con una ONL a la que se opone; desde el punto de vista de las empresas, éstas apoyan a las ONL que estén a favor. - Las ONL están utilizando el acuerdo de licencia como una fuente de ingresos y beneficios en términos de una mayor publicidad y reconocimiento.
	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Los riesgos para las ONL en los acuerdos de licencia son posibles daños en la reputación y la imagen, la reducción de los fondos y del apoyo corporativo. - Los acuerdos de licencia exponen a las ONL a un mayor nivel de riesgos, ya que tal acuerdo implica que la ONL respalda el producto, además de beneficiarse de las ventas. Así, la reputación de la ONL puede verse especialmente dañada. - Para la empresa un escándalo de la ONL puede llevar a una pérdida de ventas además del daño de la reputación de la compañía.
Patrocinios	Características	<ul style="list-style-type: none"> - En los patrocinios, la empresa paga a la ONL una tarifa de patrocinio por usar la marca de la empresa (y así promoverla) en los anuncios de la ONL u otras comunicaciones externas. - La financiación obtenida por la ONL puede ser utilizada para apoyar el evento, o el evento patrocinado puede ser un recaudador de fondos para la ONL. - La ONL tiene predominio en el control sobre cómo los patrocinadores anuncian su asociación. Los patrocinadores, al pagar por el derecho de asociar su nombre con el evento, ejercerán también algún poder en la alianza.
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien las empresas están motivadas principalmente por las oportunidades de asociar su marca a su mercado objetivo y al público de una manera favorable, las ONL están motivadas en generar financiación.
	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa tiene el riesgo asociado con una posible publicidad negativa generada por la ONL, y la ONL se enfrenta a preocupaciones similares. - La ONL se enfrenta un riesgo adicional. En caso de que haya un escándalo por parte de la empresa, puede ser difícil para la ONL atraer futuros patrocinadores.

Fuente: elaboración propia a partir de Wymer y Samu (2003) y Rey-García et al. (2018).

Tabla 2.6. Características, beneficios y riesgos de los tipos de colaboración empresa-ONL (y III)

Promociones basadas en transacciones o Marketing con causa	Características	<ul style="list-style-type: none"> - Una característica clave es que la contribución a una ONL está vinculada y es proporcional a las ventas de la empresa. - El control en este tipo de alianzas es ejercido principalmente por la empresa. - Además de aportar dinero a la ONL, las empresas también promueven su asociación con la causa a través de actividades de promoción y propaganda.
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Los beneficios para las empresas son la publicidad, las relaciones públicas, el aumento de las ventas, etc. - Los beneficios para las ONL son el aumento de fondos, la mayor publicidad y el reconocimiento.
	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Los riesgos para la ONL son la posibilidad de la reducción de la financiación y la posible retirada del apoyo de la empresa. - La empresa se enfrenta a la pérdida de la reputación de la marca y a la reducción de las ventas o cuota de mercado.
Promociones conjuntas	Características	<ul style="list-style-type: none"> - Ambas entidades prestan su apoyo en común a una determinada causa social, comprometiéndose la empresa a impulsarla a través de diversas actividades y combinando sus conocimientos y recursos para la realización de la campaña de comunicación.
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas esperan ser percibidas como defensoras de una causa que es importante para sus clientes. - Las empresas asociadas pueden usar una promoción conjunta con el objetivo de atraer a segmentos de mercado potenciales. - La motivación de las ONL es alcanzar sus metas y objetivos.
	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Para la empresa el escándalo de su socio puede dar una publicidad negativa. - Para la ONL si su reputación se ve dañada, la capacidad de adquirir fondos se puede debilitar, ya que cada vez en mayor medida los fondos de las ONL provienen de donantes individuales. - Otro riesgo para las ONL es que se rompa el acuerdo de colaboración, ya que la capacidad de una ONL para cumplir su misión puede verse amenazada si la empresa se retira de la relación donde proporciona recursos.
Joint Ventures	Características	<ul style="list-style-type: none"> - Es una nueva entidad sin fines de lucro creada por las organizaciones asociadas para lograr objetivos mutuamente deseables.
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas pueden considerar estos acuerdos cooperativos como un medio para diferenciarlos de la competencia. - Las ONL entran en estos acuerdos como un medio para lograr su misión o metas.
	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Los riesgos para las organizaciones que se asocian son similares a los anteriormente comentados, es decir, estar asociado con un socio que se comporte mal y atraiga publicidad negativa.

Fuente: elaboración propia a partir de Wymer y Samu (2003) y Rey-García et al. (2018).

Complementariamente, “*en las relaciones de cooperación entre empresas y ONG, ha habido una evolución clara desde una cierta hostilidad o distancia inicial hasta las alianzas estratégicas, pasando por grados intermedios de colaboración puntual mediante el patrocinio o la filantropía con carácter asistencial*” (Abenoza, Carreras y Surera, 2015; p. 16). Esta evolución se refleja en la irrupción progresiva de las siguientes formas de colaboración (Abenoza et al., 2015; pp. 40-42):

- **Filantropía corporativa/patrocinios.** Aportaciones de la empresa a causas sociales, incluyendo el mecenazgo tradicional. También se ha combinado la filantropía con el patrocinio, denominado de modo coloquial *sponsorización*.
- **Voluntariado corporativo y ejecutivo.** Programas promovidos por la empresa, dirigidos a incentivar y apoyar a sus empleados para que desarrollen, de forma desinteresada, acciones solidarias en favor de la comunidad, generalmente a través de una organización social. Pueden estar vinculados a diversos departamentos de la empresa o externalizarse a través de una fundación corporativa propia o de entidades sociales colaboradoras.
- **Asistencia técnica y contratos de servicios pro-bono.** Colaboración mediante una asistencia técnica especializada (especialmente empresas consultoras o auditoras), la oferta de servicios *pro-bono*, ya sea de forma gratuita o, en ocasiones, con acuerdos especiales sobre las condiciones económicas.
- **Marketing social corporativo/marketing con causa.** El marketing social corporativo está vinculado a las acciones que realiza la empresa para ayudar a promover un cambio de actitudes, conductas, hábitos o comportamientos en los consumidores. En cambio, el marketing con causa está relacionado con la comercialización de un producto o servicio de la empresa, por tanto, es una colaboración basada en un intercambio, donde la empresa da un porcentaje determinado de las ventas o de los ingresos de un producto/servicio (o el importe acordado entre ambas partes).
- **Desarrollo e implementación conjunta de programas sociales.** Algunas colaboraciones entre ONL y empresas se realizan en el seno de un programa o iniciativa que desarrollan ambos (o más) socios conjuntamente. Se trata de ir un paso más allá de la filantropía, de modo que la empresa no sólo aporta la financiación o recursos para el programa, sino que participa en el mismo a diferentes niveles.

- **Desarrollo e implementación conjunta de empresas sociales (*joint ventures*)** entre empresas mercantiles y ONL. Las instituciones que realizan conjuntamente el programa deciden crear una institución o una forma jurídica que respalde este trabajo conjunto, surgiendo una nueva entidad en que participan las organizaciones aliadas, lo cual visibiliza la voluntad de que la colaboración se mantenga a medio o a largo plazo.
- **Identificación, diseño, desarrollo y lanzamiento conjunto de productos innovadores.** Alianza conjunta entre una empresa y una ONL en todo el proceso de creación de un producto (o servicio) nuevo e innovador.
- **Cadenas híbridas de valor.** En determinadas experiencias de colaboración, una de las instituciones acaba participando de manera activa en la cadena de valor de la otra. Se denominan cadenas “híbridas” de valor porque parte del proceso es realizado por un agente externo, procedente de otro sector.

2.2.4. Continuo de colaboración ONL-empresa: etapas

La co-creación es un proceso dinámico que cambia a medida que la relación entre los socios evoluciona (Austin y Seitanidi, 2012a). Así, el denominado “*continuo de colaboración*” (CC) en la concepción original de Austin (2000a), ha sido ampliamente referenciado por multitud de investigadores para analizar la evolución en los acuerdos o procesos de colaboración entre la empresa y las ONL (por ejemplo, Margolis y Walsh, 2003; Berger et al., 2004; Galaskiewicz y Sinclair Colman, 2006; Brickson, 2007; Glasbergen et al., 2007; Googins et al., 2007; Jamali y Keshishian, 2009; Bowen, Newenham-Kahindi y Herremans, 2010; Kourula y Laasonen, 2010; LeBer y Branzei, 2010b, 2010c; citados en Austin y Seitanidi, 2012a; pp. 735-736).

El modelo del CC original tenía tres etapas (Austin, 2000a). En primer lugar, la etapa **filantrópica**, en la que los donantes corporativos, con carácter caritativo, transfieren de modo unidireccional recursos a las ONL receptoras. En la segunda etapa, denominada etapa **transaccional**, los socios implementan un intercambio recíproco de recursos valiosos a través de actividades específicas como los patrocinios, el marketing con causa o el voluntariado corporativo. Finalmente, en una tercera etapa de carácter **integrador**, las misiones, estrategias, valores, personal y actividades de las dos partes experimentan la integración organizativa en un contexto ya de co-creación de valor. Ahora bien, con posterioridad, Austin y Seitanidi (2012a) ofrecen una extensión del CC

de Austin (2000a), con la adición de una cuarta etapa: etapa **transformacional**, que va más allá de la etapa de integración, “con un enfoque principal de co-crear un cambio transformador a nivel social” (Austin y Seitanidi, 2012a; p. 736).

Siguiendo este modelo de cuatro etapas, “a medida que la relación se mueve a lo largo del continuo, sus características cambian en términos de la mejora del nivel de compromiso, la alineación de la colaboración a la misión del socio, la magnitud de los recursos, el tipo de recursos (de dinero a competencias básicas), el alcance de las actividades, la confianza, la intensidad de la interacción, el cambio interno, la complejidad de gestión, el valor estratégico, la co-creación de valor, el valor sinérgico, la innovación y el cambio del sistema externo” (Sanzo et al., 2015b; pp. 614-615). En la Tabla 2.7 se puede observar cómo evoluciona la naturaleza de la relación en cada etapa del continuo, de acuerdo con los principios básicos que definen la naturaleza de la relación entre empresa y ONL.

Tabla 2.7. Naturaleza de la relación en cada etapa del CC

Naturaleza de la relación	Filantrópica – Transaccional – Integradora - Transformacional
Nivel de compromiso	Bajo-----Alto
Importancia de la misión	Periférica-----Central
Magnitud de recursos	Pequeña-----Grande
Tipo de recursos	Dinero-----Competencias principales
Alcance de las actividades	Estrecho-----Amplio
Nivel de interacción	Infrecuente-----Intensivo
Confianza	Modesta-----Profunda
Cambio interno	Mínimo-----Grande
Complejidad de la gestión	Simple-----Compleja
Valor estratégico	Menor-----Mayor
Co-creación de valor	Única-----Conjunta
Valor sinérgico	Ocasional-----Predominante
Innovación	Raramente-----Frecuente
Cambio del sistema externo	Escaso-----Común

Fuente: Austin y Seitanidi (2012a).

Es importante señalar que el uso de un continuo es relevante conceptualmente porque reconoce que las colaboraciones son dinámicas y que las etapas no son puntos discretos, así como que algunas características pueden estar más cerca de una etapa de referencia, mientras que otros rasgos están más cerca de la otra. Tampoco una relación pasa automáticamente de una etapa a la otra; el movimiento, en cualquier dirección, es una función de las decisiones, acciones y omisiones de los colaboradores (Austin y Seitanidi, 2012a). Por otra parte, “*la progresión a lo largo del continuo no es automática, y la regresión puede ocurrir*” (Austin, 2000b; p. 72), identificándose cuatro dimensiones a valorar en las distintas etapas de la colaboración:

- **Definición de valor** antes del comienzo de una alianza. Hay múltiples motivaciones de cada socio para la colaboración. Además, es importante que la definición de valor abarque el valor social generado por la colaboración, que variará en gran medida dependiendo de la naturaleza de la finalidad social, y que estará relacionado principalmente con la misión de la ONL.
- **Creación de valor.** Las asociaciones se fortalecen cuando las partes tienen en cuenta continuamente la creación de valor, lo que implica examinar los recursos de cada organización y las capacidades para ver cómo se puede crear valor.
- **Equilibrio.** Las alianzas más fuertes y más duraderas tienen un intercambio equilibrado de valor. Esto se alcanza si cada socio está buscando encontrar activamente la forma de avanzar en la agenda del otro y ha aprendido profundamente acerca de su socio.
- **Renovación de valor.** Las relaciones son dinámicas y están sujetas a modificaciones debido a cambios en sus respectivos entornos externos. Existe una importante necesidad de renovar el valor de la colaboración, que se verá favorecida por un proceso cada vez más intenso y sistemático de aprendizaje continuo y por la innovación resultante. El hecho de no innovar y de no crear nuevo valor es probable que conduzca al desplazamiento de los rezagados por los innovadores.

La utilidad del CC ha sido puesta de manifiesto por una multiplicidad de autores o investigadores (Austin y Seitanidi, 2012a); cada uno con sus matizaciones y rasgos diferenciales. La Tabla 2.8 trata de sistematizar cada una de estas aportaciones, señalando la correspondencia de cada uno de estos trabajos con el modelo de continuo de colaboración (Austin y Seitanidi, 2012a).

Tabla 2.8. Contribuciones adicionales al continuo de colaboración

<p>Rondinelli y London (2003)</p>	<p>Las relaciones del continuo se mueven desde las "colaboraciones a distancia" de baja intensidad (similares a la etapa filantrópica del CC), a "colaboraciones interactivas" de intensidad moderada (similar a la fase transaccional), y a "alianzas de gestión" de alta intensidad (similares a la etapa integradora).</p>
<p>Bryson, Crosby y Stone (2006)</p>	<p>Utilizan un constructo del continuo de colaboración, donde en un extremo están las organizaciones que apenas se relacionan entre sí con respecto a un problema social (como en la etapa filantrópica del CC), y en el otro extremo, las "organizaciones que se han fusionado en una nueva entidad para manejar problemas a través de la autoridad y las capacidades" (p. 44), como en la etapa integradora del CC.</p>
<p>Galaskiewicz y Sinclair Colman (2006)</p>	<p>Hicieron una revisión importante de la colaboración entre empresas y ONL, y aunque no utilizan explícitamente un continuo, el diferenciador subyacente en su tipología es la motivación y el destino de los beneficios generados. Su enfoque principal y el tratamiento exhaustivo se centra en la relación filantrópica. Además, pero con mucha menos elaboración, señalaron las "colaboraciones estratégicas" que implican patrocinios de eventos y donaciones en especie y "colaboraciones comerciales" que involucran el marketing con causa, los acuerdos de licencias y la cooperación científica, que corresponden a la etapa transaccional del CC.</p>
<p>Googins, Mirvis y Rochlin (2007)</p>	<p>Caracterizan las relaciones empresariales con las partes interesadas pasando de la relación unilateral, que corresponde a la etapa filantrópica de Austin; a la influencia mutua, que está cerca de la etapa transaccional; a alianzas con características integradoras; y, a la multi-organización, que es "transformar" y parece representar una etapa que logra un cambio social significativo y refuerza la incorporación de la cuarta etapa en el CC.</p>
<p>Bowen, Newenham-Kahindi y Herremans (2010)</p>	<p>Las relaciones del continuo son: transaccionales, transicionales y transformacionales. Su estrategia "transaccional" está cerca de la fase filantrópica del CC. Su estrategia de "transición" apunta a incrementar el comportamiento colaborativo, y la fase de "transformación", con algunas características de la fase integradora y transformacional, apunta a la resolución conjunta de problemas, la toma de decisiones, la gestión, el aprendizaje y la creación conjunta de beneficios o resultados para las partes involucradas.</p>
<p>Gray y Sities (2013)</p>	<p>Las relaciones del continuo para plasmar los diferentes niveles de compromiso de las empresas con la sostenibilidad o con las asociaciones diseñadas para promover esos fines, pueden ser: reactivas, transaccionales, integradoras y transformacionales.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Austin y Seitanidi (2012a) y Gray y Sities (2013).

A continuación, tomando como referente los trabajos de Austin (2000b), Austin y Seitanidi (2011), Austin y Seitanidi (2012a), se describen cada una de las cuatro etapas del CC, estableciendo los puntos clave de las mismas.

2.2.4.1. Etapa filantrópica

En las colaboraciones filantrópicas la direccionalidad de los recursos es unilateral o unidireccional: de empresa a ONL. El valor del recurso transferido se acumula en la ONL y le permite cumplir su misión. El tipo de recurso es genérico y permite a la ONL hacer más de lo que ya hace, pero no proporciona más valor añadido que el que podría derivarse de cualquier otro donante, por ejemplo, particular.

En esta etapa el nivel de compromiso y confianza entre la empresa y la ONL es bajo, dando simplemente importancia al cumplimiento de la misión o causa social periférica. El nivel de interacción entre la empresa y la ONL es infrecuente y la innovación social se produce muy ocasionalmente. Además, tanto el posible cambio interno como el cambio del sistema externo es mínimo.

Para la empresa esta caracterización filantrópica de su aportación le permite mejorar su reputación corporativa y aumentar la afinidad de sus empleados y otros *stakeholders* con una determinada causa. De este modo, “*las actividades filantrópicas conducen a atribuciones positivas de las partes interesadas, que entonces moderan sus juicios negativos y sanciones a las empresas debido a su buena voluntad*” (Godfrey, Merrill y Hansen, 2009; p. 425). Asimismo, si la empresa va más allá de las donaciones en efectivo, incluyendo voluntariado corporativo o de los empleados, se pueden esperar beneficios adicionales, de manera que en estas formas más elaboradas la colaboración migra desde la etapa filantrópica hacia el escenario transaccional.

2.2.4.2. Etapa transaccional

La etapa transaccional se caracteriza por una relación de beneficio mutuo en los dos sentidos, beneficios conscientemente identificados y buscados. Sin embargo, aunque la creación de valor tiende a ser más cuantificable y los beneficios para las dos partes son más directos, hay menos certeza con respecto a la mejora del bienestar de la sociedad. Los tipos de colaboración que caracterizan esta etapa incluyen muchos de los conceptos de los que se hablaba al inicio de este sub-apartado: voluntariado corporativo o de los empleados; marketing con causa; eventos y otros acuerdos de patrocinio; acuerdos de licencia; diversas disposiciones de certificación entre las empresas y las ONL; y otros proyectos específicos con objetivos claros, responsabilidades asignadas, actividades programadas, y horarios predeterminados.

Por ejemplo, respecto al voluntariado corporativo, “*la mayoría de los administradores corporativos y de las ONL encuentran que las actividades voluntarias de los empleados generan beneficios sustanciales tangibles e intangibles para sus respectivas organizaciones, creando verdaderas sinergias*” (Liu y Ko, 2011; p. 251).

Por su parte, en cuanto al Marketing con Causa, “*... una corporación dona una cantidad específica de efectivo, comida o equipo en proporción directa a los ingresos por ventas, a menudo hasta cierto límite, a una o más ONL*” (The Alliance Analyst 1996, p. 4; citado en Wymer y Samu; p. 12). Además, “*las campañas de Marketing con Causa pueden construir el valor de la marca: (1) creando una conciencia de marca, (2) mejorando la imagen de marca, (3) estableciendo la credibilidad de la marca, (4) evocando sentimientos de marca, (5) creando un sentido de comunidad de marca, y (6) provocando el compromiso hacia la marca*” (Hoeffler y Keller, 2002; p. 78).

En definitiva, la colaboración transaccional facilita el acceso de las ONL a un conjunto mayor de recursos corporativos para causas sociales que sólo con las donaciones monetarias de la filantropía. Además, el nivel de compromiso y confianza entre la empresa y la ONL es mayor que en la etapa filantrópica, por lo que existe la posibilidad de una mayor creación de valor.

2.2.4.3. Etapa integradora

En esta etapa integradora el ajuste organizacional se vuelve más sincronizado: las misiones, los valores y las estrategias de los socios tienen mucha mayor congruencia como resultado del desarrollo de relaciones más profundas y con una mayor confianza. En este sentido, cuanto mayor sea la alineación de la misión, más rica es la colaboración y cuanto más congruencia entre los valores de los socios, más fuerte es la cohesión de la alianza.

Las colaboraciones integradoras requieren el despliegue de recursos y la demanda de esfuerzos de gestión y liderazgo y, por lo tanto, implican un compromiso mucho más profundo que las etapas anteriores. La importancia de esta interrelación es que crea una nueva constelación de recursos productivos, que a su vez tienen el potencial de co-crear mayor valor para los socios y para la sociedad a través de soluciones innovadoras sinérgicas.

En la colaboración integradora, la creación de valor va más allá de la más común relación de transacción; en particular, en cuanto al tipo de recursos y cómo se utilizan. Es decir, los socios utilizan cada vez más sus activos clave y competencias básicas, pero en lugar de utilizarlos de manera aislada, como ocurre a menudo en colaboraciones transaccionales, la combinación de estos recursos clave hace que las colaboraciones integradoras sean mucho más complejas y orgánicas que las transaccionales.

2.2.4.4. Etapa transformacional

Las colaboraciones transformacionales superan la anterior etapa integradora y emerge todavía a un mayor nivel o grado de convergencia para co-crear un cambio efectivamente transformador en la sociedad. El objetivo es crear "*innovaciones sociales disruptivas*" (Austin y Seitanidi, 2012a; pp. 743-744). Asimismo, en esta etapa, la interdependencia y la acción colectiva es la modalidad operativa (una forma, por ejemplo, podría ser la articulación y creación de una nueva organización híbrida). En esta etapa el nivel de compromiso y de confianza entre la empresa y la ONL es alto. La importancia de la misión, razón o problema social a solucionar a través de la alianza es central. Los recursos que se intercambian son fundamentalmente competencias clave y las interacciones que se realizan entre los socios son muy frecuentes. Así, la co-creación de valor es conjunta y la innovación se produce frecuentemente.

En una colaboración realmente transformacional los socios necesitarán afirmar sus intenciones para co-crear el cambio que transformará sus propios procesos y extender la transformación externamente a través de la innovación social, que cambiará para mejorar las vidas de los afectados por el problema social. Por consiguiente, la etapa de colaboración más avanzada es la transformacional, donde los socios están de acuerdo en su intención de fomentar las innovaciones sociales (Sanzo et al., 2015a).

En definitiva, "*aunque el apoyo en efectivo suele ser la contribución predominante de la compañía, las empresas (y las ONL) deben darse cuenta de que si sus objetivos estratégicos incluyen el desarrollo de la innovación social real y un cambio transformacional, las asociaciones intersectoriales no tienen que basarse sólo en el simple suministro de dinero, sino también en otros recursos y capacidades más especializadas que ayuden a los socios a mejorar el intercambio de conocimientos*" (Sanzo et al., 2015a; p. 393).

2.3. ANTECEDENTES DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR ONL-EMPRESA

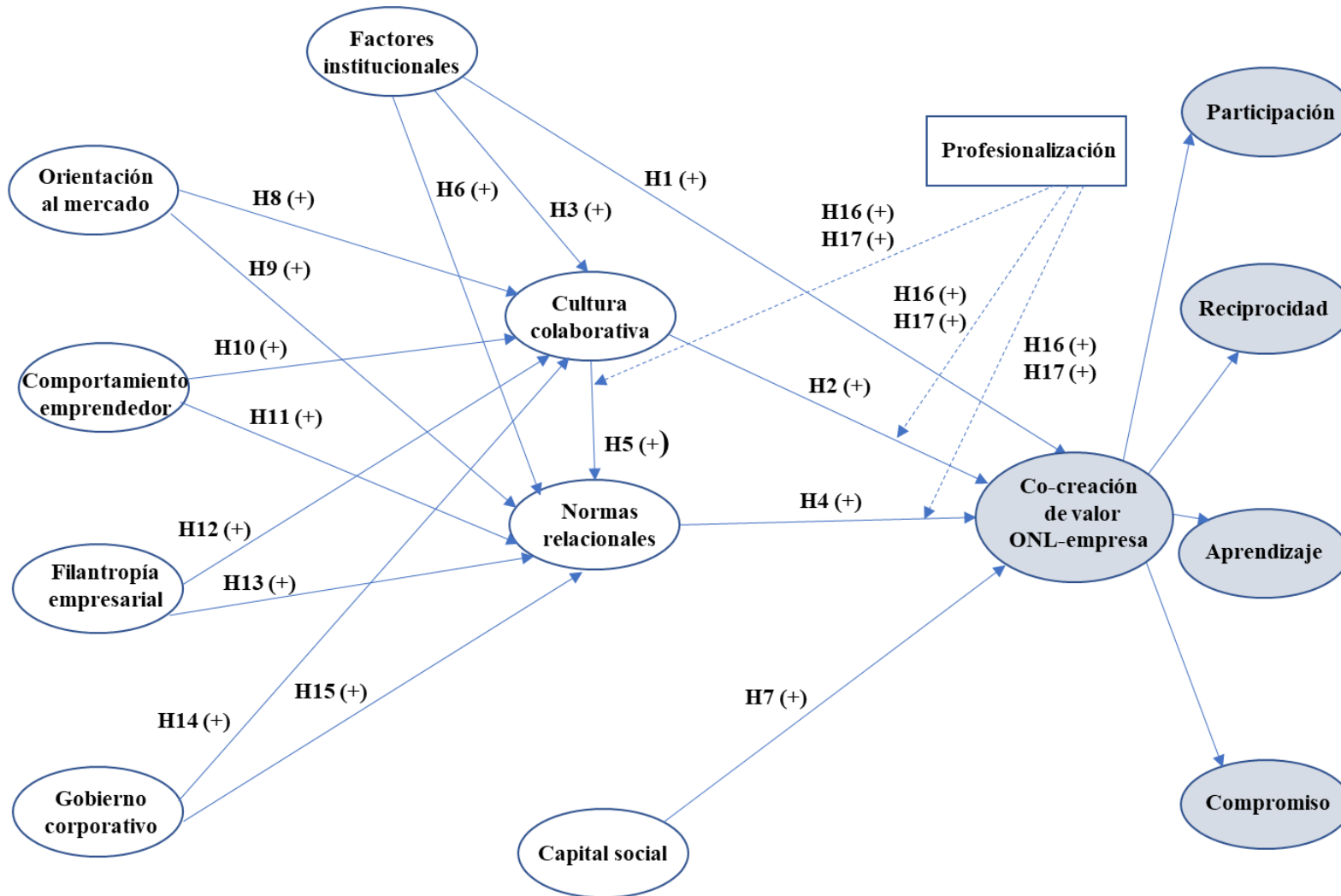
La literatura sobre innovación social ha identificado dos tipologías básicas de factores antecedentes de esta estrategia de gestión (Cajaiba-Santana, 2014; Krlev et al., 2014). La primera tipología está vinculada a la perspectiva estructural e implica que el entorno o el contexto institucional es el principal factor condicionante de la innovación social y, por ende, podría serlo también de la co-creación de valor (Vargo y Lusch, 2016).

La segunda tipología refleja una perspectiva individualista, típicamente ligada a la escuela de emprendimiento social, en la cual los valores y características de los agentes individuales son los motores básicos de innovación social. En este contexto, tal como se anticipaba en el apartado 2 de este capítulo, la estructura de gestión, la interacción con el entorno (tipos de relaciones que se mantienen; normas relacionales) y los recursos son señalados como condicionantes de los procesos de co-creación de valor (Bharti et al., 2015), por lo que serán tenidos en cuenta como antecedentes básicos de la co-creación ONL-empresa. Además, se valora el papel que el capital social tiene en la innovación social en general, y en la co-creación de valor, como un tipo particular de la misma.

Krlev et al. (2014; p. 203) se refieren a estas dos tipologías de antecedentes como factores 'pull' y 'push', respectivamente. Bajo este enfoque, el presente epígrafe comienza desarrollando los antecedentes del entorno o contexto institucional de la co-creación de valor ONL-empresa. A continuación, se tratan los antecedentes internos de la misma, particularmente la estructura de gestión en términos de cultura colaborativa, aquellos referidos al grado de relación entre la ONL y la empresa (normas relacionales), y, por último, los vinculados con los recursos de la organización, incluyendo aquí tanto el capital social como una serie de factores organizativos generales relevantes. En cada uno de los apartados señalados se establecen las hipótesis relativas a su correspondiente efecto sobre la co-creación de valor ONL-empresa.

De manera gráfica, la Figura 2.2 muestra el modelo conceptual de los antecedentes de la co-creación ONL-empresa privada, susceptible de evaluación empírica en el presente trabajo doctoral desde la perspectiva de análisis de una muestra representativa de ONL españolas.

Figura 2.2. Modelo conceptual de los antecedentes de la co-creación de valor



2.3.1. Antecedentes del entorno o contexto institucional

La innovación social en general, y la co-creación de valor en particular, se puede ver condicionada por factores del entorno como el marco institucional, el clima social y el marco político (Krlev et al., 2014; pp. 203-204).

El **marco institucional**, *“representa el conjunto de valores, normas y leyes que regulan las acciones de las personas y de las organizaciones a nivel social”* (North, 1990; p. 3; citado en Krlev et al., 2014; p. 203). En concreto, las instituciones (reglas, normas, significados, símbolos y prácticas) se reconocen como facilitadoras fundamentales de la co-creación de valor (Vargo y Lusch, 2016). La comprensión del contexto institucional *“ayuda a determinar qué oportunidades pueden ser descubiertas, quién descubre estas oportunidades, por qué algunas oportunidades y enfoques emergentes sobreviven al proceso de selección y finalmente cómo los conceptos piloto se ponen en práctica”* (Gedajlovic et al., 2013; citado en Krlev et al., 2014; p. 204).

Por lo tanto, *“la formación y la sostenibilidad de las colaboraciones intersectoriales está afectada por las restricciones de los entornos competitivos e institucionales”* (Bryson, Crosby y Stone, 2006; p. 46). De hecho, las colaboraciones intersectoriales tienden a estar expuestas a un mayor grado de complejidad institucional que las asociaciones “B2B” integradas por entidades de un mismo sector, puesto que en las mismas las distancias culturales e institucionales entre los socios y sus sistemas de valores pueden limitar la capacidad de colaboración (Manning y Roess, 2014).

Por otro lado, el **clima social**, segundo de los factores del entorno considerados, *“abarca las actitudes hacia el cambio y la actitud receptiva al desarrollo de la innovación (social) como un compromiso cívico en la política y en la vida social [...]”* (Krlev et al., 2014; p. 204). En este sentido, el clima social se refiere: (1) a aquellas cuestiones relacionadas con la participación de los ciudadanos en la vida social y política, y sus actitudes hacia el cambio, (2) al nivel de legitimación del problema social particular vinculado a la innovación. Realmente, la participación de los ciudadanos puede facilitar la co-creación de valor como un tipo particular de innovación. Además, si una determinada causa social posee un elevado grado de legitimación social, es decir, la sociedad es consciente de la relevancia de la causa, y se identifica y compromete con ella, es más probable que las acciones de co-creación entre las ONL y sus distintos públicos centrados en esa causa se vean favorecidas.

Finalmente, el **marco político**, tercero de los factores del entorno señalados con anterioridad, representa el conjunto de incentivos e intervenciones que se derivan del sistema político y que están destinados a fomentar la innovación social directa o indirectamente (Krlev et al., 2014). En concreto, el gobierno puede ayudar a las ONL mediante cuatro áreas principales de actuación (Leadbeater, 2007): (1) para operar a mayor escala, mediante el crecimiento de la organización en sí misma, a través de *clusters*, redes y licencias; (2) fomentar las donaciones a las ONL y el consumo responsable; (3) encargar servicios públicos para promover resultados sociales más efectivos; y (4) promover y, cuando sea necesario, exigir la responsabilidad social de sus actuaciones.

En este contexto, de acuerdo con Leadbeater (2007), la clave es centrarse en cómo las ONL pueden sostener su crecimiento y generar más impacto, involucrando a los sectores público y privado, ya que los bienes públicos complejos -como un entorno limpio y seguro- tienen que crearse a través de la innovación colaborativa que involucra a muchos contribuyentes, a los sectores público, privado y no lucrativo, así como a los ciudadanos y a las comunidades.

Ahora bien, *“el contexto de las políticas gubernamentales orientadas a la austeridad y la recesión global, la privatización y los gastos sociales más bajos, lleva consigo que la prestación de servicios sociales a un creciente número de beneficiarios potenciales y a los consumidores no atendidos o desatendidos, dependa de las ONL en mayor medida”* (Sanzo-Pérez et al., 2015; p. 435), por lo que los políticos, los responsables de gobierno y los líderes cívicos pueden hacer una contribución única al cambiar la forma en que la sociedad moviliza recursos públicos, privados y voluntarios para satisfacer la prestación de servicios sociales (Leadbeater, 2007).

Asimismo, es importante señalar que, respecto a las colaboraciones intersectoriales, los organismos públicos pueden utilizar la colaboración como una medida o indicador de la eficacia de la ONL a la hora de conceder financiación (Suárez, 2011).

En consecuencia, teniendo en cuenta conjuntamente los argumentos aportados sobre la relación entre marco institucional, clima social y marco político y la co-creación de valor ONL-empresa, cabe proponer la siguiente hipótesis de trabajo:

H1: Factores institucionales propicios hacia la colaboración entre la ONL y la empresa están asociados positivamente con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor con una empresa.

2.3.2. Antecedentes internos u organizativos

La revisión de la literatura especializada ha identificado un conjunto diverso de factores internos u organizativos que pueden incrementar la capacidad de una ONL de co-crear valor a través de colaboraciones con empresas.

En primer lugar, de acuerdo con Bharti et al. (2015), la implementación de una estrategia de co-creación de valor puede, y debe, verse estimulada por el desarrollo real por parte de los máximos responsables de la entidad de una cultura organizativa de carácter colaborativo fundamentada en dimensiones críticas como: el grado en que estos máximos responsables de la entidad se comprometan con esta filosofía de gestión, su liderazgo en ese campo, la promoción de valores corporativos y éticos, y la agilidad de la organización para responder a los cambios y desafíos.

Complementariamente, los propios Bharti et al. (2015) reflexionan sobre como el desarrollo de esta cultura colaborativa antecede al grado de relación que una organización pueda establecer con aquella contraparte (en el caso de que nos ocupa, la empresa) con la que co-crea, facilitando de este modo la implementación efectiva de una estrategia de co-creación de valor.

En tercer lugar, también se destaca, en este contexto de antecedentes directos de la co-creación, el papel del capital social, definido como “*la información, la confianza y las normas de reciprocidad inherentes a las redes sociales*” (Woolcock, 1998; p. 153), en la medida que “*las innovaciones sociales tienen objetivos basados en contribuir al bienestar de la sociedad y en mejorar el capital social*” (Dawson y Daniel, 2010; p. 15).

Por último, existen *factores organizativos* que pueden estimular la colaboración ONL-empresa, en la medida en que ésta es un proceso dinámico que cambia a medida que la relación entre los socios evoluciona (Austin y Seitani, 2012a), y que en el contexto no lucrativo se puede ver favorecida por el grado en que las ONL adopten principios y prácticas de gestión empresariales. Por ejemplo, de acuerdo con el esquema de factores que contribuyen a la profesionalización de una ONL propuesto por Maier, Meyer y Steinbereithner (2016), se podría destacar la orientación al mercado de la

entidad, su comportamiento emprendedor, el desarrollo de una filantropía de riesgo, la adopción de estructuras de gobierno corporativas, y la profesionalización de sus recursos humanos.

A continuación, se dedica un apartado específico al desarrollo e implementación de hipótesis vinculadas a cada una de estas cuatro categorías de antecedentes.

2.3.2.1. *Cultura organizativa de carácter colaborativo*

Los factores que integran la cultura organizativa de una ONL, es decir, el conjunto de normas, valores, principios y orientaciones que inspiran y sirven de guía a la entidad, pueden constituir un antecedente interno clave de la co-creación de valor. En concreto, una cultura organizativa en la que los máximos responsables de la ONL se comprometan con (a) promover el desarrollo de acuerdos de colaboración con empresas, (b) ostentar un claro liderazgo en este campo, (c) aplicar valores corporativos y éticos en la entidad, y (d) ser ágiles a la hora de responder a los desafíos, puede facilitar el proceso de co-creación de valor y tener un impacto significativo en la calidad del valor creado entre las dos partes de la relación (Bharti et al., 2015).

En este sentido, en primer lugar, *“la co-creación de valor para el cliente depende en gran medida del enfoque de la administración”* (Soltani et al., 2012; p. 536). Además, tal como sugerían Payne et al. (2008), *“la decisión de adoptar prácticas de co-creación por los máximos responsables de la entidad permite a los gestores en todos los niveles satisfacer las expectativas, mantener una comunicación eficaz y garantizar la satisfacción de los distintos actores involucrados en el proceso”* (Bharti et al., 2015; p. 592). Así, la decisión de los máximos responsables de establecer y consolidar relaciones de colaboración con empresas, con el objetivo de satisfacer sus expectativas a través de una comunicación eficaz con las mismas, ha de facilitar el proceso de co-creación de valor.

Por otro lado, en segundo lugar, la rapidez del cambio social, económico y tecnológico requiere un liderazgo en las ONL fuerte y adaptativo. Los líderes de las ONL deben tener una actitud positiva hacia (Hopkins et al., 2014; p. 421):

- La experimentación y la asunción de riesgos.
- La colaboración.
- La integración del cambio.

- La creatividad con recursos limitados.
- El fomento de una cultura organizacional adaptativa e inspiradora.
- El apoyo a los miembros de la comunidad.

En este contexto, Chemers (1997) define el liderazgo como *"un proceso de influencia social en el que una persona puede contar con la ayuda y el apoyo de otras personas en la realización de una tarea común"* (Bharti et al., 2015; p. 592). Por tanto, la capacidad de liderazgo influye significativamente en el proceso de co-creación.

Asimismo, en tercer lugar, la adhesión a valores éticos de los fundadores y gestores de las entidades da forma a la cultura de la organización y, además, permite mejores resultados en los procesos de co-creación de valor (Bharti et al., 2015).

Por último, la agilidad organizacional debería estimular los citados procesos de co-creación. Así, Tallon y Pinsonneault (2011; p. 464) definen la agilidad organizacional como *"la capacidad para detectar y responder a las oportunidades y amenazas con facilidad, rapidez y destreza"*. Además, la agilidad organizacional es impulsada por la proactividad de los máximos responsables de la entidad en la predicción de los cambios en el entorno (Bharti et al., 2015). En consecuencia, valorando el compromiso de los responsables organizativos con este conjunto de principios básicos relativos a la cultura colaborativa, se puede plantear que:

H2: El compromiso de los máximos responsables de la ONL con una cultura organizativa de carácter colaborativo está asociado positivamente con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor.

Por otro lado, aspectos relacionados con el entorno o contexto favorables hacia el establecimiento de colaboraciones entre la ONL y la empresa, como la legislación y normativa existente (por ejemplo, los incentivos fiscales, etc.), las políticas públicas relacionadas con el campo de actividad de la ONL, o el clima político (por ejemplo, la estabilidad política, la transparencia, etc.), podrían influenciar de manera positiva el que la ONL desarrolle una cultura organizativa de carácter colaborativo en la que los máximos responsables de la entidad se comprometan a realizar acuerdos de colaboración con empresas. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: La existencia de factores institucionales propicios hacia la colaboración entre la ONL y la empresa está asociada positivamente con el desarrollo de una cultura organizativa de carácter colaborativo en la ONL.

2.3.2.2. Grado de relación entre la ONL y la empresa: establecimiento de normas relacionales

Los “estudios empíricos evidencian una asociación significativa y positiva entre la fortaleza de las normas relacionales y la co-creación de valor” (Paulin y Ferguson, 2010; p. 378). De hecho, “la colaboración entre ONL y empresas puede experimentar diferentes grados de desarrollo, según en qué medida las normas relacionales guíen las interacciones entre los socios” (Álvarez-González, et al., 2017a; p. 114).

Las normas se definen como “patrones de sentimientos y comportamientos aceptables compartidos por los miembros de un sistema de intercambio que tienen la fuerza de una obligación o presión social” (Paulin, Ferguson y Payaud, 2000; p. 455). En este contexto, el modelo de contrato relacional de Macneil (1974, 1978, 1980; citado en Paulin et al., 2000; pp. 455-456) trata los intercambios entre empresas tanto desde el punto de vista económico como social. En particular, este modelo ilustra que las relaciones entre empresas se pueden mover a lo largo de un continuo desde los polos puramente transaccionales a los altamente relacionales:

- En el polo transaccional, la norma describe la relación en la que se enfatiza la eficiencia, y se valora el dinero como la única medida del intercambio. El intercambio puramente transaccional entre organizaciones se basaría únicamente en criterios racionales, económicos y utilitarios.
- Por su parte, un intercambio altamente relacional se caracterizaría por relaciones personales, con comunicaciones profundas y extensas, y elementos significativos de satisfacción personal no económica.

Macneil (1980) propuso, de modo muy específico, “una serie de normas que pueden gobernar una relación: integridad en la función, mutualidad, planificación, consentimiento, flexibilidad, solidaridad, normas de unión (restitución, fiabilidad y expectativas), creación y restricción de poder, y armonización con la matriz social” (Juste y Redondo, 2003; p. 38). Con posterioridad, estas expresiones de normas relacionales fueron haciéndose mucho más operativas y habituales, siendo las más frecuentes o de uso generalizado: (1) la integridad del rol, (2) la flexibilidad, (3) la solidaridad y la reciprocidad (confianza), y (4) la información compartida (Paulin y Ferguson, 2010).

