

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

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

El modelo de empresa social en las ESFL: Diversificación de ingresos

Francisco J. López-Arceiz

Universidad Pública de Navarra

Ana J. Bellostas

Pilar Rivera

Universidad de Zaragoza



Resumen

En los últimos años, el modelo de empresa social ha sido un pilar fundamental de los estados de bienestar social. Este modelo está basado en el desarrollo de tres dimensiones: económica, social y de gobierno. La adopción de este modelo debería promover en las entidades sin fines lucrativos (ESFL) mayores niveles de diversificación de ingresos, aunque esta hipótesis aún no ha sido testada en el contexto europeo. Nuestro objetivo es detectar posibles comportamientos propios de una empresa social entre las ESFL desde la diversificación de sus ingresos. Entre los resultados alcanzados, encontramos que el modelo de empresa social por sí mismo no afecta a la diversificación de ingresos de las ESFL. No obstante, las entidades que mantienen altos niveles de diversificación de ingresos muestran ciertas las características propias de una empresa social. Además, este efecto está moderado por aspectos singulares de cada ESFL; el tipo de promotor, el perfil de su usuario y los fines estatutarios y tipología de programas o actividades.

Palabras clave: diversificación de ingresos, empresa social, diversificación financiera, entidades sin fines lucrativos.

Keywords: revenue diversification, social enterprise, diversification, nonprofit.

Expanded abstract

Social Enterprise model in nonprofit organizations: Income diversification

Over the last few years, social enterprise has been a key pillar of current welfare systems. The social enterprise is a behavioural model that can be detected in a variety of legal forms and that are ruled by different legislations (e.g. associations, foundations, cooperatives, mutual societies, limited liability companies), and even in new legal entities specially designed as social enterprises (European Parliament, 2021, p.1). Some authors consider that non-profit organizations that develop economic activities are an example of social enterprise as they pursue general or common interests and the economic return obtained is invested in the achievement of their goals and social programs (Diaz et al. 2020; Defourny et al. 2021). According to the European Commission (2020, p.5), "a social enterprise is an operator of the social economy whose main objective is to generate a social impact (...) by providing goods and services through the market". Kerlin (2009) associates the emergence of social enterprise among North American NFEs with a need to diversify of their income structure in the face of



reductions in the public funding. With the recent economic crises, this hypothesis could be valid to explain certain hybridization recently detected among the income of European nonprofit organizations. Assuming a social enterprise model in a nonprofit should promote a diversification in the income structure (López-Arceiz et al. 2017; Lee & Carruthers 2015). Nevertheless, we appreciate some inertia based on the European Union definition of social enterprise in this context, which may lead to different results than expected. In this sense, we lack previous studies that test and analyze the evolution of income diversification in ESFLs in Mediterranean Europe.

Thus, the objective of this study is to analyze possible social enterprise behaviours among nonprofit organizations that diversify their income. To do this, we used 170 Aragonese foundations as a study sample during the 2008-2018 period. Our results indicate that Spanish nonprofit organizations have evolved towards income diversification during the last decade. This evolution is associated with the adoption of some characteristics of the social enterprise model of the European Union. However, not all nonprofit organizations have evolved in this direction; the adoption of the social enterprise model is conditioned by the level of income diversification and organizational characteristics. As a main contribution, we highlight that the adoption of the social enterprise model in a nonprofit organization is a response to the need for alternative financing to the traditional one in situations of reduced supply of public funds. We are not in a position to confirm that when there is a process of income diversification to face a financial crisis, although it is true that when a nonprofit organization diversifies its finances, this situation causes changes in the organization that lead to the adoption of certain aspects of a social enterprise.



1. Introducción

A lo largo de los últimos años, la empresa social ha sido un pilar clave de los actuales sistemas de bienestar. La empresa social es un modelo de comportamiento que puede detectarse en una variedad de formas legales y que están regidas por diferentes legislaciones (v.g.. asociaciones, fundaciones, cooperativas, mutuas, sociedades de responsabilidad limitada), e incluso en nuevas personas jurídicas especialmente diseñadas para empresas sociales (Parlamento Europeo, 2021, p.1). Algunos autores afirman que las entidades sin fines lucrativos (ESFL) que desarrollan actividades económicas son una manifestación de empresa social dado que persiguen intereses generales o comunes y los rendimientos económicos obtenidos son invertidos en el logro de sus fines y programas sociales (Díaz et al. 2020; Defourny et al. 2021). De acuerdo con la Comisión Europea (2020, p.5), “una empresa social es un operador de la economía social cuyo principal objetivo es generar un impacto social (...) proporcionando bienes y servicios a través del mercado”. Kerlin (2009) asocia el surgimiento de la empresa social entre las ESFL norteamericanas con una necesidad de diversificar sus ingresos ante reducciones en la oferta de financiación pública. Con las recientes crisis económicas, esta hipótesis podría ser válida para explicar cierta hibridación detectada recientemente entre los ingresos de las ESFL europeas. Asumir un modelo de empresa social en una ESFL debería promover una diversificación en la estructura de sus ingresos (López-Arceiz et al. 2017; Lee & Carruthers 2015), aunque apreciamos cierta inercia basada en la definición de la Unión Europea de empresa social en este contexto, que puede llevar a resultados diferentes a los esperados. En este sentido, carecemos de estudios previos que testen y analicen la evolución de la diversificación en los ingresos en las ESFL de la Europa mediterránea.

Así, el objetivo de este estudio es analizar posibles comportamientos de empresa social entre las ESFL que diversifican sus ingresos. Para ello, utilizamos como muestra de estudio 170 fundaciones aragonesas durante el periodo 2008-2018. Como principal contribución, destacamos que la adaptación del modelo de empresa social en una ESFL es una respuesta a la necesidad de financiación alternativa a la tradicional ante situaciones de reducción de oferta de fondos públicos. Con todo ello, no estamos en disposición de afirmar que cuando se produce una diversificación de ingresos para afrontar una crisis financiera, ésta deriva en la adopción del modelo de comportamiento de empresa social. Si bien es cierto que cuando una ESFL diversifica sus finanzas esta situación le provoca cambios en la organización que conducen a la adopción de ciertos aspectos propios de una empresa social.