Así, de acuerdo con Macneil, (1980) la integridad del rol *“se refiere al comportamiento de cada parte para mantener una relación a largo plazo, mediante la confianza que se tiene en que la otra parte proceda correctamente y cumpla con sus obligaciones”* (Chan, 2017; p. 147). Es decir, *“la integridad del rol se conceptualiza como aquel comportamiento donde el socio en la relación desempeña el rol asignado de manera honesta, eficiente y efectiva”* (Priyanath, Jayasinghe y Premaratne, 2016; p. 11). Además, la integridad del rol en la relación permite evitar posibles conflictos entre los socios, ya que cada parte cree que el otro cumple con sus responsabilidades (Paulssen et al., 2016). Asimismo, de acuerdo con Misztal (1996; citado en Priyanath et al., 2016; p. 11):

- A través de la integridad del rol, los socios se comportarán de manera adecuada ante cualquier circunstancia.
- Cuando los socios en la relación cumplen con todas sus responsabilidades y obligaciones correctamente, son honestos y justos, y desempeñan su papel de manera adecuada, se podrá reducir la incertidumbre.

Por otra parte, según Macneil (1980) la flexibilidad *“se relaciona con la capacidad de las partes contratantes para reconstruir el contenido de su relación y su disposición a comprometerse con las posibles ambigüedades que surjan”* (Chan, 2017; p. 147). Y es que, *“en entornos dinámicos, ser demasiado estricto con lo escrito en el contrato respecto al intercambio entre las partes puede llevar a no tener la flexibilidad necesaria”* (Paulin y Ferguson, 2010; p. 371). Por tanto, la flexibilidad relacional *“considera que las condiciones del entorno pueden cambiar con el tiempo y que puede ser necesario modificar los acuerdos iniciales”* (Paulssen et al., 2016; p. 5872). En este sentido:

- La probabilidad de que al menos una de las partes involucradas en la relación requiera adaptaciones a las nuevas circunstancias aumenta con el incremento del horizonte temporal de una relación (Ganesan, 1994; citado en Paulssen et al., 2016; p. 5872).
- Las adaptaciones deben ser previstas y permitidas dentro del intercambio relacional existente (Kaufman y Stern, 1988; citado en Paulssen et al., 2016; pp. 5872-5873).

El propio Macneil (1974, 1983; citado en Paulin y Ferguson, 2010; p. 369) establece que *“el intercambio relacional está basado en los principios inseparables de reciprocidad y solidaridad (confianza)”*. Según Mayer, Davis y Schoorman (1995), la confianza en la relación se entiende como *“la creencia en que la otra parte realice su trabajo de manera eficaz, sea honesto a la hora de mantener sus promesas y benévolo a la hora de interesarse por su bienestar”* (Sanzo et al., 2015a; p. 384).

Además, de acuerdo con Palmatier et al. (2007; p. 172), *“existe una correlación importante de la confianza y el compromiso con las normas relacionales, lo que contribuye a niveles más altos de desempeño en el intercambio”*. En el contexto de las ONL, la confianza y el compromiso de los aportantes de fondos son fundamentales debido a que son los agentes que proporcionan a este tipo de entidades su principal fuente de ingresos (MacMillan et al., 2005).

Por último, respecto al intercambio de información o comunicación en la relación, de acuerdo con Sanzo et al. (2015a), para que una colaboración ONL-empresa resulte eficaz es necesario que: (1) se produzcan intercambios regulares de información entre las partes a múltiples niveles y ámbitos; (2) la empresa mantenga bien informada a la ONL sobre cualquier cuestión de interés; y (3) ante una solicitud de información de la ONL, la empresa la proporcione rápidamente con agilidad.

Por consiguiente, *“las normas relacionales tienen el potencial de formar relaciones de confianza y a largo plazo, y fomentar una mayor participación del cliente en todas las etapas del proceso de co-creación de valor”* (Bharti, 2015; p. 585). Por tanto, llevándolo al ámbito de las relaciones ONL-empresa, se puede establecer la siguiente hipótesis:

H4: La existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora está asociada positivamente con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor.

Además, cabe presuponer que una organización en la que sus máximos responsables promueven el desarrollo de acuerdos de colaboración, adoptan una clara posición de liderazgo, aplican valores corporativos y éticos en la organización, y son ágiles para responder a los desafíos del entorno, podría ser más proclive a establecer normas relacionales entre los socios. Por consiguiente, es posible establecer la siguiente hipótesis adicional:

H5: El desarrollo de una cultura organizativa de carácter colaborativo en la ONL está asociado positivamente con la existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.

Por último, en este conjunto de relaciones, es previsible que determinados aspectos del entorno o contexto (legislación, normativa o las políticas públicas que estén relacionadas con el campo de actividad de las ONL) que sean proclives a fomentar colaboraciones entre la ONL y la empresa, favorezcan el establecimiento de normas relacionales entre las partes, como la integridad del rol, la flexibilidad, la confianza, y la información compartida. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

H6: La existencia de factores institucionales propicios hacia la colaboración entre la ONL y la empresa está asociada positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.

2.3.2.3. Antecedentes vinculados con los recursos: el capital social

“El capital social es una significativa incorporación a la lista de factores que inducen a la innovación” (Zheng, 2010; p. 154), ya que *“el centro de la innovación es la red en la que está involucrada la empresa, en lugar de cada empresa de forma individual”* (Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996; p. 116). En concreto, por capital social se puede entender *“la suma de recursos reales y potenciales introducidos dentro, disponibles a través de, y derivados de la red de relaciones poseídas por individuos o unidades sociales”* (Nahapiet y Ghoshal, 1998; p. 243). De este modo, *“el capital social comprende tanto la red como los activos que pueden movilizarse a través de esa red”* (Nahapiet y Ghoshal, 1998; p. 243). De acuerdo con Zheng (2010; p. 152):

- Se ha comprobado que el capital social posee la capacidad de lograr resultados sociales deseables, tales como logros educativos, desarrollo comunitario, desarrollo económico, reducción de la delincuencia, democracia y gobernabilidad, salud e intercambio de conocimientos (Field, 2003; citado en Zheng, 2010; p. 152).
- En términos de beneficios económicos, el capital social puede aumentar el éxito profesional, mejorar la efectividad en la búsqueda de empleo, facilitar el intercambio de recursos, reducir los costes de transacción y la rotación de empleados, aumentar la eficiencia, provocar el flujo de información, el

desarrollo de capital intelectual, mejorar la creatividad y la innovación y, en última instancia, mejorar el rendimiento económico, a nivel individual, organizacional, comunitario, nacional y regional (por ejemplo, Granovetter, 1973; Gabby y Zuckerman, 1998; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Maskell, 2001; Adler y Kwon, 2002; Brass et al., 2004; citados en Zheng, 2010; p. 152).

El enfoque de análisis de Nahapiet y Ghoshal (1998) permite identificar tres dimensiones básicas dentro del capital social (Zheng; 2010; p. 153): la dimensión estructural, la dimensión relacional y la dimensión cognitiva:

- La **dimensión estructural** se refiere a las configuraciones y patrones de las conexiones entre las personas. Esta dimensión impersonal puede ser relativamente objetiva (número de contactos). Los elementos más estudiados de esta dimensión han sido: el tamaño y la densidad de la red, la conectividad, la jerarquía y otros relacionados. Esta dimensión se superpone con el concepto de red social.
- La **dimensión relacional** está vinculada con las creencias y normas que unen a las personas en una red social. Conceptos clave en esta dimensión son el respeto, la amistad, la confianza, las expectativas, las normas, las obligaciones, etc.
- La **dimensión cognitiva** hace referencia a la representación compartida, la interpretación y los sistemas de significado entre las personas de la misma red social, como las narrativas, el lenguaje y los códigos compartidos.

Ya de modo más relacionado con el ámbito en estudio, Datta y Gailey (2012) han puesto de manifiesto que *“las empresas sociales dependen en gran medida del capital social en el desarrollo de las innovaciones sociales donde hay capital financiero limitado”* (Bhatt y Altinay, 2013; p. 1774), ya que, *“mediante mejores “conexiones”, pueden compensar la falta de capital financiero o humano”* (Adler y Kwon, 2002; p. 21). Así, los emprendedores sociales pueden aprovechar su capital social para superar las limitaciones de recursos, ya que este capital representa el valor que un individuo puede obtener de las relaciones sociales (Bhatt y Altinay, 2013). Por lo tanto, el capital social es un facilitador de la innovación social, ya que las conexiones sociales facilitan la confianza y la cooperación, que a su vez apoyan el desarrollo de innovaciones sociales, permitiendo a los emprendedores sociales reconocer oportunidades y movilizar recursos (Bhatt y Altinay, 2013).

En la innovación social hay recursos, como el conocimiento, que tienen una relevancia especial (Krlev et al., 2014), puesto que, como anticipan Landry et al. (2002), *“la innovación supone la convergencia de diferentes tipos de conocimientos de los diferentes tipos de actores”* (Zheng, 2010; pp. 151-152). Dado que el capital social permite esta convergencia, *“además de los recursos físicos y monetarios o la accesibilidad a la tecnología, recursos menos tangibles como el capital social”* (Krlev et al., 2014, p. 205) son de gran importancia para la innovación social, ya que, como afirman Gedajlovic et al. (2013) *“puede ayudar a conseguir el acceso a otros recursos”* o *“ser relevante en la adquisición de legitimidad”* (Krlev et al., 2014; p. 205).

Así, es importante señalar que el intercambio de conocimientos, en especial desde y hacia las partes externas, emerge como el factor más relevante que afecta a la capacidad de innovación de las organizaciones, mientras que el aprendizaje organizativo que mejora la adaptación a los cambios organizativos es esencial para la innovación (Anheier et al., 2014). Además, para agregar valor en la relación entre actores sociales innovadores y acelerar la transferencia de información y el desarrollo de nuevos conocimientos se precisa de la confianza, la reciprocidad, los valores compartidos y las normas entre las partes, según la teoría del capital social (McElroy, 2002).

Asimismo, en el caso particular de la co-creación y la coproducción el capital social puede resultar clave, ya que permite desarrollar un compromiso sólido entre las dos partes de la relación (Voorberg et al., 2015). Además, el capital social es una parte importante de la coproducción ya que a partir del mismo se pueden obtener nuevos conocimientos (Wu, Lii y Wang, 2015). En consecuencia, se hipotetiza que:

H7: El capital social de la ONL está asociado positivamente con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor con una empresa.

2.3.2.4. Factores organizativos

Eikenberry y Kluver (2004; p. 132) sostienen que *“las organizaciones sin fines de lucro están adoptando enfoques y valores del mercado privado, lo que puede poner en riesgo la capacidad de estas entidades de crear y mantener una sociedad civil fuerte”*. Sin embargo, *“otros investigadores han encontrado que el aumento de estos enfoques de tipo empresarial, mejoran la prestación de servicios sin tener ningún impacto en la misión social”* (Weerawardena y Mort, 2012; p. 93).

Por lo tanto, los enfoques de tipo empresarial por parte de las ONL se adoptan en un esfuerzo por mejorar su desempeño, de forma que los conceptos de marketing y administración del sector lucrativo se han convertido en aceptables en el ámbito del sector no lucrativo (Shoham et al., 2006).

A partir del trabajo de Maier et al. (2016; pp. 70-71) se pueden identificar cinco grupos de factores organizativos que podrían favorecer o condicionar el hecho de que una ONL asuma los principios de la co-creación de valor en sus relaciones con las empresas (ver Figura 2.3): (1) la **orientación al mercado** de la entidad, (2) su **comportamiento emprendedor**, (3) el desarrollo efectivo de una **filantropía de riesgo**, (4) la adopción de **estructuras de gobierno de carácter corporativo**, y (5) la **profesionalización** de sus recursos humanos. A continuación, se describen estos factores, y se hipotetiza sobre su relación con las actividades de co-creación. Puesto que se trata de variables organizativas de carácter general es probable que su efecto sobre los procesos de co-creación sea indirecto, a través de su influencia en factores relacionados con el desarrollo de una cultura colaborativa y las normas relacionales.

Figura 2.3. Factores organizativos de las ONL que pueden favorecer la adopción de una estrategia de co-creación



Fuente: elaboración propia a partir Maier et al. (2016; p. 70).

a) El grado de orientación al mercado de las ONL

Los significativos cambios acontecidos en el entorno de las ONL durante los últimos años han llevado a la *“la necesidad de adoptar una orientación al mercado como respuesta organizacional de las ONL al aumento de la presión competitiva”* (Weerawardena y Mort, 2012; p. 93). Las aproximaciones al concepto de orientación al mercado se han efectuado básicamente desde dos perspectivas (Álvarez, Santos y Vázquez, 2000): (1) como un aspecto cultural o parte integrante de la cultura organizativa de la empresa, (2) como una concepción comportamental u operativa, identificándose una serie de actuaciones o comportamientos específicos.

Respecto a esta última, la orientación al mercado operativa implica, según Kohli y Jaworski (1990), “*señalar las actuaciones concretas sobre el mercado que, de acuerdo con el planteamiento precedente, deben generar en el cliente la percepción de que está recibiendo una oferta global más valiosa de la que puede obtener de cualquier otra alternativa de valor*” (Álvarez, Santos y Vázquez, 2005; p. 163). Así, según esta premisa conceptual, existe un amplio consenso sobre que estas actuaciones se sintetizan en las siguientes dimensiones críticas:

- Generación de inteligencia sobre todos los elementos del mercado (clientes, competidores y entorno).
- Disseminación o puesta en común interna de dicha inteligencia.
- Desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta que suponga la satisfacción efectiva del público objetivo.

Por otro lado, es importante señalar que los clientes de la ONL pueden ser clasificados en dos grupos (Bruce, 1995; p. 77):

- Clientes finales: receptores de las prestaciones, usuarios de los servicios, patrocinadores, pacientes, donantes, trabajadores voluntarios, etc.
- Clientes intermediarios que están involucrados en el proceso pero que no son el principal grupo de interés de estas entidades (por ejemplo, las agencias gubernamentales que derivan pacientes a las ONL).

No obstante, un término clave para designar al grupo de clientes que reciben un beneficio de las ONL es el de “beneficiario” (Dolnicar y Lazarevski, 2009; p. 278).

Se afirma que la adopción de la orientación al mercado, tanto cultural como operativa, de una ONL dará mejores resultados en el cumplimiento de la misión de la organización, razón por la que la orientación al mercado es un recurso organizacional recomendado para estas entidades (Álvarez, Santos y Vázquez, 2002), en la medida en que afecta positivamente al desempeño organizacional de las ONL (Shoham et al., 2006) y a la satisfacción de las necesidades de sus beneficiarios y restantes públicos objetivo.

Así, una ONL que se oriente hacia el mercado debe asumir incondicionalmente la necesidad de generar intercambios de valor con beneficiarios y donantes, y que estos intercambios de valor sean percibidos como superiores a los de cualquier otra organización (Álvarez et al., 2002).

Desde el punto de vista del presente trabajo, cabe recordar que es a partir de la interacción o relación entre las partes como se implementan los procesos de co-creación de valor. De hecho, algunos investigadores (a modo de ejemplo, Stead y Stead, 2000; Wheeler, Colbert y Freeman, 2003) señalan que “*la orientación al mercado se vincula con el esfuerzo continuado hacia las partes interesadas de la co-creación de valor*” (Abou-Warda, 2014; p. 201).

Por consiguiente, cabe suponer que una ONL con una efectiva orientación al mercado (en la que se destinan recursos a obtener, de forma frecuente, datos e información relevante sobre los beneficiarios, donantes..., en la que la información generada se comparte y difunde en el seno de la entidad, y en la que se aplica dicha información para desarrollar los programas, proyectos... de la entidad) sería más proclive a desarrollar una cultura organizativa de carácter colaborativo en la que sus máximos responsables lleven a cabo acuerdos de colaboración con empresas. Por tanto, podemos proponer la siguiente hipótesis de trabajo:

H8: La orientación al mercado de una ONL está asociada positivamente con el grado de cultura colaborativa en la ONL.

Además, la orientación al mercado implica un horizonte temporal a largo plazo, que busca el mantenimiento de relaciones a lo largo del tiempo, es decir, aquellas valiosas para la organización como la fidelización, con lo que es más probable que se potencien las normas relacionales entre la entidad no lucrativa y la empresa con la que colabora, como la integridad del rol de cada una de las partes, la flexibilidad, la confianza, y el intercambio de información entre los socios de la colaboración. En consecuencia, se establece la siguiente hipótesis de trabajo:

H9: La orientación al mercado de una ONL está asociada positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.

b) Comportamiento emprendedor de la ONL

Las ONL que buscan resolver los problemas sociales a través de soluciones de mercado, son identificadas como *emprendedoras sociales* (Kerlin, 2013). El emprendimiento social por parte de las ONL supone desarrollar iniciativas innovadoras, proactivas y en las que se asumen los riesgos de las mismas (Helm y Andersson, 2010),

ya que, como reflexionaban Covin y Slevin (1991) *“la orientación emprendedora refleja el alcance en que la dirección de la empresa toma riesgos, son innovadores y son proactivos en la competencia con otras empresas”* (Davis et al., 2011; p. 198).

A menudo, los directivos deben tomar decisiones arriesgadas para lograr mejores resultados de la innovación, al estar rodeada ésta de una gran incertidumbre (Llopis-Córcoles et al., 2013). Así, asumir riesgos se ha considerado como un ingrediente esencial para lograr innovaciones de éxito, y necesita de directivos que sean capaces de traducir su carácter proactivo hacia sus empleados creando un clima creativo con potencial para generar comportamientos innovadores (Llopis-Córcoles et al., 2013).

Es importante señalar además que, de acuerdo con Rauch et al. (2009), es probable que las empresas con mayores niveles de orientación emprendedora mejoren sus indicadores de desempeño, tanto financieros como no financieros. Sin embargo, respecto a las ONL, éstas tienden a ser conservadores a la hora de asumir riesgos y emprender nuevas iniciativas innovadoras, debido a los recursos financieros limitados (Berger, Cunningham y Drumwright, 2004).

La co-creación de valor se está convirtiendo gradualmente en una necesidad para los emprendedores, tanto si su perfil es con o sin fines de lucro (Dobrevá, 2016). En este sentido, *“existe una creciente evidencia empírica de que a menudo se crean oportunidades por el propio proceso emprendedor; en otras palabras, los emprendedores y sus stakeholders a menudo terminan co-creando nuevas oportunidades que ni unos ni otros podían anticipar”* (Sarasvathy y Venkataraman, 2011; p. 118). Sin embargo, tal como visualizan Read et al. (2009), *“los empresarios más experimentados implementan explícitamente tales procesos de co-creación”* (Sarasvathy y Venkataraman, 2011; p. 118).

En definitiva, se puede suponer que una ONL con una orientación hacia la innovación (por ejemplo, a través del desarrollo de nuevos programas para lograr los objetivos), hacia la proactividad (por ejemplo, buscando mejoras continuas en las operaciones diarias y en la prestación de servicios), y hacia la asunción de riesgos (por ejemplo, asumiendo riesgos para aprovechar y explotar las oportunidades), podría ser más propensa a desarrollar una cultura organizativa de carácter colaborativo en la que los máximos responsables de la entidad estén dispuestos a desarrollar acuerdos de colaboración con empresas. Por lo tanto, la hipótesis de trabajo consistente sería:

H10: El comportamiento emprendedor de una ONL está asociado positivamente con el grado de desarrollo de cultura organizativa colaborativa en la ONL.

Asimismo, el hecho de que una ONL lleve a cabo un comportamiento emprendedor, con iniciativas innovadoras, proactivas y en el que se asuman los riesgos que conllevan las mismas, podría hacerlas más proclives a llevar a cabo nuevas formas que favorezcan el proceso de colaboración con empresas, como el establecimiento de normas relacionales (integridad del rol, flexibilidad, confianza, e información compartida, entre los socios de la colaboración). En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

H11: El comportamiento emprendedor de una ONL está asociado positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.

c) Desarrollo de una filantropía empresarial o filantropía de riesgo en la ONL

La filantropía de riesgo, surgida en la década de 1990 (Moody, 2008), pretende “*crear organizaciones con un fin social más sólidas al proporcionarles apoyo financiero y no financiero, con el objetivo de aumentar su impacto social. El enfoque de la filantropía de riesgo incluye el uso de todo el rango de instrumentos de financiación (subvenciones, capital, deuda, etc.) y como objetivo final presta especial atención a lograr un impacto social*” (Hehenberger, Boiardi y Gianoncelli, 2014; p. 5). Las características clave de la filantropía de riesgo se resumen en los siguientes puntos (Hehenberger et al., 2014; p. 14):

- Alto compromiso: entre la dirección de las ONL y los filántropos de riesgo.
- Creación de capacidad organizativa: mediante la financiación de los costes operativos básicos en vez de los proyectos individuales.
- Financiación a medida: utilizando mecanismos de financiación adaptados a las necesidades de la organización a la que los filántropos de riesgo apoyan.
- Apoyo no financiero: mediante la prestación de servicios de valor añadido, como la planificación estratégica para fortalecer la gestión.
- Involucración en redes: mediante la habilitación de acceso a redes que aporta diversos y a menudo complementarios conjuntos de habilidades y recursos.

- Apoyo multianual: apoyando a un número limitado de organizaciones durante un periodo de tres a cinco años hasta que las organizaciones sean sustentables financiera u operativamente.
- Medición de impacto: poniendo énfasis en la buena planificación, medición de resultados, responsabilidad financiera y transparencia.

Por otro lado, aunque hay un aumento en la utilización de instrumentos de financiación basados en el mercado, algunas organizaciones creen que el uso del capital de riesgo puede afectar a las ONL, siendo la provisión de asistencia estratégica una de las prácticas de filantropía de riesgo más ampliamente aceptadas (Onishi, 2015). De hecho, la consecución de resultados sociales es el objetivo principal de la filantropía de riesgo, a pesar de la relevancia del logro de resultados financieros.

En este contexto, la co-creación genera compromiso y sentido de propiedad en las ONL (Hehenberger et al., 2014), es decir, la filantropía de riesgo requiere de compromiso a través de la participación o de la co-creación (Place, 2013). Así, cabe presuponer que una ONL cuya obtención de financiación esté caracterizada por buscar nuevas fuentes de financiación distintas a las cuotas de asociados o donaciones puntuales, donde los potenciales financiadores participen en la formulación y desarrollo de los proyectos financiados, así como en la evaluación de dichos proyectos, sea más propensa a desarrollar una cultura organizativa en la que los máximos responsables de la entidad promuevan acuerdos de colaboración con empresas. Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H12: El desarrollo de una filantropía de riesgo en la ONL está asociado positivamente con el grado de desarrollo de cultura organizativa colaborativa en la ONL.

Además, la filantropía empresarial o de riesgo (a través de la búsqueda de fuentes de financiación distintas a las tradicionales y con la participación de los financiadores en el desarrollo y evaluación de los proyectos financiados) genera relaciones más intensas a largo plazo entre las organizaciones que participan en el proceso, lo que podría traducirse en que las ONL potencien en mayor medida el establecimiento de normas relacionales entre la entidad y la empresa con la que colabora, como la integridad del rol, la flexibilidad, la confianza, y el intercambio de información. Por consiguiente, establecemos la siguiente hipótesis de trabajo:

H13: El desarrollo de una filantropía de riesgo en la ONL está asociado positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.

d) Adopción de estructuras de gobierno corporativas en la ONL

El término gobierno corporativo puede definirse como los "*sistemas y procesos de la dirección general, relacionados con el control y la responsabilidad en una organización*" (Cornforth, 2004; citado en Cornforth, 2012; p. 1124). Asimismo, la modernización corporativa de los órganos de gobierno de las ONL hace referencia a "*la remodelación de la gobernanza de una organización en línea con el modelo corporativo*" (Alexander y Weiner, 1998; citado en Maier et al., 2016; p. 70).

El concepto de gobierno corporativo u organizacional es más amplio que el de Junta Directiva, en las asociaciones, o Patronatos, en las fundaciones, e incluye el marco de requisitos y responsabilidades dentro de las organizaciones, incluidos los requisitos reglamentarios, de auditoría y de las relaciones con las partes interesadas clave, tanto internas como externas (Cornforth, 2012). Concretamente, una estructura de gobierno corporativa, donde se adopten principios y prácticas del ámbito empresarial, se fundamenta en las siguientes características (Alexander y Weiner, 1998):

- Una Junta Directiva o Patronato pequeño y ágil.
- Una estrategia de gestión bien definida.
- La descentralización en la toma de decisiones.
- La participación activa de responsables del día a día de la entidad en su Junta Directiva o Patronato.
- La existencia de criterios de responsabilidad en la gestión formalmente establecidos.
- La existencia de políticas de incompatibilidades de los miembros de las Juntas Directivas o Patronatos.
- El énfasis en la actividad estratégica y emprendedora.

Asimismo, la participación cada vez mayor de las ONL en colaboraciones con diferentes socios, como las empresas, reconoce que los actores externos de una ONL influyen en la realización de funciones de gobierno de las ONL (Cornforth, 2012). Por lo tanto, cabe presuponer que el hecho de que una ONL adopte estructuras de gobierno

corporativas (Junta Directiva o Patronato pequeño y ágil, descentralización en la toma de decisiones, etc.), la hará más proclive a desarrollar una cultura organizativa donde los máximos responsables estén dispuestos a llevar a cabo acuerdos de colaboración con empresas. Consiguientemente,

H14: La adopción de estructuras de gobierno corporativas en la ONL está asociada positivamente con el grado de desarrollo de cultura organizativa colaborativa en la ONL.

Igualmente, cabe pensar que una ONL que adopte estos principios y prácticas empresariales relativas a la descentralización de la toma de decisiones y el fomento de la participación en la gestión de los *stakeholders*, podría ser más propensa a desarrollar normas relacionales en sus dimensiones básicas o definitorias (integridad del rol, confianza, flexibilidad, e información compartida) con los socios de la colaboración intersectorial. La hipótesis a plantear sería, por tanto:

H15: La adopción de estructuras de gobierno corporativas en la ONL está asociada positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.

2.3.3. El efecto moderador de la profesionalización de los recursos humanos en las ONL

Las ONL están cada vez más profesionalizadas (Word y Park, 2015), ya que los empleados remunerados se han convertido en “*uno de los inputs fundamentales requeridos para cumplir con la misión de la ONL [...], por lo que los sistemas de recursos humanos que consideren a los empleados como un activo estratégico fundamental y que fomenten la retención de empleados de alta calidad a lo largo del tiempo mejorarán los resultados de los mismos*” (Selden y Sowa, 2015; p. 197).

Así, aunque ha habido una “*proliferación y popularidad del voluntariado, en las últimas décadas, como un medio para que las personas conecten con temas sociales y como una forma de sostener a las ONL*” (Ganesh y McAllum, 2012; p. 152), actualmente muchas ONL se esfuerzan por intentar adquirir destrezas y experiencias de múltiples maneras, en particular a través de profesionales formados. De esta manera la formación es ahora una realidad presente en las ONL contemporáneas (Hwang y Powell, 2009).

La profesionalización de los recursos humanos, dando preponderancia a los empleados remunerados frente a la alternativa de personal voluntario, se observa tanto en la toma de decisiones y gestión organizativa y administrativa de la entidad, como en la prestación de sus servicios y actividades (Hwang y Powell, 2009). Esta profesionalización podría estimular positivamente el efecto directo de desarrollar una cultura colaborativa sobre la co-creación de valor, así como el indirecto a través del establecimiento de normas en la relación entre la ONL y la empresa, en la medida en que pueda favorecer su orientación al mercado, su comportamiento emprendedor, su predisposición a aceptar nuevas formas de financiación, y adoptar prácticas de gobierno corporativo. Por tanto, se establecen las siguientes hipótesis de trabajo:

H16: La profesionalización de la gestión de las ONL estimula positivamente el efecto directo e indirecto de la cultura colaborativa sobre la co-creación de valor.

H17: La profesionalización de la prestación de servicios de las ONL estimula positivamente el efecto directo e indirecto de la cultura colaborativa sobre la co-creación de valor.

2.4. CONSECUENCIAS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR ONL-EMPRESA

Pocos temas en la investigación y la práctica de las ONL han recibido mayor atención en los últimos años que la medición de sus actuaciones, en la medida en que los financiadores públicos y privados, así como los beneficiarios y *stakeholders*, ejercen cada vez mayor presión para que las ONL demuestren su impacto en la resolución de problemas sociales complejos (Sowa, Selden y Sandfort, 2004). En este contexto, es importante señalar que *“los datos sobre el desempeño de la ONL pueden proporcionar a los administradores información valiosa sobre las fortalezas y debilidades organizativas, y así tener la información necesaria para tomar las decisiones estratégicas”* (LeRoux y Wright, 2010; p. 575).

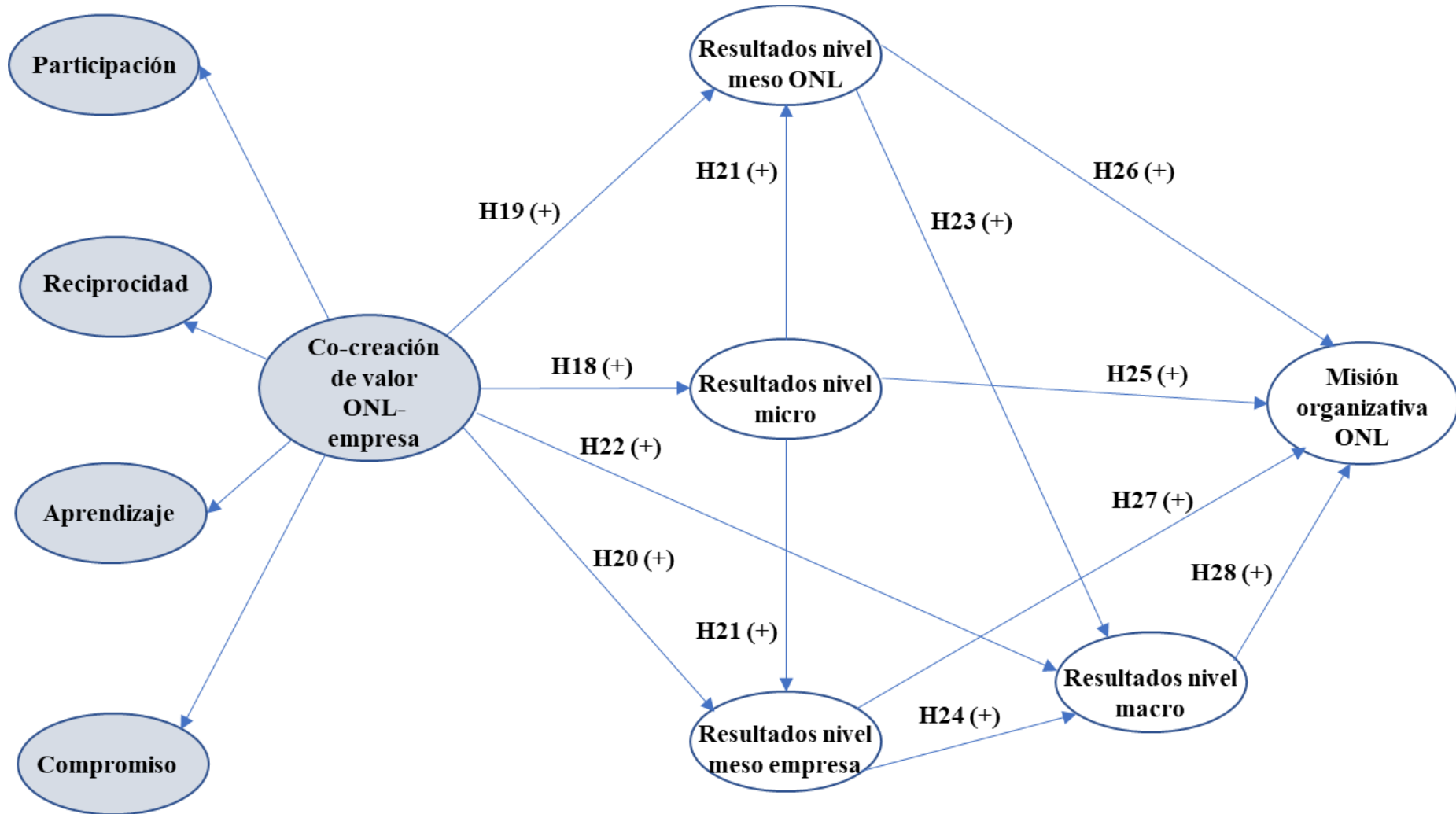
Además, la importancia en la medición del desempeño se ha intensificado debido a las presiones competitivas dentro del sector de las ONL (Lee y Nowell, 2015). Así, los aspectos relacionados con la medición del desempeño son cruciales como consecuencia de un sector no lucrativo más grande, más profesionalizado, y con una amplia variedad de partes interesadas (LeRoux y Wright, 2010).

Ante tal situación, tal como afirma McDonald (2007), *“el mejor indicador del rendimiento de la misma es el grado en que la organización lleva a cabo su misión social”* (Sanzo et al., 2015b; p. 619), si bien *“para la mayoría de las ONL, la medición de éxito de la misión es demasiado complicada; es decir, es demasiado difícil y caro establecer una vinculación directa entre los esfuerzos anuales de una organización y el impacto de esos esfuerzos en la misión de la organización”* (Sawhill y Williamson, 2001; p. 383). En la práctica, el impacto final de la misión de la ONL depende de otras medidas de rendimiento intermedio (LeRoux y Wright, 2010; Sowa et al., 2004), como los *“inputs”* o entradas, los indicadores de salida o *“outputs”*, los *“outcomes”* o resultados, etc. (Lee y Nowell, 2015). Por último, es importante tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la evaluación del desempeño el nivel adecuado de análisis, que podrá realizarse a nivel micro (individuos), a nivel meso (organizaciones), y a nivel macro (sociedad) (van Tulder et al., 2016).

Por tanto, parece necesario utilizar un enfoque multidimensional para analizar las consecuencias que la co-creación de valor ONL-empresa tiene sobre diversos indicadores de desempeño de la ONL: salidas o *“outputs”*, resultados o *“outcomes”*, e impacto social, en los distintos niveles de análisis (micro, meso y macro). Este planteamiento de análisis resulta imprescindible en la medida en que *“la eficacia de la ONL no se puede evaluar con un solo indicador; es decir, los modelos que examinan como las ONL pueden maximizar la eficacia con un solo criterio (como excedente, crecimiento o ingresos) no son apropiados”* (Herman y Renz, 2008; p. 401).

En este último apartado se estudiarán las consecuencias que para las ONL tiene la adopción de una estrategia de co-creación de valor ONL-empresa, en la medida en que los beneficios percibidos son una consecuencia básica de los procesos de co-creación de valor (Bharti et al., 2015). Este análisis se realizará desde tres puntos de vista. En primer lugar, se reflexionará sobre las consecuencias de la co-creación con empresas en el desempeño de las ONL. En segundo lugar, ya de modo operativo, se hipotetizará sobre cuáles son las consecuencias en los distintos niveles de análisis de estas entidades: a nivel micro, meso y macro. Por último, se evaluará las consecuencias de la co-creación con empresas sobre el grado de cumplimiento de la misión organizativa de las ONL, en cuanto estimador último de eficacia organizativa. En la Figura 2.4 se observa el modelo conceptual de las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa, objeto de evaluación empírica en el trabajo doctoral.

Figura 2.4. Modelo conceptual de las consecuencias de la co-creación de valor



2.4.1. Consecuencias de la co-creación sobre el desempeño de las ONL

Las ONL utilizan varios sistemas de medición para medir su desempeño; entre ellos se encuentran diferentes medidas para evaluar la eficacia y la eficiencia (LeRoux y Wright, 2010). Las ONL, a través del cumplimiento de su misión organizativa, logran cumplir con eficacia sus objetivos sociales (Rey-García et al., 2017). Por su parte, la eficiencia, que *“mide la relación entre los recursos y los resultados obtenidos tras usarlos”* (Smith, 1988; p. 24; citado en LeRoux y Wright, 2010; p. 574) puede ser evaluada mediante un análisis de coste-beneficio (van Tulder et al., 2016; p. 9). De hecho, una de las técnicas más rigurosas para comprender cómo ciertas actividades de las ONL pueden generar valor, y lo más importante, una forma de estimar dicho valor en términos monetarios es el Retorno Social de la Inversión (SROI) (Zappalà y Lyons, 2009).

Asimismo, las ONL también utilizan para medir el desempeño (LeRoux y Wright, 2010):

- Las auditorías externas. Las ONL con grandes presupuestos pueden ser propensas a confiar en las auditorías externas independientes como medio para establecer y mantener su reputación y legitimidad ante el público y las entidades que las financian. Ahora bien, *“la investigación sugiere que la autoevaluación se ha extendido”* (Ellis y Gregory, 2008; citado en Moxham, 2009; p. 745).
- El uso de estándares y parámetros de la industria. Muchas ONL que operan dentro de industrias específicas adoptan normas o comparan sus resultados con las normas de la industria o mejores prácticas acordadas.

En este contexto, la evaluación de cómo una ONL ha utilizado los recursos de manera eficiente y eficaz hacia el cumplimiento de su misión organizativa (Lee y Nowell, 2015), depende, como se anticipaba, de estimadores de éxito intermedio. Resulta reseñable que *“a pesar de la gran cantidad de indicadores de rendimiento disponibles para las ONL”* (Sanzo et al., 2015b; p. 619), estas entidades *“son más propensas a controlar las cosas que son “fáciles” de medir, tales como el número de clientes atendidos, la cantidad de unidades de programa entregado, las actividades provistas, o el número de horas de trabajo voluntario contribuido”* (LeRoux y Wright, 2010; p. 574). De hecho, se afirma que *“el éxito de un sistema de medición de las ONL es directamente proporcional a su simplicidad”* (Sawhill y Williamson, 2001; p. 384).

En este sentido, aunque los tipos más comunes de medición desarrollados por las ONL hasta la actualidad para evaluar su desempeño son los indicadores de salida o “*outputs*” (LeRoux y Wright, 2010), “*los indicadores de salida (cuánto se produce) se consideran simplistas, y la importancia en la medición del desempeño ha cambiado hacia la medición de los resultados (cambios en la vida de los beneficiarios) o de los impactos (efectos desarrollados en relación con la misión de la organización de la ONL, o el bien público general)*” (Rey-García et al., 2017; p. 493). Por tanto, los “*outcomes*” o resultados, como indicador del desempeño efectivo de la ONL, han reemplazado la utilización de otros indicadores de medida, como los inputs (por ejemplo, los ingresos de la organización) y los “*outputs*” o salidas (por ejemplo, número de programas realizados y/o beneficiarios atendidos) (MacIndoe y Barman, 2012).

Realmente, estos conceptos son realmente complicados de distinguir en la práctica. Un ejemplo que evidencia la diferencia entre “*outputs*”, “*outcomes*” e impactos se puede observar a través de un programa dirigido al uso de una cierta medicina: los “*outputs*” o salidas se pueden medir por la cantidad de medicamentos proporcionados por el programa, los “*outcomes*” o resultados miden el uso de los medicamentos por los pacientes, el impacto mide los efectos reales sobre la salud de los usuarios del medicamento en comparación con una situación en la no hubiesen usado los medicamentos (van Tulder et al., 2016; pp. 10-11). La Tabla 2.9 sintetiza brevemente las principales dimensiones asociadas con la medición del desempeño en las ONL.

Estas medidas de desempeño organizativo pueden no llegar a favorecer una visión completa y rigurosa del impacto real de la organización si no se tiene en cuenta además el nivel adecuado de análisis (van Tulder et al., 2016). En concreto, la literatura especializada sobre esta cuestión de estudio permite identificar diferentes tipos o niveles de análisis en la colaboración entre las ONL y las empresas (Kolk, 2013): (1) micro (beneficios en los individuos), (2) meso (beneficios organizacionales), (3) macro (impacto en la sociedad).

Tabla 2.9. Dimensiones fundamentales de la medición del desempeño en ONL

<p>Entradas (“Inputs”)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las entradas son los recursos que la ONL adquiere y utiliza para poder generar valor. - La medición de cómo se han adquirido y utilizado las entradas es considerado por algunos autores como una dimensión clave del desempeño de las ONL. - Ejemplos de desempeño de recursos: el número de empleados/voluntarios (u horas) requeridos para una actividad, los ingresos de un año a otro, la diversidad de fuentes de ingresos, etc.
<p>Salidas (“Outputs”)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se trata del enfoque basado en las salidas e implica a los productos físicos que, a través de las actividades llevadas a cabo por las ONL, se obtienen para el logro de la misión. - Ejemplos de salidas o “outputs”: número de cursos recibidos por los beneficiarios de un programa de formación; alimentos recibidos por los beneficiarios de un proyecto realizado por una Banco de alimentos, etc.
<p>Resultados (“Outcomes”)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Una perspectiva basada en los resultados se diferencia del enfoque basado en las salidas en que se mira más allá de las actividades de la organización y trata de discernir el efecto de estas actividades en la población. - Esta perspectiva pone de relieve que, si bien las ONL pueden ser altamente productivas en el número de personas atendidas o proyectos en marcha, una cuestión diferente es si las organizaciones realizan cambios sustanciales en el comportamiento o las condiciones ambientales a través de estos servicios. - Otro enfoque para la medición de resultados es aquel que se basa en la satisfacción del cliente. Dado que un gran número de ONL están orientadas al servicio, la medición de la calidad del servicio es un tema importante. - Ejemplos de resultados o “outcomes”: mejora en los conocimientos de los beneficiarios de un programa educativo; mejora en la calidad de vida de los beneficiarios de un proyecto de seguridad alimentaria, etc.
<p>Valor público (“Impacto”)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La perspectiva del valor público se centra en los resultados orientados a la comunidad y los beneficios más amplios para la sociedad. - Esta perspectiva difiere de la perspectiva de los resultados sobre todo en que los enfoques basados en los resultados para la medición del desempeño tienden a estar fundamentados en un programa o actividad específica, mientras que los enfoques de realización de valor público están interesados en la contribución global de la ONL durante un cierto período de tiempo. - Ejemplo de Impacto: mejora del nivel educativo y del acceso al empleo de la comunidad, etc.

Fuente: elaboración propia a partir de Lee y Nowell (2015).

2.4.2. Consecuencias de la co-creación sobre los diferentes niveles de análisis

Al hilo de lo que se acaba de especificar, es importante tener en cuenta los distintos niveles de análisis, micro (individuos), meso (organizaciones) y macro (sociedad), a la hora de llevar a cabo la medición de los distintos indicadores de desempeño. Concretamente, esta Tesis Doctoral se centrará en los “outcomes” y los impactos sociales generados en la colaboración ONL-empresa. En los siguientes sub-epígrafes se desarrollan las consecuencias de la co-creación en los tres niveles de análisis (micro, meso y macro) señalados.

2.4.2.1. Consecuencias de la co-creación a nivel micro

El nivel micro supone medir o analizar las consecuencias de la colaboración ONL-empresa sobre los individuos involucrados en la alianza, como los beneficiarios o los usuarios de la entidad (van Tulder et al., 2016).

Los “*outcomes*” o resultados a nivel micro son los beneficios o cambios que se producen en estas personas a raíz de la colaboración ONL-empresa (van Tulder et al., 2016), como, por ejemplo, la satisfacción de las demandas, necesidades y expectativas de los beneficiarios o usuarios (en el caso de haber asistido a un curso sobre empleabilidad, un “*outcome*” podría ser el número de personas que han conseguido un empleo). Así, la colaboración ONL-empresa, a través de la combinación de sus respectivos recursos y capacidades, puede producir beneficios para los individuos (beneficiarios) a los que se dirigen las organizaciones que llevan a cabo los proyectos, prestaciones, etc. (Austin y Seitanidi, 2012b). En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

H18: El desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene efectos positivos sobre los distintos estimadores de rendimiento a nivel micro.

2.4.2.2. Consecuencias de la co-creación a nivel meso

El nivel meso implica medir o analizar las consecuencias de la colaboración ONL-empresa sobre ambas organizaciones (van Tulder et al., 2016).

Los “*outcomes*” o resultados a nivel meso son los beneficios o cambios en el comportamiento que se producen en las organizaciones que llevan a cabo la colaboración (la ONL y la empresa) (Austin y Seitanidi, 2012b). Así, tanto para una ONL como para una empresa, la introducción de “buenas prácticas” (códigos éticos, normas de transparencia, etc.) en la entidad, el aumento de la visibilidad, reputación y/o legitimidad de la ONL ante la sociedad, o el aumento del carácter participativo de su sistema de gobernanza, serían resultados o cambios producidos en la entidad tras la colaboración con la empresa. Por lo tanto, la co-creación ONL-empresa puede producir beneficios organizacionales tanto para la ONL como para la empresa (Austin y Seitanidi, 2012b), proponiéndose las siguientes hipótesis:

H19: El desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene efectos positivos sobre los distintos estimadores de rendimiento a nivel meso de la ONL.

H20: El desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene efectos positivos sobre la percepción de la ONL de los distintos estimadores de rendimiento a nivel meso de la empresa.

Es importante destacar que *“los beneficios resultantes a nivel micro (por ejemplo, mayor satisfacción de los beneficiarios), pueden estar relacionados y llevar a resultados positivos a nivel meso, tanto de la ONL (por ejemplo, mayor acceso a recursos) o de la empresa (mejora de la imagen corporativa) (Kolk, van Dolen y Vock, 2010; p. 135). Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:*

H21: Estimadores de rendimiento positivos a nivel micro tienen a su vez efectos positivos sobre los estimadores de rendimiento a nivel meso tanto de la ONL como de la empresa con la que co-crea.

2.4.2.3. Consecuencias de la co-creación a nivel macro

Finalmente, las colaboraciones ONL-empresa pueden producir a nivel macro valor social, ambiental y económico para la sociedad (Austin y Seitanidi, 2012b). Estos “impactos sociales” son los cambios finales que se producen (van Tulder et al., 2016). Estos cambios pueden ser efectos positivos o negativos, básicamente a largo plazo, producidos por la alianza, directa o indirectamente, de forma intencionada o bien involuntaria. Por ejemplo, la creación de oportunidades de crecimiento económico sostenible en una determinada comunidad o la mejora de las condiciones sectoriales del entorno social en la que se desarrolla la colaboración objeto de evaluación (por ejemplo, medioambientales, sociales, educativas, sanitarias, económicas, etc.), serían claros ejemplos de impactos sociales generados a nivel macro como consecuencia de la colaboración ONL-empresa.

Los gerentes de las ONL pueden lograr mayor impacto a nivel macro de sus actividades si son receptivos a la elaboración de acuerdos de cooperación con las empresas correspondientes (Sanzo et al., 2015b). Por tanto, se establece la siguiente hipótesis de trabajo:

H22: El desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene efectos positivos sobre los distintos estimadores de rendimiento a nivel macro.

Además, tal como ocurría en el sub-epígrafe anterior, *“los beneficios a nivel meso resultantes de la asociación intersectorial pueden estar relacionados con resultados más satisfactorios a nivel macro”* (Kolk et al., 2010; p. 135). Se proponen las siguientes hipótesis:

H23: Estimadores positivos de rendimiento a nivel meso de la ONL tienen efectos positivos sobre los estimadores de rendimiento a nivel macro.

H24: Estimadores positivos de rendimiento a nivel meso de la empresa tienen efectos positivos sobre los estimadores de rendimiento a nivel macro.

2.4.3. Consecuencias de la co-creación de valor sobre el cumplimiento de la misión organizativa de la ONL

Tal como se apuntaba al inicio del apartado, el objetivo último de una ONL es que se cumplan sus objetivos fundacionales; en otras palabras, el cumplimiento de la misión organizativa que la define y que guía su funcionamiento ordinario. Así, la misión organizativa se puede definir como *“el reflejo del propósito de una organización, es decir, la justificación social de su existencia”* (Álvarez et al., 2002; p. 1028).

De hecho, en las ONL la medida última de eficacia se valora en términos del cumplimiento de la misión organizativa (Reid et al., 2014), en la medida que las mediciones de la eficacia *“están dirigidas a determinar lo bien que se proporciona un servicio o lo exitoso que es un programa al cumplir con los objetivos previamente establecidos”* (Smith, 1988; p. 24, citado en LeRoux y Wright, 2010; p. 574). Además, es importante destacar que el empleo de un conjunto de medidas de desempeño, como las medidas de eficacia, aumenta la capacidad de las ONL en la toma de decisiones estratégicas (LeRoux y Wright, 2010).

Sin embargo, aunque el éxito de una ONL requiere el cumplimiento de su misión organizativa, la evaluación del desempeño de estas entidades implica conocer, en primer lugar, el resultado de sus actividades, para estimar a posteriori el grado de cumplimiento de la misión de la organización (Álvarez et al., 2002).

De este modo, *“la co-creación de valor puede contribuir a aliviar los problemas sociales a través de la adopción de una misión social compartida”* (Miller, Grimes, McMullen y Vogus, 2012; citado en Sun y Im, 2015; p. 103). De esta manera, *“las organizaciones sin fines de lucro han adoptado la colaboración con las empresas como un mecanismo para generar el valor requerido para cumplir con éxito sus misiones”* (Austin y Seitanidi, 2012a; p. 734). No obstante, y tal como se señalaba previamente, si bien el cumplimiento de la misión organizativa es el principal objetivo de las ONL, su evaluación depende de indicadores de rendimiento intermedios que tienen que ser analizados a nivel micro, meso y macro. Las últimas hipótesis de la investigación establecen que:

H25: Estimadores positivos de rendimiento a nivel micro tienen efectos positivos sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa.

H26: Estimadores positivos de rendimiento a nivel meso de la ONL tienen efectos positivos sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa.

H27: Estimadores positivos de rendimiento a nivel meso de la empresa tienen efectos positivos sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa.

H28: Estimadores positivos de rendimiento a nivel macro tienen efectos positivos sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En el presente capítulo metodológico, tras la revisión de la literatura especializada y la formulación de las hipótesis de trabajo, se establecen los objetivos de la investigación empírica que fundamenta el presente trabajo doctoral, se justifica la idoneidad de la unidad de análisis utilizada (ONL españolas), se describe la base de datos empleada para la investigación, así como el trabajo de campo desarrollado a efectos de recopilar los inputs informativos relevantes para el estudio, se delimitan las variables de medida incluidas en el cuestionario online que lo estructura y se anticipan las técnicas de análisis que se van a utilizar a efectos de convertir los datos y la información obtenida en la investigación en conocimiento relevante para la toma de decisiones en el ámbito de la co-creación de valor ONL-empresa.

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El objetivo del presente estudio empírico es evaluar en qué medida la adopción por parte de las ONL españolas de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con empresas, motivada por distintos factores del entorno o de las propias organizaciones, puede derivar consecuencias positivas tanto en sus públicos objetivo más directos, como en la propia organización y, en última instancia, en la sociedad en su conjunto. La Tabla 3.1 sintetiza las hipótesis de trabajo que estructuran este objetivo.

Tabla 3.1. Hipótesis de la Tesis Doctoral (I)

Antecedentes vinculados con el entorno o contexto institucional
H1: Factores institucionales propicios hacia la colaboración entre la ONL y la empresa están asociados positivamente con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor con una empresa.
Antecedentes internos u organizativos y el efecto moderador de la profesionalización
H2: El compromiso de los máximos responsables de la ONL con una cultura organizativa de carácter colaborativo está asociado positivamente con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor.
H3: La existencia de factores institucionales propicios hacia la colaboración entre la ONL y la empresa está asociada positivamente con el desarrollo de una cultura organizativa de carácter colaborativo en la ONL.
H4: La existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora está asociada positivamente con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor.
H5: El desarrollo de una cultura organizativa de carácter colaborativo en la ONL está asociado positivamente con la existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.
H6: La existencia de factores institucionales propicios hacia la colaboración entre la ONL y la empresa está asociada positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.
H7: El capital social de la ONL está asociado positivamente con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor con una empresa.
H8: La orientación al mercado de una ONL está asociada positivamente con el grado de cultura colaborativa en la ONL.
H9: La orientación al mercado de una ONL está asociada positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.
H10: El comportamiento emprendedor de una ONL está asociado positivamente con el grado de desarrollo de cultura organizativa colaborativa en la ONL.
H11: El comportamiento emprendedor de una ONL está asociado positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.
H12: El desarrollo de una filantropía de riesgo en la ONL está asociado positivamente con el grado de desarrollo de cultura organizativa colaborativa en la ONL.
H13: El desarrollo de una filantropía de riesgo en la ONL está asociado positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.
H14: La adopción de estructuras de gobierno corporativas en la ONL está asociada positivamente con el grado de desarrollo de cultura organizativa colaborativa en la ONL.
H15: La adopción de estructuras de gobierno corporativas en la ONL está asociada positivamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora.
H16: La profesionalización de la gestión de las ONL estimula positivamente el efecto directo e indirecto de la cultura colaborativa sobre la co-creación de valor.
H17: La profesionalización de la prestación de servicios de las ONL estimula positivamente el efecto directo e indirecto de la cultura colaborativa sobre la co-creación de valor.

Tabla 3.1. Hipótesis de la Tesis Doctoral (v II)

Consecuencias
H18: El desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene efectos positivos sobre los distintos estimadores de rendimiento a nivel micro.
H19: El desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene efectos positivos sobre los distintos estimadores de rendimiento a nivel meso de la ONL.
H20: El desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene efectos positivos sobre la percepción de la ONL de los distintos estimadores de rendimiento a nivel meso de la empresa.
H21: Estimadores de rendimiento positivos a nivel micro tienen a su vez efectos positivos sobre los estimadores de rendimiento a nivel meso tanto de la ONL como de la empresa con la que co-crea.
H22: El desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene efectos positivos sobre los distintos estimadores de rendimiento a nivel macro.
H23: Estimadores positivos de rendimiento a nivel meso de la ONL tienen efectos positivos sobre los estimadores de rendimiento a nivel macro.
H24: Estimadores positivos de rendimiento a nivel meso de la empresa tienen efectos positivos sobre los estimadores de rendimiento a nivel macro.
H25: Estimadores positivos de rendimiento a nivel micro tienen efectos positivos sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa.
H26: Estimadores positivos de rendimiento a nivel meso de la ONL tienen efectos positivos sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa.
H27: Estimadores positivos de rendimiento a nivel meso de la empresa tienen efectos positivos sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa.
H28: Estimadores positivos de rendimiento a nivel macro tienen efectos positivos sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa.

El objetivo general establecido, así como el conjunto de 28 hipótesis, se articula, de acuerdo con el marco conceptual previo, en función de los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar una escala de medida, válida y fiable, de la adopción por parte de las ONL de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con empresas privadas.
- Identificar los condicionantes o antecedentes, externos e internos, y los factores moderadores, de la adopción de una estrategia de co-creación de valor por parte de las ONL.
- Analizar las consecuencias a nivel micro, meso y macro que para las ONL tiene la adopción de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con las empresas.

3.2. JUSTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS: LA IMPORTANCIA DE LAS ONL EN LA CO-CREACIÓN DE VALOR EN ESPAÑA

A fin de contrastar las hipótesis planteadas se utiliza como unidad de análisis a las ONL españolas, principalmente asociaciones y fundaciones. Estas entidades están formalmente organizadas, son de carácter voluntario y sin ánimo de lucro, y atienden a las necesidades de determinados colectivos de forma más eficiente que el sector público, por lo que tienen un papel fundamental en la sociedad (Buffet, Guerrero y Rivero, 2013). En este sentido, según Buffet et al. (2013; p. 79):

- Las economías van desarrollándose y se generan una serie de demandas sociales y culturales que ni el mercado ni el sector público son capaces de atender, ya sea por razones estrictamente presupuestarias o por falta de capacidad de gestión.
- Aparecen un conjunto de agentes sociales que se constituyen con el fin de hacer frente a tales necesidades y responder a problemas sociales específicos.

Por consiguiente, en España, *“la creciente importancia en el debate público de las necesidades de aquellas personas que se encuentran en riesgo de pobreza o exclusión determina el rol clave del tercer sector”* (PwC, 2018; p. 8). En la actualidad, las organizaciones no lucrativas, también conocidas en conjunto como Tercer Sector Social (PwC, 2018; p. 8):

- Atienden un gran número de necesidades sociales, que de otra manera estarían en riesgo de no ser satisfechas, y cuentan con una estructura sólida de empleados y voluntarios que trabajan cada día para dar respuesta a las demandas de la sociedad.
- Para dar respuesta a las demandas de la sociedad, en la actualidad este sector cuenta con aproximadamente 30.000 entidades, más de 2 millones de personas y una financiación de 10.500M de euros. En este sentido, la escasez de los recursos económicos para hacer frente a las demandas constituye la principal preocupación del sector, pues la financiación en términos reales continúa siendo menor que antes del estallido de la gran crisis económica de la última década.

En España, en concreto, las entidades del Tercer Sector Social *“adoptan mayormente la naturaleza jurídica de asociaciones, fundaciones y agrupaciones de éstas - federaciones, confederaciones, plataformas, redes -. Forman asimismo parte del Tercer Sector Social las entidades llamadas “singulares” como Cruz Roja Española,*

Cáritas Española y la ONCE. Por último, a menudo se suelen incluir dentro del sector determinadas formas de organización que operan en la economía social tales como cooperativas sociales, los centros especiales de empleo y las empresas de inserción” (Pardo, 2018; p. 23). El volumen económico de este sector abarca el 1,51% del PIB; el número de personas atendidas es de 7 millones al año; las personas contratadas ascienden a 645.000; el porcentaje de empleo nacional generado es del 4,6%; y las personas voluntarias son 1.300.000 (Pardo, 2018).

Como se anticipaba, las asociaciones y fundaciones son las formas jurídicas más comunes que adoptan las ONL en este sector. En especial destaca un sector de fundaciones altamente institucionalizado en comparación con el de asociaciones (Rey-García y Álvarez-González, 2011): en promedio, cada fundación crea cuatro veces más empleos que una asociación, y casi cuadruplica su contribución al PIB (Sanzo et al., 2015a). En concreto, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, dispone en el Art. 5.1 que *“son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”*. Se caracterizan por los siguientes rasgos (Ariño, 2013; p. 104):

- Pueden ser creadas por uno o varios fundadores (personas físicas o jurídicas).
- Los fundadores han de dotar un patrimonio.
- Los fundadores han de manifestar la voluntad de que el patrimonio esté adscrito a la consecución de un determinado fin concreto, de interés general.

Por otro lado, la Constitución española vigente (1978), en el Art. 22, establece entre los derechos fundamentales el de asociación. De modo complementario, cabe resaltar que en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, se establece que:

- Se incluyen todas las asociaciones que no tengan fin de lucro y que no estén sometidas a un régimen asociativo específico (Art. 1).
- Podrán constituir asociaciones, y formar parte de las mismas, las personas físicas y las personas jurídicas, sean éstas públicas o privadas (Art. 3).
- Las asociaciones se constituyen mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular (Art. 5.1).

Entrando ya en el *leitmotiv* del trabajo doctoral, las relaciones ONL-empresa, cabe señalar que las entidades españolas del Tercer Sector no lucrativo interactúan, a través de relaciones y vínculos de cooperación, con organizaciones del ámbito empresarial, Administraciones públicas y otras entidades dedicadas a su misma actividad o de su entorno (Ruiz, 2015). Por ejemplo, *“en el contexto de reducción drástica del apoyo financiero tradicional del gobierno y de las fuentes de ingresos filantrópicas tradicionales, la colaboración intersectorial con las empresas se está convirtiendo en un aspecto crítico para asegurar la supervivencia de las fundaciones españolas”* (Sanzo et al., 2015b; p. 621). De hecho, la crisis económica de los últimos años y los problemas sociales causados a raíz de la misma, junto con la tendencia a la reducción de los recursos disponibles, obliga a encontrar formas eficaces de enfrentar los problemas y a tener nuevas estrategias de captación de recursos, por lo que la innovación se convierte en una necesidad fundamental (Ariño, 2013). Así, aunque en España la relación del sector no lucrativo con el empresarial es relativamente baja, la RSC aporta oportunidades para la financiación de proyectos sociales que las ONL deberían tener en cuenta (Ruiz, 2015).

De hecho, la importancia de la colaboración entre agentes privados y sociales permite *“combinar las fortalezas complementarias de ambas partes, y de esta manera se maximiza el valor obtenido con cada proyecto que se pone en marcha”* (PwC, 2015; p. 55). De esta forma, a través de las alianzas intersectoriales ONL-empresa (PwC, 2015; pp. 55-57):

- Los agentes sociales logran sus objetivos de forma más rápida y a gran escala.
- El sector privado genera valor social y económico para todos sus grupos de interés.

Por lo tanto, la colaboración entre ONL y empresas en nuestro país surge *“en un momento en que las demandas sociales crecen, los problemas son más complejos y los presupuestos se reducen, como un mecanismo para ser más eficaz y eficiente”* (Iglesias y Carreras, 2013; p. 12). En este sentido, las ONL, al desarrollar programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores, como la co-creación o co-producción de servicios y productos, o el establecimiento de nuevos acuerdos de cooperación y comunicación con empresas, pueden generar un impacto social positivo (Álvarez-González et al., 2017b).

3.3. ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS Y TRABAJO DE CAMPO

Para la ocasión, se elaboró un censo de ONL españolas potencialmente co-creadoras de valor en sus relaciones con las empresas privadas, en la medida en que colaboran o pudiesen haber colaborado con las mismas en el desarrollo de proyectos programas, prestaciones o actividades que favorecieran la consecución de su misión organizativa. Este censo de ONL resultaba necesario ante la inexistencia de uno análogo en los registros públicos. Su elaboración tuvo como punto de partida un trabajo previo entre ONL innovadoras sociales (Álvarez-González et al., 2017b) y supuso recurrir a cerca de una veintena de fuentes de información secundarias clasificadas en (Tabla 3.2): (1) Directorios de organizaciones socialmente innovadoras, (2) Foros específicos de innovación social, (3) Plataformas solidarias de crowdfunding, (4) Premios a la innovación, el emprendimiento o la transformación social (5) Estudios sobre ONL españolas y (6) Redes o proyectos de emprendimiento social. El resultado de este proceso fue un censo inicial de 358 ONL con las que se contactó, verificándose su existencia.

Tabla 3.2. Censo de ONL del estudio: Fuentes de información secundarias

Tipos de fuente de información	Ejemplos
Directorios específicos de organizaciones socialmente innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planet for Change ➤ Instituto de Innovación Social de ESADE ➤ Digital Social Innovation Report ➤ DEUSTO Innovación Social
Foros específicos de innovación social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Foro de Innovación Social ➤ Comunidad de Innovación Social ➤ Revista Compromiso Empresarial
Plataformas solidarias de crowdfunding	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Microdonaciones.org
Premios a la innovación, el emprendimiento o la transformación social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Premios La Caixa a la Innovación y la Transformación Social ➤ Premio ABC Solidario ➤ Premios Luis Noé Fernández de la Fundación Alimerka
Estudios sobre ONL españolas: generalistas o específicos (innovación)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ EUFORI Study ➤ Ruiz (2015) ➤ Informe Cotec (2016)
Redes o proyectos de emprendimiento social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ España ASHOKA ➤ Proyecto Juntos por el empleo de la Fundación Accenture ➤ Proyecto Momentum Project de ESADE ➤ Proyecto Momentum de BBVA ➤ Web de economía solidaria

Fuente: elaboración propia a partir de Álvarez-González et al. (2017b).

En la Figura 3.1 se describe el censo en relación a sus principales variables de clasificación: año de constitución, forma jurídica, promotores, tipo de beneficiarios, tipo de actividad desarrollada, ámbito geográfico de actuación, y tamaño (por volumen de ingresos en euros). En concreto, el 44,7% de estas ONL fueron creadas después del año 2003, y han adoptado principalmente la forma jurídica de Fundaciones (55,0%). Asimismo, han sido promovidas por personas físicas en su mayor parte (el 72,2%), si bien en la gestación de un 40,4% de las mismas han participado personas jurídicas (principalmente, personas jurídicas privadas, el 38,6%). Respecto a sus áreas de actividad, en su mayoría realizan actividades vinculadas con los servicios sociales (59,5%), o la educación e investigación (53,4%). Las actividades son desarrolladas fundamentalmente a nivel regional (el 41,8%), y sus beneficiarios son principalmente personas físicas (95,3%), y en menor medida las personas jurídicas (23,5%). Por último, estamos hablando de pequeñas entidades (un 35,3%), con ingresos entre 30.000 y 500.000 euros, o medianas organizaciones (un 30,8%), con ingresos entre 500.000 y 2.400.000 euros.

Figura 3.1. Censo de ONL: Variables de Clasificación (I)

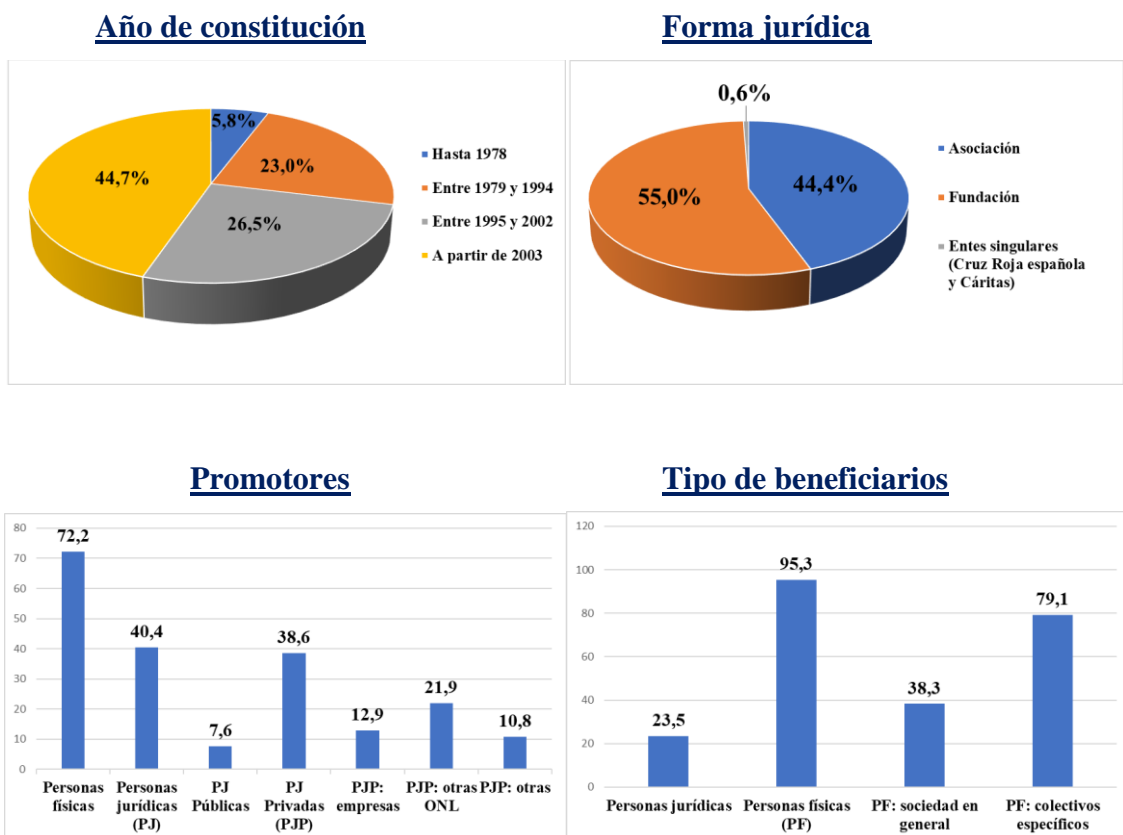
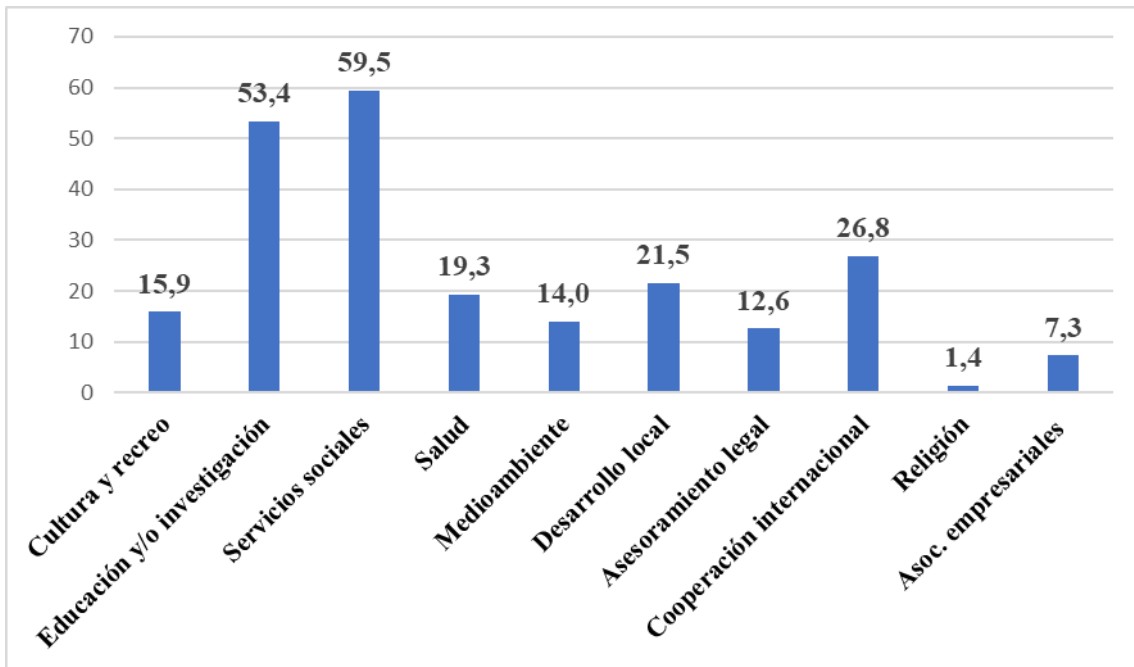
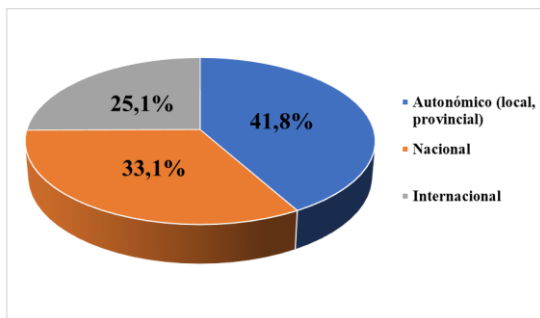


Figura 3.1. Censo de ONL: Variables de Clasificación (v II)

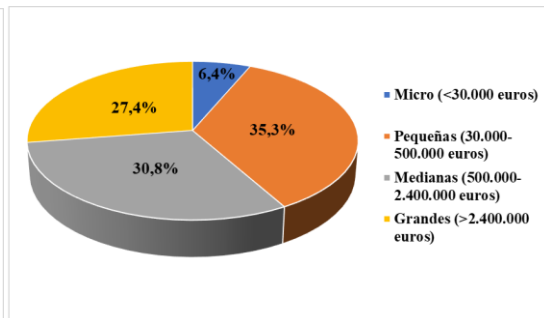
Áreas de actividad (ICNPO)



Ámbito geográfico de actuación



Tamaño (ingresos en euros)



Tras configurar el censo, se llevó a cabo una encuesta online, con el apoyo del Software SurveyMonkey (<https://es.surveymonkey.com/>), entre las ONL que lo integran. Para ello, y tras contacto telefónico previo solicitando la colaboración en el estudio, se envió vía e-mail el acceso a un cuestionario estructurado online a las 358 ONL. El destinatario del cuestionario fue el/la Director/a, o en su defecto el/la Presidente/a, de cada ONL encargado/a de la gestión diaria y la toma de decisiones ordinarias. La recogida de los datos se realizó entre enero y mayo de 2018. La muestra, en un principio configurada por 212 ONL, alcanzó las 205 ONL, tras eliminar aquellos cuestionarios insuficientemente cumplimentados o cuya fiabilidad generaba alguna duda.

Por lo tanto, se ha logrado una tasa de respuesta de 57,3% sobre el censo configurado, con un error muestral del +/-4,5% (nivel de confianza del 95% para $z=1,96$ y el caso más desfavorable en el que $p=q=0,5$). La Tabla 3.3 sintetiza los datos de la ficha técnica del estudio empírico.

Tabla 3.3. Ficha técnica del estudio empírico

Universo poblacional	ONL españolas innovadoras sociales, que colaboran o hayan colaborado con empresas privadas
Ámbito	Nacional
Método de recogida de información	Encuesta online mediante cuestionario estructurado, con contacto telefónico previo
Unidad Muestral	Director/a o Presidente/a de la ONL
Censo Poblacional	358 ONL españolas
Tamaño Muestral	205 ONL españolas
Error Muestral	+/- 4,5%
Nivel de Confianza	95% para $z=1,96$ y $p=q=0,5$
Trabajo de Campo	Enero de 2018 - Mayo de 2018

Fuente: elaboración propia.

Debido a que se utiliza una metodología basada en encuestas, se emplearon varios métodos para evaluar la posible existencia del sesgo de no-respuesta (Armstrong y Overton, 1977). En primer lugar, se compararon los descriptores de la muestra de 205 ONL con los descriptores de la población (ver Tabla 3.4). En este caso, se ha observado que no existen diferencias estadísticamente significativas entre unos y otros mediante el cálculo del estadístico de la chi-cuadrado bivariable. En segundo lugar, se compararon los encuestados que respondieron sin necesidad de realizar ningún recuerdo ($n=139$), con aquellos que contestaron después de llevar a cabo uno o varios recuerdos para que cumplimentaran el cuestionario online que se les había enviado ($n=66$), asimilando estas contestaciones con aquellas ONL que finalmente no respondieron a la encuesta. La existencia de posibles diferencias entre unos y otros se evaluó a través de los correspondientes test de diferencia de medias para muestras independientes. Salvo en dos ítems en concreto de las 161 estimaciones evaluadas no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos de encuestados.

Tabla 3.4. Descripción de la muestra

Descriptores		Población (N=358)	Muestra (n=205)
Año de constitución	Hasta 1978	5,8%	5,5%
	Entre 1979 y 1994	23,0	25,0
	Entre 1995 y 2002	26,5	30,5
	A partir de 2003	44,7	39,0
Forma jurídica	Entes singulares (Cruz Roja española y Cáritas)	0,6	1
	Asociaciones	44,4	44,9
	Fundaciones	55,0	54,1
Promotores	Personas físicas	72,2	74,7
	Personas jurídicas	40,4	40,2
	Personas jurídicas públicas	7,6	5,2
	Personas jurídicas privadas	38,6	39,2
	Personas jurídicas privadas: empresas	12,9	11,3
	Personas jurídicas privadas: otras ONL	21,9	22,7
	Personas jurídicas privadas: otras	10,8	10,8
Tipos de beneficiarios	Personas jurídicas	23,5	23,9
	Personas físicas	95,3	93,2
	Personas físicas: sociedad en general	38,3	33,2
	Personas físicas: colectivos específicos	79,1	79,5
Áreas de actividad	Cultura y recreo	15,9	14,1
	Educación y/o investigación	53,4	48,8
	Servicios sociales	59,5	60,0
	Salud	19,3	19,5
	Medioambiente	14,0	9,3
	Desarrollo local	21,5	22,0
	Asesoramiento legal	12,6	11,7
	Cooperación internacional	26,8	22,4
	Religión	1,4	0,5
	Asociaciones empresariales	7,3	6,8
Ámbito geográfico de actuación	Autonómico (local, provincial)	41,8	43,9
	Nacional	33,1	35,7
	Internacional	25,1	20,4
Tamaño	Micro (<30.000 euros)	6,4	6,5
	Pequeñas (30.000-500.000 euros)	35,3	34,1
	Medianas (500.000-2.400.000 euros)	30,8	28,6
	Grandes (>2.400.000 euros)	27,4	30,8

3.4. VARIABLES DE MEDIDA: DISEÑO DEL CUESTIONARIO ONLINE

Como se anticipaba, el método de recogida de información utilizado en el estudio ha sido la encuesta online mediante cuestionario estructurado. Como se puede observar en el Apéndice 1, el cuestionario se estructuró en tres secciones principales.

En la **Sección I** se han planteado una serie de afirmaciones relacionadas con la colaboración que la ONL haya podido establecer con empresas privadas para el desarrollo de proyectos, programas, prestaciones o actividades que favorezcan la consecución de los fines recogidos en su misión organizativa. En concreto, tras una primera pregunta vinculada con el grado de desarrollo de la cultura colaborativa en el seno de la respectiva ONL, se incluyó una pregunta dicotómica, a modo de filtro, para poder identificar aquellas ONL que colaboran o hubieran colaborado con empresas privadas para llevar a cabo los referidos proyectos. En caso afirmativo, se planteaban una serie de preguntas secuenciales tendentes, entre otras cuestiones, a evaluar el grado de co-creación ONL-empresa en una colaboración en concreto (la principal o más representativa), así como sus consecuencias a nivel micro, meso y macro.

Por su parte, la **Sección II** se centraba en la interacción de la ONL con el entorno desde dos puntos de vista: (1) el establecimiento de normas relaciones entre la ONL y la empresa con la que se colabora de modo principal o más representativo y (2) los factores institucionales que pueden influenciar que la ONL y las empresas privadas en general lleven a cabo proyectos de colaboración.

Por último, la **Sección III** tenía como objetivo evaluar el conjunto de recursos organizativos que podían condicionar o moderar la adopción de una estrategia de co-creación de valor por parte de las ONL. Por una parte, se incluyen distintas preguntas vinculadas con sus factores organizativos (orientación al mercado, comportamiento emprendedor, gobierno corporativo, filantropía empresarial y profesionalización de recursos humanos). Por otra, se plantea una pregunta específica para evaluar el capital social de la ONL. Por último, se inserta una pregunta relativa al número de empleados y voluntarios, volumen de ingresos y número de beneficiarios finales de la entidad.

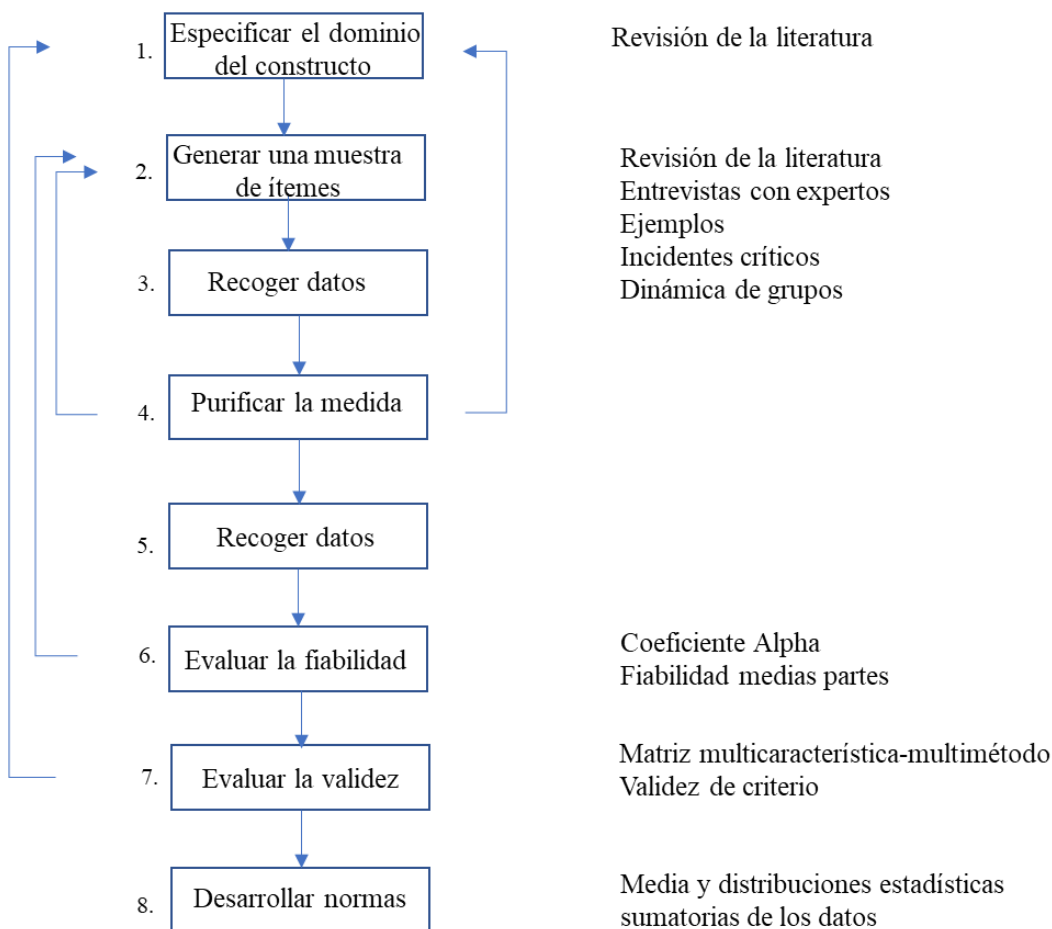
En síntesis, estas tres secciones abarcan un total de 19 preguntas. A continuación, se describen las variables de medida en concreto empleadas para alcanzar los objetivos específicos de la investigación y contrastar las hipótesis de trabajo establecidas.

3.4.1. Escala de medida de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa

El primer objetivo específico del presente trabajo doctoral era “desarrollar una escala de medida, válida y fiable, de la adopción por parte de las ONL de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con las empresas privadas”. Para ello, y tomando como referencia básica la revisión de la literatura especializada efectuada en los capítulos previos, se ha seguido el proceso metodológico de desarrollo de una escala de medida propuesto por Churchill (1979), y actualizado, entre otros, por Netemeyer, Bearden y Sharma (2003), a través de las siguientes etapas secuenciales (ver Figura 3.2): (1) definición del constructo y especificación del dominio, (2) generación de ítems y revisión de expertos, (3) recogida y edición de datos, y (4) resultados (evaluación de la dimensionalidad, la fiabilidad del constructo, la validez convergente y la validez discriminante). A continuación, se describen con detalle las tres primeras etapas, quedando la cuarta pendiente de desarrollo para el posterior capítulo de resultados.

Figura 3.2. Etapas para el desarrollo de una escala de medida

Técnicas o coeficientes recomendados



Fuente: Churchill (1979; p. 66).

3.4.1.1. *Definición del constructo y especificación del dominio*

El fundamento principal del objetivo especificado radica en que pese a la proliferación de literatura relevante en materia de co-creación de valor en los últimos años (Bharti et al., 2015), no se identifica escala alguna que de modo válido y fiable permita evaluar esta estrategia desde el punto de vista de la relación que las ONL mantienen con las empresas privadas. Ante esta situación, se optó por generar una escala de co-creación de valor ONL-empresa a partir de las dimensiones y sub-dimensiones críticas de la co-creación establecidas por Bharti et al. (2015) tras una amplia revisión bibliográfica de contenido temático (ver apartado 2.1.3.).