Este trabajo se estructura en diversas secciones. En la sección 2 se aborda una revisión de literatura y se presentan las hipótesis de trabajo. En la sección 3 se presenta la muestra de estudio, se describen las variables usadas en el análisis empírico y se detalla la metodología de trabajo. Para finalizar, en la sección 4 se presentan los resultados del estudio, y en la sección final se presentan las contribuciones principales, las limitaciones del estudio y una agenda de futuras investigaciones.



2. Revisión de la literatura e hipótesis de trabajo

2.1. Concepto de empresa social en el contexto europeo

En las últimas décadas, los investigadores han acuñado numerosos conceptos de empresa social (Kerlin, 2012). Sin embargo, no existe un concepto de empresa social universal ni regional aceptado por la academia e instituciones a pesar de la relevancia alcanzada por estas organizaciones (Defourny et al., 2021). Según Kerlin (2012), esta falta de acuerdo se debe a diversos factores institucionales como las tradiciones culturales, los valores sociales, los marcos legales, entre otros. Por esta razón, los conceptos estadounidense y europeo de empresa social significan cosas diferentes en las dos regiones (Kerlin, 2006). Esta divergencia dificulta el desarrollo de una definición única, y por ello los académicos buscan definir taxonomías universales (Defourny et al., 2021).

En particular, en la Unión Europea, la Red Internacional de Investigación EMES (Comisión Europea, 2020) propuso la identificación de una empresa social basada en sus dimensiones económicas, sociales y de gobernanza. Esta noción surgió en el contexto de los movimientos sociales y culturales de masas, las crisis del estado de bienestar, las revoluciones democráticas posteriores al colapso del comunismo y, más recientemente, los desafíos ecológicos y los patrones de consumo responsable.

Un tipo de empresa social reconocida en el contexto europeo es la ESFL que desarrolla actividad económica para apoyar financieramente sus misiones sociales (Fitzgerald & Shepherd, 2018; Diaz et al., 2020; Ko & Liu, 2021; Defourny et al., 2021). Estas organizaciones con perfil de empresa social se basan en dimensiones sociales y económicas gestionadas por un gobierno inclusivo (Nyssens, 2009) que pueden asociarse con diferentes lógicas institucionales (Fitzgerald & Shepherd, 2018). Las lógicas institucionales son los principios generales de cómo funciona esencialmente una institución u organización (Greenwood et al., 2017). En el caso de una ESFL de corte empresarial, las lógicas de las dimensiones social y económica representan un desafío que estas entidades deben afrontar (es decir, tácticas colaborativas versus competitivas, valor social versus económico como el principal resultado deseado) (Fitzgerald & Shepherd, 2018). Limitar las tensiones entre estas dimensiones requiere una dimensión de gobernanza inclusiva en el proceso de toma de decisiones basada en un alto nivel de autonomía y poder de decisión soportado por la participación de los stakeholders (Comisión Europea, 2020). La coordinación efectiva entre ambas dimensiones debería proporcionar beneficios en las actividades sociales y económicas, siempre y cuando estén dirigidas a servir a una misma misión social (Comisión Europea-Iniciativa Empresarial Social, 2011).

En resumen, las entidades sin fines de lucro empresariales podrían resultar de la reorientación de una ESFL tradicional hacia el mercado. Así, estas organizaciones realizarán una actividad económica de forma continua, utilizando recursos organizativos adecuados financiados por el beneficio económico. Tales organizaciones mantienen sus objetivos y programas sociales, los cuales sustentan con diversos recursos financieros, y gestionan estas actividades utilizando



lógicas económicas y sociales en sus procesos de decisión en favor de sus fines generales o colectivos.

2.2. Diversificación de ingresos: ¿Un síntoma de empresa social?

Tradicionalmente, las ESFL han dependido de una combinación de fuentes de ingresos para desarrollar su actividad social (von Schnurbein & Frizt 2017). Su estructura de ingresos puede incluir subvenciones públicas, donaciones, ingresos comerciales y rentabilidad financieras, entre otras (Froelich, 1999; Ecer et al., 2017; Lee, 2021). La literatura especializada proporciona argumentos para fomentar la diversificación de los ingresos en una organización. Utilizando la teoría moderna de carteras, la diversificación de ingresos aumenta la estabilidad y reduce el riesgo financiero (Kingma 1993; Qu, 2016; Grasse et al., 2016), aspectos deseables para una ESFL. Desde el punto de vista de la teoría basada en los recursos, la diversificación ofrece una vía para disminuir la posible dependencia ante un número limitado de financiadores (Carroll & Stater, 2009; Berret & Holliday, 2018; Garcia & Romero, 2018) ganando en autosuficiencia e independencia financiera. Desde el enfoque de la teoría institucional, Tucker (2010, p. 22) considera que la diversificación de ingresos está avalada si se alinean los requerimientos de los financiadores con las demandas de los stakeholders (isomorfismo coercitivo), otras entidades de este sector que diversifican (isomorfismo mimético) y los grupos profesionales presionan hacia ello (isomorfismo normativo). Además, desde la perspectiva de la teoría de los recursos, la diversificación de ingresos potenciará la legitimidad y el reconocimiento en la comunidad (Bielefeld, 1992) y promoverá el comportamiento empresarial social (Ko & Liu, 2021; Fitzgerald & Shepherd, 2018). Sin embargo, Guan et al. (2021) y Chikoto y Neely (2014) también indican que la diversificación puede afectar la eficiencia organizacional y aumentar los costes administrativos y de recaudación de fondos. Además, la existencia de diferentes fuentes de financiación podría generar tensiones entre los stakeholders (Young, 2007).