En concreto, tal como se planteaba en el Capítulo 2 del trabajo doctoral, Bharti et al. (2015) establecen cinco dimensiones fundamentales (así como un conjunto de sub-dimensiones críticas) de la co-creación de valor: estructura de gestión, interacción con el entorno, recursos, co-producción y beneficios percibidos. Ahora bien, las tres primeras (la estructura de gestión, la interacción con el entorno y los recursos) pueden considerarse como antecedentes o condicionantes de la co-producción, mientras que los beneficios percibidos serían las consecuencias de la misma. En definitiva, la co-producción debe ser considerada en sí misma como el eje central de la estrategia específica de co-creación de valor ONL-empresa.

Así, para su evaluación se propone una escala multi-ítem de co-creación ONL-empresa, desarrollada a partir de las cuatro sub-dimensiones críticas de la co-producción establecidas por Bharti et al. (2015): participación del cliente; reciprocidad; involucración del cliente; y asociación y compromiso. De cara a que los nombres de las sub-dimensiones reflejen de manera más precisa su significado, se ha decidido denominarlas de la siguiente manera: (1) **participación**, (2) **reciprocidad**, (3) **aprendizaje** y (4) **compromiso**.

3.4.1.2. *Generación de ítems y revisión de expertos*

Una vez establecidas las dimensiones de referencia se procedió a seleccionar aquellos ítems o indicadores relativos a cada una de las 4 señaladas, adaptadas a la relación ONL-empresa y a sus características inherentes. El resultado fue una primera relación de 31 ítems. En concreto, los ítems de la dimensión **participación** (en nuestro caso, de la empresa colaboradora), y de la dimensión **reciprocidad** han sido obtenidos a

partir de su definición y características fundamentales descritas por Bharti et al. (2015). Los ítems de la dimensión **aprendizaje** proceden de la escala utilizada por Sanzo et al. (2012b). Por último, los ítems de la dimensión **compromiso** derivan de la escala de Vivek et al. (2014). Dichos ítems han sido formulados como afirmaciones, para que sean respondidas a través de escalas tipo Likert que van de 1 (total desacuerdo) a 7 (total de acuerdo). En todos los casos, se ha tratado de escalas reflectivas.

A continuación, con el objetivo de fortalecer la validez de contenido de la escala, se llevó a cabo un Análisis Delphi al objeto de obtener opiniones, ideas y valoraciones de un conjunto de expertos y actores clave en la implementación de innovaciones sociales en general, y en el ámbito de las ONL en particular. La técnica Delphi *“es un método ampliamente utilizado y aceptado para lograr un consenso de opiniones con respecto a conocimientos del mundo real solicitados a expertos en ciertas áreas temáticas”* (Hsu y Sandford, 2007; p. 1).

En el presente estudio, se contó con la colaboración de 9 investigadores y/o gestores en el campo de la innovación social, la responsabilidad social corporativa, el marketing no lucrativo, la co-creación de valor o la gestión de ONL. Todos ellos fueron seleccionados de acuerdo con las recomendaciones de Hsu, y Sandford (2007) respecto a (1) su especialización en las áreas temáticas a analizar y (2) su alta capacitación y competencia en las áreas de conocimiento relacionadas con el tema objetivo. El Delphi se llevó a cabo en tres fases o etapas principales, que aglutinan las propuestas metodológicas de Ortega (2008; pp. 32-33), tal como se detalla a continuación.

En la primera etapa, a los expertos se les facilitó una carta de presentación, en la que se describía la dinámica de la técnica y la relación de 31 ítems de las cuatro dimensiones que conformaban inicialmente la escala de co-creación ONL-empresa (Apéndice 2). En concreto, se les pedía que indicaran si consideraban la redacción de cada ítem válida para evaluar la dimensión a la que se vinculaba, utilizando para ello una escala de 1 a 7, en la que 1 indicaba que “el ítem no es válido en absoluto” y 7 que “el ítem es perfectamente válido”. Además, se aportaba un espacio en blanco en cada dimensión para que se realizaran observaciones, matizaciones o comentarios a la redacción inicial, así como para que se aportaran nuevos ítems si se consideraba oportuno. De modo adicional, se les pedía que evaluaran las etapas que definían, en su opinión, la realización de los proyectos, programas, prestaciones o actividades en los que se materializa la colaboración entre la ONL y la empresa.

En una segunda y tercera etapa sucesivas, tras calcular la media y la moda de las puntuaciones dadas por los expertos a la redacción de cada ítem, de acuerdo con la propuesta de Hasson, Keeney y McKenna (2000; p. 1012), y valorar las observaciones realizadas, se procedió a eliminar, fusionar, modificar o añadir ítems a cada escala. Se presentó el resultado de este proceso a cada uno de los nueve expertos participantes en el análisis Delphi, así como la puntuación inicial que habían asignado en la primera etapa a cada ítem, con el objetivo de que, tras comparar ambos valores, se ratificase en su puntuación inicial o por el contrario la modificase. En este contexto, se les pidió que valorasen 5 nuevos ítems añadidos, el resultado de fusionar 8 de ellos, por similitud de significado, y 17 modificados por problemas de interpretación o adaptación al contexto en estudio.

A continuación, se detalla la configuración de los ítems de cada dimensión crítica resultante de este proceso, tal como se han incluido en la versión final del cuestionario. Cada encuestado/a tenía que mostrar ya su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos en una escala tipo Likert de 7 posiciones; de 1=total desacuerdo a 7=total acuerdo.

La dimensión **participación** (Tabla 3.5) recoge siete ítems. Los tres primeros fueron extraídos de Bharti et al. (2015); los cuatro restantes, añadidos tras el análisis Delphi.

Tabla 3.5. Dimensión “participación” de la escala de co-creación ONL-empresa

Código	Ítems	Media(d.s.)
P_1	La empresa comparte con nosotros información relevante que puede utilizarse en las distintas etapas de los procesos de colaboración.	4,36 (1,886)
P_2	La empresa proporciona sugerencias para esos procesos de colaboración.	4,56 (1,748)
P_3	Participa en la toma de decisiones relativas a una o varias etapas de la colaboración.	4,55 (1,827)
P_4	La empresa ha realizado aportaciones monetarias a nuestra entidad.	4,70 (2,458)
P_5	Ha realizado aportaciones en especie (productos y/o servicios) a nuestra entidad.	4,18 (2,344)
P_6	La empresa nos ha aportado infraestructuras y/o equipamientos.	2,91 (2,145)
P_7	La empresa ha permitido que sus empleados dediquen horas a nuestra entidad en forma de voluntariado corporativo.	3,51 (2,399)

Fuente: elaboración propia a partir de Bharti et al. (2015).

Por su parte, para la **reciprocidad** (Tabla 3.6) se propusieron cuatro ítems. Los tres primeros generados a partir de Bharti et al. (2015); el último añadido tras el Delphi desarrollado.

Tabla 3.6. Dimensión “reciprocidad” de la escala de co-creación ONL-empresa

Código	Ítems	Media(d.s.)
RE_1	En nuestra relación de colaboración hay equilibrio entre lo que aporta y recibe cada una de las 2 partes.	4,98 (1,628)
RE_2	Nuestra entidad ayuda a la empresa, al igual que la empresa nos ayuda a nosotros.	4,96 (1,781)
RE_3	Incluso si el coste y los beneficios de la relación no son equivalentes en un determinado momento del tiempo, se equilibran a largo plazo.	4,61 (1,822)
RE_4	En la relación no se producen comportamientos indeseables (abusos de poder, posiciones dominantes, etc.) en la gestión del proceso.	5,77 (1,707)

Fuente: elaboración propia a partir de Bharti et al. (2015).

La dimensión de **aprendizaje** (Tabla 3.7) abarca ocho ítems; todos ellos procedentes de la escala de Sanzo et al. (2012b), si bien en 2 en concreto se introdujeron modificaciones en la redacción tras incorporar las opiniones de los expertos del análisis Delphi.

Tabla 3.7. Dimensión “aprendizaje” de la escala de co-creación ONL-empresa

Código	Ítems	Media(d.s.)
A_1	Creemos que la relación se caracteriza porque cada socio aprende del otro.	4,93 (1,670)
A_2	La empresa adquiere de nosotros información que le puede servir en sus propias actividades o procesos.	4,90 (1,892)
A_3	Creemos que dicha información se difunde, comparte y/o aplica dentro de su organización.	4,55 (1,743)
A_4	Creemos que esta información le permite a la empresa ser más eficiente y/o desempeñar mejor sus actividades.	4,34 (1,887)
A_5	Creemos que la empresa introduce cambios en su gestión o en su forma de operar como resultado de la colaboración con nosotros.	3,67 (1,924)
A_6	Ambas organizaciones (su entidad y la empresa) revisamos conjuntamente las experiencias pasadas para aprender de los aciertos y errores.	4,51 (1,828)
A_7	A ambas organizaciones nos gusta cuestionarnos con frecuencia la forma de hacer las cosas y estamos dispuestos a cambiar para adaptarnos a las nuevas circunstancias.	4,66 (1,801)
A_8	Ambas organizaciones compartimos la misma meta con la colaboración, con la que nos mostramos comprometidas.	5,22 (1,676)

Fuente: elaboración propia a partir de Sanzo et al. (2012b).

Por último, la dimensión **compromiso** (Tabla 3.8) comprende los 13 ítems de la escala planteada por Vivek et al. (2014), clasificados en función de sus 4 sub-dimensiones críticas: (1) asociación, (2) atención consciente, (3) participación entusiasta y (4) conexión social. En este caso, la práctica totalidad de las afirmaciones originales se modificaron para mejorar su adecuación al ámbito de las relaciones ONL-empresa evaluadas.

Tabla 3.8. Dimensión “compromiso” de la escala de co-creación ONL-empresa

Código	Ítems	Media(d.s.)
Asociación		
C_1	Los directivos de la empresa demuestran estar muy comprometidos con la colaboración.	5,30 (1,491)
C_2	Creemos que a los directivos de la empresa les gustaría seguir colaborando con nosotros.	5,50 (1,450)
C_3	La empresa (y sus órganos de dirección) parece dispuesta a seguir invirtiendo a largo plazo en la colaboración.	5,22 (1,582)
Atención consciente		
C_4	Los interlocutores de la empresa que colaboran con nosotros demuestran mucho interés y atención por el proyecto, programa, etc. en concreto en el que colaboramos.	5,63 (1,483)
C_5	A dichos interlocutores les gusta saber todo lo relacionado con el objeto de la colaboración.	5,38 (1,545)
Participación entusiasta		
C_6	Los interlocutores de la empresa que colaboran con nosotros dedican el tiempo necesario para cumplir con los objetivos de la colaboración.	5,15 (1,558)
C_7	Dichos interlocutores están buscando siempre nuevas oportunidades para participar activamente en nuestras actividades.	4,33 (1,821)
C_8	Tales interlocutores demuestran estar implicados personalmente en la colaboración.	5,05 (1,686)
C_9	Los interlocutores de la empresa hablan con entusiasmo de la colaboración.	5,51 (1,523)
C_10	Los interlocutores de la empresa parecen disfrutar mucho con la colaboración.	5,28 (1,600)
Conexión social		
C_11	Los interlocutores de la empresa que colaboran con nosotros disfrutan del trabajo en equipo.	5,09 (1,655)
C_12	A estos interlocutores les gusta la oportunidad de interactuar con otras personas.	5,26 (1,554)
C_13	La relación que se genera entre nuestro personal y los interlocutores de la empresa se extiende más allá de la relación profesional, creándose lazos personales.	3,87 (2,134)

Fuente: Vivek et al. (2014).

3.4.1.3. Recogida y edición de datos

En el apartado previo 3.3, se describió con detalle el proceso de recogida de datos entre una muestra válida de 205 ONL. A efectos expositivos, en las Tablas 3.5 a 3.8 se anticipaba el valor medio y la desviación estándar obtenida por cada ítem en el muestreo desarrollado.

Estos datos, tras el correspondiente proceso de edición o eliminación de valores erróneos o de dudosa fiabilidad, fueron sometidos a los pertinentes procesos de análisis estadístico de los que se derivaron los resultados que van a ser objeto de desarrollo en el primer apartado del siguiente Capítulo 4.

3.4.2. Antecedentes y factores moderadores de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa

A continuación, se describen las escalas de medida utilizadas para evaluar los antecedentes y factores moderadores de la adopción por parte de las ONL de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con las empresas privadas. Se identificará en cada caso la fuente de la escala, y sus principales dimensiones críticas, cuando las hubiera, así como sus descriptivos básicos (media y desviación estándar).

En primer lugar, se presenta la escala de medida del **contexto o factores institucionales** que pueden condicionar el grado de adopción de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa (Tabla 3.9). Esta escala de siete ítems fue elaborada a partir del trabajo de Krlev et al. (2014). La escala de respuesta en este caso iba de 1 (no lo facilitan e incentivan en absoluto) a 7 (lo facilitan e incentivan en gran medida).

Tabla 3.9. Factores institucionales condicionantes de la estrategia de co-creación

Código	Ítems	Media(d.s.)
FI_1	Legislación y normativa existente (por ejemplo, incentivos fiscales, fomento de la financiación empresarial,...).	3,89 (1,835)
FI_2	Políticas públicas existentes relacionadas con su campo de actividad, así como “agendas”, “declaraciones”, “planes estatales o de Comunidades Autónomas”, etc.	3,56 (1,708)
FI_3	Clima político existente (por ejemplo, estabilidad política, transparencia, corrupción, etc.).	3,29 (1,728)
FI_4	Nivel existente de participación ciudadana en partidos y actividades políticas.	3,19 (1,619)
FI_5	Nivel existente de participación ciudadana en organizaciones no lucrativas, iniciativas de la sociedad civil o movimientos sociales.	4,54 (1,624)
FI_6	Nivel existente en la sociedad de valores como la equidad, la justicia, la tolerancia, la igualdad de oportunidades, la solidaridad o la sostenibilidad medioambiental.	4,96 (1,613)
FI_7	Actitud general que presentan los ciudadanos hacia el cambio.	4,48 (1,535)

Fuente: elaboración propia a partir de Krlev et al. (2014).

A continuación, se identifica la escala de **cultura organizativa de carácter colaborativo** formada por cuatro sub-dimensiones (enfoque de la alta dirección, liderazgo, valores corporativos y ética, y agilidad organizacional) y elaborada a partir del trabajo de Bharti et al. (2015). Esta escala de medida está conformada por ocho ítems (ver Tabla 3.10), y se ha propuesto de la siguiente manera: “*En general, ante el posible establecimiento de una relación de colaboración con una empresa, valore de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo) en qué medida los máximos responsables de su entidad...*”.

Tabla 3.10. Medición de la cultura organizativa de carácter colaborativo

Código	Ítems	Media(d.s.)
Enfoque de la alta dirección		
CC_1	Se preocuparían por establecer y consolidar dicha relación.	6,28 (1,058)
CC_2	Procurarían satisfacer las expectativas de las potenciales empresas colaboradoras mediante una comunicación eficaz con las mismas.	6,21 (1,031)
Liderazgo		
CC_3	Se involucrarían personalmente en todo el proceso de colaboración.	5,93 (1,306)
CC_4	Valorarían positivamente las ideas y sugerencias de los empleados y voluntarios para dicha colaboración.	6,06 (1,035)
CC_5	Promoverían el desarrollo de estrategias innovadoras y de cambio como consecuencia de la colaboración.	5,90 (1,198)
CC_6	Estarían dispuestos a asumir riesgos en la colaboración.	4,38 (1,535)
Valores corporativos y ética		
CC_7	Fijarían como claves los valores y principios éticos a la hora de establecer la colaboración.	6,52 (0,837)
Agilidad organizacional		
CC_8	Detectarían y responderían rápidamente a las oportunidades y amenazas del entorno que pueden condicionar la colaboración.	5,72 (1,206)

Fuente: elaboración propia a partir de Bharti et al. (2015).

Por su parte, la escala de medida de la **existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa** está constituida por cuatro sub-dimensiones (integridad del rol, flexibilidad, confianza, e información compartida) y 13 ítems (Tabla 3.11) y ha sido desarrollada a partir del trabajo de Paulin et al. (2000).

Tabla 3.11. Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa

Código	Ítems	Media(d.s.)
Integridad del rol		
NR_1	La empresa entiende las actuaciones y la toma de decisiones de su entidad.	5,59 (1,284)
NR_2	La empresa es consciente de las necesidades de su entidad.	5,52 (1,315)
NR_3	La empresa conoce los factores políticos, sociales y económicos que afectan a nuestro sector de actividad.	5,06 (1,533)
Flexibilidad		
NR_4	La empresa reconoce la necesidad de adaptar los acuerdos al entorno.	5,30 (1,398)
NR_5	La empresa y su entidad llegarían a una solución mutuamente satisfactoria si hubiese un desacuerdo, esté o no escrito en su acuerdo de colaboración.	5,52 (1,148)
Confianza		
NR_6	La relación de nuestra entidad y la empresa se basa en el beneficio mutuo.	5,48 (1,459)
NR_7	Creemos que la empresa tiene en cuenta nuestros planteamientos y objetivos.	5,40 (1,392)
NR_8	Tenemos seguridad en que la empresa mantendrá sus promesas.	5,68 (1,291)
NR_9	La empresa merece toda nuestra confianza.	5,75 (1,296)
NR_10	La gestión de la empresa es transparente en lo tocante a nuestra relación con ella.	5,80 (1,222)
Información compartida		
NR_11	Se producen intercambios regulares de información entre las partes.	5,36 (1,604)
NR_12	La empresa nos mantiene bien informados sobre cualquier cuestión de interés.	5,01 (1,650)
NR_13	Si le solicitamos información, la empresa la proporciona rápidamente sin ningún reparo.	5,33 (1,403)

Fuente: elaboración propia a partir de Paulin et al. (2000).

La **orientación al mercado operativa** (Tabla 3.12) proviene del trabajo de Álvarez, Vázquez y Santos (2003) y se conforma con tres únicos ítems que reflejan el contenido de las dimensiones críticas de este concepto: generación de inteligencia, diseminación interna de la misma y respuesta en función de dicha inteligencia.

Tabla 3.12. Medición de la orientación al mercado operativa

Código	Ítems	Media(d.s.)
OM_1	Se destinan recursos a obtener, de forma sistemática y frecuente, datos e información relevante sobre los beneficiarios, donantes y sector de actividad de la entidad.	4,74 (1,699)
OM_2	Esta información generada se comparte y difunde regularmente en el seno de la entidad entre los distintos departamentos y áreas de la entidad.	4,86 (1,706)
OM_3	Se aplica dicha información para desarrollar los programas, proyectos, prestaciones o actividades de nuestra entidad.	5,24 (1,613)

Fuente: elaboración propia a partir de Álvarez et al. (2003).

Por otro lado, la escala de medida vinculada al **comportamiento emprendedor** de la ONL (ver Tabla 3.13) tiene su origen en el trabajo de Hu y Pang (2013). Está formada por tres sub-dimensiones básicas (innovación, proactividad y asunción de riesgos) y ocho ítems. Se formuló (de 1=total desacuerdo a 7=total acuerdo) de la siguiente forma: “[...] indique en este punto en qué medida su entidad...”.

Tabla 3.13. Medición del comportamiento emprendedor

Código	Ítems	Media(d.s.)
Innovación		
CE_1	Hace hincapié en el desarrollo de nuevos servicios o programas.	5,79 (1,193)
CE_2	Busca a menudo formas innovadoras de resolver problemas.	5,89 (1,256)
CE_3	Desarrolla a menudo nuevos programas para lograr los objetivos.	5,85 (1,226)
CE_4	Ajusta y modifica con frecuencia los programas existentes.	5,78 (1,147)
Proactividad		
CE_5	Busca mejoras continuas en las operaciones diarias y en la prestación de servicios.	5,94 (1,085)
CE_6	Logra una posición de liderazgo respecto a organizaciones similares.	5,50 (1,320)
Asunción de riesgos		
CE_7	Está dispuesta a asumir riesgos para aprovechar y explotar las oportunidades.	5,11 (1,567)
CE_8	Se compromete a buscar nuevas fuentes de ingresos, en lugar de quedarse sólo con las tradicionales.	6,07 (1,301)

Fuente: elaboración propia a partir de Hu y Pang (2013).

Por su parte, otra escala relativa a la **adopción de estructuras de gobierno corporativas** (Tabla 3.14) fue elaborada a partir del trabajo de Alexander y Weiner (1998). Con siete ítems, ha sido planteada: “Desde el punto de vista del gobierno corporativo, señale en qué medida en su entidad se adoptan cada una de las siguientes

prácticas”. En este caso, la escala de respuesta iba de 1 (se adopta de forma limitada) a 7 (se adopta de forma generalizada).

Tabla 3.14. Medición de la adopción de estructuras de gobierno corporativas

Código	Ítems	Media(d.s.)
COR_1	Una Junta Directiva o Patronato pequeña y ágil.	5,78 (1,345)
COR_2	Una estrategia de gestión bien definida.	5,61 (1,292)
COR_3	Descentralización en la toma de decisiones.	4,73 (1,535)
COR_4	Participación activa de responsables del día a día de la entidad en su Junta Directiva o Patronato.	5,21 (1,670)
COR_5	Criterios de responsabilidad en la gestión formalmente establecidos.	5,60 (1,337)
COR_6	Políticas de incompatibilidades de los miembros de las Juntas Directivas o Patronatos.	5,37 (1,642)
COR_7	Énfasis en la actividad estratégica y emprendedora.	5,63 (1,336)

Fuente: elaboración propia a partir de Alexander y Weiner (1998).

La escala de medida de la **filantropía empresarial** (ver tabla 3.15) ha sido elaborada a partir del trabajo de Onishi (2015) y está constituida por tres ítems. Esta escala ha sido formulada con la siguiente redacción: “*Respecto a la obtención de financiación, su entidad se caracteriza por (de 1=total desacuerdo a 7=total acuerdo)*”.

Tabla 3.15. Medición de la filantropía empresarial

Código	Ítems	Media(d.s.)
VP_4	Buscar nuevas fuentes de financiación diferentes a las cuotas de asociados o donaciones puntuales.	5,20 (1,815)
VP_8	Participación de los potenciales financiadores en la formulación y desarrollo de los proyectos financiados.	4,34 (1,739)
VP_9	Participación de dichos financiadores en la evaluación de los proyectos financiados y de los resultados obtenidos.	4,66 (1,714)

Fuente: elaboración propia a partir de Onishi (2015).

La escala del **capital social** acumulado de la ONL (Tabla 3.16), integrada por once ítems, ha sido elaborada a partir del trabajo previo de Nahapiet y Ghoshal (1998).

Tabla 3.16: Medición del capital social de la ONL (I)

Código	Ítems	Media(d.s.)
CS_1	Nuestra red global de contactos es muy amplia (número muy elevado de contactos).	5,30 (1,404)
CS_2	Mantenemos contactos con tipos muy diferentes de entidades y sectores.	5,57 (1,386)
CS_3	Las entidades con las que tenemos contacto están a su vez muy interconectadas.	5,03 (1,459)
CS_4	En términos muy generales, los vínculos que mantenemos con la red son muy fuertes (por ejemplo, en tiempo o recursos dedicados, frecuencia de las interacciones, etc.).	4,85 (1,455)
CS_5	Nuestra organización ocupa una posición central dentro de la red, es decir, conectamos a otros y somos muy difíciles de sustituir por el resto de entidades.	4,30 (1,634)

Fuente: elaboración propia a partir de Nahapiet y Ghoshal (1998).

Tabla 3.16. Medición del capital social de la ONL (v II)

Código	Ítems	Media(d.s.)
CS_6	El nivel de desencuentros y conflictos en la red es bajo y se solucionan fácilmente.	5,38 (1,357)
CS_7	Tenemos la intención de seguir colaborando en el futuro con esa red de contactos y de invertir en el desarrollo de esas relaciones.	5,97 (1,117)
CS_8	Los costes y beneficios de mantener esas relaciones se reparten de forma equitativa en el largo plazo entre los participantes.	4,84 (1,600)
CS_9	Las relaciones dentro de la red no son sólo profesionales sino que se extienden en muchos casos a relaciones personales.	4,48 (1,760)
CS_10	Los términos de las relaciones están abiertos y las partes estamos dispuestas al reajuste constante de la relación.	5,17 (1,299)
CS_11	Las entidades que formamos parte de la red compartimos el mismo lenguaje, objetivos, valores y forma de interpretar las cosas. No nos cuesta entendernos.	5,26 (1,370)

Fuente: elaboración propia a partir de Nahapiet y Ghoshal (1998).

Por último, para la medición de la **profesionalización** de los recursos humanos de las ONL como posible moderador, tanto directo como indirecto, del efecto de desarrollar una cultura organizativa de carácter colaborativo sobre la co-creación de valor ONL-empresa, se ha utilizado una escala de medida (Tabla 3.17) elaborada a partir del trabajo de Maier et al. (2016). Esta escala está compuesta por dos ítems y ha sido establecida de la siguiente forma: *“Ahora nos interesa saber en qué medida los empleados remunerados y los voluntarios (si los hubieran) tienen más o menos peso en las siguientes cuestiones, en una escala en la que 1 significa que el peso recae por completo en los voluntarios y 7 en los empleados remunerados”*.

Tabla 3.17. Medición de la profesionalización de las ONL

Código	Ítems	Media(d.s.)
PROF_1	La toma de decisiones y la gestión organizativa y administrativa de la entidad.	5,21 (1,767)
PROF_2	La prestación de los servicios y actividades propias de la entidad.	5,50 (1,741)

Fuente: elaboración propia a partir de Maier et al. (2016).

3.4.3. Consecuencias de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa

De modo análogo al anterior apartado, a continuación, se especifican las escalas de medida, con sus respectivos ítems, utilizadas en la evaluación de las consecuencias de la adopción por parte de las ONL de una estrategia de co-creación de valor con empresas privadas. Desde el punto de vista narrativo se identificará, para cada caso, la fuente de la escala de medida, y sus descriptivos básicos (media y desviación estándar).

Las escalas de medida de las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa se plantearon, siempre en los mismos términos, en sus tres niveles de análisis (micro meso y macro). En concreto: “[...] *valore en qué medida la colaboración con la empresa ha tenido impacto (de 1=impacto muy limitado a 7=impacto muy positivo) en los siguientes indicadores de resultados respecto a la situación previa a su desarrollo*”.

En primer lugar, la escala de medida de las consecuencias a **nivel micro** que el desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene en sus beneficiarios o usuarios más directos (Tabla 3.18). El origen de dicha escala, formada por dos ítems, se encuentra en el trabajo previo de Álvarez-González et al. (2017b).

Tabla 3.18. Medición de las consecuencias de la colaboración a nivel micro

Código	Ítems	Media(d.s.)
B1_1	Resultados tangibles obtenidos por los beneficiarios o usuarios de la entidad como consecuencia de la colaboración (por ejemplo, haber accedido a más prestaciones, programas,...).	5,41 (1,603)
B1_2	Satisfacción de las demandas, necesidades y expectativas de los beneficiarios o usuarios.	5,47 (1,421)

Fuente: Álvarez-González et al. (2017b).

Tras ello, a **nivel meso**, para medir las consecuencias que la co-creación de valor ONL-empresa tiene sobre las organizaciones implicadas, se utiliza, en primer lugar, una medida de los beneficios que la co-creación tiene sobre la propia entidad no lucrativa (ver Tabla 3.19). En este caso, la escala, conformada por trece ítems, ha sido elaborada a partir de los trabajos de Zappalà y Lyons (2009) y Álvarez-González et al. (2017b).

Tabla 3.19. Medición de las consecuencias de la colaboración a nivel meso - ONL

Código	Ítems	Media(d.s.)
B2_1	Incremento de los ingresos de la entidad.	4,78 (1,970)
B2_2	Aumento de la eficiencia económica en la gestión (el resultado de la colaboración supera los recursos utilizados para su desarrollo).	4,34 (1,838)
B2_3	Incremento del número de trabajadores o voluntarios que desean colaborar con la entidad.	3,90 (1,857)
B2_4	Incremento del número de organizaciones (otras empresas, organizaciones no lucrativas...) que desean colaborar con la entidad.	4,48 (1,825)
B2_5	Mejora de la satisfacción del personal (trabajadores/voluntarios).	4,81 (1,725)
B2_6	Aumento de la productividad o la eficiencia del personal.	4,23 (1,743)
B2_7	Introducción de “buenas prácticas” (códigos éticos o de de transparencia,...) en la entidad.	4,40 (1,918)
B2_8	Aumento de la visibilidad, reputación y/o legitimidad de la entidad ante la sociedad.	5,49 (1,403)
B2_9	Número de beneficiarios finales y directos de los proyectos, programas, prestaciones... de la entidad.	5,26 (1,574)
B2_10	Utilización de sistemas de evaluación de impacto o alcance (auditorías, marco lógico, tasa de retorno social de la inversión o SROI...) de dichos proyectos, programas, prestaciones.	4,15 (1,996)

Fuente: elaboración propia a partir de Zappalà y Lyons (2009), Álvarez-González et al. (2017b).

Por su parte, también a nivel meso, se ha utilizado una escala de medida de los beneficios que la adopción de esta estrategia de co-creación de valor tiene para la empresa colaboradora (Tabla 3.20). Esta escala consta de diez ítems, provenientes de los trabajos de Santos et al. (2002), Bharti et al. (2015), y Álvarez-González et al. (2017b).

Tabla 3.20. Medición de las consecuencias de la colaboración a nivel meso - empresa colaboradora

Código	Ítems	Media(d.s.)
B3_1	Satisfacción de las expectativas de la empresa sobre el uso de los recursos aportados en la colaboración.	5,51 (1,210)
B3_2	Satisfacción de las expectativas de la empresa respecto al desarrollo del proyecto en el que colabora.	5,67 (1,173)
B3_3	Satisfacción de las expectativas de la empresa respecto al impacto del citado proyecto, programa.	5,55 (1,211)
B3_4	Satisfacción en general de la empresa con la experiencia de colaboración desarrollada.	5,76 (1,093)
B3_5	Compromiso y aprendizaje de los distintos integrantes de la empresa con las causas y efectos de la colaboración.	4,93 (1,510)
B3_6	Visión compartida entre los distintos integrantes de la empresa con los objetivos y prioridades de la colaboración.	4,85 (1,565)
B3_7	Mentalidad aperturista de la empresa para evitar barreras y rigideces en las distintas etapas de la colaboración.	4,88 (1,524)
B3_8	Mejora de la imagen de la empresa colaboradora.	5,57 (1,363)
B3_9	Mejora de la posición competitiva de la empresa colaboradora.	4,72 (1,766)
B3_10	Desarrollo por parte de la empresa de productos y/o servicios más valiosos para sus clientes.	4,05 (1,858)

Fuente: elaboración propia a partir de Santos et al. (2002), Bharti et al. (2015) y Álvarez-González et al. (2017b).

Por otro lado, para la medición de las consecuencias que el desarrollo de esta estrategia tiene a **nivel macro** (sociedad), se ha utilizado una escala de medida con siete ítems (Tabla 3.21) que tiene su origen en el trabajo de Álvarez-González et al. (2017b).

Tabla 3.21. Medición de las consecuencias de la colaboración a nivel macro

Código	Ítems	Media(d.s.)
B4_1	Aumento de la notoriedad de la causa social a la que se vincula la colaboración.	5,20 (1,635)
B4_2	Incremento del apoyo ciudadano a la causa social.	4,20 (1,806)
B4_3	Aumento de la capacidad de influencia de los ciudadanos.	4,05 (1,825)
B4_4	Aumento de la influencia de la causa social en la agenda política.	3,41 (1,838)
B4_5	Cambios en la legislación o reformas a favor de la causa social.	2,47 (1,623)
B4_6	Creación de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad.	3,52 (1,852)
B4_7	Mejora de las condiciones sectoriales (por ejemplo, medioambientales, sociales, educativas, sanitarias, económicas, etc.) de la sociedad en la que se desarrolla la colaboración.	4,12 (1,953)

Fuente: Álvarez-González et al. (2017b).

Por último, para la medición de la percepción de la ONL en el cumplimiento de su misión organizativa, como indicador último de eficacia de la colaboración con empresas privadas, se ha utilizado una escala de medida con un ítem proveniente del trabajo de Álvarez-González et al. (2017b).

Tabla 3.22. Medición de las consecuencias de la colaboración en el cumplimiento de la misión organizativa de la ONL

Código	Ítems	Media(d.s.)
B5_1	Cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad.	5,84 (1,247)

Fuente: Álvarez-González et al. (2017b).

3.5. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS UTILIZADAS

El proceso de análisis de los datos obtenidos en la presente investigación, tendente a satisfacer los objetivos planteados y a evaluar las hipótesis de trabajo derivadas de los mismos, se fundamenta en la utilización de modelos de ecuaciones estructurales. Seguidamente, se describe, brevemente, en qué consiste esta metodología de análisis y cuáles son los principales pasos necesarios para su desarrollo.

El modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Model, SEM) es un método de análisis estadístico multivariable que combina la regresión múltiple y el análisis factorial. Esta técnica estadística permite medir constructos latentes subyacentes, que han sido identificados mediante un análisis factorial y posibilita valorar las relaciones existentes entre los constructos (Hair et al., 1999).

Asimismo, los SEM presentan dos ventajas principales: (1) posibilitan estimar múltiples ecuaciones de regresión de manera simultánea; (2) e incorporan variables latentes en el análisis, teniendo en cuenta los errores de medida en la estimación (Hair et al., 1999).

En el SEM se pueden diferenciar dos componentes: un modelo de medida y un modelo estructural.

- El modelo de medida describe las relaciones entre las variables latentes, o constructos, y sus indicadores, o variables observables.
- El modelo estructural especifica las relaciones que se han hipotetizado entre las variables latentes, es decir, identifica la interrelación entre las variables latentes o constructos.

Además, “*existen tres estrategias que un investigador puede adoptar en la utilización de sistemas de ecuaciones estructurales: (1) la estrategia de modelización confirmatoria, (2) la estrategia de modelos rivales, y (3) la estrategia de desarrollo del modelo*” (Cupani, 2012; p. 189). En este sentido, dichas estrategias se caracterizan por (Cupani, 2012; p. 189):

- La aplicación más directa de los modelos de ecuaciones estructurales es la estrategia de modelización confirmatoria, donde el investigador especifica un modelo aislado y el modelo de ecuaciones estructurales se utiliza para evaluar su significación estadística. La investigación ha demostrado que las técnicas desarrolladas para evaluar los modelos de ecuaciones estructurales tienen un sesgo confirmatorio. Por lo tanto, aunque el modelo propuesto presente un ajuste aceptable, el investigador no ha probado el modelo propuesto, sino que solo ha confirmado que es uno de los varios modelos posibles.
- La estrategia de modelos rivales permite evaluar el modelo estimado con modelos alternativos. En muchas ocasiones el investigador se encuentra con modelos alternativos para representar una misma situación sin conocer cuál proporciona un nivel de ajuste mejor. Esta estrategia proporciona las líneas básicas para realizar esta comparación y seleccionar el más idóneo.
- La estrategia de desarrollo del modelo difiere de las dos anteriores estrategias en que, aunque se propone un modelo, el propósito del esfuerzo de modelización es mejorarlo a través de modificaciones de los modelos de medida y/o estructurales. El investigador que sigue esta estrategia intenta re-especificar un modelo básico para encontrar uno nuevo.

Entre las tres estrategias que se pueden utilizar en la aplicación del SEM, en el presente estudio empírico se ha empleado la estrategia de modelización confirmatoria para alcanzar los objetivos de la Tesis Doctoral.

Asimismo, el modelo considerado está formado por variables, tanto reflectivas como formativas. “*Las escalas reflectivas son aquellas en las que los ítems (variables observables) que la componen se perciben como indicadores efecto de un constructo subyacente (variable latente); en las escalas formativas los indicadores (variables observables) son causa de una variable latente*” (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; p. 269).

Teniendo en cuenta este antecedente metodológico, en primer lugar, para contrastar el Modelo de Medida con escalas reflectivas, se lleva a cabo un **Análisis Factorial Confirmatorio** (AFC), que es una técnica de análisis estadístico que permite verificar si las variables observables (o indicadores) representan de forma adecuada la variable latente o constructo con la que se asocian. En segundo lugar, para desarrollar y evaluar los constructos formativos del modelo planteado se siguen los cuatro pasos establecidos por Diamantopoulos y Winklhofer (2001; pp. 271-274): (1) especificación del contenido, (2) especificación de los indicadores, (3) colinealidad de los indicadores y (4) validez externa. A continuación, se realiza la **Estimación del Modelo Causal**, para relacionar las variables independientes y las variables dependientes del citado modelo considerado.

Para el AFC, el desarrollo y evaluación de las escalas formativas, y la estimación del Modelo Causal se ha utilizado el método de estimación de máxima verosimilitud. El programa informático empleado ha sido el Stata 13.1. Además, para verificar la presencia de efectos moderadores y contrastar las hipótesis relativas a los mismos se llevó a cabo un análisis multimuestra. El paquete estadístico utilizado para la realización del análisis multimuestra ha sido el EQS 6.1 para Windows.

A continuación, se describen el AFC, las etapas para el desarrollo de los constructos formativos, la estimación del Modelo Causal, y las etapas de desarrollo de un análisis multimuestra.

3.5.1. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

En el Análisis Factorial Confirmatorio se evalúa el ajuste global del modelo de medida a través de varios indicadores. En este sentido, entre los índices más utilizados se encuentran “*el estadístico chi-cuadrado, la razón de chi-cuadrado sobre los grados de libertad, el cambio en chi-cuadrado entre los modelos alternativos, el índice de ajuste comparativo (CFI), el índice de bondad de ajuste (GFI), y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)*” (Cupani, 2012; p. 189).

En concreto, para evaluar el ajuste global del modelo de medida se han utilizado los siguientes índices: (1) Chi cuadrado; (2) Razón Chi cuadrado/grados de libertad; (3) Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI); (4) Índice de Tucker-Lewis (TLI); (5) Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR); (6) Raíz del residuo cuadrático

promedio de aproximación (RMSEA). En la Tabla 3.23 se muestran los estadísticos de bondad de ajuste utilizados, su descripción, y el criterio sobre sus valores de referencia.

Tabla 3.23. Estadísticos de bondad de ajuste

Estadístico	Descripción	Criterio
Medidas de ajuste absoluto: evalúan el ajuste global del modelo (Hair et al., 1999)		
Chi cuadrado	El chi cuadrado debe ser no significativo para indicar un buen ajuste de los datos.	Significación > 0,05
Razón Chi cuadrado/ grados de libertad	El chi cuadrado es muy sensible al tamaño muestral, es decir, con muestras grandes (mayores de 100 ó 200 casos) es relativamente fácil rechazar la hipótesis nula cuando el modelo, de hecho, consigue un buen ajuste, razón por la cual el chi cuadrado suele compararse con sus grados de libertad.	Menor a 3
Medidas de ajuste comparativo: comparan el modelo propuesto con otros modelos especificados por el investigador (Hair et al., 1999)		
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	Indica la mejora del ajuste del modelo propuesto en relación a un modelo base de contraste. Conocido también como NNFI (<i>Non Normed Fit Index</i>). Su rango está entre 0 y 1.	Mayor a 0,90
Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	Compara el ajuste entre la matriz de covarianzas que predice el modelo y la matriz de covarianzas observadas, con el ajuste de la matriz del modelo nulo y la matriz de covarianzas observadas. CFI mide el porcentaje de pérdida que se produce en el ajuste, al cambiar del modelo predicho al modelo nulo. Su rango varía entre 0 y 1.	Mayor a 0,90
Otros		
Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	Discrepancia media entre la matriz original de correlaciones y la matriz reproducida, estandarizando la distribución y, por tanto, facilitando su interpretación. Su rango está entre 0 y 1	Menor a 0,08
Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	Estima el valor del residual general del modelo. El rango oscila entre 0 y 1.	Menor a 0,08

Fuente: elaboración propia a partir de Ruiz, Pardo y San Martín (2010), Schmidt, Barreyro y Maglio (2010), Cupani (2012) y Olmos (2016).

Asimismo, para evaluar las propiedades psicométricas de los constructos estimados se ha realizado un análisis de la fiabilidad y de la validez del constructo (validez convergente y validez discriminante) de las escalas de medida.

Una medición es fiable cuando proporciona resultados consistentes o estables en medidas repetidas, es decir, la medición se hace sin errores aleatorios (Bagozzi, 1981). Para evaluar la fiabilidad de las escalas se ha utilizado el Índice de Fiabilidad Compuesto, que evidencia el grado en que los indicadores o variables observables coinciden en la medición del constructo, es decir, el grado en que los indicadores son consistentes y la medición se realiza sin errores aleatorios. El índice de Fiabilidad Compuesto debe tener un valor superior a 0,7.

Además de la fiabilidad, para la evaluación particular de los parámetros del modelo de medida, se ha analizado la validez, con el objetivo de conocer si las escalas propuestas miden realmente lo que queremos medir (Bollen, 1989). En concreto, se ha evaluado la validez de contenido, la validez convergente, y la validez discriminante.

La **validez de contenido** es el grado en que una escala recoge todas las dimensiones del concepto que se quiere medir. La **validez convergente** se refiere a que las medidas de un mismo concepto deben estar correlacionadas. La validez convergente del modelo de medida se confirma si (Bagozzi y Yi, 1988): (1) hay significación estadística entre cada indicador y su factor; (2) todos los indicadores de los factores superan los valores de referencia para cumplir la fiabilidad individual, es decir, todas las cargas estandarizadas son mayores al valor mínimo de 0,5. Asimismo, se utiliza la varianza media extraída (AVE), con un valor de referencia de 0,5 (Hair et al., 1999), lo que indica que cada factor explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores. Finalmente, la **validez discriminante** ha sido determinada utilizando el método de Fornell y Larcker (1981), comprobando que el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los constructos es inferior al AVE de los factores implicados, lo que indica que cada factor es distinto de los otros constructos del modelo.