En el contexto norteamericano, la evolución de algunas ESFL hacia la diversificación de ingresos estuvo ligada a la crisis económica de la década de 1970, que provocó recortes en la financiación gubernamental (Kerlin & Gagnaire, 2009, p. 95). Una situación similar ocurrió en el contexto europeo a consecuencia de la crisis de la deuda soberana europea que se derivó de la crisis financiera mundial de 2008 (Wilsker & Young, 2010, p. 194). Esta situación fue crítica en algunos países mediterráneos dentro europeos, donde las ESFL tradicionalmente eran más dependientes de los fondos públicos que sus contrapartes estadounidenses (von Schnurbein & Hengevoss, 2020). En consecuencia, la situación económica pudo haber motivado la evolución de las ESFL hacia la diversificación en los países mediterráneos europeos. A pesar del interés estratégico de esta evolución, el fenómeno de la adopción de estructuras de ingresos diversificadas entre las ESFL en Europa no ha sido analizado tan extensamente como en otros contextos geográficos.



En la literatura anglosajona, la diversificación de ingresos en las ESFL está íntimamente asociada con la evolución hacia el modelo de empresa social (Toepler, 2018). En cambio, en algunos países mediterráneos como España, el modelo de empresa social ya estaba presente en las instituciones europeas antes de la crisis financiera mundial de 2008 (Social Business Initiative, 2011). Esta iniciativa hacía referencia a que una de cada cuatro organizaciones fundadas en Europa era una empresa social en 2009, adoptando la diversificación de ingresos a través de actividades de mercado como resultado de la evolución del modelo de empresa social. Sin embargo, nos preguntamos si es posible afirmar que esta evolución en las entidades sin fines de lucro mediterráneas, especialmente en las actividades de mercado, condujese al modelo de empresa social tal como lo define la Unión Europea.

2.3. Hipótesis de trabajo

Para dar respuesta a la cuestión previamente planteadas, necesitamos analizar si las ESFL españolas que han diversificado su estructura de ingresos se han convertido en emprendedores, cuyo perfil responde a las tres dimensiones propuestas por la Unión Europea para identificar la empresa social. En estudios previos se han analizado la relación entre la diversificación de ingresos y cada dimensión de forma aislada. Por ejemplo, en relación con la dimensión económica, se han aportado trabajos sobre la diversificación de los ingresos como parte del proceso de mercantilización de las ESFL (v.g., Eikenberry & Kluver, 2004; Gainer & Padanyi, 2002, 2005; Mahmoud & Yusif, 2012; Maier et al., 2016; López-Arceiz et al., 2017). Estos autores concluyeron que la diversificación de ingresos se relaciona positivamente con la dimensión económica, aunque puede generar tensiones asociadas al nivel de riesgo, misión social y organización interna (Chad et al., 2013; Wymer et al., 2015; Civitillo et al., 2019; Suykens et al., 2019). Sin embargo, analizar una dimensión aisladamente proporciona una perspectiva escasa y parcial, que no aborda el modelo de empresa social definido en algunos contextos específicos, como es el caso de España. Por lo tanto, debemos incorporar las dimensiones sociales y de gobernanza al analizar la interacción con la diversificación de ingresos.

Tanto la dimensión social como la gobernanza podrían condicionar la estrategia de diversificación de ingresos en una ESFL, incluso con más intensidad que la dimensión económica. Clifford y Mohan (2016) encuentran que las misiones sociales determinan la estructura financiera. Esto es, la participación de la sociedad civil en la entidad promoverá una estructura de ingresos diversificada, como consecuencia de implicar a diferentes agentes económicos y sociales en los procesos de decisión. En esta línea, Zhu et al. (2018), von Schnurbein y Fritz (2017) y Lu (2015) relacionan una estructura de ingresos diversificada con un sistema de gobernanza basado en la participación de los stakeholders. En este sentido, La Comisión Europea (2020) destaca la dimensión de gobernanza como la característica más distintiva de las empresas sociales. Esta dimensión incluye la comunicación con los stakeholders, la gobernanza democrática, el consenso compartido y el compromiso con el propósito de la organización como medio para definir e integrar las lógicas institucionales



duales detrás del modelo de empresa social (Fitzgerald & Shepherd, 2018). Sin embargo, ninguno de estos estudios adopta una visión conjunta basada en las dimensiones del modelo de empresa social propuesto por la Unión Europea ni se centra en la peculiaridad de los países mediterráneos, como España, donde las empresas sociales han mostrado recientemente un patrón singular. Por lo tanto, proponemos las siguientes hipótesis:

H₁: La diversificación de ingresos en las ESFL españolas está positivamente relacionada con la dimensión económica del modelo de empresa social europea

H₂: La diversificación de ingresos en las ESFL españolas está positivamente relacionada con la dimensión social del modelo de empresa social europea.

H₃: La diversificación de ingresos en las ESFL españolas está positivamente relacionada con la dimensión gobernanza del modelo de empresa social europea.

3. Metodología

3.1. Muestra

La población estudiada está representada por 387 ESFL aragonesas activas de las cuales aproximadamente el 58,7% desarrollan una actividad económica de forma continuada (Diputación General de Aragón 2017). Con el fin de obtener información para el análisis, accedimos a los estados contables y planes de actividad registrados en el Departamento de Justicia del Gobierno de Aragón entre 2008 y 2018. Asimismo, enviamos durante 2019, como segunda fuente informativa, un cuestionario destinado a evaluar el grado de implementación de la empresa social en la población analizada. Este cuestionario estaba destinado a los gerentes de las organizaciones encuestadas. Para su confección, se utilizó la metodología recogida en la literatura especializada al objeto de poder captar el nivel de adopción de las dimensiones económica, social y de gobernanza propias del modelo de empresa social. Para garantizar la bondad del diseño del cuestionario, este fue remitido a un panel de expertos compuesto por cinco profesores universitarios, cinco profesionales y dos funcionarios públicos involucrados en el sector de las ESFL. Durante 2019 se recibieron 170 cuestionarios válidos que definieron la muestra de estudio, cuyos descriptores se anexan en la Tabla 1.



Tabla 1. Características de la muestra

Característica	Categoría	%
Actividad¹	Cultura y ocio	16.5
	Educación e investigación	30.6
	Salud	3.5
	Servicios sociales	30.6
	Medioambiente	2.4
	Desarrollo y vivienda	11.8
	Derecho, defensa y política	3.5
	Cooperación internacional	1.2
Localización	Rural	34.2
	Urbano	65.8
Antigüedad	Hasta 1932	3.5
	De 1932 a 1965	3.5
	De 1965 a 1998	29.4
	Desde 1998	63.5
Dotación inicial	Menor de 6,000 euros	48.2
	Entre 6,001 euros y 30,000 euros	29.4
	Mayor de 30,001 euros	22.4

¹Basado en Salamon & Anheier (1996)

En la Tabla 1 se puede observar que los servicios sociales y la promoción de la educación e investigación son las actividades predominantes (30.6%). Además, los sujetos de estudio están domiciliados en núcleos urbanos (65.8%), aunque un tercio de la muestra realiza sus actividades principales en el medio rural. Asimismo, observamos que una mayoría de la muestra analizada fueron creadas recientemente (63.5%). Para finalizar, la dotación fundacional muestra altos niveles de dispersión, detectan incluso organizaciones que iniciaron sus actividades con una dotación inferior a 6,000 euros (48.2%).

3.2.- Variables principales

3.2.1.- Estructura de ingresos

Con el objeto de analizar la estructura de ingresos de las ESFL en este estudio se consideran cuatro fuentes principales; a) donaciones (recursos privados), b) financiación pública, c) ingresos comerciales e d) ingresos vinculados con inversiones (von Schnurbein and Fritz 2018). Las donaciones pueden provenir tanto de personas físicas, empresas, como de otras ESFL, mientras que la financiación pública comprende tanto las subvenciones como el reembolso de servicios prestados como consecuencia de contratos alcanzados con la Administración Públicas (Payne 1998, p.329). Los ingresos comerciales aglutinan honorarios por prestación de servicios, ventas de productos y otros ingresos propios de una entidad lucrativa (Eikenberry y Kluver 2004, p.134). Finalmente, los ingresos vinculados con inversiones engloban aquellos generados por instrumentos financieros fundamentalmente (Bowman et al. 2007).



Para el análisis de la estructura de ingresos de las ESFL se han aplicado dos posibles enfoques: índices de concentración y mediciones de cartera (Qu 2016). Los índices de concentración han sido el método más utilizado hasta la fecha en la literatura económica especializada (Frumpkin y Keating 2011, Chikoto y Neely 2014). En este trabajo se construyen y utilizan tres indicadores de concentración— El índice normalizado de Herfindahl-Hirschman (HHNI), el índice de entropía, y la ratio de concentración (C2)— [1-3],

$$\text{HHNI} = \frac{(\text{HHI} - \frac{1}{n})}{(1 - \frac{1}{n})} \text{ siendo } \text{HHI} = \sum_{i=1}^n s_i^2 \quad [1]$$

$$\text{Entropía} = \sum_{i=1}^n S_i * \log \frac{1}{S_i} \quad [2]$$

$$\text{Índice C2} = S_1 + S_2 \quad [3]$$

donde S_i representa el promedio del volumen de cada tipo de ingresos (donde $i=1$ para donaciones, $i=2$ para financiación pública, $i=3$ para ingresos comerciales, e $i=4$ para ingresos vinculados con inversiones) en el periodo “t” sobre el total de los ingresos de la organización en “t”. HHNI indica una estructura de concentración cuando su valor es 1, el índice de entropía indica una estructura concentrada cuando su valor es 0. El índice C2 es la suma de pesos de cada tipo de ingresos presentes en la estructura de una ESFL, identificando un volumen significativo de concentración cuando su valor es cercano a 1.

La segunda estrategia utilizada en este estudio está basada en la teoría de carteras (Kingma 1993). Este autor propone que los ingresos esperados para una ESFL es una suma ponderada de las fuentes de ingresos de la organización. De forma similar, el nivel de riesgo será el promedio entre la varianza y covarianza de cada una de sus fuentes financieras (p. 109) [4-5],

$$E[R_p] = \sum_{i=1}^n w_i * R_i \quad [4]$$

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^n w_i^2 * \sigma_i^2 + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1, j \neq i}^n w_i^2 w_j^2 * \sigma_{i,j} \quad [5]$$

El segundo indicador (σ_p^2) mide la volatilidad de los ingresos, proporcionando una relación ordenada de entidades con respecto al nivel de diversificación observado en su estructura financiera. En este sentido, una baja volatilidad indicará concentración en una sola fuente de ingresos.

3.2.2.- Modelo de empresa social

Hemos utilizado tanto el cuestionario como los estados financieros para detectar comportamientos de empresa social entre las ESFL de la muestra. En relación con la dimensión económica, esta asume el compromiso con la ejecución continua de actividades económicas (European Commission, 2015, 2020). En este estudio se proponen dos clases de indicadores. Por un lado, se han utilizado las ratios tradicionales liquidez y solvencia destinadas a medir la performance (Michalski, 2012) así como tres ratios dedicadas a medir la remuneración a los recursos humanos (Bellostas et al. 2016). Estas ratios se clasifican siguiendo el enfoque de EMES (Borzaga & Defourny, 2001), quien delimita esta dimensión en



función del riesgo económico (ED1), la continuidad en la actividad (ED2), y el nivel de remuneración de recursos humanos dedicados a la actividad económica (ED3). Para completar estas mediciones se extrajo información de los cuestionarios, utilizando indicadores relacionados con la ejecución de un presupuesto financiero.

La segunda dimensión es el aspecto social de la organización. La Comisión Europea (2015, 2020), utilizando el enfoque EMES para empresas sociales, destaca: a) el desarrollo de la misión social (SD1) y b) la participación de la sociedad civil (SD2). El tercer aspecto, que está asociado a las limitaciones en relación con la distribución de utilidades, que está implícito en la forma jurídica de las ESFL que constituyen la muestra de estudio.

La última dimensión considerada es la gobernanza, que es definida por la Comisión Europea (2015, 2020) como “estructuras de gobierno específicas para salvaguardar sus misiones sociales”. Tomando como base la propuesta de EMES, la Comisión Europea (2015, 2020) considera tres aspectos que deben singularizarlas; la autonomía (MD1), los procesos de decisión (MD2) y la orientación de la gestión hacia los stakeholders (MD3).