3.5.2. Desarrollo de los constructos formativos

La construcción de los índices con indicadores formativos se ha realizado en base a las cuatro etapas propuestas por Diamantopoulos y Winklhofer (2001; pp. 271-274):

- Especificación del contenido: en esta etapa se determina el dominio de contenido de la variable latente. Es importante incluir todos los indicadores relevantes, ya que la variable latente de las escalas formativas está definida por

sus indicadores, y la ausencia de algún aspecto implicaría la invalidez del índice formativo.

- Especificación de los indicadores: esta etapa consiste en identificar los indicadores para adoptar todo el significado determinado en la especificación de contenido de la variable latente.
- Colinealidad de los indicadores: esta etapa se basa en analizar el grado de multicolinealidad, para así poder aceptar un indicador, debido a que el modelo de medida de las escalas formativas se apoya en la regresión múltiple. Para analizar el grado de multicolinealidad se utiliza el factor de inflación de la varianza (FIV) que debe estar por debajo del valor de referencia de 10, y con valores de tolerancia que superen el valor de 0,10 (Hair et al., 1999).
- Validez externa: en esta etapa se examina cómo se relaciona el índice con otra variable externa al índice, con la que tiene alguna relación teórica. Cada indicador debe estar correlacionado con otra variable externa, para poder conocer la calidad de los indicadores individuales, y sólo los indicadores que estén significativamente correlacionados con la variable podrán ser tenidos en cuenta.

3.5.3. Estimación del Modelo Causal

Una vez que se acepta el ajuste del modelo que se ha propuesto y con el objetivo de contrastar las hipótesis de trabajo, se estima el modelo estructural, especificando las relaciones entre las variables latentes o constructos, tanto dependientes como independientes. Para ello, el método de estimación utilizado ha sido el de máxima verosimilitud, y el programa informático usado ha sido el Stata 13.1.

Los estadísticos de bondad de ajuste global del modelo causal empleados para contrastar las hipótesis han sido: Chi cuadrado, Razón Chi cuadrado/grados de libertad, Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI), Índice de Tucker-Lewis (TLI), Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR), Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA), los cuales han sido descritos anteriormente.

3.5.4. Análisis multimuestra

Asimismo, se realizó un análisis multimuestra para analizar posibles efectos moderadores. Así, *“para comprobar la presencia de efectos moderadores se requiere desarrollar un proceso con dos etapas”* (Jaccard y Wan, 1996; citado en Lèvy Manguin y Varela, 2006; p. 313):

- El primer paso implica una solución multigrupo en la que el Software EQS ofrece estimaciones de los parámetros para cada grupo de forma separada, así como una evaluación del ajuste global del modelo. En esta etapa se obtienen los parámetros causales que nos permiten realizar comparaciones entre los distintos grupos, pero no podemos saber si las diferencias observadas son o no significativas.
- En la segunda etapa, el modelo es reestimado, pero imponiendo esta vez la restricción de que los estimadores de regresión del primer grupo igualan a los del otro grupo. Si no existe efecto moderador y los parámetros son aproximadamente iguales en las distintas submuestras, entonces esa restricción no afectará negativamente al ajuste global del modelo respecto al ajuste obtenido en la primera etapa. Si, por el contrario, existe un efecto moderador significativo, entonces esa restricción implicará un empeoramiento sustancial en el ajuste del modelo.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Este cuarto capítulo tiene como objetivo presentar los principales resultados obtenidos en el estudio empírico previamente descrito, a efectos de contrastar las hipótesis planteadas en el marco conceptual de la presente Tesis Doctoral. Para ello, en primer lugar, se evalúa la dimensionalidad, fiabilidad y validez, convergente y discriminante, de la escala de medida propuesta para evaluar el grado de adopción por parte de las ONL españolas de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con empresas privadas. En segundo lugar, se identifican los antecedentes y factores moderadores de la adopción de dicha estrategia de co-creación ONL-empresa. Por último, se describen las principales consecuencias que la adopción por parte de las ONL de una estrategia de co-creación de valor con empresas privadas tiene para los beneficiarios o usuarios de las ONL, para ambos tipos de organizaciones y para la sociedad en su conjunto.

4.1. ESCALA DE MEDIDA DE LA ESTRATEGIA DE CO-CREACIÓN DE VALOR ONL-EMPRESA: DIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ

Dando continuidad al anterior capítulo metodológico, y de acuerdo con las etapas sugeridas por Churchill (1979) para el desarrollo de una escala de medida (Figura 3.2), seguidamente, se presentan los resultados relativos a la dimensionalidad, fiabilidad y validez (convergente y discriminante) de la escala específicamente propuesta en el presente estudio para medir el grado de adopción por parte de una ONL de la estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con empresas.

4.1.1. Evaluación de la dimensionalidad de la escala

El análisis de la escala de co-creación de valor ONL-empresa propuesta se ha realizado utilizando la técnica estadística del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) mediante ecuaciones estructurales, tal como se ha anticipado en el último punto del apartado metodológico. Para ello, según se especificaba, se ha empleado el programa informático STATA 13.1 y se ha utilizado como método de estimación el de máxima verosimilitud.

Para evaluar la adecuación global de los datos muestrales a la estructura de la escala propuesta se ha realizado un examen de las medidas conjuntas de calidad de ajuste (Hair et al., 1999). Ahora bien, debido a que los modelos de AFC no suelen ajustar los datos en un primer contraste, se han estimado de modo secuencial distintos modelos de ajuste hasta llegar al óptimo.

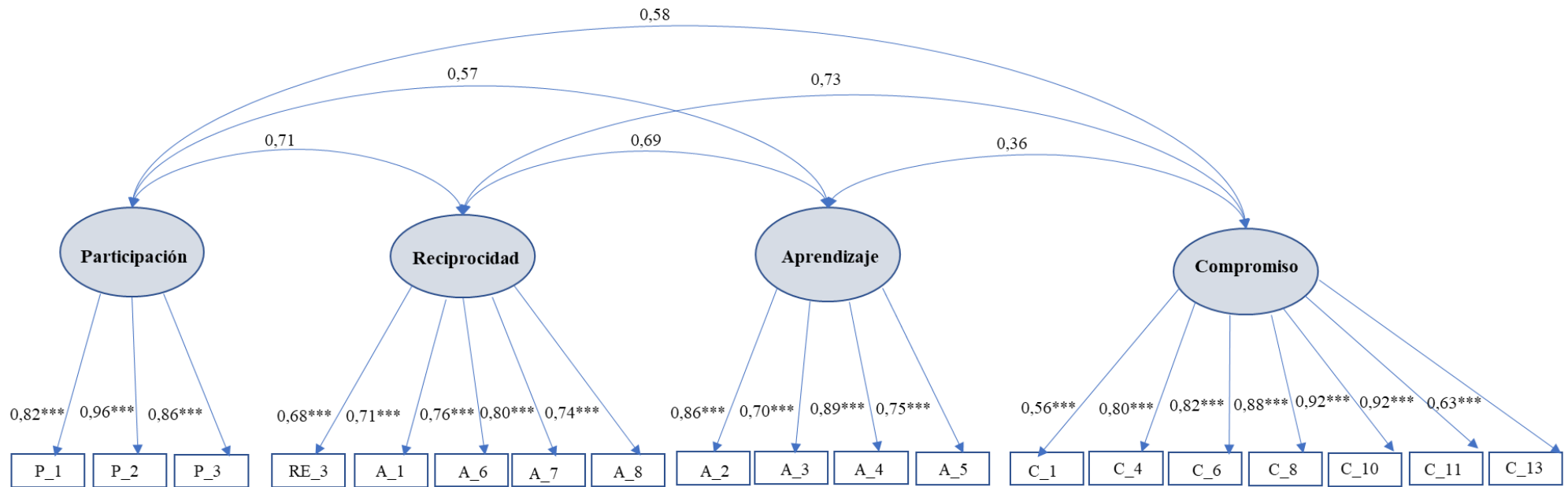
La modificación de dicho modelo se ha producido como consecuencia de la eliminación secuencial de aquellos ítems identificados como causantes de la falta de ajuste del modelo inicialmente propuesto. La eliminación de los mismos se realizó considerando tres criterios (Jöreskog y Sörbom, 1993): (1) eliminar aquellos indicadores que tengan una condición de convergencia débil con su correspondiente variable latente (se exige una *t de student* mayor a 2,58 para $p=0,01$), (2) eliminar aquellas variables con coeficientes estandarizados menores a 0,5, considerado como un criterio de convergencia fuerte; y (3) eliminar aquellos indicadores que presentan una relación lineal R^2 menor a 0,3.

En el análisis efectuado, ningún indicador tiene una convergencia débil con su variable latente, al superar en todos los casos una *t de student* de 2,58. Por lo tanto, el primer criterio referido a la eliminación de ítems no fue aplicado. Así, este modelo (**Modelo 1**) es igual al modelo original. Al aplicarse el segundo criterio se eliminaron algunas variables con coeficientes estandarizados menores a 0,5. En concreto, se eliminaron los siguientes ítems: P_4, P_5, P_6, P_7 y RE_4, lo que llevó a una modificación del modelo respecto al modelo original (**Modelo 2**). Asimismo, en función del tercer criterio, se eliminaron aquellos indicadores que presentan una relación lineal R^2 menor a 0,3. En este caso, se eliminaron los siguientes ítems: RE_1, RE_2, C_2, C_3, C_5, C_7, C_9, C_12.

Para llegar al modelo óptimo o más idóneo se examinó el valor de los índices de modificación, que deben tener un valor de 3,84 o superior, lo que sugiere que se obtiene una reducción estadísticamente significativa en el estadístico chi-cuadrado cuando se estima el coeficiente (Hair et al., 1999). Además, los índices de modificación sugerían mover los ítems A_1, A_6, A_7 y A_8, de la dimensión *aprendizaje* a la dimensión *reciprocidad*, lo que mejora el modelo en correspondencia con la teoría subyacente. Este proceso dio paso al modelo óptimo “Co-creación de valor ONL-empresa” (**Modelo 3**), tal como se puede observar en la Figura 4.1.

La Tabla 4.1, por su parte, muestra las medidas conjuntas de calidad de ajuste de cada uno de los tres modelos señalados. En concreto, el **Modelo 3** (modelo óptimo) presenta unos estadísticos de bondad de ajuste global realmente satisfactorios, ya que cumplen con los valores de referencia: la razón chi cuadrado/grados de libertad es menor a 3, el Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI) y el Índice de Tucker-Lewis (TLI) son mayores a 0,9, y la Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR) y la Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA) presentan valores menores al valor crítico 0,08.

Figura 4.1. Diagrama de relaciones de la escala de co-creación de valor ONL-empresa



Nota: El diagrama de relaciones muestra los parámetros estandarizados.

* p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01

Tabla 4.1. Análisis Factoriales Confirmatorios de la escala de co-creación de valor

Estadísticos de bondad de ajuste	<u>Modelo 1</u>	<u>Modelo 2</u> -Ítems eliminados: P_4, P_5, P_6, P_7 y RE_4	<u>Modelo 3 (Óptimo)</u> -Ítems eliminados: RE_1, RE_2, C_2, C_3, C_5, C_7, C_9, C_12 - Ítems movidos del Factor A al Factor RE: A_1, A_6, A_7, A_8
<i>Ajuste absoluto</i>			
Chi cuadrado	1381,182 (p= 0,000)	1107,608 (p= 0,000)	284,321 (p= 0,000)
Razón Chi cuadrado/ grados de libertad	3,016	3,483	1,947
<i>Ajuste comparativo</i>			
Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	0,766	0,791	0,938
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,747	0,769	0,928
<i>Otros</i>			
Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	0,092	0,089	0,054
Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	0,112	0,125	0,077

4.1.2. Fiabilidad del constructo

Se pretende evaluar la consistencia interna de las medidas de los factores del modelo propuesto en el estudio. Para ello obtenemos el coeficiente de fiabilidad compuesto, con un valor de 0,7 como punto de referencia (Nunnally y Bernstein, 1994). Nunnally y Bernstein (1994) propusieron un umbral más restrictivo de 0,8, valor que es superado por los cuatro factores analizados, lo que refleja una alta consistencia interna (Tabla 4.2). Por lo tanto, se ha confirmado que la fiabilidad de las escalas utilizadas supera los mínimos exigibles.

Tabla 4.2. AFC del modelo de medida de la co-creación de valor ONL-empresa

Factor	Ítem	Coefficientes lambda estandarizados	Fiabilidad	AVE
Participación (P)	P_1	0,818	0,912	0,777
	P_2	0,958		
	P_3	0,862		
Reciprocidad (RE)	RE_3	0,680	0,857	0,547
	A_1	0,712		
	A_6	0,759		
	A_7	0,803		
	A_8	0,737		
Aprendizaje (A)	A_2	0,864	0,879	0,647
	A_3	0,700		
	A_4	0,888		
	A_5	0,749		
Compromiso (C)	C_1	0,558	0,924	0,642
	C_4	0,800		
	C_6	0,818		
	C_8	0,880		
	C_10	0,924		
	C_11	0,922		
	C_13	0,626		

4.1.3. Validez convergente

El estudio de la validez convergente se realiza con el objetivo de evaluar si los indicadores convergen en los factores establecidos. En la escala propuesta se confirma la validez convergente del modelo de medida (Bagozzi y Yi, 1988), ya que: (1) hay significación estadística entre cada indicador y su factor y (2) todas las cargas estandarizadas son mayores al valor mínimo de referencia de 0,5. Asimismo, la varianza media extraída (AVE) supera, en los cuatro constructos del modelo, el valor de referencia de 0,5 (Hair et al., 1999). En ese sentido, la Tabla 4.2 mostraba igualmente los valores de las cargas estandarizadas de los ítems y el AVE para cada uno de los factores.

4.1.4. Validez discriminante

Para evaluar si el modelo de medida cumple el criterio de validez discriminante se ha utilizado el método de Fornell y Larcker (1981). En concreto, se comprueba como efectivamente el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los constructos es inferior al AVE de los factores implicados (ver Tabla 4.3).

Tabla 4.3. Validez discriminante de la escala de co-creación de valor

Factor	P	RE	A	C
P	0,777			
RE	0,500	0,547		
A	0,326	0,479	0,647	
C	0,331	0,534	0,130	0,642

En la diagonal se pueden observar los valores del AVE de los factores implicados y por debajo de la diagonal, el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los factores.

Por tanto, tras el proceso de análisis de la dimensionalidad, la fiabilidad, y la validez convergente y discriminante del constructo objeto de análisis, cabe afirmar que se ha desarrollado una escala de medida válida y fiable de la adopción de una estrategia de co-creación de valor por parte de la ONL en sus relaciones con empresas privadas (ver Tabla 4.4). Esta escala se configura a partir de cuatro sub-dimensiones básicas: participación, reciprocidad, aprendizaje, y compromiso. Además, la escala de medida desarrollada cumple el criterio de validez nomológica, tal como se podrá corroborar en los siguientes apartados. En concreto, la validez nomológica pretende comprobar si las dimensiones que se han medido a través de un instrumento se relacionan tal y como se hipotetiza con otras medidas de factores teóricamente relacionados (Li, 1999).

4.2. ANTECEDENTES Y FACTORES MODERADORES DE LA ESTRATEGIA DE CO-CREACIÓN DE VALOR ONL-EMPRESA

El segundo de los objetivos específicos establecidos en el estudio empírico consistía en identificar los antecedentes y factores moderadores de la adopción de una estrategia de co-creación de valor por parte de las ONL en sus relaciones con las empresas privadas. Para ello, se recurre, de nuevo con el apoyo del software STATA 13.1, a los modelos de ecuaciones estructurales (SEM). A continuación, se describen las distintas etapas desarrolladas a fin de alcanzar el objetivo descrito.

Tabla 4.4. Escala co-creación de valor ONL-empresa

Participación	
P_1	La empresa comparte con nosotros información relevante que puede utilizarse en las distintas etapas de los procesos de colaboración.
P_2	La empresa proporciona sugerencias para esos procesos de colaboración.
P_3	Participa en la toma de decisiones relativas a una o varias etapas de la colaboración.
Reciprocidad	
RE_3	Incluso si el coste y los beneficios de la relación no son equivalentes en un determinado momento del tiempo, se equilibran a largo plazo.
A_1	Creemos que la relación se caracteriza porque cada socio aprende del otro.
A_6	Ambas organizaciones (su entidad y la empresa) revisamos conjuntamente las experiencias pasadas para aprender de los aciertos y errores.
A_7	A ambas organizaciones nos gusta cuestionarnos con frecuencia la forma de hacer las cosas y estamos dispuestos a cambiar para adaptarnos a las nuevas circunstancias.
A_8	Ambas organizaciones compartimos la misma meta con la colaboración, con la que nos mostramos comprometidas.
Aprendizaje	
A_2	La empresa adquiere de nosotros información que le puede servir en sus propias actividades o procesos.
A_3	Creemos que dicha información se difunde, comparte y/o aplica dentro de su organización.
A_4	Creemos que esta información le permite a la empresa ser más eficiente y/o desempeñar mejor sus actividades.
A_5	Creemos que la empresa introduce cambios en su gestión o en su forma de operar como resultado de la colaboración con nosotros.
Compromiso	
C_1	Los directivos de la empresa demuestran estar muy comprometidos con la colaboración.
C_4	Los interlocutores de la empresa que colaboran con nosotros demuestran mucho interés y atención por el proyecto, programa, etc. en concreto en el que colaboramos.
C_6	Los interlocutores de la empresa que colaboran con nosotros dedican el tiempo necesario para cumplir con los objetivos de la colaboración.
C_8	Tales interlocutores demuestran estar implicados personalmente en la colaboración.
C_10	Los interlocutores de la empresa parecen disfrutar mucho con la colaboración.
C_11	Los interlocutores de la empresa que colaboran con nosotros disfrutaban del trabajo en equipo.
C_13	La relación que se genera entre nuestro personal y los interlocutores de la empresa se extiende más allá de la relación profesional, creándose lazos personales.

4.2.1. Análisis Factorial Confirmatorio de los antecedentes

Se realizaron los oportunos AFC al objeto de evaluar la fiabilidad de los constructos, la validez convergente y posibles problemas de validez discriminante que pudieran existir entre los antecedentes de la co-creación de valor ONL-empresa. Para llevar a cabo estos análisis, se agruparon los constructos en tres AFC con características homogéneas:

- AFC de los antecedentes relativos a los recursos organizativos generales de la ONL que pueden afectar la adopción de una estrategia de co-creación de valor por su parte: orientación al mercado, comportamiento emprendedor y capital social.

- AFC de los antecedentes vinculados al proceso de colaboración ONL-empresa privada: cultura organizativa de carácter colaborativo de la ONL respecto al establecimiento de una posible colaboración con las empresas, existencia de normas relacionales entre la ONL y las mismas, y factores institucionales o del entorno que pueden incentivar la colaboración de la ONL con las citadas empresas.
- Adicionalmente, con vistas a descartar la existencia de posibles problemas de validez discriminante entre los antecedentes relacionados de manera indirecta en el modelo causal objeto de evaluación, se ha realizado un tercer AFC entre los siguientes factores en concreto: existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa privada, cultura organizativa de carácter colaborativo de la ONL, factores institucionales o del entorno, orientación al mercado y comportamiento emprendedor.

Seguidamente, se describen en una sucesión de sub-apartados específicos los principales resultados de cada uno de los tres AFC que se han descrito en los párrafos anteriores.

4.2.1.1. AFC de los antecedentes de la co-creación de valor vinculados con los recursos organizativos generales

El modelo de medida analizado en este primer AFC está formado por el factor co-creación de valor (COCR), y sus cuatro constructos subyacentes, y por tres variables exógenas latentes en su formulación inicial: orientación al mercado (OM), comportamiento emprendedor (CE), y capital social (CS). El análisis de los tres criterios propuestos por Jöreskog y Sörbom (1993) aconsejó eliminar algunos ítems, lo que llevó a un modelo de medida definitivo formado por la co-creación de valor y sus cuatro constructos, y por 16 indicadores o ítems para las tres variables exógenas latentes analizadas. La Tabla 4.5 muestra los estadísticos de bondad de ajuste para el modelo de medida que, como se puede observar, son globalmente satisfactorios al estar dentro de los valores de referencia.

Tabla 4.5. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de antecedentes de la co-creación de valor vinculados con los recursos organizativos generales

ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE	
<i>Ajuste absoluto</i>	
• Chi cuadrado	854,959 (p=0,000)
• Razón Chi cuadrado/grados de libertad	1,534
<i>Ajuste comparativo</i>	
• Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	0,908
• Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,902
<i>Otros</i>	
• Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	0,072
• Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	0,062

Por su parte, la Tabla 4.6 evidencia que los constructos del modelo de medida evaluado en este primer caso son fiables, ya que todos los factores o dimensiones tienen un coeficiente de fiabilidad compuesto superior al valor de referencia de 0,7. Asimismo, hay significación estadística entre cada indicador y su factor, y los valores de todos los coeficientes estandarizados de los indicadores son superiores a 0,5. A su vez, los valores del AVE son superiores a 0,5 para todos los constructos, excepto para el factor capital social, que muestra un valor muy cercano al de referencia, por lo que, de forma conjunta o global, se puede considerar que cumple el criterio de validez convergente recomendado.

Tabla 4.6. AFC del modelo de medida de los antecedentes de la co-creación de valor vinculados con los recursos organizativos generales (I)

Factor	Ítem	Coefficientes lambda estandarizados	Fiabilidad	AVE
Co-creación (COCR)	P	0,745	0,868	0,628
	RE	0,991		
	A	0,691		
	C	0,706		

Tabla 4.6. AFC del modelo de medida de los antecedentes de la co-creación de valor vinculados con los recursos organizativos generales (y II)

Orientación al mercado (OM)	OM_1	0,788	0,908	0,767
	OM_2	0,934		
	OM_3	0,899		
Comportamiento emprendedor (CE)	CE_1	0,845	0,894	0,586
	CE_2	0,825		
	CE_3	0,830		
	CE_4	0,733		
	CE_5	0,734		
	CE_7	0,598		
Capital social (CS)	CS_1	0,681	0,863	0,474
	CS_2	0,691		
	CS_3	0,758		
	CS_4	0,725		
	CS_7	0,705		
	CS_8	0,652		
	CS_10	0,597		

Por último, en la Tabla 4.7 se puede observar que el modelo de medida evaluado cumple el criterio de validez discriminante.

Tabla 4.7. Validez discriminante de los antecedentes de la co-creación de valor vinculados con los recursos organizativos generales

Factor	COCR	OM	CE	CS
COCR	0,628			
OM	0,029	0,767		
CE	0,068	0,198	0,586	
CS	0,187	0,066	0,192	0,474

En la diagonal se pueden observar los valores del AVE de los factores implicados y por debajo de la diagonal, el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los factores.

4.2.1.2. AFC de los antecedentes de la co-creación vinculados con aspectos concretos referidos al proceso de colaboración

En este segundo AFC, además de la co-creación de valor (COCR) y sus cuatro constructos subyacentes, el modelo de medida está formado por tres variables exógenas

latentes: cultura organizativa de carácter colaborativo (CC), existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa (NR) y factores institucionales (FI), con 28 indicadores o variables observables iniciales.

Tras analizar que no se cumplían alguno de los criterios sugeridos, y descritos previamente, por Jöreskog y Sörbom (1993), se procedió a eliminar algunos ítems, por lo que el modelo de medida definitivo quedó formado por los cuatro constructos de la co-creación de valor (COCR) y por 16 variables observables que están saturadas en las tres variables o factores exógenos latentes considerados. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de una serie de medidas para valorar el ajuste global del modelo (ver Tabla 4.8). En términos globales, los estadísticos de bondad de ajuste del modelo están, de nuevo, dentro de los valores de referencia (Hair et al., 1999).

Tabla 4.8. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de los antecedentes de la co-creación vinculados con el proceso de colaboración

ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE	
<i>Ajuste absoluto</i>	
• Chi cuadrado	871,322 (p=0,000)
• Razón Chi cuadrado/grados de libertad	1,564
<i>Ajuste comparativo</i>	
• Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	0,909
• Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,903
<i>Otros</i>	
• Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	0,082
• Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	0,062

Posteriormente, se analizó la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante del modelo de medida establecido. La fiabilidad, analizada a través del coeficiente de fiabilidad compuesto, con valores superiores a 0,7 para todos los constructos, pone de manifiesto que los factores del modelo son fiables (Tabla 4.9). Asimismo, la validez convergente se cumple ya que hay significación estadística entre cada indicador y su factor, las cargas estandarizadas de todos los indicadores de los factores son mayores al valor mínimo de 0,5, y el AVE de todos los constructos tiene un valor superior a 0,5.

Tabla 4.9. AFC de los antecedentes de la co-creación vinculados con el proceso de colaboración

Factor	Ítem	Coefficientes lambda estandarizados	Fiabilidad	AVE
Co-creación (COCR)	P	0,744	0,868	0,627
	RE	0,991		
	A	0,690		
	C	0,705		
Cultura organizativa de carácter colaborativo (CC)	CC_1	0,786	0,874	0,583
	CC_2	0,844		
	CC_3	0,757		
	CC_4	0,663		
	CC_5	0,758		
Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa (NR)	NR_1	0,791	0,905	0,578
	NR_2	0,851		
	NR_3	0,802		
	NR_4	0,835		
	NR_5	0,641		
	NR_7	0,670		
	NR_13	0,703		
Factores institucionales (FI)	FI_2	0,545	0,853	0,600
	FI_5	0,764		
	FI_6	0,885		
	FI_7	0,857		

Además, el modelo de medida cumple el criterio de validez discriminante, ya que el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los constructos considerados en el modelo es inferior al AVE de los factores implicados, tal como se recomienda (ver Tabla 4.10).

Tabla 4.10. Validez discriminante de los antecedentes de la co-creación vinculados con aspectos concretos referidos al proceso de colaboración

Factor	COCR	CC	NR	FI
COCR	0,627			
CC	0,058	0,583		
NR	0,336	0,040	0,578	
FI	0,075	0,045	0,100	0,600

En la diagonal se pueden observar los valores del AVE de los factores implicados y por debajo de la diagonal, el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los factores.

4.2.1.3. AFC de los antecedentes de la co-creación relacionados de manera indirecta

En este tercer AFC, el modelo de medida está formado por cinco variables exógenas latentes: existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa (NR), cultura organizativa de carácter colaborativo (CC), factores institucionales (FI), orientación al mercado (OM), y comportamiento emprendedor (CE), con 25 indicadores o variables observables en su configuración final. El ajuste global del modelo es satisfactorio (ver Tabla 4.11).

Tabla 4.11. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de los antecedentes de la co-creación relacionados de manera indirecta

ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE	
<i>Ajuste absoluto</i>	
• Chi cuadrado	393,502 (p= 0,000)
• Razón Chi cuadrado/grados de libertad	1,485
<i>Ajuste comparativo</i>	
• Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	0,939
• Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,931
<i>Otros</i>	
• Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	0,063
• Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	0,057

Además, los factores de este modelo de medida son fiables ya que el coeficiente de fiabilidad compuesto presenta valores superiores a 0,7 para todos los factores (Tabla

4.12). Asimismo, la validez convergente se cumple ya que hay significación estadística entre cada indicador y su factor, las cargas estandarizadas de todos los indicadores de los factores son mayores al valor mínimo de 0,5, y el AVE de todos los constructos muestra valores superiores a 0,5.

Tabla 4.12. AFC de los antecedentes de la co-creación relacionados de manera indirecta

Factor	Ítem	Coefficientes lambda estandarizados	Fiabilidad	AVE
Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa (NR)	NR_1	0,802	0,911	0,595
	NR_2	0,856		
	NR_3	0,800		
	NR_4	0,842		
	NR_5	0,657		
	NR_7	0,706		
	NR_13	0,713		
Cultura organizativa de carácter colaborativo (CC)	CC_1	0,767	0,856	0,545
	CC_2	0,802		
	CC_3	0,747		
	CC_4	0,601		
	CC_5	0,757		
Factores institucionales (FI)	FI_2	0,529	0,851	0,595
	FI_5	0,764		
	FI_6	0,889		
	FI_7	0,853		
Orientación al mercado (OM)	OM_1	0,765	0,904	0,760
	OM_2	0,944		
	OM_3	0,897		
Comportamiento emprendedor (CE)	CE_1	0,837	0,885	0,566
	CE_2	0,846		
	CE_3	0,790		
	CE_4	0,702		
	CE_5	0,701		
	CE_7	0,610		

La Tabla 4.13 ofrece, por su parte, los datos que permiten garantizar la existencia de validez discriminante.

Tabla 4.13. Validez discriminante de los antecedentes de la co-creación relacionados de manera indirecta

Factor	NR	CC	FI	OM	CE
NR	0,595				
CC	0,037	0,545			
FI	0,078	0,022	0,595		
OM	0,171	0,030	0,008	0,760	
CE	0,131	0,046	0,026	0,203	0,566

En la diagonal se pueden observar los valores del AVE de los factores implicados y por debajo de la diagonal, el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los factores.

4.2.2. Análisis de las escalas formativas

Dos últimos antecedentes fundamentan sus modelos de medida en sendas escalas formativas: el gobierno corporativo en las ONL y el grado en que adoptan una estrategia de filantropía empresarial en la generación de recursos monetarios. En ambos casos, las variables observables de cada uno de ellos son causa de sus respectivos constructos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Por tanto, para la construcción de sus índices formativos se han seguido las cuatro etapas propuestas por Diamantopoulos y Winklhofer (2001): especificación del contenido, especificación de los indicadores, colinealidad de los indicadores, y validez externa. A continuación, se describen los pasos para construir las respectivas escalas formativas de sus modelos de medida.

4.2.2.1. Adopción de estructuras de gobierno corporativas en las ONL

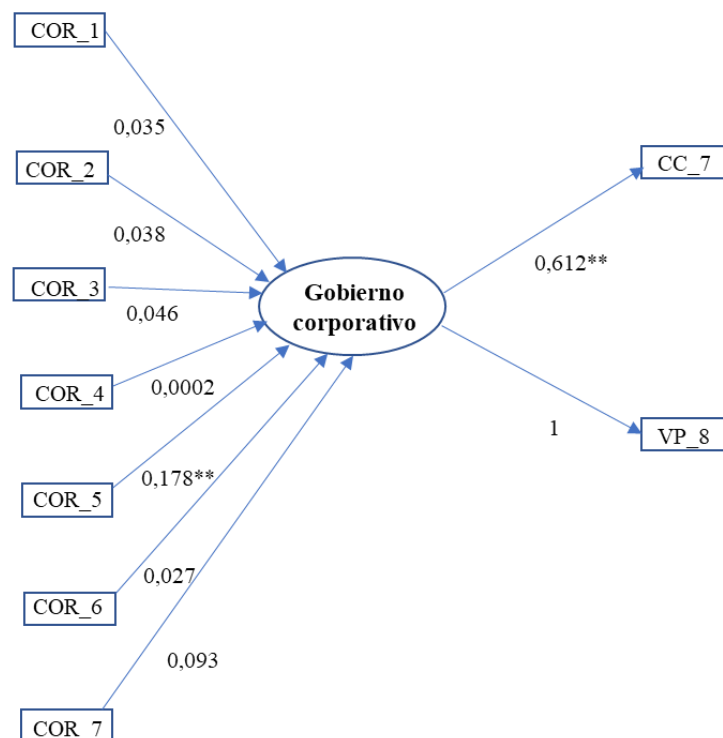
La especificación del contenido de esta escala se ha realizado tras la revisión de la literatura descrita previamente, y fundamentada principalmente en la escala de Alexander y Weiner (1998). Para analizar la colinealidad se realizó una regresión en la que las variables independientes correspondían a los siete indicadores especificados en la escala. Se constata (Tabla 4.14) que no hay problemas de colinealidad, ya que el factor de inflación de la varianza (FIV) está por debajo del valor de referencia de 10, y los valores de tolerancia superan el valor de 0,10 (Hair et al., 1999). El valor medio del FIV fue de 1,54 (rango 1,11 - 1,84).

Tabla 4.14. Diagnóstico de colinealidad del modelo de adopción de estructuras de gobierno corporativas en ONL

Ítemes	FIV	Tolerancia
COR_1	1,32	0,76
COR_2	1,84	0,54
COR_3	1,39	0,72
COR_4	1,50	0,67
COR_5	1,84	0,54
COR_6	1,11	0,90
COR_7	1,80	0,55

Para asegurar la validez externa de la escala se ha utilizado una medida de tipo reflectivo con dos indicadores, para ver cómo se relacionan las medidas del constructo formativo con una variable externa (ver Figura 4.2). La medida reflectiva recogía un indicador relativo a la cultura organizativa de carácter colaborativo de la ONL, y otro concerniente al desarrollo de la filantropía empresarial o de riesgo de la entidad no lucrativa.

Figura 4.2. Modelo de adopción de estructuras de gobierno corporativas en ONL



Nota: * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01

En la Tabla 4.15 se puede observar los estadísticos de bondad de ajuste global para el modelo de medida, que en su conjunto son satisfactorios o muy cercanos a los valores de referencia.

Tabla 4.15. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de adopción de estructuras de gobierno corporativas en ONL

ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE	
<i>Ajuste absoluto</i>	
• Chi cuadrado	8,134 (p=0,321)
• Razón Chi cuadrado/grados de libertad	1,162
<i>Ajuste comparativo</i>	
• Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	0,950
• Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,893
<i>Otros</i>	
• Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	0,022
• Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	0,030

4.2.2.2. Filantropía empresarial en las ONL

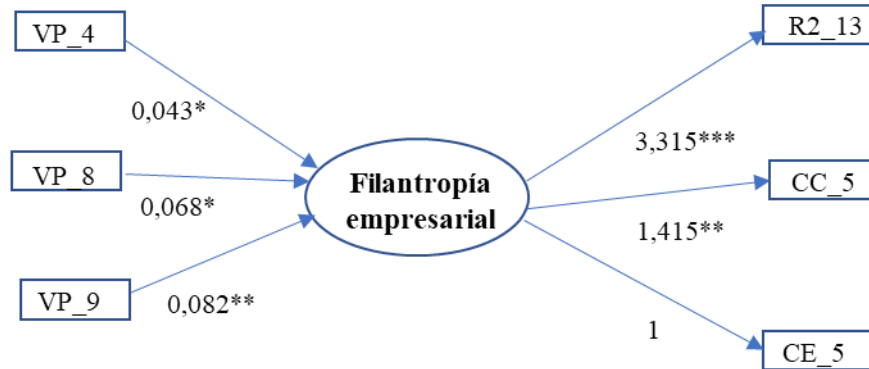
Tras una revisión de la literatura sobre el tema se llevó a cabo la especificación del contenido de la escala filantropía empresarial en las ONL. La fuente conceptual utilizada, y descrita en el capítulo metodológico, fue Onishi (2015). El análisis de la colinealidad se llevó a cabo tras realizar una regresión en la que las variables independientes correspondían a los indicadores establecidos. La Tabla 4.16 muestra que no existen problemas de colinealidad, debido a que el FIV está por debajo de 10, y todos los valores de tolerancia superan el valor de referencia de 0,10. El FIV tuvo un valor medio de 1,97 (rango 1,01 - 2,46).

Tabla 4.16. Diagnóstico de colinealidad del modelo de la filantropía empresarial en las ONL

Ítemes	FIV	Tolerancia
VP_4	1,01	0,991
VP_8	2,46	0,407
VP_9	2,46	0,406

La validez externa, con la que se pretende observar como se relacionan las medidas del constructo formativo con una variable externa, se ha comprobado tras utilizar una medida de tipo reflectivo con tres indicadores (ver Figura 4.3), uno relativo a las consecuencias de la co-creación de valor a nivel meso de las ONL, otro referente a la cultura organizativa de carácter colaborativo de la ONL, y un último indicador concerniente al comportamiento emprendedor de la entidad no lucrativa.

Figura 4.3. Modelo de la filantropía empresarial en las ONL



Nota: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Los estadísticos de bondad de ajuste para el modelo de medida muestran valores globalmente satisfactorios, muy cercanos a los valores de referencia (ver Tabla 4.17).

Tabla 4.17. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de la filantropía empresarial en las ONL

ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE	
<i>Ajuste absoluto</i>	
• Chi cuadrado	12,728 (p= 0,079)
• Razón Chi cuadrado/grados de libertad	1,818
<i>Ajuste comparativo</i>	
• Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	0,896
• Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,821
<i>Otros</i>	
• Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	0,048
• Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	0,073

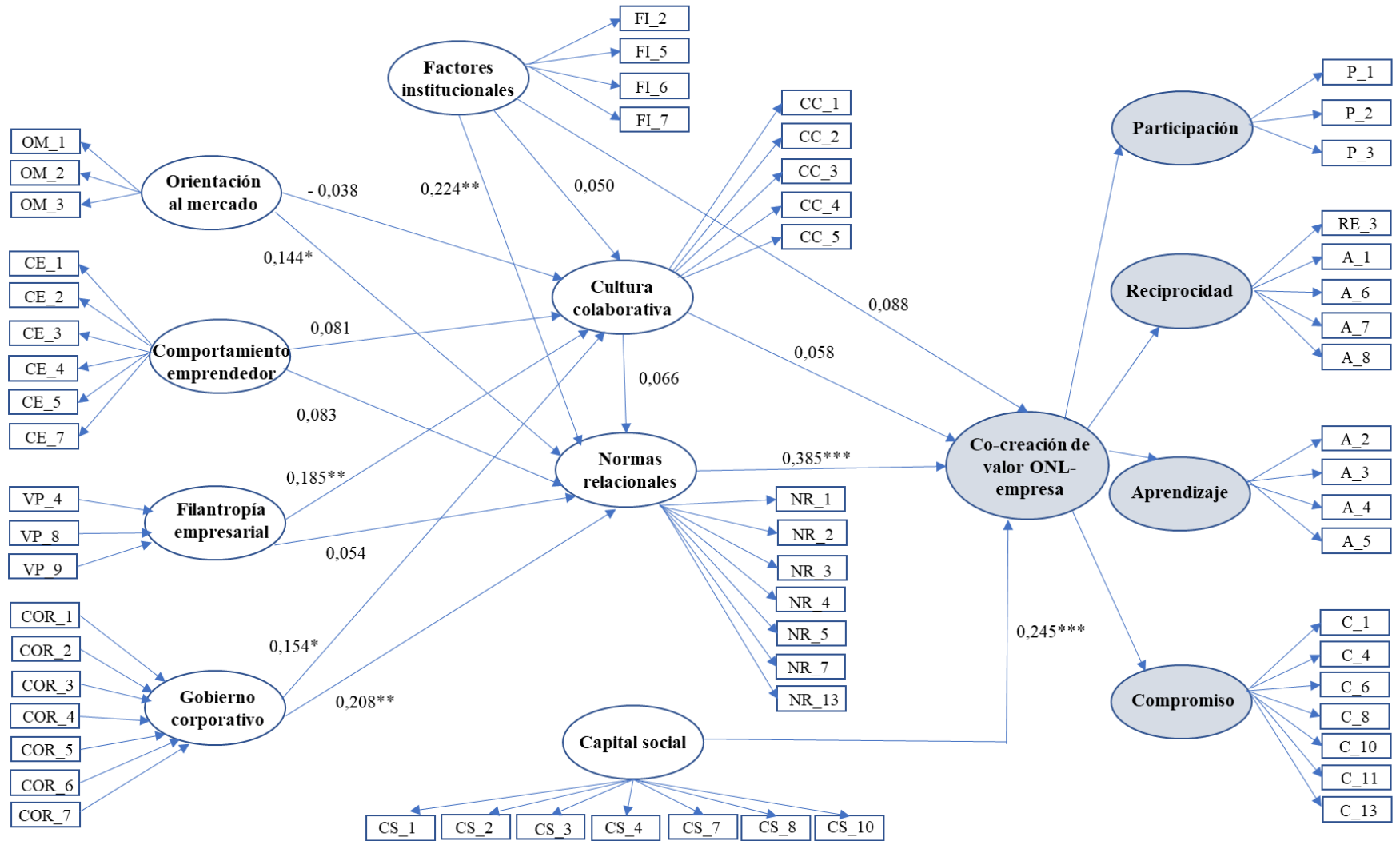
4.2.3. Modelo causal de los antecedentes de la co-creación de valor ONL-empresa

Para estimar el modelo causal de los antecedentes de la co-creación de valor ONL-empresa se realizó un análisis de ecuaciones estructurales (ver Figura 4.4). El método de estimación utilizado ha sido el de máxima verosimilitud. Los resultados, de forma conjunta, han generado unos buenos índices de ajuste global (ver Tabla 4.18). A continuación, se describen de modo detallado los principales resultados a partir del análisis de los coeficientes estandarizados (β) del modelo causal y de su significación, a efectos de validación de las hipótesis establecidas en el marco conceptual del trabajo doctoral.

Tabla 4.18. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo causal de los antecedentes de la co-creación de valor ONL-empresa

ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE	
<i>Ajuste absoluto</i>	
• Chi cuadrado	9,200 (p=0,163)
• Razón Chi cuadrado/grados de libertad	1,533
<i>Ajuste comparativo</i>	
• Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	0,963
• Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,870
<i>Otros</i>	
• Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	0,026
• Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	0,063

Figura 4.4. Modelo causal de los antecedentes de la co-creación de valor



Nota: * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01

4.2.3.1. *Antecedentes del entorno o contexto institucional*

Según la estructura establecida en dicho marco conceptual, cabe señalar, en primer lugar, que no se ha podido confirmar que la existencia de factores institucionales propicios hacia la colaboración entre la ONL y la empresa se asocie de manera directa y significativa con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor con una empresa ($\beta=0,088$; $p=0,253$). Así, la hipótesis **H1** no ha podido ser aceptada.

4.2.3.2. *La cultura organizativa de carácter colaborativo*

Entrando ya a valorar los factores internos que caracterizan a la unidad de análisis, se observa como el compromiso real de los máximos responsables de la ONL con una cultura organizativa de carácter colaborativo tampoco se muestra asociado directa y significativamente con que la ONL desarrolle un proceso de co-creación de valor ($\beta=0,058$; $p=0,438$), por lo que no ha sido posible verificar la **H2** del modelo. Asimismo, y en la misma línea, la existencia de factores institucionales propicios hacia la colaboración entre la ONL y la empresa no se asocia significativamente con el pleno desarrollo de una cultura organizativa de carácter realmente colaborativo en la ONL ($\beta=0,050$; $p=0,566$), por lo que tampoco ha sido posible aceptar la hipótesis **H3**.

4.2.3.3. *Grado de relación entre la ONL y la empresa: normas relacionales*

En un tercer bloque de hipótesis vinculado con la caracterización de la relación entre la ONL y la empresa privada con la que se colabora, se ha podido verificar, inicialmente, que la existencia de normas relacionales entre ambas partes está asociada positiva y significativamente con el grado en que la ONL desarrolla un proceso de co-creación de valor ($\beta=0,385$; $p<0,01$), por lo que se aceptaría las hipótesis **H4** establecida al respecto. Sin embargo, el desarrollo de una cultura organizativa de carácter realmente colaborativo en la ONL no parece asociarse significativamente con la existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora ($\beta=0,066$; $p=0,411$), por lo que no se puede dar por aceptada la hipótesis **H5**. Ahora bien, factores institucionales propicios hacia la colaboración entre la ONL y la empresa sí que se asocian en este caso de forma positiva y significativa con la existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora ($\beta=0,224$; $p<0,05$), por lo que se puede aceptar la hipótesis **H6**.

4.2.3.4. *Antecedentes vinculados con los recursos: el capital social*

En cuarto lugar, se puede dar por aceptada la hipótesis **H7** relativa a que el capital social generado por parte de la ONL está asociado positiva y significativamente con el grado en que la misma desarrolla un proceso de co-creación de valor con una empresa privada ($\beta=0,245$; $p<0,01$).

4.2.3.5. *Los factores organizativos como antecedentes de la co-creación de valor*

El quinto bloque de hipótesis entra a valorar aquellas relacionadas específicamente con los factores organizativos propiamente dichos de las ONL analizadas. Así, para comenzar, se constata como el nivel de orientación al mercado de una ONL no se asocia de manera significativa y directa con el grado de desarrollo de cultura organizativa colaborativa en la ONL ($\beta=-0,038$; $p=0,682$), por lo que no se puede verificar la hipótesis **H8**. Ahora bien, la orientación al mercado de una ONL sí que se asocia de manera significativa con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora ($\beta=0,144$; $p<0,1$), por lo que se aceptaría la hipótesis **H9**.

Por su parte, de manera similar, el comportamiento emprendedor de una ONL no se asocia de manera directa y significativa con el grado de desarrollo de cultura organizativa colaborativa en la ONL ($\beta=0,081$; $p=0,406$), sin poder dar soporte a la hipótesis **H10**. En este caso, además, el comportamiento emprendedor de una ONL tampoco se asocia significativamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora ($\beta=0,083$; $p=0,361$), por lo que no se puede aceptar la hipótesis **H11**.

Por el contrario, sí que el desarrollo de una filantropía de riesgo en las ONL, tercero de los factores organizativos contemplados en el marco conceptual, está asociado positiva y significativamente con el grado de desarrollo de una cultura organizativa colaborativa en la ONL ($\beta=0,185$; $p<0,05$), por lo que se aceptaría la hipótesis **H12** planteada al respecto. Sin embargo, el desarrollo de esta tipología de filantropía no se asocia de modo significativo con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa con la que se colabora ($\beta=0,054$; $p=0,538$), por lo que la hipótesis **H13** no podría ser aceptada.

Complementariamente, la adopción de estructuras de gobierno corporativas en las ONL está asociada positiva y significativamente con el grado de desarrollo de la cultura organizativa colaborativa en las mismas ($\beta=0,154$; $p<0,1$), por lo que se puede dar soporte empírico a la hipótesis **H14**. En la misma línea argumental, la adopción de estas estructuras de gobierno corporativas está asociada positiva y significativamente con el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa privada con la que se afirma colaborar ($\beta=0,208$; $p<0,05$), por lo que se aceptaría igualmente la hipótesis **H15**.

4.2.3.6. *La profesionalización como factor moderador de la co-creación de valor*

Por último, conviene recordar que el marco conceptual establecía en las hipótesis **H16** y **H17** que las relaciones entre la cultura organizativa de carácter colaborativo y la co-creación de valor ONL-empresa podían ser, de forma directa y/o indirecta, más intensas si la ONL estaba profesionalizada, tanto en su gestión como en la prestación de sus actividades y servicios. Para analizar este hipotético efecto moderador se han realizado sendos análisis multimuestra a través del software EQS 6.1 para Windows.

En concreto, para analizar la profesionalización de la gestión sobre las relaciones señaladas, y a partir de la escala de medida correspondiente que iba del 1 al 7 (en la que 1 significa que el peso recae por completo en los voluntarios y 7 en los empleados remunerados), se dividió la muestra utilizada en el estudio en dos grupos principales. El Grupo 1 había indicado como respuesta las opciones del 1 al 4, por lo que se caracterizan por tener una gestión predominantemente voluntaria. Por su parte, el Grupo 2 mostraba una gestión profesional de sus recursos humanos, al indicar como respuesta las opciones del 5 al 7. En definitiva, el primer grupo está formado por 47 ONL cuya gestión la llevan a cabo esencialmente voluntarios, mientras que el segundo grupo lo constituyen 109 ONL donde la gestión es realizada principalmente por profesionales remunerados. En la Tabla 4.19 y 4.20 se presentan los resultados de las dos etapas del análisis.

Tabla 4.19. Análisis multimuestra de la profesionalización de la gestión: etapa 1

Relaciones causales	Grupo 1 (ONL con gestión voluntaria)	Grupo 2 (ONL con gestión profesionalizada)
	Parámetros estandarizados (valor <i>t-value</i>)	Parámetros estandarizados (valor <i>t-value</i>)
H2: Cultura organizativa de carácter colaborativo – Co-creación	-0,253 n.s. (-1,551)	0,329* (1,802)
H4: Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa – Co-creación	0,365** (2,088)	0,351*** (3,300)
H5: Cultura organizativa de carácter colaborativo – Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa	0,060 n.s. (0,363)	0,116 n.s. (0,642)
Estadísticos de bondad de ajuste: Chi-cuadrado (22) = 25,666 (p = 0,266); BBNFI = 0,887; CFI = 0,976; RMSEA = 0,039		

*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01; n.s. = no significativo

Tabla 4.20. Análisis multimuestra de la profesionalización de la gestión: etapa 2

Restricciones	Chi-cuadrado	Probabilidad
H2: Cultura organizativa de carácter colaborativo – Co-creación	5,102	0,024
H4: Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa – Co-creación	0,004	0,953
H5: Cultura organizativa de carácter colaborativo – Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa	0,053	0,818

Los resultados de este análisis indican que para el primer grupo de ONL cuya gestión es realizada por voluntarios, tanto la relación positiva directa como indirecta (a través del establecimiento de normas relacionales) de la cultura organizativa de carácter colaborativo y la co-creación de valor ONL, no es significativa. Respecto al segundo grupo de ONL cuya gestión está realizada fundamentalmente por profesionales, y para un nivel de significación del 90%, la relación directa entre la cultura organizativa de carácter colaborativo y la co-creación resulta ser significativa y positiva y, además, tal y como se refleja en la Tabla 4.20, significativamente más intensa que si dicha gestión es asumida principalmente por voluntarios. Ahora bien, no se aprecian diferencias

significativas en función del grado de profesionalización de la gestión por lo que respecta a las relaciones normas relacionales – co-creación y cultura colaborativa – normas relacionales. Por lo tanto, tan sólo se puede aceptar parcialmente la **H16**.

Por otro lado, con el objetivo de analizar la profesionalización de la prestación de servicios sobre las relaciones establecidas, con la misma escala de medida de 1 a 7 utilizada previamente (1 = el peso de la prestación recae por completo en los voluntarios; 7 = el peso lo tienen los empleados remunerados), se dividió la muestra en dos grupos: (1) un primer grupo de 35 ONL (opciones del 1 al 4) en el que la prestación de los servicios era realizada esencialmente por voluntarios; y (2) un segundo grupo formado por 120 ONL (opciones del 5 al 7) en el que las prestaciones eran llevadas a cabo principalmente por empleados remunerados. En la Tabla 4.21 y 4.22 se pueden observar los resultados de las dos etapas del análisis multimuestra.

Tabla 4.21. Análisis multimuestra de la profesionalización de la prestación: etapa 1

Relaciones causales	Grupo 1 (ONL con prestación de servicios voluntaria)	Grupo 2 (ONL con prestación de servicios profesionalizada)
	Parámetros estandarizados (valor <i>t-value</i>)	Parámetros estandarizados (valor <i>t-value</i>)
H2: Cultura organizativa de carácter colaborativo – Co-creación	-0,684** (-2,540)	0,151 n.s (1,168)
H4: Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa – Co-creación	0,016 n.s (0,092)	0,417*** (4,048)
H5: Cultura organizativa de carácter colaborativo – Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa	-0,559** (-2,105)	0,291** (2,358)
Estadísticos de bondad de ajuste: Chi-cuadrado (22) = 35,999 (p = 0,0304); BBNFI= 0,857; CFI = 0,922; RMSEA = 0,076		

*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01

En este caso, los resultados muestran que, para el primer grupo de ONL con una prestación de servicios llevada a cabo por voluntarios, tanto la relación entre la cultura organizativa de carácter colaborativo y la co-creación de valor ONL-empresa, como la relación entre la cultura colaborativa y la existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa, son negativas y significativas. Para el segundo grupo de ONL con una prestación de servicios llevada a cabo por profesionales, el efecto indirecto (a través del establecimiento de normas relacionales) de la cultura organizativa de carácter

colaborativo sobre la co-creación de valor pasa de negativo a positivo (para un nivel de significación del 95%). Asimismo, también en el grupo de ONL cuya prestación de servicios es realizada fundamentalmente por profesionales, la relación entre la existencia de normas relacionales y la co-creación (para un nivel de significación del 99%), es positiva y significativa. El análisis multimuestra (Tabla 4.22) permite evidenciar que el grado de profesionalización de la prestación de los servicios en la ONL hace que esas tres relaciones sean más intensas. Por consiguiente, se acepta la H17.

Tabla 4.22. Análisis multimuestra de la profesionalización de la prestación: etapa 2

Restricciones	Chi-cuadrado	Probabilidad
H2: Cultura organizativa de carácter colaborativo – Co-creación	6,164	0,013
H4: Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa – Co-creación	2,749	0,097
H5: Cultura organizativa de carácter colaborativo – Existencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa	6,554	0,010

4.3. CONSECUENCIAS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR ONL-EMPRESA

Por último, para la evaluación de las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa, por analogía con los procesos metodológicos de los apartados anteriores, se ha llevado a cabo un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) mediante el software especializado STATA 13.1. A continuación, se describen las etapas de dicho análisis.

4.3.1. Análisis Factorial Confirmatorio

El modelo de medida propuesto en esta ocasión está formado por la co-creación de valor ONL-empresa (COCR) y sus cuatro constructos, y por cuatro variables exógenas latentes: consecuencias o beneficios derivados de la co-creación a nivel micro (B1), consecuencias de la misma a nivel meso, tanto de la ONL (B2) como de la empresa (B3), y beneficios a nivel macro (B4), con las 29 indicadores o variables observables identificadas en el apartado metodológico.

Tras el pertinente proceso de análisis, similar a los descritos en los apartados previos, que llevó a la eliminación de aquellos ítems que no cumplían alguno de los tres criterios propuestos por Jöreskog y Sörbom (1993), el modelo de medida definitivo está formado por la co-creación de valor (COCR), y sus cuatro constructos, y por 12 variables observables integradas dentro de los cuatro factores exógenos latentes considerados en el modelo. El ajuste global del modelo muestra resultados en todos los casos satisfactorios o muy cercanos a los niveles comúnmente recomendados (Tabla 4.23).

Tabla 4.23. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medida de las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa

ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE	
<i>Ajuste absoluto</i>	
• Chi cuadrado	788,091 (p= 0,000)
• Razón Chi cuadrado/grados de libertad	1,846
<i>Ajuste comparativo</i>	
• Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	0,896
• Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,887
<i>Otros</i>	
• Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	0,079
• Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	0,076

A continuación, se analizó la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante del modelo de medida establecido (Tabla 4.24). La evaluación de la fiabilidad pone de manifiesto que los constructos del modelo son fiables, ya que todos los factores tienen un coeficiente de fiabilidad compuesto superior al valor de referencia de 0,7. Asimismo, el análisis del AVE (con valores superiores a 0,5 para todos los constructos señalados), la significación estadística que hay entre cada indicador y su factor, y el hecho de que las cargas estandarizadas de todos los factores sean mayores al valor mínimo recomendado de 0,5, muestra el cumplimiento del criterio de validez convergente.

Tabla 4.24. AFC del modelo de medida de las consecuencias de la co-creación de valor ONL-Empresa

Factor	Ítem	Coefficientes lambda estandarizados	Fiabilidad	AVE
Co-creación de valor (COCR)	CP	0,762	0,878	0,648
	RE	0,992		
	A	0,710		
	C	0,724		
Resultados a nivel micro (B1)	B1_1	0,744	0,808	0,680
	B1_2	0,898		
Resultados a nivel meso de la ONL (B2)	B2_7	0,771	0,799	0,570
	B2_8	0,728		
	B2_11	0,766		
Resultados a nivel meso de la Empresa (B3)	B3_1	0,849	0,937	0,787
	B3_2	0,909		
	B3_3	0,909		
	B3_4	0,880		
Resultados a nivel macro (B4)	B4_5	0,693	0,817	0,603
	B4_6	0,925		
	B4_7	0,687		

A su vez, se constata que cumple el criterio de validez discriminante, ya que el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los factores es inferior al AVE de los factores implicados (ver Tabla 4.25).

Tabla 4.25. Validez discriminante de las consecuencias de la co-creación de valor ONL-Empresa

Factor	COCR	B1	B2	B3	B4
COCR	0,648				
B1	0,150	0,680			
B2	0,432	0,457	0,570		
B3	0,316	0,348	0,314	0,787	
B4	0,176	0,123	0,306	0,023	0,603

En la diagonal se pueden observar los valores del AVE de los factores implicados y por debajo de la diagonal, el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los factores.

4.3.2. Modelo causal de las consecuencias de co-creación de valor ONL-empresa

La estimación del modelo causal de relaciones establecido se ha llevado a cabo mediante un análisis de ecuaciones estructurales (ver Figura 4.5), por medio del método de máxima verosimilitud. Los resultados de bondad de ajuste del modelo han proporcionado globalmente unos índices cercanos a los valores de referencia (ver Tabla 4.26).

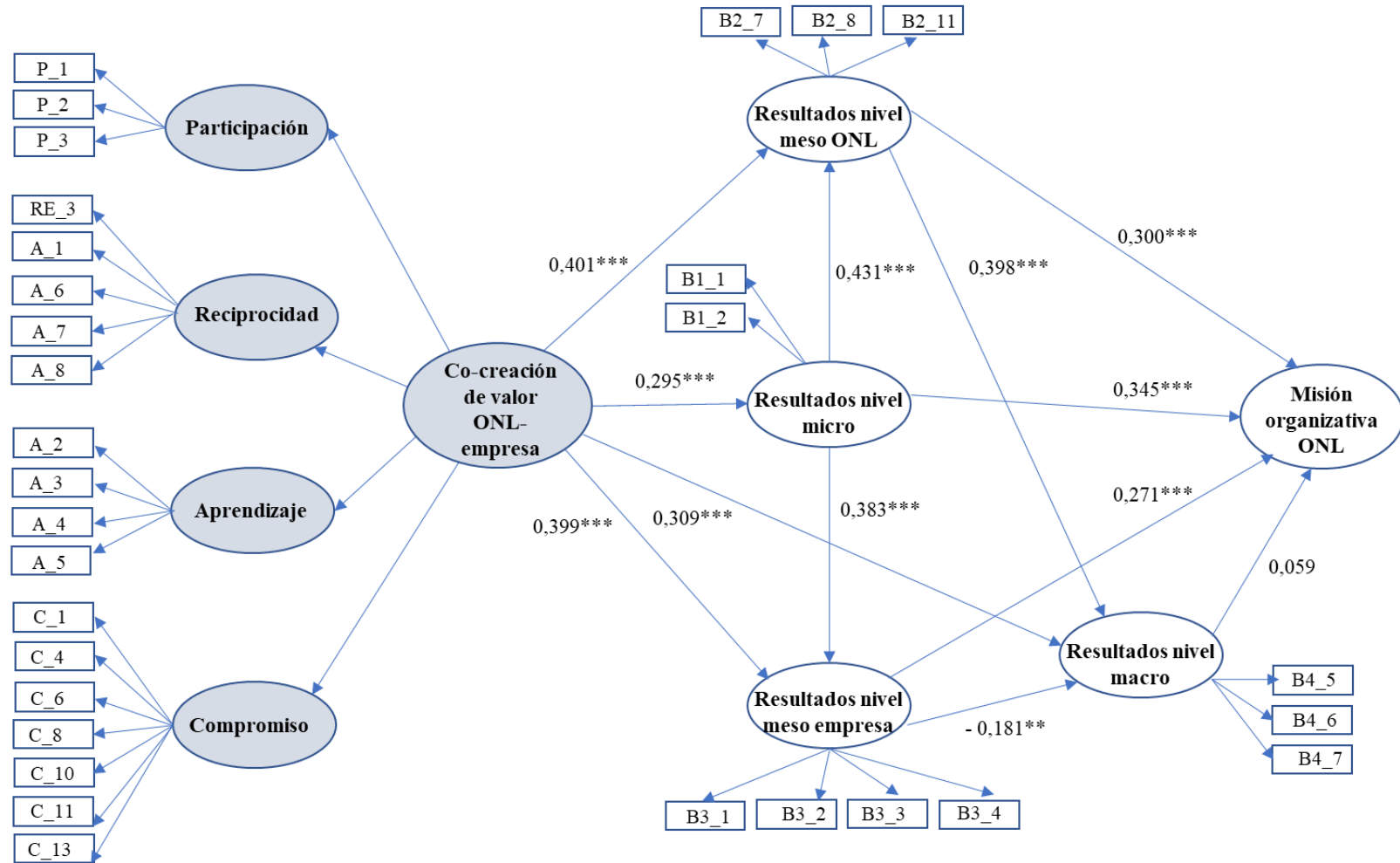
Tabla 4.26. Estadísticos de bondad de ajuste del modelo causal de las consecuencias de la co-creación ONL-Empresa

ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE	
<i>Ajuste absoluto</i>	
• Chi cuadrado	5,923 (p=0,115)
• Razón Chi cuadrado/grados de libertad	1,974
<i>Ajuste comparativo</i>	
• Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI)	0,992
• Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,959
<i>Otros</i>	
• Raíz del residuo cuadrático promedio (SRMR)	0,024
• Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA)	0,081

4.3.2.1. Consecuencias o beneficios de la co-creación de valor ONL-empresa a nivel micro

El modelo causal resultante muestra, en un primer nivel, como el desarrollo de una estrategia de co-creación por parte de una ONL tiene un efecto positivo y significativo sobre sus distintos estimadores de rendimiento a nivel micro, éste es sobre los beneficiarios, usuarios o destinatarios directos de las prestaciones proporcionadas por las ONL ($\beta=0,295$; $p<0,01$), por lo que se puede aceptar la hipótesis planteada al respecto (**H18**).

Figura 4.5. Modelo causal de las consecuencias de la co-creación de valor



Nota: * p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01

4.3.2.2. *Consecuencias o beneficios de la co-creación de valor ONL-empresa a nivel meso*

En un segundo nivel, el desarrollo de esta estrategia de co-creación también tiene una influencia positiva sobre los distintos estimadores de rendimiento a nivel meso u organizativo, tanto de la ONL ($\beta=0,401$; $p<0,01$), como sobre la percepción que tiene ésta sobre los distintos estimadores de rendimiento a nivel meso de la empresa privada con la que colabora ($\beta=0,399$; $p<0,01$), por lo que se puede dar soporte a las hipótesis **H19** y **H20**. Asimismo, se observa que estimadores de rendimiento positivos a nivel micro (sobre los beneficiarios o usuarios directos de la entidad no lucrativa) tienen efectos positivos sobre los estimadores de rendimiento a nivel meso (beneficios de tipo organizativo), tanto de la ONL, como de la empresa privada con la que ésta co-crea, siendo las relaciones realmente positivas y significativas ($\beta=0,431$ y $0,383$; respectivamente, $p<0,01$ en ambos casos). En consecuencia, se puede dar soporte a la hipótesis **H21**.

4.3.2.3. *Consecuencias o beneficios de la co-creación de valor ONL-empresa a nivel macro*

Ya en un tercer nivel, el que una ONL desarrolle una estrategia de co-creación tiene un efecto positivo y significativo sobre los estimadores de rendimiento a nivel macro o sobre la comunidad o sociedad en general en la que interactúa ($\beta=0,309$; $p<0,01$), por lo que se acepta la **H22**. Además, se constata como estimadores positivos de rendimiento a nivel meso, u organizacionales, de la ONL influyen positiva y significativamente sobre los estimadores de rendimiento a dicho nivel macro ($\beta=0,398$; $p<0,01$), aceptándose la hipótesis **H23**. Sin embargo, sorprendentemente, estimadores positivos de rendimiento a nivel meso de la empresa colaboradora parecen tener una influencia negativa y significativa sobre los estimadores de rendimiento a nivel macro (beneficios sobre la comunidad o sociedad en general) ($\beta=-0,181$; $p=0,028$), no pudiendo ser aceptada la **H24**.

4.3.2.4. Consecuencias o beneficios de la co-creación de valor ONL-empresa sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa

Finalmente, la consecución de estimadores positivos de rendimiento a nivel micro (sobre los beneficiarios o usuarios de la entidad no lucrativa) y meso (organizacionales), tanto de la ONL como de la empresa, a raíz de la implementación de una estrategia de co-creación de valor, tienen una influencia positiva y significativa sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa ($\beta=0,345$, $0,300$, y $0,271$, respectivamente; $p<0,01$ en todos los casos), por lo que se puede aceptar las hipótesis **H25**, **H26** y **H27**. Sin embargo, no se ha podido confirmar que la generación de beneficios a nivel macro en la sociedad como consecuencia de esta estrategia de co-creación tenga efectos significativos sobre la percepción de cumplimiento de la misión organizativa de la ONL, por lo que la hipótesis **H28** no puede ser aceptada.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El objetivo de este último capítulo es presentar las principales aportaciones derivadas de esta Tesis Doctoral. Para ello, se exponen, en primer lugar, las conclusiones tanto teóricas como empíricas del trabajo desarrollado. A continuación, se plantean una serie de implicaciones prácticas para la gestión organizativa de las entidades involucradas en el estudio. Finalmente, se señalan las limitaciones del trabajo, así como las futuras líneas de investigación que podrían desarrollarse como consecuencia de las evidencias halladas y a fin de mitigar las limitaciones identificadas.

El proyecto doctoral elaborado pone de manifiesto la trascendencia que tiene actualmente para la sociedad el desarrollo de estrategias eficaces de co-creación de valor entre las organizaciones no lucrativas (ONL) y las empresas privadas en la medida en que contribuyen a dar solución a las necesidades y problemas sociales. Con el objetivo de avanzar en los conocimientos relativos a dicho enfoque de gestión, se ha desarrollado una escala de medida válida y fiable de la co-creación de valor ONL-empresa privada, que ha permitido analizar los factores que condicionan su adopción y las consecuencias o beneficios derivados de su aplicación.

Tomando como punto de partida la anterior reflexión, se profundiza, a continuación, en su contenido a través del detalle tanto de las principales conclusiones teóricas y empíricas del trabajo, como de sus implicaciones prácticas para las dos partes de la relación: las organizaciones no lucrativas y las empresas privadas.

5.1. CONCLUSIONES TEÓRICAS

En el momento actual, existe un acuerdo entre académicos y profesionales respecto a que las empresas, ante las demandas y presiones sociales para que actúen de forma responsable en sus relaciones con la comunidad, han ido incorporando paulatinamente en sus estrategias, políticas y prácticas de gestión, principios y rutinas consecuentes con lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC). De hecho, la RSC en sí misma ha ido progresando en su conceptualización, importancia e implicación como consecuencia de dos circunstancias principales.

Por una parte, el hecho de que la sociedad esté más concienciada con la relevancia de los valores éticos que deben caracterizar las actuaciones organizativas, lleva a las empresas a replantearse un modelo de negocio más socialmente responsable, lo que puede repercutir en su diferenciación frente a sus competidores, contribuyendo así al logro de una ventaja competitiva. Por otro lado, en paralelo, desde el ámbito académico se han generado nuevas definiciones y modelos conceptuales (véase la pirámide de responsabilidades de Carroll, la teoría de los *stakeholders* o los conceptos de sostenibilidad corporativa, ciudadanía corporativa e innovación social corporativa) cuya validación empírica muestra como la adopción e implementación de esta estrategia tiene consecuencias positivas tanto sobre los beneficios económicos como sobre el resto de parámetros de resultados, incluidos los asociados con el desempeño social.

Adicionalmente, este progreso y evolución se observa en que las prácticas de RSC basadas en principios de filantropía tradicional, consistentes con la realización de obras caritativas y de voluntariado enfocadas a paliar efectos negativos de las actuaciones de las empresas para lograr una mejor imagen de la misma, han progresado hacia el desarrollo de actividades más estratégicas a través de la incorporación de los principios que definen los conceptos de innovación social corporativa (Halme y Laurila, 2009) o la creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2006; Porter y Kramer, 2011). Ambos conceptos hacen referencia a un modelo de negocio empresarial en el que se implementan acciones sociales en la cadena de valor, y donde la consecución de beneficios sociales es paralela al logro de beneficios económicos. En este sentido, las actuaciones socialmente responsables de una empresa están vinculadas al desarrollo de nuevos productos, mercados... que favorezcan la mejora sustancial de la comunidad con la que interactúa, a la vez que se logra la rentabilidad económica. Como consecuencia, las empresas que colaboren con sus *stakeholders*, como las ONL, pueden conseguir una mejora significativa de sus prácticas de RSC.

Precisamente, las ONL son entidades con misiones y prácticas eminentemente enfocadas a satisfacer y dar solución a necesidades sociales, que han sido cruciales para atender un entorno como el actual en el que las desigualdades económicas y sociales van en aumento, y que no pueden ser afrontadas en exclusiva por el Estado y el mercado. La falta de recursos para poner en marcha los proyectos que sustentan sus misiones organizacionales ha hecho necesario que fomenten acuerdos de colaboración con otras entidades, como las empresas, lo que puede repercutir favorablemente en el logro de sus metas, mejorando la situación de muchos colectivos que se encuentran en una posición de desventaja social y de vulnerabilidad creciente.

De hecho, tanto las empresas como las ONL son relevantes en la implementación de innovaciones sociales para dar solución a problemas de la sociedad. Las empresas, a través de la aplicación de la innovación social corporativa; las ONL, por su parte, como agente crítico para cubrir necesidades sociales no satisfechas. De esta forma, la investigación sobre la innovación social ha ido en aumento en la última década (véase, a modo de ejemplo, Moulaert et al., 2005; Howaldt y Schwarz, 2010; Moulaert et al., 2010; Anheier et al., 2014; Cajaiba-Santana, 2014; Păunescu, 2014; van der Have y Rubalcaba, 2016; Álvarez-González et al., 2017b) y su relevancia se ha

hecho cada vez más evidente en la medida en que genera los siguientes tipos de resultados:

- A través del desarrollo de la innovación social se aprovechan las capacidades de las organizaciones para dar soluciones a necesidades sociales.
- El carácter colaborativo de este tipo de innovación redunda en que los ciudadanos, las organizaciones... de manera conjunta, intenten satisfacer o resolver los problemas sociales complejos.
- Dicha estrategia innovativa lleva a producir un cambio social, una mejora sustancial respecto a soluciones previas ya implantadas.
- La aplicación de la innovación social ayuda a que los emprendedores sociales (tanto públicos como privados o las propias ONL) pongan en marcha proyectos con un objetivo primordialmente social, de los que se deriven también beneficios económicos si son llevados a cabo por una entidad lucrativa.

De este modo, la co-creación de valor ONL-empresa emerge como un tipo de innovación social en la que ambas entidades, la ONL y la empresa, llevan a cabo un acuerdo de colaboración y realizan actividades conjuntas con el propósito de obtener valor para sus beneficiarios directos finales, para ambas organizaciones, y para la sociedad en general. Pese a lo relevante de este planteamiento conceptual, el presente trabajo doctoral ha permitido concluir que si bien la co-creación de valor ha sido ya evaluada de un modo relevante desde la perspectiva de las relaciones entre la empresa y sus clientes, no ha ocurrido lo mismo utilizando las ONL como unidad de análisis. En consecuencia, se ha tratado de sistematizar los principales aspectos conceptuales de este enfoque de gestión, principalmente desde el punto de vista del sector no lucrativo, en cuanto objeto de análisis de la posterior evidencia empírica del trabajo.

En concreto, la co-creación de valor, o la realización de actividades conjuntas llevadas a cabo por los proveedores de servicios y sus beneficiarios (clientes u otros *stakeholders*) para obtener valor para ambos, ha sido investigada sustancialmente en los últimos años (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Ramaswamy, 2009; Spohrer y Maglio, 2010; Grönroos y Ravald, 2011; Grönroos, 2012; Bharti et al., 2015; Ranjan y Read, 2016). Teorías o enfoques como la Lógica Dominante del Servicio (LDS), ponen en el

centro del intercambio económico a los *stakeholders* (principalmente a los clientes) con los que se relacionan las empresas, y donde aspectos intangibles relativos a la relación, la interacción, los conocimientos, las habilidades, y la ayuda hacia la otra parte, son fundamentales para establecer el intercambio. Acciones de co-creación consistentes en la co-producción o el co-diseño reflejan la importancia que tiene actualmente en la sociedad dicha estrategia de gestión, donde actividades de la cadena de valor de la empresa (como la producción, el diseño, el establecimiento de precios...) son realizadas conjuntamente con los clientes de la entidad, con el objetivo primordial de que dichos clientes reciban valor de sus actuaciones (reducción de precios, mayor relevancia social...).

En el contexto de la co-creación de valor se pueden incluir a las alianzas intersectoriales o a las actividades de colaboración llevadas a cabo entre la ONL y la empresa. A través de estas asociaciones intersectoriales se puede crear valor para ambos socios y para la sociedad. Ambas partes ponen en común recursos y capacidades que derivarán en la consecución de los objetivos planteados en la colaboración, pudiendo resolver cuestiones relativas al bienestar social de manera más efectiva y/o más eficiente que si cada socio trabajase de manera independiente. Esta creación de sinergias contribuye a la solución de aquellas necesidades sociales que primordialmente están definidas en la misión organizacional de la ONL.

Ambos tipos de organizaciones, con motivaciones para desarrollar la colaboración tanto altruistas (fundamentalmente las ONL) como utilitaristas (mejora en la gestión de riesgos asociados a la actividad de la organización o la obtención de una ventaja competitiva), pueden conseguir beneficios diversos de la actividad co-creadora. Las empresas pueden mejorar su valor de marca, aumentar la lealtad de sus clientes, motivar y retener a sus empleados, fomentar el desarrollo de productos socialmente innovadores, o acceder de forma más eficaz a los mercados locales donde trabajan las ONL, aprovechando el conocimiento y las redes que estas entidades han establecido. Las ONL, por su parte, pueden obtener de las empresas aquellos recursos necesarios, tangibles (en efectivo, productos y/o servicios, equipamientos e infraestructura, etc.) e intangibles (capacidades, competencias, información, visibilidad, acceso a redes, innovación, etc.), que permitirán que su misión y objetivos fundacionales que guían su comportamiento ordinario, sean alcanzados de forma más eficaz, sobre todo en un

entorno tendente a la carencia de recursos económicos que permitan sostenerse a estas entidades.

Sin embargo, tal y como se ha apuntado, existe un vacío importante respecto a la investigación, tanto teórica como empírica, de la estrategia de co-creación de valor que una ONL puede establecer con una empresa privada en sus relaciones de colaboración. En concreto, de la revisión de la literatura no emerge una escala de medida globalmente aceptada por el mundo académico de este enfoque de gestión tomando como unidad de análisis a las ONL. Esta carencia trae consigo la consiguiente limitación del análisis de los condicionantes, moderadores, y consecuencias de la adopción de esta estrategia de co-creación por parte de las ONL en sus relaciones con empresas. En este sentido, esta Tesis Doctoral contribuye a la literatura especializada con tres aportaciones clave.

En primer lugar, se ha tratado de identificar las **dimensiones críticas que son conceptualmente subyacentes a la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa**. Desde este punto de vista, tomando como referente el trabajo de Bharti et al. (2015), se define un modelo de co-creación de valor compuesto por cuatro dimensiones clave. De acuerdo con este modelo, co-crear implica, en primer lugar, la participación de la empresa colaboradora en las etapas relativas al proceso de colaboración (*participación*). También supone que cada socio da y recibe en la misma proporción que la otra parte de la relación (*reciprocidad*), así como la vinculación de la empresa con la ONL a través de la información que obtiene de la misma (*aprendizaje*). Finalmente, se requiere adicionalmente que haya una implicación efectiva de la empresa con la ONL (*compromiso*).

En segundo lugar, la revisión bibliográfica ha permitido evidenciar un conjunto de posibles **factores condicionantes** de la adopción de la co-creación de valor de la ONL con empresas privadas. La innovación social en general y la co-creación de valor ONL-empresa en particular, se puede ver condicionada por factores tanto externos, propios del entorno o contexto (Cajaiba-Santana, 2014; Krlev et al., 2014; Vargo y Lusch, 2016), como internos, relativos a aspectos concretos de las organizaciones que realizan el proceso de co-creación (Bharti et al., 2015).

Respecto al entorno o contexto, los factores institucionales (conjunto de valores, reglas y normas que regulan el comportamiento de las organizaciones), el clima social (la participación ciudadana y la legitimación de las distintas causas sociales), y el marco político (conjunto de acciones gubernamentales destinadas a fomentar alianzas

intersectoriales), pueden influir en que las ONL adopten acuerdos de colaboración fundamentados en una estrategia de co-creación con empresas privadas.

Por su parte, en relación a los factores internos o propios de los agentes que participan de la co-creación, y de acuerdo con el planteamiento de Bharti et al. (2015), es posible señalar las siguientes categorías de condicionantes principales de la misma: el grado de desarrollo de una cultura organizativa de carácter colaborativo por parte de la ONL, el tipo de relación entre la ONL y la empresa (establecimiento de normas relacionales), y sus recursos organizativos. A continuación, se realizan una serie de reflexiones críticas respecto a cada una de estas tres categorías de condicionantes señaladas:

- El desarrollo por parte de la ONL de una cultura organizativa colaborativa (caracterizada por la predisposición de sus gestores a establecer acuerdos de colaboración con empresas privadas y su liderazgo en este ámbito, aportando valores éticos a la entidad, y siendo ágiles para responder a los desafíos que enfrenta la organización) puede ser un condicionante fundamental de la propensión que tienen sus máximos responsables para llevar a cabo alianzas intersectoriales con empresas y para proyectar la importancia de la co-creación en el conjunto de la organización.
- A su vez, a través del establecimiento de normas relacionales (Macneil, 1974 1978, 1980) que rijan la relación entre la ONL y la empresa colaboradora (respecto, por ejemplo, a la integridad del rol de cada una de las partes, la flexibilidad para modificar los acuerdos establecidos ante posibles cambios del entorno, la confianza entre ambos socios, y la información compartida y necesaria entre ambas organizaciones), se podría lograr un vínculo mayor entre la ONL y la empresa, consiguiendo avanzar sustantivamente en el desarrollo del proyecto de colaboración.
- Respecto a los recursos organizativos, de acuerdo con el trabajo de Maier et al. (2016) sobre el enfoque de tipo empresarial que pueden adoptar las ONL en su gestión, otros condicionantes del establecimiento de acuerdos de colaboración con empresas, podrían ser: (1) su efectiva orientación al mercado, donde los intercambios de valor con sus beneficiarios y sus donantes se consideran

actuaciones clave dentro de su estrategia de gestión, (2) su comportamiento emprendedor caracterizado por la orientación en sus prácticas diarias hacia la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, (3) la adopción por su parte de una estructura de gobierno corporativa relativa a la responsabilidad en la gestión y a la participación de sus *stakeholders* en sus órganos de gestión, o (4) su predisposición favorable hacia la filantropía empresarial o de riesgo enfocada a la diversificación de sus fuentes de financiación. Todos estos recursos podrían condicionar la adopción de una estrategia de co-creación ONL-empresa de manera indirecta a través de la influencia positiva de cada uno de estos cuatro factores organizativos en la cultura organizativa colaborativa de la ONL y en el establecimiento de normas relacionales entre ambas partes.

- Adicionalmente al planteamiento de Maier et al. (2016) señalado, la revisión de la literatura especializada ha llevado a contemplar al capital social como un factor añadido que puede estimular la innovación social. Así, se percibe que una ONL que tenga una red de contactos amplia y profunda podría ser más proclive a desarrollar una estrategia de co-creación de valor con empresas privadas.
- Por último, y desde el punto de vista de nuevo de la adopción de prácticas de gestión empresarial por parte de las ONL (Maier et al., 2016), cabría hipotetizar que la profesionalización de los recursos humanos, tanto en el ámbito de la gestión administrativa de estas entidades como en la prestación de sus servicios, puede moderar y estimular positivamente de forma directa o indirecta (mediante el establecimiento de normas relacionales), la relación entre el desarrollo de una cultura organizativa de carácter colaborativo por su parte y la puesta en práctica de una estrategia de co-creación de valor.

La tercera aportación teórica principal del trabajo doctoral gira en relación a las **consecuencias** que tiene la adopción del enfoque de gestión de la co-creación ONL-empresa privada en tres niveles de análisis principales (Kolk, 2013; Van Tulder et al., 2016): a nivel micro (resultados sobre los beneficiarios o usuarios finales de los proyectos o actividades en las que se colabore), a nivel meso (consecuencias organizacionales sobre la ONL y sobre la empresa con la que la entidad no lucrativa ha

realizado la alianza intersectorial), y a nivel macro (impacto sobre la sociedad en su conjunto). En concreto:

- La literatura académica especializada ha puesto de manifiesto la importancia de la medición del desempeño de las ONL y los distintos indicadores que las entidades no lucrativas pueden utilizar para analizar su rendimiento o desempeño (véase, a modo de ejemplo, Sowa et al. 2004; LeRoux y Wright, 2010; Lee y Nowell, 2015; Sanzo et al., 2015b). Los estimadores de rendimiento intermedios pueden referirse a las entradas o “*inputs*”, salidas o “*outputs*”, resultados o “*outcomes*”, e impacto social. Dada la especial significación e importancia que tiene actualmente la medición de los resultados o “*outcomes*” y del impacto social generado por las actuaciones de las ONL, es necesario tener en cuenta estos dos indicadores para analizar las consecuencias que la colaboración entre ONL y empresas privadas tienen a nivel micro, meso y macro.
- De esta manera, la co-creación de valor entre ambas organizaciones podría, por tanto, producir resultados o cambios significativos directos en los beneficiarios o usuarios finales del proyecto de colaboración (nivel micro), beneficios sustanciales en la ONL y la empresa (nivel meso) y un impacto social positivo en la comunidad y en la sociedad en general en la que se interactúa (nivel macro). Además, las consecuencias positivas a nivel micro pueden derivar en beneficios organizacionales para ambos socios de la relación (nivel meso). En el mismo sentido, los cambios organizacionales producidos a nivel meso podrían derivar en un mayor impacto social a raíz de las actividades colaborativas llevadas a cabo (nivel macro).
- Adicionalmente, teniendo en cuenta que el objetivo último de las organizaciones sin ánimo de lucro es cumplir con su misión organizativa, en cuanto indicador de la eficacia con la que la organización logra alcanzar sus fines fundacionales, es relevante la medición del efecto de las consecuencias que esta estrategia de gestión tiene en los distintos niveles de análisis señalados (micro, meso y macro) sobre el cumplimiento real y efectivo de la misión organizativa de la ONL.

5.2. CONCLUSIONES EMPÍRICAS

De acuerdo con las aportaciones teóricas señaladas, se ha llevado a cabo un estudio empírico entre 205 ONL españolas que potencialmente mantenían relaciones de colaboración con empresas privadas. En concreto, el objetivo de este estudio empírico era evaluar en qué medida la adopción por parte de las ONL españolas de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con empresas, motivada por distintos factores del entorno o de las propias organizaciones, puede derivar consecuencias positivas tanto en sus públicos objetivo más directos, como en la propia organización y, en última instancia, en la sociedad en su conjunto.