3.3.3.- Variables de control

Como variables de control se han considerado el tipo de promotor (fundador), el tipo de usuario promedio y el propósito de la ESFL. Fischer et al. (2011), Powell y Sandholtz (2012) y Pache & Santos (2013) destacan que el tipo de promotor es un factor crítico en la creación de empresas sociales. Distinguimos cuatro categorías: sector privado, sector público, organizaciones del tercer sector y mixto. El tipo de actividad y el usuario también pueden ser factores condicionantes para que una ESFL se comporte bajo el modelo de una empresa social (Defourny & Nyssen, 2008). En este estudio se consideraron cuatro tipos de usuarios (niños, adolescentes, adultos y ancianos) y cinco tipos de actividades (cultura y ocio, educación e investigación, salud y servicios sociales, medioambiente y desarrollo, entre otros). Los propósitos operativos y estratégicos reflejan la cultura organizacional y los valores éticos (Aschari-Lincoln & Jäger, 2016). Así, consideramos diez categorías posibles: personas desfavorecidas, satisfacción del usuario, calidad del servicio, competencia en el mercado, desarrollo comunitario, valores éticos, creación de redes, satisfacción de los trabajadores, satisfacción de los voluntarios e influencia política.

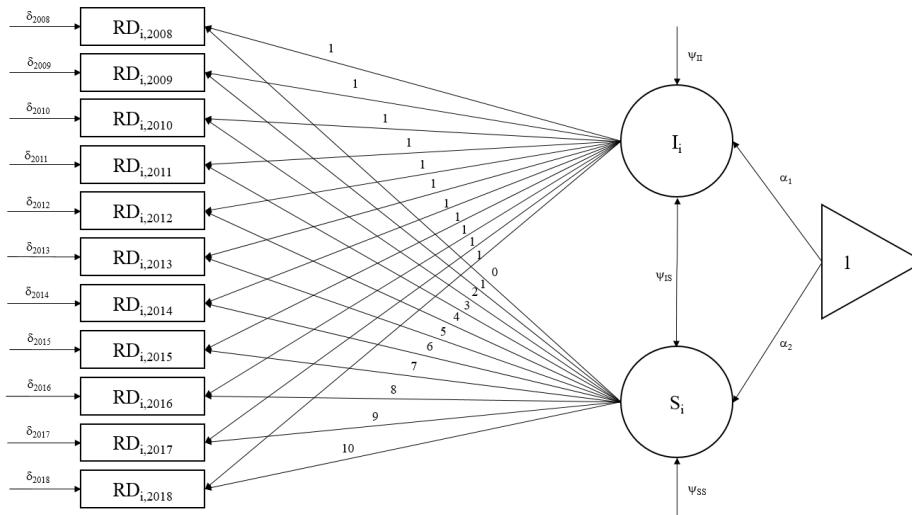
3.3.- Técnicas estadísticas

En primer lugar, se desarrolla un análisis descriptivo de los distintos indicadores previamente presentados. A continuación, y una vez evaluada la matriz de covarianzas, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio para examinar la estructura dimensional de los constructos teóricos y se obtuvieron las puntuaciones factoriales. Adicionalmente, se especificó un modelo de variables latentes de crecimiento para estimar el punto de partida (constante) en 2008 y la



evolución (pendiente) de la estructura de ingresos durante el período muestral (2008-2018). La especificación del modelo de variables latentes se presenta en la Figura 2.

Figura 2. Path diagram:



donde $RD_{i,t}$ representa el indicador de diversificación de ingresos i en el periodo t , δ_t representa el error de medición, I_i y S_i son la constante y la pendiente, respectivamente, mientras que ψ y α representan la matriz de covarianzas y medias. Finalmente, obtuvimos las puntuaciones de los factores para las variables latentes de crecimiento, constante (I_i), y pendiente (S_i).

A continuación, se estimó el modelo estructural en el que se relaciona la variable latente que representa la evolución (pendiente) de la estructura de ingresos, las puntuaciones factoriales estimadas en el análisis factorial confirmatorio y las variables de control [6]:

$$S_i = \alpha_1 ED_i^1 + \alpha_2 ED_i^2 + \alpha_3 ED_i^3 + \alpha_4 SD_i^1 + \alpha_5 SD_i^2 + \alpha_6 MD_i^1 + \alpha_7 MD_i^2 + \alpha_8 MD_i^3 + \beta_i Control + \mu, \quad [6]$$

donde S_i representa la evolución de la estructura de ingresos definida como la pendiente de los índices de diversificación (HHNI, entropía, índice C2, y el nivel de volatilidad). ED_i , SD_i and MD_i representan las dimensiones del modelo de empresa social y, finalmente, α_i , y β_i representan los parámetros del modelo estructural.

Este análisis, sin embargo, no permite comprobar si existen diferencias en función del nivel de diversificación de los ingresos. Para probar estas posibles diferencias, se aplicó un método de análisis discriminante al tratarse de una técnica estadística que considera un conjunto de características/variables que explican las diferencias entre categorías (Tabachnick & Fidell,



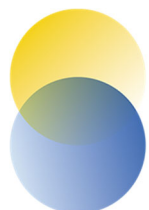
2013). Se consideraron tanto las dimensiones de la empresa social extraídas del análisis factorial confirmatorio como el conjunto de características/variables, y se definió una variable categórica para identificar el nivel de diversificación de la ESFL. Esta especificación muestra si las interacciones son más fuertes según el nivel de diversificación de ingresos. El tamaño de la muestra, la ausencia de normalidad multivariante e indicadores formativos y la dependencia entre las observaciones (López-Arceiz et al., 2017) determinaron la selección de estas técnicas estadísticas.