Las ONL evaluadas se caracterizan por ser relativamente jóvenes (un 39% constituidas después del año 2003), adoptando predominantemente la forma jurídica de fundación (54,1%). Además, un 74,7% de ellas han sido promovidas por personas físicas, y un 40,2% por personas jurídicas (básicamente, privadas). Sus principales beneficiarios son personas físicas (el 93,2%), en particular colectivos específicos, como por ejemplo personas en riesgo de exclusión social. Sus áreas de actividad principales se relacionan sobre todo con los servicios sociales (60%) y la educación e investigación (48,8%), tratándose en su mayoría de entidades cuyo ámbito geográfico de actuación es autonómico, provincial o local (un 43,9%) o nacional (35,7%). Por último, respecto al tamaño se distribuyen de modo equitativo: un 34,1% son de pequeño tamaño (volumen de ingresos anual entre 30.000 a 500.000 euros), un 28,6% medianas (ingresos entre 500.000 a 2.400.000 euros al año), con un 30,8% catalogadas como grandes (ingresos superiores a 2.400.000 euros). A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio empírico desarrollado entre esta muestra de ONL.

5.2.1 Conclusiones vinculadas con el desarrollo de la escala de medida “co-creación de valor ONL-empresa”

Tal como se ha anticipado, la revisión de la literatura especializada efectuada no ha permitido identificar una escala de medida, globalmente aceptada, de la co-creación de valor ONL-empresa desde el punto de vista de las ONL. Como consecuencia, el presente trabajo doctoral propone una escala que se ha mostrado válida y fiable para evaluar el grado de adopción de este tipo de estrategia. La escala de medida se estructura en cuatro dimensiones básicas, materializadas en 19 ítems:

- La **participación** de la empresa colaboradora: grado en que la empresa aporta sugerencias, comparte información, y participa en la toma de decisiones de la ONL en todo el proceso de co-creación de valor. En concreto, esta primera dimensión está formada por tres ítems.
- La **reciprocidad** entre ambas partes de la relación, la ONL y la empresa: alude a la correspondencia entre ambos socios mediante la receptividad hacia la otra parte en la relación de co-creación. Esta segunda dimensión está conformada por cinco ítems.
- El **aprendizaje** que la empresa puede obtener a raíz del vínculo establecido con la ONL: hace referencia a la información adquirida por parte de la empresa y a los cambios producidos en su gestión y forma de operar como consecuencia de la colaboración con la ONL. Esta dimensión está constituida por cuatro ítems.
- El **compromiso** de la empresa que colabora en el desarrollo de programas, prestaciones o actividades con la ONL: identifica la implicación de la empresa y sus interlocutores para promover una relación de colaboración a largo plazo entre ambos socios. Esta última dimensión la conforman siete ítems.

5.2.2 Conclusiones vinculadas a los antecedentes y moderadores de la co-creación de valor ONL-empresa

El modelo de relaciones establecido entre un conjunto de antecedentes y factores moderadores de la co-creación de valor ONL-empresa, permite establecer las siguientes conclusiones relevantes:

- La existencia de factores institucionales propicios para que las ONL co-creen en sus relaciones con las empresas influye positivamente en el establecimiento de normas relacionales entre ambas organizaciones. Esta evidencia refleja que la presencia de dicho marco institucional beneficia que ambas partes implanten normas relativas a la integridad del rol de cada parte, la confianza entre ambas, la flexibilidad y la información compartida que favorezcan un mayor grado de desarrollo de la relación.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

- No se ha podido constatar que la presencia de factores institucionales tenga influencia directa ni indirecta, a través de estimular el desarrollo de una cultura organizativa de carácter colaborativo, en el desarrollo por parte de una ONL de un proceso de co-creación de valor con empresas. Sin embargo, estos factores sí ejercen una influencia indirecta por medio de su efecto positivo sobre las normas relacionales.
- La presencia de normas relacionales entre la ONL y la empresa tiene un efecto directo y positivo en que la ONL adopte una estrategia de co-creación en sus relaciones con empresas. Pero, por el contrario, el hecho de que la ONL tenga una cultura organizativa con valores y principios orientados hacia la colaboración con las mismas no afecta de forma directa ni sobre la estrategia de co-creación ni en el establecimiento de normas relacionales entre ambos socios. Se pone de manifiesto así la importancia de las normas relacionales a la hora de desarrollar proyectos colaborativos entre la ONL y la empresa, en la medida en que la formalización del rol de cada parte de la relación, su flexibilidad a la hora de modificar los acuerdos previamente establecidos, la confianza entre ambas partes, y el intercambio regular de información, favorece el que la estrategia de co-creación sea realmente adoptada por parte de las entidades no lucrativas.
- A su vez, la evidencia determina que existe un efecto directo del capital social de la ONL sobre el desarrollo de un proceso de co-creación con empresas, debido a que el hecho de disponer de una amplia red de contactos, caracterizada por relaciones fluidas y compartir un lenguaje común, con administraciones, otras ONL, empresas..., fomenta la predisposición de la ONL a formalizar acuerdos de colaboración con otras entidades y, por consiguiente, con empresas.
- Desde el punto de vista ya de los recursos organizativos, la orientación al mercado de una ONL por sí sola no influye en el grado en que esta entidad desarrolla una cultura organizativa de carácter colaborativo. Sin embargo, la adopción de dicho recurso sí que influye positivamente en el establecimiento de normas relacionales entre la ONL y la empresa colaboradora. La entidad no lucrativa en la que la generación de intercambios de valor con beneficiarios, donantes... sea determinante dentro de su estrategia, llevará a que tienda a

desarrollar con las empresas con las que colabora relaciones más intensas y con una orientación a largo plazo.

- Por el contrario, no se observa que el comportamiento emprendedor en una ONL influya positivamente ni sobre el desarrollo de una cultura organizativa colaborativa, ni sobre el establecimiento de normas relacionales entre las partes. Por tanto, el hecho de que una ONL tenga una orientación hacia la innovación, la proactividad, y la asunción de riesgos no la hace más proclive a establecer valores organizativos relativos al establecimiento de alianzas intersectoriales con empresas, ni más tendente al fomento de las normas relacionales entre los socios, quizás debido a la dificultad de las ONL para tener, en un entorno altamente competitivo, una posición de liderazgo en el establecimiento de este tipo de alianzas intersectoriales.
- Por su parte, el desarrollo de una filantropía empresarial o de riesgo por parte de una ONL tiene un efecto directo y positivo en la adopción de una cultura organizativa de carácter colaborativo en la ONL. Ahora bien, el hecho de que una ONL se oriente hacia la filantropía de riesgo no influye en que se establezcan normas relacionales entre la ONL y la empresa. Por lo tanto, el desarrollo de actividades relacionadas con la búsqueda de nuevos mecanismos de financiación, distintos a los tradicionales, que fomentan el sentido de participación de la ONL en procesos colaborativos, provoca una mayor tendencia a tener valores organizacionales orientados al desarrollo de alianzas con empresas privadas.
- Adicionalmente, la adopción de estructuras de gobierno corporativas en las ONL influye de manera directa y positiva en el desarrollo de una cultura organizativa en la que se adoptan principios y valores por parte de la alta dirección asociados al fomento de asociaciones intersectoriales con empresas privadas. Asimismo, también el hecho de que adopten principios y prácticas propios de una estructura de gobierno corporativa afecta directa y positivamente al establecimiento de normas relacionales entre ambos socios co-creadores.

- Una aportación significativa del presente trabajo doctoral es el análisis de un posible efecto moderador relacionado con la profesionalización de los recursos humanos de las ONL, en la gestión y en la prestación de sus servicios, sobre la relación directa e indirecta (a través de las normas relacionales) de la cultura organizativa de carácter colaborativo y la co-creación de valor. Se trata de una aportación importante puesto que el tema de la profesionalización de las ONL lleva generando un gran debate y controversia dentro del sector desde hace ya décadas. En concreto, en primer lugar, la profesionalización de la gestión hace más intensa la relación positiva entre la cultura colaborativa y la co-creación de valor ONL-empresa. Por su parte, a medida que se avanza en la profesionalización a la hora de prestar los servicios, la relación entre la cultura colaborativa y la co-creación de valor se hace más intensa, así como la relación entre la existencia de normas relacionales y la co-creación de valor y entre la cultura colaborativa y el establecimiento de normas relacionales entre ambas partes de la relación.

5.2.3 Conclusiones vinculadas a las consecuencias de la co-creación de valor ONL-empresa

De modo análogo, del modelo de relaciones establecido para evaluar las consecuencias del desarrollo de una estrategia de co-creación de las ONL en sus relaciones con empresas, se pueden extraer las siguientes conclusiones principales:

- La puesta en práctica por parte de una ONL de una estrategia de co-creación de valor en sus relaciones con las empresas influye de forma directa y positiva en los distintos estimadores de resultados vinculados con los beneficiarios o usuarios finales del proyecto de colaboración; es decir, en aquellos indicadores de resultados relacionados con el nivel micro de análisis.
- En el mismo sentido, el desarrollo de esta estrategia tiene un efecto directo y positivo sobre los estimadores de rendimiento a nivel meso de la ONL: sobre los indicadores relacionados con los beneficios internos u organizacionales de la entidad no lucrativa. A su vez, las ONL perciben que la adopción de dicha estrategia influye también de forma directa y positiva en los estimadores de

rendimiento a nivel meso de la empresa con la que co-crean, por lo que esta estrategia resultaría beneficiosa para ambos socios.

- A un tercer nivel, también se observa que dicho enfoque estratégico produce un efecto directo y positivo en el nivel macro, o en lo que se refiere a los beneficios que se pueden derivar en la sociedad en general.
- Ya de modo indirecto, se aprecia un efecto positivo adicional de la co-creación de valor ONL-empresa sobre los estimadores de resultados a nivel meso y macro. Por una parte, los rendimientos a nivel micro influyen positivamente sobre los indicadores de rendimiento a nivel meso tanto de la ONL como de la empresa colaboradora. Por otra, la mejora a nivel meso por parte de la ONL, produce a su vez un efecto positivo sobre los estimadores de resultado relativos al nivel macro de análisis o de la sociedad en general.
- Sin embargo, existe una influencia negativa de la percepción de mejora de los resultados a nivel meso de la empresa sobre el efecto que tiene la co-creación en la sociedad o comunidad en general. Una posible explicación podría ser que el interés de la empresa por favorecer directamente al entorno social en el que interactúa es menor a medida que está más satisfecha con los resultados del proyecto de colaboración que desarrolla conjuntamente con una ONL en concreto, y en el que parece delegar su compromiso de contribuir a la mejora del bienestar social de la comunidad.
- Por último, respecto al efecto que los distintos indicadores de rendimiento pueden producir en el objetivo último de una entidad no lucrativa, el cumplimiento de su misión organizativa, cabe afirmar que tanto estimadores positivos de rendimiento a nivel micro, como a nivel meso, tienen una influencia positiva en el cumplimiento de la misión organizativa de la entidad.
- Por el contrario, los estimadores positivos a nivel macro no tienen una influencia positiva por sí mismos sobre el cumplimiento de la misión organizativa de la ONL. Una posible explicación podría encontrarse en que mientras que el impacto social o beneficios a nivel macro de las actuaciones de co-creación son

medidos a largo plazo, las entidades no lucrativas miden la eficacia del cumplimiento de sus objetivos en períodos anuales o vinculados con el corto o medio plazo que condiciona esta ausencia de relación directa.

5.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Se ha analizado el papel relevante que tienen las ONL en la sociedad actual para dar solución a problemas sociales complejos, y como estas entidades a través del desarrollo de estrategias de co-creación de valor en sus relaciones con empresas privadas pueden llegar a mejorar la situación de los beneficiarios o usuarios finales de los proyectos, cumplir con mayor eficacia los objetivos de su misión, así como generar un impacto social positivo a raíz de la co-creación. Además, las empresas colaboradoras pueden conseguir beneficios con la puesta en marcha de esta estrategia colaborativa. Con estos antecedentes, resultaría sumamente interesante potenciar las actividades de co-creación. Y para que una ONL saque el máximo provecho de la implementación de una estrategia de co-creación con una empresa privada, resulta fundamental que sus gestores asuman y desarrollen los siguientes principios y prácticas:

- Respecto a la **participación** de la empresa colaboradora en el diseño y puesta en práctica de esta estrategia, se debería potenciar que aportara toda la información importante y necesaria en cada momento, facilitara las sugerencias que crea oportunas y participara en la toma de decisiones de las cuestiones relativas al proyecto de colaboración. Por ejemplo, abriendo nuevos canales de comunicación entre ambas organizaciones (véase la utilidad para ello de las nuevas plataformas online), o posibilitando la interacción permanente entre el personal de las dos partes involucrado directamente en la relación.
- En cuanto a la **reciprocidad** que debe primar en este tipo de relación, a la ONL podría interesarle promover el equilibrio en el largo plazo de los costes y beneficios de la colaboración (si no fuese equitativa en un determinado momento del tiempo), el aprendizaje real de cada socio respecto al otro, la revisión conjunta de experiencias pasadas para aprender de los aciertos y errores, el cuestionamiento en todo momento por ambas entidades de las actuaciones realizadas y la adaptación a las nuevas circunstancias, y el compromiso con la

misma meta compartida de la colaboración. Para todo ello, sería muy interesante, por ejemplo, que los gestores de la entidad no lucrativa y la empresa pudieran mantener reuniones regulares durante cada etapa de realización del proyecto, fomentando un feedback efectivo de la comunicación.

- A fin de profundizar en el **aprendizaje** que se derive de la colaboración, la entidad no lucrativa deberá impulsar o promover en la empresa colaboradora la adquisición de información relevante de la entidad para sus propias actividades o procesos, la aplicación de la misma dentro de su entramado organizativo, su uso para ser más eficiente y desempeñar mejor sus actividades, y la introducción de cambios en su forma de operar respecto a la ONL. Para ello, la ONL podría reportar a la empresa todos aquellos informes relativos a los proyectos en los que la organización empresarial esté colaborando y que pudiesen ser de utilidad a los gestores empresariales para la toma de decisiones.

- Asimismo, en aras a **comprometerse** a largo plazo en la relación con la empresa, a la ONL le interesaría fomentar tal compromiso en los directivos de la empresa, así como el interés y la atención de sus interlocutores más directos. Así, desde la ONL se debería velar por el cumplimiento con los objetivos de la colaboración por parte de la empresa, la implicación personal de los citados interlocutores, su percepción de disfrute en las actividades en las que colaboren, la realización de trabajo en equipo que sea realmente apreciado por los mismos y la creación de lazos personales entre los interlocutores de ambas partes. Por ejemplo, la entidad no lucrativa podría llevar a cabo diversos tipos de eventos (jornadas, foros...) para promover el encuentro de las personas involucradas directamente en las actividades de colaboración, o invitar a que el personal de la empresa participe directamente en la prestación de sus servicios y aprecie en primera persona los logros de la alianza; además los gestores de la ONL podrían aportar información relevante a la empresa sobre los potenciales proyectos futuros en los que la empresa podría colaborar, fomentando así vínculos a largo plazo y su permanencia en el desarrollo de los mismos.

A raíz de los resultados obtenidos, resulta fundamental además que la ONL desarrolle y consolide previamente a la puesta en práctica de esta estrategia de co-

creación una **cultura organizativa de carácter realmente colaborativo**. En este sentido, se recomienda a sus gestores que, ante el establecimiento de una colaboración con una empresa, procuren satisfacer las expectativas de la empresa colaboradora mediante una comunicación eficaz con la misma, se involucren personalmente en todo el proceso de colaboración, valoren positivamente las ideas y sugerencias de los empleados y voluntarios para dicha colaboración, y promuevan el desarrollo de estrategias innovadoras y de cambio como consecuencia de la misma.

Además, dado que se evidencia empíricamente que si los socios establecen **normas relacionales** entre ellos el proceso de co-creación de valor podría desarrollarse con mayor intensidad, parece recomendable que la ONL traslade requerimientos necesarios a la empresa en aras a que dicho proceso se desarrolle adecuadamente. Por la otra parte, será preciso que los responsables de la empresa tengan en cuenta estos requerimientos a fin de que comprendan las operaciones y la toma de decisiones de la entidad no lucrativa con la que colaboran, sean conscientes de sus necesidades, conozcan los factores políticos, sociales y económicos que condicionan el sector no lucrativo, reconozcan la necesidad de adaptar los acuerdos al entorno, valoren llegar a soluciones mutuamente beneficiosas con la ONL si hubiese desacuerdo, tengan en cuenta los planteamientos y objetivos de la entidad no lucrativa, y proporcionen rápidamente información a la misma si ésta se la solicita. También sería recomendable que la ONL desarrollara prácticas como preocuparse por conocer el “lenguaje” de la otra parte, conocer y aceptar las limitaciones o restricciones a las que cada socio se ve sometido, estar dispuesta a ser flexible y llegar a posturas de consenso, definir una adecuada estrategia de comunicación y *reporting*, tanto interna como externa, o mostrar una mayor orientación hacia la transparencia y la rendición de cuentas, lo que podría contribuir a intensificar las relaciones y favorecer los procesos de co-creación.

Asimismo, al observarse que una efectiva **orientación al mercado** por parte de la ONL fomentará positivamente que los socios del proyecto co-creado establezcan normas relacionales entre ellos, los gestores de la entidad no lucrativa deberían destinar recursos para obtener, de forma sistemática y frecuente, datos e información relevante de los beneficiarios, de los donantes, de cualquier otro *stakeholder* y del sector de actividad de la entidad en sí mismo. Dichos datos e informaciones deberán ser difundidos entre los distintos departamentos y áreas organizativas de la entidad, de

modo que se utilicen para desarrollar programas, proyectos, prestaciones o actividades que contribuyan a la satisfacción final de sus beneficiarios.

Otra recomendación para los gestores de ONL hace referencia al hecho de que el desarrollo de la **filantropía empresarial o de riesgo** por su parte propicia una cultura organizativa orientada al desarrollo de alianzas intersectoriales con empresas. En este caso, cabe recomendarles que sean receptivas y busquen nuevas fuentes de financiación diferentes a las tradicionales cuotas de asociados o donaciones puntuales. Por ejemplo, podrían acudir a fuentes de financiación ajenas (desde las más clásicas vinculadas a las entidades financieras hasta las más innovadoras como el crowdfunding), obtener ingresos por ventas de productos o prestación de servicios a beneficiarios, empresas..., invertir en depósitos y fondos (rendimientos de capital mobiliario), u obtener ingresos por alquileres, venta de inmuebles... (rendimientos de capital inmobiliario). También en este ámbito, las colaboraciones con empresas privadas podrían proporcionar a la ONL una vía para acceder a conocimientos y capacidades en materia de gestión financiera.

A su vez, la adopción por parte de las ONL de **estructuras de gobierno corporativas** fomenta una cultura colaborativa en la ONL y un mayor desarrollo relacional entre los socios de la colaboración. Se sugiere, en este caso, a sus gestores, que sus órganos de gobierno (Junta Directiva o Patronato de la Fundación) sean pequeños y ágiles, que la estrategia de gestión esté bien definida, que la toma de decisiones esté descentralizada, que los responsables del día a día de la entidad participen activamente en dichos órganos, que haya criterios de responsabilidad en la gestión formalmente establecidos, que exista en la entidad políticas de incompatibilidades de los miembros de las Juntas o Patronatos, y que se enfatice la actividad estratégica y emprendedora.

También el **capital social** o red de contactos global, formal e informal, que posee la ONL favorece que se adopten estos procesos de co-creación de valor. En este punto, es importante recomendar a los gestores de las entidades que establezcan una red de contactos amplia, que mantengan contacto con diferentes tipos de entidades y sectores, que tengan una alta interconexión con las entidades con las que se relacionan, que colaboren a largo plazo con dicha red y que inviertan en el desarrollo de esas relaciones, que fomenten que los costes y los beneficios de mantener las relaciones se repartan de forma equitativa en el largo plazo entre los participantes, y que se sostengan los términos de las relaciones abiertos con un reajuste constante de la relación.

Respecto a los recursos organizativos, una última recomendación hace referencia a la necesidad de fomentar la **profesionalización de los recursos humanos** de la ONL, ya que, como se ha anticipado en el anterior apartado de conclusiones empíricas, dicha profesionalización hará que el efecto directo o indirecto, a través de las normas relacionales, de la cultura colaborativa sobre la estrategia de co-creación sea tanto mayor. Para ello, se recomienda a los gestores de las entidades no lucrativas que desarrollen procesos de análisis y planificación de las necesidades de personal requeridas por su organización, que lleven a cabo procesos de selección de personal más profesionales valorando tanto su formación genérica como específica, que fomenten la formación continua del personal de la entidad, que valoren su desarrollo profesional, o que establezcan un sistema adecuado de retribuciones e incentivos.

Una última cuestión a resaltar que emerge de los resultados es que, si existe un **marco institucional** propicio a la colaboración intersectorial de las ONL con las empresas privadas, se puede favorecer que los socios establezcan normas relacionales que favorecieran la co-creación. Por tanto, sería recomendable que los gestores de las ONL presionaran, dentro de lo razonable, a las Administraciones públicas para implantar políticas públicas, agendas, planes estatales, planes de Comunidades Autónomas..., que propiciaran la participación ciudadana en el sector no lucrativo, así como que promovieran valores sociales relativos a la equidad, la justicia, la tolerancia, la igualdad de oportunidades, la solidaridad o la sostenibilidad medioambiental, y fomentaran que los ciudadanos tengan una actitud positiva hacia el cambio o la innovación social.

5.4. LIMITACIONES

Como en toda investigación, la presente tiene una serie de limitaciones susceptibles de mejora en futuros estudios. En concreto:

- Como cualquier trabajo que utilice la encuesta como método de recogida de datos, el estudio realizado ha sido de corte transversal (en un momento dado del tiempo), aunque entre una base de datos de ONL españolas que colaboran de modo regular con empresas privadas que creemos sustantiva y relevante.

- Se ha generado una escala válida y fiable de la co-creación de valor ONL-empresa, pero desde una única perspectiva: las ONL españolas socialmente innovadoras. Como en cualquier otra asociación intersectorial, sería conveniente replicar la investigación en la otra parte de la relación, las empresas privadas, e identificar posibles disonancias.
- Se ha utilizado un amplio catálogo de potenciales antecedentes y moderadores del grado de adopción de esta estrategia. Sin embargo, como suele ocurrir, siempre hay otros potenciales factores no incluidos en el presente estudio pero cuya consideración podría enriquecer los resultados. Por ejemplo, el grado de utilización por parte de las ONL de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), las etapas de dicha colaboración (esto es, identificación o diagnóstico de problemas o necesidades que motivan la colaboración, definición de *stakeholders* involucrados en la misma, su formulación-planificación-diseño, ejecución o aplicación real, y supervisión y evaluación de resultados), y las fases de la co-creación de acuerdo con algún modelo conceptual reconocido (véase, por ejemplo, el continuo de colaboración).
- Por último, con respecto a las consecuencias de la co-creación, y aunque la investigación ha considerado un enfoque multidimensional relativo al estudio de los beneficios de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa en tres niveles de análisis (micro, meso y macro) y en el cumplimiento de la misión organizativa como indicador último de eficacia de la ONL, no se han tenido en cuenta aquellas cuestiones relacionadas con aspectos concretos de la eficacia de los programas desarrollados por la ONL y de su propia gestión organizativa, así como de la eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

5.5 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Por último, en este epígrafe se plantean una serie de posibles futuras líneas de investigación establecidas a partir de las limitaciones encontradas y que podrían desarrollarse para mejorar los conocimientos relativos a la estrategia de co-creación ONL-empresa:

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

- Analizar el desarrollo de la estrategia de co-creación de valor ONL-empresa desde la perspectiva de las empresas privadas. Sería especialmente interesante conocer aquellos aspectos condicionantes de dicho enfoque de gestión para las empresas, así como ahondar en las consecuencias/beneficios que la adopción de la co-creación de valor con entidades no lucrativas puede suponer para estas organizaciones.
- Incorporar como posible condicionante de la adopción de una estrategia de co-creación de las ONL en sus relaciones con las empresas, el grado de utilización por parte de las entidades no lucrativas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- Considerar las etapas de la colaboración y las fases de la co-creación como posibles moderadores de las consecuencias a nivel micro, meso y macro del desarrollo de una estrategia de co-creación ONL-empresa.
- Analizar como consecuencia de la estrategia de co-creación de las ONL en sus relaciones con empresas aquellos aspectos relativos a la eficacia de los programas desarrollados a partir de la puesta en marcha de la colaboración con empresas y de la eficacia en la gestión de las entidades no lucrativas que se haya producido a raíz de la actividad co-creadora.
- Profundizar en el conocimiento de las consecuencias del desarrollo de la co-creación de valor ONL-empresa mediante el análisis de la eficiencia de las ONL a partir del desarrollo de dicho enfoque de gestión. En este caso, podría ser conveniente utilizar como indicador riguroso de eficiencia el Retorno Social de la Inversión (SROI).
- Una última línea de investigación podría enfocarse a identificar posibles consecuencias negativas de las actividades de co-creación entre empresas y ONL. Por ejemplo, posibles efectos que las alianzas con empresas pudieran tener en el grado de independencia de las ONL a la hora de denunciar comportamientos inapropiados o irresponsables de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012): “Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process”, *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15-26.
- Abenoza, S., Carreras, I., & Sureda, M. (2015): *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE [online] Disponible en <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/programa-esade-liderazgo-social-2015.pdf> [acceso el 9 de octubre de 2018].
- Abou-Warda, S. H. (2014): “A synthesis model of sustainable market orientation: conceptualization, measurement, and influence on academic accreditation—a case study of Egyptian-accredited faculties”, *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(2), 196-221.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002): “Social capital: Prospects for a new concept”, *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007): “Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations”, *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012): “What we know and don’t know about corporate social responsibility: A review and research agenda”, *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998): “The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 223-242.
- Alhaddi, H. (2015): “Triple bottom line and sustainability: A literature review”, *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- Al-Tabbaa, O. (2017): “On the Role of Proactiveness: Factors to Determine NGOs Effectiveness in Cross-Sector Collaboration”, *SSRN Electronic Journal* [online] Disponible en <https://ssrn.com/abstract=2943063> [acceso el 19 de marzo 2018].
- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014): “Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657-678.

BIBLIOGRAFÍA

- Altman, B. W., & Vidaver-Cohen, D. (2000): "A framework for understanding corporate citizenship", *Business and Society Review*, 105(1), 1-7.
- Álvarez, L. I., & Pedreira, J. (2007): *La responsabilidad social de la mediana y gran empresa asturiana*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Álvarez, L. I., Santos, M. L., & Vázquez, R. (2000): "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado: efectos moderadores en la relación OM-Resultados", *Revista Española de Investigación de Marketing*, 4(1), 7-41.
- Álvarez, L. I., Santos, M. L., & Vázquez, R. (2002): "The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 55-67.
- Álvarez, L. I., Santos, M. L., & Vázquez, R. (2005): "Escalas de medida del concepto de Orientación al Mercado. Revisión crítica de su contenido y de sus propiedades psicométricas", *ESIC Market*, 120, 161-202.
- Álvarez, L.I., Vázquez, R., & Santos, M.L. (2003): "Antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, 67-98.
- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017a): "Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators", *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112-123.
- Álvarez-González, L.I., García-Rodríguez, N., Sanzo-Pérez, M.J., & Rey-García, M. (2017b): "Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas", *Revista Española del Tercer Sector*, 36, 23-48.
- Armstrong, J.S., & Overton, T.S. (1977): "Estimating nonresponse bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C. (2010): "Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 241-250.
- Anheier, H. K.; Krlev, G.; Preuss, S.; Mildemberger, G.; Bekkers, R.; Mensink, W.; Bauer, A.; Knapp, M.; Wistow, G.; Hernandez, A., & Adelaja, B. (2014): "Social

BIBLIOGRAFÍA

- Innovation as Impact of the Third Sector”. Deliverable 1.1 of the project: “Impact of the Third Sector as Social Innovation” (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research [online] Disponible en http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2015/09/ITSSOIN_D1_1_Social-Innovation-as-Impact.pdf [acceso el 15 de diciembre 2017].
- Ariño, J. N. (2013): “El fenómeno de las fundaciones en España”, *ICE, Revista de Economía*, 872, 103-117.
- Austin, J. E. (2000a): *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Austin, J. E. (2000b): “Strategic collaboration between nonprofits and businesses”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.
- Austin, J. E. (2010): “From organization to organization: On creating value”, *Journal of Business Ethics*, 94, 13-15.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2011): “Value Creation in Business-nonprofit Collaborations”, *Harvard Business School Working Paper*, 12-019, 1-95.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a): “Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b): “Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.
- Austin, J., Reffico, E. y SEKN Research Team (2005): “Motivation and the Cross-Sector Alliance”, *Harvard Business School. Working Knowledge* [online] Disponible en <https://hbswk.hbs.edu/item/motivation-and-the-cross-sector-alliance> [acceso el 1 de febrero de 2017].
- Bagozzi, R. P. (1981): “Attitudes, intentions, and behavior: A test of some key hypotheses”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4), 607-627.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988): “On the evaluation of structural equation models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballantyne, D., Williams, J. & Aitken, R. (2011): "Introduction to service-dominant logic: from propositions to practice", *Industrial Marketing Management*, 40(2), 179-180.
- Baur, D., & Schmitz, H. P. (2012): "Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation", *Journal of Business Ethics*, 106(1), 9-21.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004): "Social alliances: Company/nonprofit collaboration", *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2015): "Literature review and proposed conceptual framework", *International Journal of Market Research*, 57(4), 571-603.
- Bhatt, P., & Altinay, L. (2013): "How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints?", *Management Decision*, 51(9), 1772-1792.
- Bollen, K. A. (1989): *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Borzaga C., Bodini R. (2012): "What to make of social innovation? Towards a framework for policy development", *Euricse Working Paper*, N.36/12.
- Bovaird, T. (2004): "Public-private partnerships: from contested concepts to prevalent practice", *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199-215.
- Bowen, H. R. (1953): *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010): When suits meets roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy, *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005): "Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis", *Journal of Business Ethics*, 61, 29-44.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997): "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Bruce, I. (1995): "Do not-for-profits value their customers and their needs?", *International Marketing Review*, 12(4), 77-84.
- Brugmann, J., & Prahalad, C. K. (2007): "Cocreating business's new social compact", *Harvard Business Review*, 85(2), 80-90.

BIBLIOGRAFÍA

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006): "The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature", *Public Administration Review*, 66, 44-55.
- Buffet, P., Guerrero, J. J. R., & Rivero, S. S. (2013): "El Tercer Sector social en España: atributos y características del mecenazgo y la filantropía", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, (872), 79-91.
- Cajaiba-Santana, G. (2014): "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework", *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Carroll, A. B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999): "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2015): "Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks", *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96.
- Carroll, A. B. (2016): "Carroll's pyramid of CSR: taking another look", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010): "The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice", *International Journal of Management Reviews*, 12, 85-105.
- Casani, F., Lizcano, J. L., de Pablo, I., & Fernández, A. (2013): "Emprendimiento y empresa social: clarificación conceptual, elementos distintivos y algunas evidencias empíricas", En *Comunicación presentada al XVII Congreso AECA*, Pamplona.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012): "Defining social innovation". A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission-7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 22 [online] Disponible en <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf> [acceso el 23 de mayo 2019].

BIBLIOGRAFÍA

- Chan, C. T. (2017): "Mitigation of Construction Disputes through Relational Contracting in Public Projects in Hong Kong". In *Construction Projects: Improvement Strategies, Quality Management and Potential Challenges* (pp. 137-171). Nova Science Publishers, Inc.
- Chang, R. D., Zuo, J., Zhao, Z. Y., Zillante, G., Gan, X. L., & Soebarto, V. (2017): "Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72, 48-56.
- Chernev, A., & Blair, S. (2015): "Doing well by doing good: the benevolent halo of corporate social responsibility", *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.
- Churchill Jr, G. A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Clarkson, M. E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Comisión Europea (2011): "Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas", Bruselas: Unión Europea de Naciones [online] Disponible en [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_es.pdf) [acceso el 12 de septiembre 2018].
- Constitución Española: *Boletín Oficial del Estado*, 311, de 29 de diciembre de 1978, 29313-29424.
- Cornforth, C. (2012): "Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1116-1135.
- Cupani, M. (2012): "Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación", *Revista Tesis*, 1(2), 186-199.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010): "Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets", *Long Range Planning*, 43(2), 326-342.

BIBLIOGRAFÍA

- Davis, J. A., Marino, L. D., Aaron, J. R., & Tolbert, C. L. (2011): "An examination of entrepreneurial orientation, environmental scanning, and market strategies of nonprofit and for-profit nursing home administrators", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 197-211.
- Davis, K. (1960): "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010): "Understanding social innovation: a provisional framework", *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9-21.
- De Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005): "A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance", *Business and Society*, 44(3), 283-317.
- de la Torre Prados, I. (2018): "Los objetivos de desarrollo sostenible y los informes no financieros", *Economistas*, 158, 76-85.
- den Hond, F., de Bakker, F. G., & Doh, J. (2015): "What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands", *Business and Society*, 54(2), 187-228.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Dobrevă, J. (2016): "Social entrepreneurship and co-creation for sustainable business", In *Proceedings of the 9th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*, Bucharest.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009): "Marketing in non-profit organizations: an international perspective", *International Marketing Review*, 26(3), 275-291.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010): "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication", *International Journal of Management Reviews*, 12, 8-19.

BIBLIOGRAFÍA

- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013): "The performance frontier", *Harvard Business Review*, 91(5), 1-10.
- Edvardsson, B., & Enquist, B. (2011): "The service excellence and innovation model: Lessons from IKEA and other service frontiers", *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(5), 535-551.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004): "The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk?", *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001): "Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers", *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.
- European Commission (2001): "Promoting a European framework for corporate social responsibility", Green Paper, European Commission, Brussels [online] Disponible en <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/com-2001-366-final-green> [acceso el 10 de junio 2017].
- European Commission (2002): "Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development", Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [online] Disponible en https://ec.europa.eu/europeaid/communication-commission-concerning-corporate-social-responsibility-business-contribution_en [acceso el 11 de junio 2017].
- European Commission (2010): "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Europe 2020 Flagship Initiative - Innovation Union", Brussels [online] Disponible en https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication-brochure_en.pdf [acceso el 11 de junio 2017].
- Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A. (2010): "Triple bottom line" as "Sustainable corporate performance": A proposition for the future", *Sustainability*, 2(5), 1345-1360.
- Flecha, R. (2012): "European research, social innovation and successful cooperativist actions", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(4), 332-344.

BIBLIOGRAFÍA

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981): "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, 18(3), 328–388.
- Frederick, W. C. (1960): "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, 2, 54-61.
- Freeman, R.E (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Mersfield, MA: Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) (2003): "Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España", Zaragoza [online] Disponible en <https://ecodes.org/responsabilidad-social/anuario-sobre-responsabilidad-social-corporativa-en-espana-2003#.XObepBYzaUk> [acceso el 22 de abril 2018].
- Galaskiewicz, J., & Sinclair Colman, M. (2006): "Collaboration between corporations and nonprofit organizations". In R. Steinberg & W. W. Powel (Eds.), *The non-profit sector: A research handbook* (pp. 180-206). New Haven, CT: Yale University Press.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014): "Theory of value co-creation: A systematic literature review", *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683.
- Ganesh, S., & McAllum, K. (2012): "Volunteering and professionalization: Trends in tension?", *Management Communication Quarterly*, 26(1), 152-158.
- García-Rodríguez, N., Álvarez-Álvarez, B., & Santos-Vijande, L. (2010): "Service Dominant Logic in the tourism sector: Internal marketing as an antecedent of an innovations' co-creation culture with clients and first-line employees", *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 53-75.
- Glasbergen, P., Biermann, F., & Mol, A. (Eds.). (2007): *Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009): "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis", *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.

BIBLIOGRAFÍA

- Googins, B. K., Mirvis, P. H., & Rochlin, S. A. (2007): *Beyond good company: Next generation corporate citizenship*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Gray, B., & Stites, J. P. (2013): *Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration*. London, Ontario: Network for Business Sustainability.
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013): “Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice”, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436-455.
- Grönroos, C. (2008): “Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?”, *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2012): “Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future”, *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534.
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011): “Service as business logic: implications for value creation and marketing”, *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Groot, A., & Dankbaar, B. (2014): “Does social innovation require social entrepreneurship?”, *Technology Innovation Management Review*, 4(12), 17-26.
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010): “Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration”, *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hakanen, T., & Jaakkola, E. (2012): “Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective”, *Journal of Service Management*, 23(4), 593-611.
- Halme, M., & Laurila, J. (2009): “Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000): “Research guidelines for the Delphi survey technique”, *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.
- Hehenberger, L., Boiardi, P., & Gianoncelli, A. (2014): “European Venture Philanthropy and social investment 2013/2014–The EVPA Survey”. Brussels,

BIBLIOGRAFÍA

- Belgium: European Venture Philanthropy Association [online] Disponible en <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-survey-2013-2014-european-venture-philanthropy-and-social-investment> [acceso el 15 de enero 2019].
- Helm, S. T., & Andersson, F. O. (2010): “Beyond taxonomy: An empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector”, *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 259-276.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008): “Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses”, *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 399-415.
- Herrera, M. E. B. (2015): “Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation”, *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002): “Building brand equity through corporate societal marketing”, *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1), 78-89.
- Holme, R., & Watts, P. (2000): *Corporate social responsibility: making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, Conches-Geneva.
- Hopkins, K., Meyer, M., Shera, W., & Peters, S. C. (2014): “Leadership challenges facing nonprofit human service organizations in a post-recession era”, *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 38(5), 419-422.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010): *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. Dortmund: IMO international monitoring and Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010): “Consumer cocreation in new product development”, *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296.
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007): “The Delphi technique: making sense of consensus”, *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 12(10), 1-8.
- Hu, Y., & Pang, X. (2013): “Social entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations: an empirical study in China”, *Journal of Applied Sciences*, 13(19), 3989-3994.

BIBLIOGRAFÍA

- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009): “The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector”, *Administrative Science Quarterly*, 54, 268-298.
- Iglesias, M., & Carreras, I. (2013): *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación PwC [online] Disponible en <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf> [acceso el 12 de octubre de 2018].
- IPP (2019): Innovation Policy Platform [online] Disponible en <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/social-innovation> [acceso el 1 de febrero de 2019].
- Jenson, J., & Harrison, D. (2013): “Social innovation research in the European Union: approaches, findings and future directions”, *Policy Review*, Brussels: European Commission [online] Disponible en <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/86b50f05-2b71-47d3-8db3-4110002b0ccb> [acceso el 14 de abril 2019].
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993): *New features in LISREL 8*. Chicago, Illinois: Scientific Software International.
- Juste, V. B., & Redondo, Y. P (2003): “Análisis de las normas relacionales en el sector de la franquicia”, *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, (44-45), 35-57.
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2015): “Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders”, *Journal of Business Research*, 69(2), 525-540.
- Kerlin, J. A. (2013): “Defining social enterprise across different contexts a conceptual framework based on institutional factors”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1), 84–108.
- Kocziszky, G., & Somosi, M. V. (2016): “Generating social innovation with knowledge engineering”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 223, 167-174.
- Kolk, A. (2013): “Partnerships as panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impact and limitations”. In M. Seitanidi & A. Crane (Eds.), *Social partnerships and responsible business: A research handbook* (pp. 15-43). Abingdon and New York: Routledge.

BIBLIOGRAFÍA

- Kolk, A., van Dolen, W., & Vock, M. (2010): “Trickle effects of cross-sector social partnerships”, *Journal of Business Ethics*, 94(1), 123-137.
- Krlev, G., Bund, E., & Mildemberger, G. (2014): “Measuring what matters—Indicators of social innovativeness on the national level”, *Information Systems Management*, 31(3), 200-224.
- Lambert, D.M. & Enz, M.G. (2012): “Managing and measuring value co-creation in business-to business relationships”, *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1588-1625.
- Leadbeater, C. (2007): *Social Enterprise and Social Innovation*. London: Office of the Third Sector.
- Lee, C., & Nowell, B. (2015): “A framework for assessing the performance of nonprofit organizations”, *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299-319.
- Lee, M. P. (2008): “A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead”, *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012): “Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values”, *Management Decision*, 50(5), 817-831.
- LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010): “Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587.
- Levitt, T. (1958): “The dangers of social-responsibility”, *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lèvy Manguin, J. P. & Varela, J. (2006): *Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales: temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales*. España: Edición Netbiblo.
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones: *Boletín Oficial del Estado*, 310, de 27 de diciembre de 2002, 45504-45515 [online] Disponible en <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-25180> [acceso el 25 de noviembre de 2018].

BIBLIOGRAFÍA

- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación: *Boletín Oficial del Estado*, 73, de 26 de marzo de 2002, 11981-11991 [online] Disponible en <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-5852> [acceso el 25 de noviembre de 2018].
- Li, F. (1999): “The exercise motivation scale: Its multifaceted structure and construct validity”, *Journal of Applied Sport Psychology*, 11, 97-115.
- Liu, G., & Ko, W. W. (2011): “Social alliance and employee voluntary activities: A resource-based perspective”, *Journal of Business Ethics*, 104(2), 251-268.
- Lizcano, J. L., & Nieto, P. (2006): *La semántica de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: AECA.
- Llopis-Córcoles, Ó., Garcia-Granero, A., Fernández-Mesa, A., & Alegre-Vidal, J. (2013): “Managers' risk taking propensity and innovation in organizations: the mediating influence of employees' perceived risk taking climate”, In *DRUID Society Conference*, Spain.
- Lund, A. B., & Lilleør, A. S. (2015): “Media Framing of Third Sector Activities in Europe”. Deliverable of the project: “Impact of the Third Sector as Social Innovation” (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, European Commission, Brussels: European Commission, DG Research [online] Disponible en http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2015/09/ITSSOIN_D2.3_Part-1_Media-Framing-of-the-third-sector-Activities-in-Europe_20150630.pdf [acceso el 10 de diciembre de 2017].
- MacIndoe, H., & Barman, E. (2013): “How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits: Exploring a multidimensional measure”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716-738.
- Maclean, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2012): “Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy”, *International Small Business Journal*, 31(7), 747-763.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2005): “Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory”, *Journal of Business Research*, 58(6), 806-818.