4.- Resultados

En la Tabla 2 se muestran los estadísticos descriptivos de los indicadores utilizados para caracterizar las dimensiones del modelo de empresa social. Se puede observar niveles razonables en liquidez (6.773;10.936), solvencia (2.963), y rendimiento económico (0.046). Además, los gastos de personal representan alrededor del 62.5% del volumen de ingresos netos. Asimismo, a través del plan de actuaciones se revela que las organizaciones establecen continuidad en sus actividades, que son periódicamente controladas y ajustadas (7.09-7.57). Con respecto a la dimensión social, la forma legal de las entidades analizadas garantiza que la distribución de beneficios está restringida. Además, los indicadores para la misión social alcanzan niveles medios superiores a cinco, especialmente en aquellos referidos a los usuarios (6.31-7.65). Resultados similares pueden observarse en relación con la participación de la sociedad civil, revelando posibles interacciones de la organización con su entorno (8.69), accesibilidad (7.31), y trabajo en red (6.85). Finalmente, la dimensión gobernanza se caracteriza por sus altos niveles en autonomía dado que rechazan compartir trabajadores (3.45) y voluntarios (4.58). Asimismo, muestran clara tendencia a la participación de los stakeholders (6.13-8.05) promocionando los sistemas de su participación (5.02-6.30) en los procesos de toma de decisiones. Aunque observamos alta dispersión, estos resultados evidenciarían que las entidades tienden a adoptar el modelo de empresa social como parte de su identidad.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y modelo de medición (*)

Dimensión	Indicadores	Mean	σ	η^2	Realiability
Riesgo económico	Relación entre efectivo y pasivo corriente	6.773	15.138	1.000	AVE: 0.883
	Relación entre active corriente y pasivo corriente	10.936	18.782	0.926	CRC: 0.939
	ED ¹ Relación entre activo total y pasivo total	2.963	2.584	0.893	α : 0.957
Continuidad en la actividad	Detección de debilidades en el plan financiero	7.090	2.643	1.000	AVE: 0.781
	Seguimiento en la ejecución del plan financiero	7.100	2.397	0.819	CRC: 0.884



ED ²	Plan de corrección de desviaciones en el plan financiero	7.570	2.354	0.833	α : 0.846
Trabajo remunerado	Rentabilidad sobre activos	0.046	0.923	1.000	-
	Relación entre gastos de personal e ingresos netos	0.625	2.201	1.000	-
	ED ³ Relación entre número de trabajadores e ingresos netos	0.000	0.001	1.000	-

(*) Índices de bondad de ajuste: p-value .2: 0.269; RMSEA: 0.044; CFI: 0.996; SRMR: 0.023

En la tabla 2 también se muestra el modelo de medida estimado. El panel de expertos jugó un papel muy activo en la validación de la métrica de las dimensiones, así como en el diseño y estructura del cuestionario. Los índices de ajuste global, junto con la varianza promedio extraída (AVE), el alfa de Crombach y la composición del coeficiente de fiabilidad (CRC) también sugieren una bondad de ajuste razonable. En cuanto a la validez discriminante, se observan correlaciones bajas entre las variables latentes estimadas (correlación media:0.300).

La Tabla 3 contiene los resultados relativos al modelo estructural para analizar la constante y la pendiente de la estructura de ingresos, junto con los parámetros relativos a las variables de control.

Table 3. Modelo de crecimiento de variables latentes: Evolución de la diversificación de ingresos

	HHNI	Entropía	C2	DPT
Constante	0.796***	-2.225***	0.749***	1.665***
Varianza constante	0.025***	0.006***	0.079***	2.152***
Pendiente	-0.010***	0.286*	-0.007*	0.190**
Varianza pendiente	0.001***	0.001***	0.002***	0.251**
Covarianza constante-pendiente	-0.002**	-0.045	-0.002**	-0.076**
R2	0.281	0.591	0.669	0.592
Índices	p-value χ^2 : 0.142	p-value χ^2 : 0.015	p-value χ^2 :0.153	p-value χ^2 :0.259
	RMSEA: 0.065	RMSEA: 0.068	RMSEA:0.031	RMSEA:0.045
	CFI: 0.982	CFI: 0.919	CFI:0.987	CFI:0.999
	SRMR: 0.062	SRMR: 0.072	SRMR:0.052	SRMR:0.045

*** p-value<0.010; ** p-value<0.050; *p-value<0.100

Destacamos la bondad de ajuste de los modelos estimados para los indicadores de ajuste global e individual. En relación con los resultados, se detectan bajos niveles de diversificación de ingresos para la constante (HHNI: 0,796; entropía: -2,225; C2: 0,749; DPT: 1,665). La



pendiente, que representa la evolución en el tiempo (2008-2018), indica que estas organizaciones tendieron a diversificar sus estructuras de ingresos ($p\text{-value} < 0,100$). En particular, se obtuvo una pendiente negativa para los indicadores que pertenecen al intervalo $[0-1]$ (HHNI: $-0,010$; C2: $-0,007$) y una pendiente positiva para los que estaban fuera de dicho intervalo (entropía: $0,286$; DPT: $0,190$). Por lo tanto, concluimos que estas entidades evolucionaron hacia la diversificación de ingresos, aunque no podemos afirmar que la adopción del modelo de empresa social haya causado esta evolución.

En la Tabla 4 se presentan los resultados de los modelos estructurales. Este modelo considera tanto las dimensiones de la empresa social como la evolución (pendiente) de la estructura de ingresos junto con las variables de control. En todos los casos, se muestra cada parámetro con su $p\text{-value}$. Los resultados del modelo básico muestran que la diversificación de ingresos no está directamente relacionada con la adopción del modelo de empresa social ($p\text{-value} > 0,100$), a pesar de la evolución observada en los últimos años. Los únicos indicadores significativos fueron el riesgo económico ($p\text{-valor} < 0,100$) y el trabajo remunerado ($p\text{-valor} < 0,010$). Adicionalmente, se observan efectos significativos de las dimensiones del modelo de empresa social cuando se considera el nivel de volatilidad ($p\text{-value} < 0,100$). Por lo tanto, aunque las ESFL de la muestra evolucionaron hacia la diversificación en ingresos, no se puede afirmar que esta evolución esté relacionada con la adopción del modelo de empresa social tal y como se postuló en las hipótesis de trabajo. Las variables de control no muestran un efecto destacable en la evolución, pero se evidencia cierta influencia para algunos tipos de promotores, usuarios y propósitos.

Tabla 4. Modelo estructural

Dimensiones	SHHNI	SHHNI	SHHNI	SHHNI	SEnr	SEnr	SEnr	SEnr
Riesgo económico	-0.068	-0.102	-0.181**	-0.217	0.136*	0.137*	0.097	0.128*
Actividad continuada	0.250***	0.230**	0.209**	0.292*	0.026	0.073	0.094	0.054
Rentabilidad sobre activo	-0.028	-0.077	-0.019	-0.330	0.101**	-0.012	0.006	0.087
Gasto personal/resultado neto	0.066	-0.062	-0.013	-0.095	0.057	0.036	0.122	0.227
Trabajadores/resultado neto	-0.079*	-0.107**	-0.094**	0.271*	0.056**	0.001	0.082**	0.091*
Misión social	0.019	0.052	-0.067	-0.145	-0.080	0.052	0.098	0.093
Sociedad civil	0.082	0.102	0.006	-0.173	0.061	0.005	0.127	-0.055
Autonomía	-0.154	-0.120	-0.201**	-0.261*	-0.100	-0.072	-0.022	0.349*
Procesos toma decisiones	-0.109	-0.105	-0.092	-0.094	-0.036	-0.059	-0.027	0.022
Orientación a stakeholders	-0.186*	-0.161	-0.169*	-0.118	0.085	0.099	-0.044	-0.097
Sector privado	-0.150				-0.095			
Tercer sector	0.056				0.113			
Sector público	0.167*				0.125			
Mixto	0.020				0.208***			



Niños	-0.155							-0.053
Adolescentes	-0.228							-0.319***
Adultos	0.008							-0.079
Ancianos	-0.247*							-0.023
Personas vulnerables		0.087						-0.048
Satisfacción usuarios		0.153						0.278**
Calidad servicio		-0.014						0.041
Competitividad mercado		0.210**						-0.068
Comunidad		-0.069						0.122
Valores éticos		-0.123						-0.027
Trabajo en red		-0.158						-0.101
Satisfacción trabajadores		0.064						-0.191
Satisfacción voluntarios		0.134						-0.016
Influencia política		0.160						-0.161
Cultura y ocio			-0.262*					-0.574*
Educación e investigación			0.526***					-0.725**
Salud y servicios sociales			0.041					-0.129
Medioambiente y desarrollo			-0.026					-0.602**
Otros			0.379					-0.646***
R ²	0.159	0.165	0.271	0.439	0.078	0.094	0.159	0.829
p-value F	0.010	0.014	0.000	0.008	0.059	0.077	0.048	0.000

*** p-value<0.010; ** p-value<0.050; *p-value<0.100

Finalmente, la Tabla 5 presenta la matriz de estructura para el análisis discriminante, en el que consideramos el papel de las variables en la diferenciación entre las ESFL categorizadas según la diversificación de los ingresos a lo largo del tiempo (Panel A: Dimensiones de la empresa social; Panel B: Variables de control).

Tabla 5. Análisis discriminante: Matriz de estructura

Panel A. Dimensiones del modelo de empresa social				
Dimensiones	SHHNI	SEntr	SC2	SDTP
Riesgo económico	0.137	0.221	0.394	0.327
Actividad continuada	0.233	0.417	0.210	0.312
Rentabilidad sobre activo	0.429	0.234	0.295	0.011
Gastos personal/resultado neto	0.416	0.379	0.561	0.212
Número trabajadores/resultado neto	0.016	0.535	0.059	0.251
Misión social	0.035	0.107	0.139	0.143
Sociedad civil	0.397	0.235	0.214	0.142



Autonomía	0.236	0.164	0.180	0.005
Procesos de toma de decisiones	0.095	0.117	0.092	0.104
Orientación a stakeholders	0.289	0.141	0.040	0.230

Panel B. Variables de control

Variable	SHHNI	SEntr	SC2	SDTP
Sector privado	0.055	0.584	0.131	0.002
Tercer sector	0.200	0.439	0.089	0.134
Sector público	0.082	0.000	0.178	0.294
Mixto	0.032	0.063	0.193	0.059
Niños	0.010	0.121	0.127	0.152
Adolescentes	0.034	0.106	0.260	0.039
Adultos	0.134	0.231	0.099	0.411
Ancianos	0.091	0.301	0.010	0.264
Personas vulnerables	0.105	0.032	0.128	0.002
Satisfacción usuarios	0.235	0.174	0.032	0.281
Calidad del servicio	0.029	0.040	0.116	0.039
Competencia en el mercado	0.220	0.017	0.157	0.013
Comunidad	0.071	0.129	0.007	0.097
Valores éticos	0.172	0.083	0.210	0.227
Trabajo en red	0.412	0.177	0.221	0.007
Satisfacción de trabajadores	0.390	0.065	0.198	0.290
Satisfacción de voluntarios	0.439	0.129	0.080	0.052
Influencia política	0.291	0.269	0.106	0.165
Cultura y ocio	0.217	0.070	0.365	0.012
Educación e investigación	0.062	0.058	0.086	0.437
Salud y servicios sociales	0.129	0.056	0.084	0.170
Medioambiente y desarrollo	0.040	0.155	0.260	0.361
Otros	0.269	0.123	0.154	0.057
Centroide superior	-0.785	0.696	-0.975	-1.262
Centroide inferior	0.733	-0.721	0.768	0.490
Validación de la bondad de ajuste	75.9%	80.5%	79.7%	79.8%