BIBLIOGRAFÍA

- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016): "Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000): "Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France", *Journal of Business Ethics*, 23, 283-297.
- Manning, S., & Roessler, D. (2014): "The formation of cross-sector development partnerships: How bridging agents shape project agendas and longer-term alliances", *Journal of Business Ethics*, 123(3), 527-547.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003): "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Marín, L., Cuestas, P. J., & Román, S. (2016): "Determinants of consumer attributions of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 138(2), 247-260.
- Marsden, C. (2000): "The new corporate citizenship of big business: part of the solution to sustainability?", *Business and Society Review*, 105(1), 9-25.
- Martínez-Celorrío, X. (2017): "La innovación social: orígenes, tendencias y ambivalencias", *Sistema Revista de Ciencias Sociales*, 247, 61-88.
- Masoud, N. (2017): "How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(4), 1-22.
- Matten, D., & Crane, A. (2005): "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003): "Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship", *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.
- McElroy, M. W. (2002): "Social innovation capital", *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016): "Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good", *Journal of Business Research*, 69(11), 5014-5021.
- Moneva, J. M. & Lizcano, J. L. (2003): "Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa", Madrid, España: AECA.

BIBLIOGRAFÍA

- Moody, M. (2008): "Building a culture": The construction and evolution of venture philanthropy as a new organizational field", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 324-352.
- Motilewa, D. B., Worlu, R. E., Agboola, M. G., & Gberevbie, M. A. C. (2016): "Creating shared value: a paradigm shift from corporate social responsibility to creating shared value", *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(8), 2670-2675.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., Hillier, J., & Beinstein, B. (2010): *Social Innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*, Katarsis, EU's Framework Program 6, Final Report.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005): "Towards alternative model (s) of local innovation", *Urban Studies*, 42(11), 1969-1990.
- Moxham, C. (2009): "Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations", *International Journal of Operations and Production Management*, 29(7), 740-763.
- Mulgan, G. (2007): "Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated", *Working Paper. Skoll Centre for Social Entrepreneurship*, Oxford.
- Muñoz-Martín, J. (2013): "Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)", *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 7(3), 76-88.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Navarro, S., Andreu, L., & Cervera, A. (2014): "Value co-creation among hotels and disabled customers: An exploratory study", *Journal of Business Research*, 67(5), 813-818.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003): *Scaling procedures: Issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ng, I. C., Maull, R., & Yip, N. (2009): "Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service-dominant logic in service science: Evidence from the defence industry", *European Management Journal*, 27(6), 377-387.

BIBLIOGRAFÍA

- Nieto, M., & Fernández, R. (2004): “Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management”, *Universia Business Review*, 1, 28-39.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994): *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- OCDE (2002). “Glossary of key terms in evaluation and results based management”. The Development Assistance Committee (DAC) Working Party on Aid Evaluation [online] Disponible en <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>. [acceso el 25 de enero de 2017].
- OCDE/Eurostat. (2005): *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). Luxembourg: Statistical Office of the European Communities [online] Disponible en https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en [acceso el 19 de marzo de 2019].
- Olmos, J. G. (2016): “Esquema y recomendaciones para el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales”, *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 3(2), 75-80.
- Onishi, T. (2015): “Influences of Venture Philanthropy on Nonprofits’ Funding: The Current State of Practices, Challenges, and Lessons”, *The Foundation Review*, 7(4), 66-80.
- ONU, A. G. (2014): *Informe del Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, A/68/970 [online] Disponible en: <http://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/open-working-group-on-sustainable-development-goals/es/> [acceso el 19 de marzo de 2019].
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003): “Corporate social and financial performance: A meta-analysis”, *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Ortega, F. (2008): “El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico”, *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (64), 31-54.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007): “A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance”, *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.

BIBLIOGRAFÍA

- Pardo, E. R. (2018): “Alcance y retos del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, (38), 19-42.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010): “Stakeholder theory: The state of the art”, *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Paulin, M., & Ferguson, R. J. (2010): “Relational norms in interfirm exchanges: From transactional cost economics to the service-dominant logic”, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(4), 365-405.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Payaud, M. (2000): “Business effectiveness and professional service personnel Relational or transactional managers?”, *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 453-472.
- Paulssen, M., Leischnig, A., Ivens, B. S., & Birk, M. M. (2016): “Relational norms in customer–company relationships: Net and configurational effects”, *Journal of Business Research*, 69(12), 5866-5874.
- Păunescu, C. (2014): “Current trends in social innovation research: social capital, corporate social responsibility, impact measurement”, *Management and Marketing*, 9(2), 105-118.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008): “Managing the co-creation of value”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008): “Rediscovering social innovation”, *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 34-43.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O’Regan, N., & James, P. (2015): “Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review”, *Group and Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Place, C. (2013): “Sustainable finance for impact social innovation: a mutual trust”. *Haute Ecole de Gestion de Genève Working Paper*, 1-17.
- Pol, E., & Ville, S. (2009): “Social innovation: Buzz word or enduring term?”, *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.
- Polese, F. (2009): “The influence of networking culture and social relationships on value creation”, *Sinergie*, (16), 193-215.

BIBLIOGRAFÍA

- Polese, F., Mele, C., & Gummesson, E. (2017): “Value co-creation as a complex adaptive process”, *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 926-929.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002): “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, 80(12), 56–69.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006): “The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011): “La creación de valor compartido”, *Harvard Business Review*, 89(1), 1-18.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996): “Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology”, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004): “Co-creating unique value with customers”, *Strategy and Leadership*, 32(3), 4-9.
- Priyanath, H. M. S., Jayasinghe, D. J. S., & Premaratne, S. P. (2016): “Effects of Relational Norms on Mitigating Transaction Costs: A Case of Smallholder Vegetable Farmers in Sri Lanka”, *International Journal of Business and Management Invention*, 5(8), 8-18.
- Purvis, M. K., & Purvis, M. A. (2012): “Institutional expertise in the Service-Dominant Logic: Knowing how and knowing what”, *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1626-1641.
- PwC (2015): “Más valor social en 2033. Nuevas oportunidades para las empresas” [online] Disponible en <https://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/mas-valor-social-2033.html> [acceso el 07 de abril de 2019].
- PwC (2018): “Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante” [online] Disponible en <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector-publicaciones/radiografia-tercer-sector-social-2018.html> [acceso el 27 de marzo de 2019].
- Ramaswamy, V. (2009): “Co-creation of value - towards an expanded paradigm of value creation”, *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 11-17.

BIBLIOGRAFÍA

- Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010): "Building the co-creative enterprise", *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016): "Value co-creation: concept and measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009): "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Reid, M. F., Brown, L., McNerney, D., & J. Perri, D. (2014): "Time to raise the bar on nonprofit strategic planning and implementation", *Strategy and Leadership*, 42(3), 31-39.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., & Bexheti, G. (2013): "Corporate social responsibility (CSR) and innovation—the drivers of business growth?", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 532-541.
- Rey-García, M., & Álvarez-González, L. I. (2011): "El Sector Fundacional Español. Datos Básicos". Asociación Española de Fundaciones, Madrid, España.
- Rey-García, M., Liket, K., Álvarez-González, L. I., & Maas, K. (2017): "Back to basics: Revisiting the relevance of beneficiaries for evaluation and accountability in nonprofits", *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 493-511.
- Rey-García, M., Sanzo-Pérez, M. J., & Álvarez-González, L. I. (2018): "To Found or to Fund? Comparing the Performance of Corporate and Noncorporate Foundations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 514-536.
- Rim, H., Yang, S. U., & Lee, J. (2016): "Strategic partnerships with nonprofits in corporate social responsibility (CSR): The mediating role of perceived altruism and organizational identification", *Journal of Business Research*, 69(9), 3213-3219.
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003): "How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations", *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010): "Modelos de ecuaciones estructurales", *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45.

BIBLIOGRAFÍA

- Ruiz, R. (2015): *El Tercer Sector de Acción Social en 2015: impacto de la crisis*. Plataforma de ONG de Acción Social, Madrid.
- Saarijärvi, H. (2012): “The mechanisms of value co-creation”, *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381-391.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992): “In search of the non-profit sector II: The problem of classification”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(3), 267-309.
- Sallyanne Decker, O. (2004): “Corporate social responsibility and structural change in financial services”, *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712-728.
- Sanahuja, J. A. (2014): “De los Objetivos del Milenio al desarrollo sostenible: Naciones Unidas y las metas globales post-2015”, *Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI)*, (7), 49-83.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., & Vázquez, R. (2002): “El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: Interacciones y efectos sobre la competitividad”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 6(1), 7-36.
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2012a): “Perceptions of top management commitment to innovation and R&D-marketing relationship effectiveness: do they affect CSR?”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), 383-405.
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015a): “Business–Nonprofit Partnerships: Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor-Recipient Model?”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 379-400.
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015b): “Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context”, *Service Business*, 9(4), 611-636.
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., García, N., & Trespalacios, J. A. (2012b): “Trust as a moderator of the relationship between organizational learning and marketing capabilities: Evidence from Spanish SMEs”, *International Small Business Journal*, 30(6), 700-726.

BIBLIOGRAFÍA

- Sanzo-Pérez, M. J. (2016): “Construyendo alianzas entre empresas y organizaciones no lucrativas: un camino hacia la innovación social”, Cátedra Inditex UDC de Sostenibilidad, España.
- Sanzo-Pérez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Rey-García, M. (2015): “How to encourage social innovations: a resource-based approach”, *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 430-447.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011): “Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 113-135.
- Sarmah, B., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2015): “Sustainability, social responsibility and value co-creation: A case study based approach”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 189, 314-319.
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001): “Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371-386.
- Schiller, R. S., & Almog-Bar, M. (2013): “Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: An NPO-centric view and typology”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942-962.
- Schmidt, V., Barreyro, J. P., & Maglio, A. L. (2010): “Escala de evaluación del funcionamiento familiar FACES III: ¿Modelo de dos o tres factores?”, *Escritos de Psicología*, 3(2), 30-36.
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009): “Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships”, *Journal of Business Ethics*, 85(2), 413-429.
- Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2015): “Voluntary turnover in nonprofit human service organizations: The impact of high performance work practices”, *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 39(3), 182-207.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005): “Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice”, *Journal of Management*, 31(6), 849-873.
- Serrano Caballero, E., & Ojo, M. (2019): “Role of NGOs in Sustainable Development: Addressing Imbalances from the Shift in the Cooperation between Middle and Upper-Middle Income Countries (II) (Presentation Slides)”, In *Forthcoming Joint*

BIBLIOGRAFÍA

Presentation at the Inaugural Conference of the Centre for Innovation and Sustainable Development.

- Sethi, S. P. (1975): "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework", *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2006): "Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 453-476.
- SIC (2017): Social Innovation Community [online] Disponible en <https://www.siceurope.eu/> [acceso el 9 de diciembre de 2017].
- Soltani, E., Barnes, B., Syed, J., & Liao, Y. Y. (2012): "Does management's approach impede service quality?", *Production Planning and Control*, 23(7), 523-540.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004): "No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728.
- Spohrer, J. & Maglio, P.P. (2010): "The emergence of service science: toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value", *Production and Operations Management*, 17(3), 238-246.
- Suárez, D. F. (2011): "Collaboration and professionalization: The contours of public sector funding for nonprofit organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 307-326.
- Sun, S. L., & Im, J. (2015): "Cutting microfinance interest rates: an opportunity co-creation perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 101-128.
- Tallon, P.P. & Pinsonneault, A. (2011): "Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model", *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Valor, C. (2005): "Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability", *Business and Society Review*, 110(2), 191-212.
- van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016): "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?", *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.

BIBLIOGRAFÍA

- van Marrewijk, M. (2003): “Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion”, *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016): “Enhancing the impact of cross-sector partnerships”, *Journal of Business Ethics*, 135, 1-17.
- Vargo, S. L. (2009): “Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5/6), 373-379.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004): “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a): “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b): “Why “service”?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008c): “From goods to service (s): Divergences and convergences of logics”, *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016): “Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008): On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014): “A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401-420.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G., & Morgeson, F. P. (2017): “The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives”, *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1111-1129.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2013): “Co-creation and co-production in social innovation: A systematic review and future research agenda”, In

BIBLIOGRAFÍA

- Proceedings of the EGPA Conference*, 11-13.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015): "A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey", *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016): "Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions Thematic Issue on Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- Weber, M. (2008): "The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR", *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012): "Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation", *Journal of Public Policy and Marketing*, 31(1), 91-101.
- Wood, D. J. (1991): "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Woolcock, M. (1998): "Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework", *Theory and Society*, 27(2), 151-208.
- Word, J., & Park, S. M. (2015): "The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector", *Personnel Review*, 44(1), 91-118.
- Wu, L. W., Lii, Y. S., & Wang, C. Y. (2015): "Managing innovation through co-production in interfirm partnering", *Journal of Business Research*, 68(11), 2248-2253.
- Wymer Jr, W. W., & Samu, S. (2003): "Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22.
- Yaziji, M. (2004): "Turning gadflies into allies", *Harvard Business Review*, 82(2), 110-115.
- Zappalà, G., & Lyons, M. (2009): *Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview*, Background Paper no 5, Sydney: Centre for Social Impact, University of New South Wales.

BIBLIOGRAFÍA

Zhang, X., & Chen, R. (2008): "Examining the mechanism of the value co-creation with customers", *International Journal of Production Economics*, 116(2), 242-250.

Zheng, W. (2010): "A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us?", *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 151-183.

APÉNDICE 1. CUESTIONARIO



SECCIÓN I: COLABORACIÓN ONL-EMPRESA:

En la SECCIÓN I le vamos a plantear una serie de afirmación relacionadas con la COLABORACIÓN que su ENTIDAD pueda establecer con EMPRESAS PRIVADAS para el desarrollo de proyectos, programas, prestaciones o actividades que favorezcan la consecución de los fines recogidos en su misión organizativa
(no contemple las relaciones mercantiles con sus proveedores a cambio de un pago monetario)

1. EN GENERAL, ante el posible establecimiento de una relación de colaboración con una empresa, valore de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo) en qué medida los máximos responsables de su entidad...

Se preocuparían por establecer y consolidar dicha relación. Procurarían satisfacer las expectativas de las potenciales empresas colaboradoras mediante una comunicación eficaz con las mismas.
Se involucrarían personalmente en todo el proceso de colaboración. Valorarían positivamente las ideas y sugerencias de los empleados y voluntarios para dicha colaboración. Promoverían el desarrollo de estrategias innovadoras y de cambio como consecuencia de la colaboración. Estarían dispuestos a asumir riesgos en la colaboración.
Establecerían como claves los valores y principios éticos a la hora de establecer la colaboración.
Detectaría y responderían rápidamente a las oportunidades y amenazas del entorno que pueden condicionar la colaboración.

2. De modo ya ESPECÍFICO, ¿su ENTIDAD colabora o ha colaborado en los últimos 3 años con alguna EMPRESA PRIVADA para el desarrollo de proyectos, programas, prestaciones...?

SI
(continuar)

NO (ir a pregunta 11)

Piense a continuación en la EMPRESA PRIVADA EN CONCRETO con la que colabora o ha colaborado. Si ha colaborado con varias elija la que su entidad considera como principal y/o más representativa de sus relaciones de colaboración

3. Una vez seleccionada esta EMPRESA EN CONCRETO, valore de 1 a 7 el acuerdo de colaboración en función de los factores que se señalan a continuación. Para ello, tenga en cuenta la escala de medida específica de cada factor:

Importancia del acuerdo para el cumplimiento de la misión de su entidad (marginal/central)
Valor estratégico para su entidad (pequeño/grande)
Magnitud de los recursos involucrados en la alianza (escasos/elevados)
Ámbito geográfico de las actividades desarrolladas en común (limitado/amplio)
Nivel de implicación/compromiso de las partes (bajo/alto)
Nivel de interacción/comunicación entre las partes (infrecuente/intensivo)
Nivel de confianza (modesta/profunda)
Complejidad de la gestión del acuerdo (escasa/elevada)
Cambio interno en su entidad a raíz del acuerdo (inexistente/importante)
Cambio social generado como consecuencia del acuerdo (inexistente/importante)



4. Tras ello, indique cómo de intensa ha sido la participación de la EMPRESA seleccionada (de 1= muy poco intensa a 7= muy intensa) en cada una de las siguientes etapas de desarrollo de los proyectos, programas, prestaciones o actividades de su entidad en las que colabora.

ETAPA 1. Identificación o diagnóstico de los problemas/necesidades que motivan el proyecto, programa, prestación o actividad.
ETAPA 2. Definición de los actores o grupos de interés involucrados en el proyecto, programa, prestación o actividad.
ETAPA 3. Formulación, planificación o diseño del proyecto, programa, prestación o actividad.
ETAPA 4. Ejecución o aplicación real del proyecto, programa, prestación o actividad.
ETAPA 5. Supervisión y evaluación de resultados del proyecto, programa, prestación o actividad.

5. Valore (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo) en qué grado la EMPRESA SELECCIONADA realiza las siguientes actividades en las distintas etapas de los procesos en los que colaboran

Comparte con nosotros información que puede utilizarse en esos procesos.
Proporciona sugerencias para esos procesos.
Participa en la toma de decisiones relativas a los procesos.

6. De modo similar, describa su acuerdo con las cuestiones que se señalan a continuación relativas a la relación que mantiene su ENTIDAD con la EMPRESA seleccionada

En nuestra relación, ninguna de las organizaciones se beneficia más de lo que le corresponde. Cada uno de nosotros se beneficia en función de los esfuerzos que realiza y de lo que aporta. Nuestra entidad ayuda a la empresa, de la misma manera que la empresa nos ayuda a nosotros. Incluso si el coste y los beneficios de la relación no son equivalentes en un determinado momento del tiempo, se equilibran a largo plazo.

7. Con la misma escala, indique ahora en qué medida considera que la relación de colaboración desarrollada con esa EMPRESA presenta las siguientes características:

Creemos que la relación se caracteriza porque ambos desarrollamos un proceso de aprendizaje. La empresa adquiere de nosotros información que le puede servir en sus propias actividades o procesos.
Creemos que esta información se difunde, comparte y/o aplica dentro de su organización.
Creemos que dicha información le permite a la empresa ser más eficiente y/o desempeñar mejor sus actividades.
Creemos que la empresa introduce cambios en su gestión o en su forma de operar como resultado de la colaboración con nosotros.
Ambas (su entidad y la empresa) revisamos conjuntamente las experiencias pasadas para aprender de los aciertos y errores.
A ambas nos gusta cuestionarnos con frecuencia la forma de hacer las cosas.
Ambas estamos dispuestas a cambiar la manera de hacer las cosas e interactuar para adaptarnos a nuevas circunstancias.
Ambas compartimos el mismo objetivo, con el que las dos nos mostramos comprometidos.



8. Análogamente (de 1=total desacuerdo a 7=total de acuerdo), ¿en qué grado considera usted que la EMPRESA muestra las siguientes características cuando colabora con su entidad?

Los directivos de la empresa demuestran estar altamente involucrados con la colaboración. Creemos que realmente a los directivos de la empresa les gustaría seguir colaborando en el futuro. La empresa (y sus órganos de dirección) parece dispuesta a seguir invirtiendo a largo plazo en la colaboración.
Los empleados de la empresa que colaboran con nosotros demuestran mucho interés y atención por el proyecto, programa, etc. en concreto en el que colaboramos. A dichos empleados les gusta saber y aprender todo aquello relacionado con el objeto de la colaboración.
Los empleados de la empresa que colaboran con nosotros dedican realmente mucho tiempo a colaborar en nuestras actividades. Dichos empleados están buscando siempre nuevas oportunidades para participar activamente en nuestras actividades. Demuestran estar implicados emocionalmente en esas etapas o procesos de colaboración. Están altamente implicados colaborando con nosotros. Les apasiona colaborar con nosotros. Hablan con entusiasmo de la colaboración. Parecen disfrutar mucho con la colaboración.
Los empleados de la empresa que colaboran con nosotros disfrutan del trabajo en equipo. A estos empleados de la empresa les encanta la oportunidad de interactuar con otras personas. La relación que se genera entre nuestro personal y el de la empresa se extiende más allá de la relación profesional, creándose lazos personales.

9. Para finalizar esta sección, valore en qué medida la COLABORACIÓN con la empresa ha tenido impacto (de 1=impacto muy limitado a 7=impacto muy positivo) en los siguientes indicadores de resultados respecto a la situación previa a su desarrollo.

Experiencia de la Empresa colaboradora

Satisfacción de las expectativas de la empresa sobre el uso de los recursos aportados en la colaboración. Satisfacción de las expectativas de la empresa respecto al desarrollo del proyecto en el que colabora. Satisfacción de las expectativas de la empresa respecto al impacto del citado proyecto, programa. Satisfacción en general de la empresa con la experiencia de colaboración desarrollada.

Aprendizaje de la Empresa colaboradora

Compromiso y aprendizaje de los distintos integrantes de la empresa con las causas y efectos de la colaboración. Visión compartida entre los distintos integrantes de la empresa con los objetivos y prioridades de la colaboración. Mentalidad aperturista de la empresa para evitar barreras y rigideces en las distintas etapas de la colaboración.

Valor para la Empresa colaboradora

Mejora de la imagen de la empresa colaboradora. Mejora de la posición competitiva de la empresa colaboradora Desarrollo por parte de la empresa de productos y/o servicios más valiosos para sus clientes.



Beneficiarios o usuarios de su Entidad

Resultados tangibles obtenidos por los beneficiarios o usuarios de la entidad como consecuencia de la colaboración (por ejemplo, haber accedido a más prestaciones, programas,...).
Satisfacción de las demandas, necesidades y expectativas de los beneficiarios o usuarios.

Beneficios para su Entidad

Cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad.
Incremento de los ingresos de la entidad.
Aumento de la eficiencia económica en la gestión (el resultado de la colaboración supera los recursos utilizados para su desarrollo).
Incremento del número de personas (trabajadores o voluntarios) que desean colaborar con la entidad.
Incremento del número de organizaciones (otras empresas, organizaciones no lucrativas...) que desean colaborar con la entidad.
Mejora de la satisfacción del personal (trabajadores/voluntarios).
Aumento de la productividad o la eficiencia del personal.
Introducción de “buenas prácticas” (códigos éticos, normas de transparencia,...) en la entidad.
Aumento de la visibilidad, reputación y/o legitimidad de la entidad ante la sociedad.
Número de beneficiarios finales y directos de los proyectos, programas, prestaciones... de la entidad.
Utilización de sistemas de evaluación de impacto o alcance (auditorías, marco lógico, tasa de retorno social de la inversión o SROI...) de dichos proyectos, programas, prestaciones.

Para la sociedad

Aumento de la notoriedad de la causa social a la que se vincula la colaboración.
Incremento del apoyo ciudadano a la causa social.
Aumento de la capacidad de influencia de los ciudadanos.
Aumento de la influencia de la causa social en la agenda política.
Cambios en la legislación o reformas a favor de la causa social.
Creación de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad.
Mejora de las condiciones sectoriales (por ejemplo, medioambientales, sociales, educativas, sanitarias, económicas, etc.) de la sociedad en la que se desarrolla la colaboración.



SECCIÓN II: Interacción con el entorno

10. Con la misma dinámica, indique su grado de acuerdo (de 1=total desacuerdo a 7=total acuerdo) con las siguientes afirmaciones.

La empresa entiende las operaciones y la toma de decisiones de su entidad. La empresa es consciente de las necesidades de su entidad. La empresa tiene un buen conocimiento de los factores políticos, sociales y económicos de su sector.
La empresa reconoce la necesidad de adaptar los acuerdos al entorno. La empresa y su entidad llegarían a una solución mutuamente satisfactoria si hubiese un desacuerdo, esté o no escrito en su acuerdo de colaboración.
La relación de nuestra entidad y la empresa se basa en el beneficio mutuo. Creemos que la empresa tiene en cuenta nuestros planteamientos y objetivos. Tenemos seguridad en que la empresa mantendrá sus promesas. La empresa merece toda nuestra confianza. La gestión de la empresa es transparente en lo tocante a nuestra relación con ella.
Se producen intercambios regulares de información entre las partes a múltiples niveles y ámbitos. La empresa nos mantiene bien informados sobre cualquier cuestión de interés. Si le solicitamos información, la empresa la proporciona rápidamente sin ningún reparo.
La misión que tiene la empresa en la colaboración está bien definida. La misión que tiene su entidad en la colaboración está bien definida.
Existen espacios (por ejemplo, foros, jornadas...) en los que coinciden la empresa y nuestra entidad. Estos espacios de encuentro propician el interés de participar en la colaboración.

11. Considerando ahora las colaboraciones EN GENERAL, y no una en particular desarrollada por su entidad, ¿en qué medida cree que los siguientes factores favorecen e incentivan en España el desarrollo de tales COLABORACIONES en su ámbito de actividad? (1=no lo facilitan e incentivan en absoluto; 7=lo facilitan e incentivan en gran medida)

Legislación y normativa existente (por ejemplo, incentivos fiscales, fomento de la financiación empresarial,...).
Políticas públicas existentes relacionadas con su campo de actividad, así como “agendas”, “declaraciones”, “planes estatales o de Comunidades Autónomas”, etc.
Clima político existente (por ejemplo, estabilidad política, transparencia, corrupción, etc.).
Nivel existente de participación ciudadana en partidos y actividades políticas.
Nivel existente de participación ciudadana en organizaciones no lucrativas, iniciativas de la sociedad civil o movimientos sociales.
Nivel existente en la sociedad de valores como la equidad, la justicia, la tolerancia, la igualdad de oportunidades, la solidaridad o la sostenibilidad medioambiental.
Actitud general que presentan los ciudadanos hacia el cambio.



SECCIÓN III: Recursos organizativos

12. Indique, en primer lugar, en qué medida está de acuerdo (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo) con las siguientes cuestiones que describen el DÍA A DÍA de su ENTIDAD.

Se destinan recursos a obtener, de forma sistemática y frecuente, datos e información relevante sobre los beneficiarios, donantes y sector de actividad de la entidad.
Esta información generada se comparte y difunde regularmente en el seno de la entidad entre los distintos departamentos y áreas de la entidad.
Se aplica dicha información para desarrollar los programas, proyectos, prestaciones o actividades de nuestra entidad.

13. De modo relacionado, indique en este punto en qué medida su ENTIDAD... (de 1=total desacuerdo a 7=total acuerdo)

Hace hincapié en el desarrollo de nuevos servicios o programas. Busca a menudo formas innovadoras de resolver problemas. Desarrolla a menudo nuevos programas para lograr los objetivos. Ajusta y modifica con frecuencia los programas existentes.
Busca mejoras continuas en las operaciones diarias y en la prestación de servicios. Logra una posición de liderazgo respecto a organizaciones similares.
Está dispuesta a asumir riesgos para aprovechar y explotar las oportunidades. Se compromete a buscar nuevas fuentes de ingresos, en lugar de mantener las fuentes de ingresos tradicionales.

14. Desde el punto de vista del GOBIERNO CORPORATIVO, señale en qué medida en su ENTIDAD se adoptan cada una de las siguientes prácticas (1=se adopta de forma limitada a 7=se adopta de forma generalizada)

Una Junta Directiva o Patronato pequeña y ágil.
Una estrategia de gestión bien definida.
Descentralización en la toma de decisiones.
Participación activa de responsables del día a día de la entidad en su Junta Directiva o Patronato.
Criterios de responsabilidad en la gestión formalmente establecidos.
Políticas de incompatibilidades de los miembros de las Juntas Directivas o Patronatos.
Énfasis en la actividad estratégica y emprendedora.

15. Y respecto a la obtención de FINANCIACIÓN, su ENTIDAD se caracteriza por (de 1=total desacuerdo a 7=total acuerdo)

Acudir a fuentes de financiación típicas de las empresas (bancos, entidades financieras,...). Obtener ingresos por prestación de servicios a beneficiarios, empresas,... Obtener ingresos por rendimientos de capital mobiliario (depósitos, fondos de inversión) o inmobiliario (alquileres, ventas de inmuebles,...). Buscar nuevas fuentes de financiación diferentes a las cuotas de asociados o donaciones puntuales.
Medición de impacto o resultados. Realización de evaluaciones o auditorias de la aplicación de los fondos. Rendición de cuentas ante los financiadores y miembros de la entidad.
Participación de los potenciales financiadores en la formulación y desarrollo de los proyectos financiados. Participación de dichos financiadores en la evaluación de los proyectos financiados y de los resultados obtenidos.



16. Por otra parte, en lo que concierne a la utilización en el seno de su ENTIDAD de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), indíquenos su grado de acuerdo (de 1=total desacuerdo a 7=total acuerdo) con cada una de las siguientes afirmaciones:

La aplicación de las TIC a los distintos ámbitos de actividad de la organización es una prioridad fundamental en nuestra entidad.
Todos los años se destinan importantes fondos para desarrollar programas de capacitación o formación del personal en las TIC.
Todos los años se destinan importantes fondos a adquirir y actualizar el hardware y el software.
Nuestro personal dispone de conocimientos permanentemente actualizados en relación con el funcionamiento de las TIC.
Somos expertos a la hora de desarrollar y establecer vínculos de comunicación online con nuestros públicos objetivo.

La entidad ha creado algún tipo de comunidad virtual abierta que facilite a citados públicos objetivo el acceso directo a información, así como su participación y/o interacción con la entidad.
La entidad ha desarrollado alguna aplicación tecnológica que facilita la colaboración con los públicos objetivo.

17. Valore ahora la RED DE CONTACTOS GLOBAL, formal o informal, que posee su ENTIDAD con otro tipo de organizaciones (empresas, otras organizaciones no lucrativas, administraciones...) (de 1=total desacuerdo a 7=total acuerdo)

Nuestra red global de contactos es muy amplia (número muy elevado de contactos).
Mantenemos contactos con tipos muy diferentes de entidades y sectores.
Las entidades con las que tenemos contacto están a su vez muy interconectadas.
En términos muy generales, los vínculos que mantenemos con la red son muy fuertes (por ejemplo, en tiempo o recursos dedicados, frecuencia de las interacciones, etc.).
Nuestra organización ocupa una posición central dentro de la red, es decir, conectamos a otros y somos muy difíciles de sustituir por el resto de entidades.
El nivel de desencuentros y conflictos en la red es bajo y se solucionan fácilmente (creemos que dichas entidades van a cumplir sus promesas y no van a llevar a cabo acciones que nos perjudiquen).
Tenemos la intención de seguir colaborando en el futuro con esa red de contactos y de invertir en el desarrollo de esas relaciones.
Los costes y beneficios de mantener esas relaciones se reparten de forma equitativa en el largo plazo entre los participantes.
Las relaciones dentro de la red no son sólo profesionales sino que se extienden en muchos casos a relaciones personales.
Los términos de las relaciones están abiertos y las partes estamos dispuestas al reajuste constante de la relación.
Las entidades que formamos parte de la red compartimos el mismo lenguaje, objetivos, valores y forma de interpretar las cosas. No nos cuesta entendernos.

18. Ahora nos interesa saber en qué medida los empleados remunerados y los voluntarios (si los hubieran) tienen más o menos peso en las siguientes cuestiones, en una escala en la que 1 significa que el peso recae por completo en los voluntarios y 7 en los empleados remunerados

La toma de decisiones y la gestión organizativa y administrativa de la entidad.
La prestación de los servicios y actividades propias de la entidad.



19. Por último, indique...

El número de empleados de su entidad en la actualidad.
El número de voluntarios de su entidad en la actualidad.
Volumen de ingresos anuales.
Número de beneficiarios finales y directos de los proyectos, programas, prestaciones... de la entidad

APÉNDICE 2. ANÁLISIS DELPHI



Oviedo, a 26 de octubre de 2017

Buenos días.

Mi nombre es Yolanda Díaz Perdomo y estoy realizando la Tesis Doctoral titulada “*Co-creación de valor en las relaciones empresa-organizaciones no lucrativas en el contexto de la estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC). Factores determinantes desde la perspectiva no lucrativa*” bajo la dirección de los Profesores Luis Ignacio Álvarez González y María José Sanzo Pérez de la Universidad de Oviedo.

En la actualidad, intentamos, en primer lugar, identificar las etapas que definen la realización de los proyectos, programas, prestaciones o actividades en los que se materializa la colaboración entre la ONL y la EMPRESA. **¿Podría indicarnos su grado de ACUERDO con estas etapas en la PREGUNTA 1 del siguiente formulario?**

Simultáneamente, intentamos validar una escala que permita evaluar en qué medida los acuerdos de colaboración que una ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA (ONL) pueda establecer con EMPRESAS PRIVADAS para el desarrollo conjunto de estos proyectos, programas, prestaciones o actividades, se fundamentan en los siguientes principios de co-creación de valor para ambas partes:

- PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA en las distintas etapas de los procesos de colaboración con la ONL.
- RECIPROCIDAD entre las dos partes.
- INVOLUCRACIÓN real de ambas partes en el proceso de colaboración.
- ASOCIACIÓN Y COMPROMISO con la relación.

En las **PREGUNTAS 2 a 5** del siguiente formulario, definimos estos principios y planteamos la correspondiente escala de medida. **¿Sería tan amable de indicarnos si considera la redacción de sus respectivos ítems (afirmaciones) VÁLIDA para evaluar cada uno de estos principios?**

Le agradecemos muy sinceramente su colaboración y quedamos a su disposición para ampliar esta información y contestar a cuantas preguntas considere oportunas. Reciba un cordial saludo de:

Yolanda Díaz Perdomo
Luis Ignacio Álvarez González
María José Sanzo Pérez
Universidad de Oviedo



APÉNDICE 2: ANÁLISIS DELPHI

1. En primer lugar, indíquenos su grado de acuerdo (1= total desacuerdo a 7= total acuerdo) con el orden, denominación y contenido de cada una de las ETAPAS que definen, en nuestra opinión, la realización de los proyectos, programas, prestaciones o actividades en los que se materializa la colaboración entre la ONL y la EMPRESA. Utilice la columna de OBSERVACIONES para matizar la redacción o hacer cuantos comentarios considere oportunos.

								OBSERVACIONES
ETAPA 1: Identificación o diagnóstico de los problemas/necesidades que motivan el proyecto, programa, prestación o actividad.	1	2	3	4	5	6	7	
ETAPA 2. Definición de los actores o grupos de interés involucrados en el proyecto, programa, prestación o actividad.	1	2	3	4	5	6	7	
ETAPA 3. Formulación, planificación o diseño del proyecto, programa, prestación o actividad.	1	2	3	4	5	6	7	
ETAPA 4. Ejecución o aplicación real del proyecto, programa, prestación o actividad.	1	2	3	4	5	6	7	
ETAPA 5. Supervisión y evaluación de resultados del proyecto, programa, prestación o actividad.	1	2	3	4	5	6	7	

¿Considera necesario añadir alguna etapa más o fusionar algunas de las establecidas? SÍ o NO
En caso afirmativo, haga sus comentarios, por favor, a continuación:

PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA: Grado en que la empresa comparte información, proporciona sugerencias y participa en la toma de decisiones compartida con la ONL

2. Valore en qué medida considera la redacción de cada uno de los siguientes ítems VÁLIDA para evaluar la PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA en las distintas etapas de los procesos de colaboración con una ONL, donde 1=el ítem no es válido en absoluto y 7=el ítem es perfectamente válido. Utilice la columna de OBSERVACIONES para matizar la redacción o hacer cuantos comentarios considere oportunos.

								OBSERVACIONES
La empresa comparte con nosotros información que puede utilizarse en esos procesos.	1	2	3	4	5	6	7	
Proporciona sugerencias para esos procesos.	1	2	3	4	5	6	7	
Participa en la toma de decisiones relativas a los procesos.	1	2	3	4	5	6	7	

De acuerdo con la definición propuesta de PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA, ¿considera necesario incluir algún ítem adicional?: SÍ o NO
En caso afirmativo, indíquenoslo, por favor, a continuación:



INVOLUCRACIÓN EN LA RELACIÓN: Vinculación participativa y dinámica de la empresa con la ONL en todo el proceso de colaboración.

3. Con la misma escala (1=el ítem no es válido en absoluto y 7=el ítem es perfectamente válido), evalúe ahora la VALIDEZ, en su opinión, de los siguientes ítems para reflejar el grado en que ambas partes se INVOLUCRAN en la relación de colaboración con la ONL. Utilice la columna de OBSERVACIONES del mismo modo que en las preguntas anteriores

								OBSERVACIONES
Creemos que la relación se caracteriza porque ambos desarrollamos un proceso de aprendizaje.	1	2	3	4	5	6	7	
La empresa adquiere de nosotros información que le puede servir en sus propias actividades o procesos.	1	2	3	4	5	6	7	
Creemos que esta información se difunde, comparte y/o aplica dentro de su organización.	1	2	3	4	5	6	7	
Creemos que dicha información le permite a la empresa ser más eficiente y/o desempeñar mejor sus actividades.	1	2	3	4	5	6	7	
Creemos que la empresa introduce cambios en su gestión o en su forma de operar como resultado de la colaboración con nosotros.	1	2	3	4	5	6	7	
Ambas (su entidad y la empresa) revisamos conjuntamente las experiencias pasadas para aprender de los aciertos y errores.	1	2	3	4	5	6	7	
A ambas nos gusta cuestionarnos con frecuencia la forma de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	6	7	
Ambas estamos dispuestas a cambiar la manera de hacer las cosas e interactuar para adaptarnos a nuevas circunstancias.	1	2	3	4	5	6	7	
Ambas compartimos el mismo objetivo, con el que las dos nos mostramos comprometidos.	1	2	3	4	5	6	7	

De acuerdo con la definición propuesta de INVOLUCRACIÓN EN LA RELACIÓN, ¿considera necesario incluir algún ítem adicional?: SÍ o NO
En caso afirmativo, indíquenoslo, por favor, a continuación:



ASOCIACIÓN Y COMPROMISO: La implicación significativa de la empresa y de sus empleados (física, cognitiva y emocionalmente) con la ONL y el fomento de la relación a largo plazo entre ambos socios.

4. Análogamente (1=el ítem no es válido en absoluto y 7=el ítem es perfectamente válido), denos su opinión sobre la VALIDEZ de los siguientes ítems referidos en este caso al grado de ASOCIACIÓN Y COMPROMISO con la relación de colaboración. Utilicen la columna de OBSERVACIONES si lo considera oportuno

	1	2	3	4	5	6	7	OBSERVACIONES
Los directivos de la empresa demuestran estar altamente involucrados con la colaboración.								
Creemos que realmente a los directivos de la empresa les gustaría seguir colaborando en el futuro.								
La empresa (y sus órganos de dirección) parece dispuesta a seguir invirtiendo a largo plazo en la colaboración.								
Los empleados de la empresa que colaboran con nosotros demuestran mucho interés y atención por el proyecto, programa, etc. en concreto en el que colaboramos.								
A dichos empleados les gusta saber y aprender todo aquello relacionado con el objeto de la colaboración.								
Los empleados de la empresa que colaboran con nosotros dedican realmente mucho tiempo a colaborar en nuestras actividades.								
Dichos empleados están buscando siempre nuevas oportunidades para participar activamente en nuestras actividades.								
Demuestran estar implicados emocionalmente en esas etapas o procesos de colaboración.								
Están altamente implicados colaborando con nosotros.								
Les apasiona colaborar con nosotros.								
Hablan con entusiasmo de la colaboración.								
Parecen disfrutar mucho con la colaboración.								
Los empleados de la empresa que colaboran con nosotros disfrutan del trabajo en equipo.								
A estos empleados de la empresa les encanta la oportunidad de interactuar con otras personas.								
La relación que se genera entre nuestro personal y el de la empresa se extiende más allá de la relación profesional, creándose lazos personales.								

De acuerdo con la definición propuesta de ASOCIACIÓN Y COMPROMISO, ¿considera necesario incluir algún ítem adicional?: SÍ o NO
En caso afirmativo, indíquenoslo, por favor, a continuación:



RECIPROCIDAD: Receptividad y pro-actividad hacia la otra parte de la relación: apertura hacia la influencia de la otra parte, su disponibilidad y predisposición al cambio en función del estado de la otra parte.

5. Por último, de modo similar (1=el ítem no es válido en absoluto y 7=el ítem es perfectamente válido), señale en qué medida considera VÁLIDOS los siguientes ítems para reflejar la RECIPROCIDAD de ambas partes (EMPRESA y ONL) en el proceso de colaboración. Utilice la columna de OBSERVACIONES de modo análogo.

	OBSERVACIONES						
En nuestra relación, ninguna de las organizaciones se beneficia más de lo que le corresponde.	1	2	3	4	5	6	7
Cada uno de nosotros se beneficia en función de los esfuerzos que realiza y de lo que aporta.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra entidad ayuda a la empresa, de la misma manera que la empresa nos ayuda a nosotros.	1	2	3	4	5	6	7
Incluso si el coste y los beneficios de la relación no son equivalentes en un determinado momento del tiempo, se equilibran a largo plazo.	1	2	3	4	5	6	7

De acuerdo con la definición propuesta de RECIPROCIDAD, ¿considera necesario incluir algún ítem adicional?: SÍ o NO

En caso afirmativo, indíquenoslo, por favor, a continuación:

¡¡¡¡¡ Muchas Gracias por su Colaboración!!!!