Los resultados revelan que las ESFL, que diversificaron insistentemente desde 2008, tendieron a desarrollar algunas de las dimensiones del modelo de empresa social. En este sentido, los indicadores relacionados con el trabajo remunerado [0,212-0,561], el desarrollo de una actividad continua [0,210-0,417] y la asunción de riesgos económicos [0,137-0,394]



están asociados con la diversificación de ingresos. De igual manera, estas organizaciones intensificaron sus misiones sociales [0,035-0,143], promoviendo la integración de stakeholders [0,040-0,289] y la democratización de los procesos de toma de decisiones [0,092-0,117]. Sin embargo, no se puede afirmar que las ESFL hayan adoptado el modelo de empresa social, pero si se observamos una clara evolución hacia algunas de sus características. No obstante, esta deducción no refleja un efecto homogéneo. Los resultados para las variables de control revelan que la evolución hacia la diversificación de ingresos depende del tipo de promotor, actividad, usuario y finalidad. Así, organizaciones promovidas por el tercer sector [0,089-0,439], las dedicadas a la educación [0,058-0,437] y al desarrollo ambiental [0,040-0,361], y cuyos usuarios son principalmente adultos [0,099] y ancianos [0,411] diversificaron sus estructuras de ingresos. Además, estas entidades también colaboraban en redes con otras entidades [0,007-0,412], incidiendo en las políticas sociales y laborales de su contexto [0,106-0,291] y promoviendo altos niveles de satisfacción entre sus usuarios [0,032-0,281], trabajadores [0,065-0,390], y voluntarios [0,052-0,439]. En consecuencia, la interacción entre la adopción del modelo de empresa social y el nivel de diversificación de los ingresos depende de las características de la organización.

5.- Contribuciones, limitaciones y agenda de investigación

Nuestros resultados indican que las ESFL españolas han evolucionado hacia la diversificación de ingresos durante la última década. Esta evolución está asociada a la adopción de algunas características del modelo de empresa social de la Unión Europea. Sin embargo, no todas las ESFL evolucionaron en esta dirección; la adopción del modelo de empresa social está condicionada por el nivel de diversificación de los ingresos y las características organizativas.

Este resultado contribuye a la literatura de diferentes maneras. En primer lugar, destaca que la diversificación de ingresos a través de los ingresos comerciales representa ventajas para las ESFL cuando tiene que enfrentarse una reducción de los presupuestos públicos en el contexto de recesión económica. En segundo lugar, los resultados demuestran que la diversificación de ingresos en una situación de crisis no siempre está asociada con la adopción del modelo de empresa social. En este sentido, los investigadores deben evaluar algunos factores externos (v.g., tipo de actividad y propósito). En tercer lugar, las dimensiones de la empresa social presentan algunas limitaciones en su operacionalización. En este estudio, empleamos una adaptación de los indicadores generales propuestos por la Comisión Europea (2015, 2020). Finalmente, aunque reconocemos los esfuerzos por explicar el surgimiento de las empresas sociales, no podemos ofrecer una explicación sobre su evolución reciente en algunos casos. Encontramos que la diversificación de ingresos puede suponer algunos cambios organizativos en aspectos específicos de las dimensiones económica, social y de gobernanza que conducen a la adopción de modelos híbridos. También destacamos algunas implicaciones para los profesionales y los legisladores, en especial en la Comisión europea,



quienes deberían considerar que la diversificación de ingresos conducirá a cambios en las dimensiones de las ESFL.

Este estudio está sujeto a ciertas limitaciones que deben ser abordadas en futuras investigaciones. Nos centramos únicamente en las ESFL como un tipo potencial de empresa social, y esta línea de investigación podría extenderse a otras entidades. En este sentido, en futuras investigaciones deberían considerar la evolución no solo en otro tipo de organizaciones, sino también en otros contextos culturales y geográficos. Además, medimos cada dimensión con base en diversas fuentes (cuestionarios y estados financieros), pero es importante buscar otras fuentes de datos complementarias. Destacamos la necesidad de futuras investigaciones para considerar una operacionalización más detallada de la definición de empresa social y la adopción de indicadores generales para medir las dimensiones. Adicionalmente, presentamos diferentes aproximaciones teóricas al concepto de empresa social en una revisión de la literatura, pero llamamos la atención sobre la falta de una teoría general de la empresa social, que debería considerar diferentes perspectivas y brindar una explicación completa de las razones que llevan a la adopción del modelo de empresa social.

6. Referencias

- Aschari-Lincoln, J., & Jäger, U.P. (2016). Analysis of determinants of revenue sources for international NGOs: Influence of beneficiaries and organizational characteristics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 612-629. <https://doi.org/10.1177%2F0899764015595721>
- Bellostas, A. J., López-Arceiz, F. J., & Mateos, L. (2016). Social value and economic value in social enterprises: Value creation model of Spanish sheltered workshops. *Voluntas*, 27(1), 367-391. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9554-6>
- Berrett, J.L., & Holliday, B.S. (2018). The effect of revenue diversification on output creation in nonprofit organizations: A resource dependence perspective. *Voluntas*, 29(6), 1190-1201. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00049-5>
- Bielefeld, W. (1992). Funding uncertainty and nonprofit strategies in the 1980s. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 381-401. <https://doi.org/10.1002/nml.4130020406>
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge.
- Bowman, W., Keating, E., & Hager, M. A. (2006). Investment income. In D. R. Young (Ed.), *Financing nonprofits*. Landam, MD: Altamira Press.
- Carroll, D.A., & Stater, K.J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of public administration research and theory*, 19(4), 947-966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Chad, P., Kyriazis, E., & Motion, J. (2013). Development of a market orientation research agenda for the nonprofit sector. *Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/10495142.2013.759814>
- Chikoto, G.L., & Neely, D.G. (2014). Building nonprofit financial capacity: The impact of revenue concentration and overhead costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3),



570-588.<https://doi.org/10.1177%2F0899764012474120>

Civittillo, R., Ricci, P., & Simonetti, B. (2019). Management and performance of Non-Profit Institutions: finding new development trajectories—evidence from Italy. *Quality & Quantity*, 1-16.<https://doi.org/10.1007/s11135-018-0719-4>

Clifford, D., & Mohan, J. (2016). The sources of income of English and Welsh charities: an organisation-level perspective. *Voluntas*, 27(1), 487-508. <http://doi.org/10.1007/s11266-015-9628-5>

Comisión Europea (2011). *Social Business Initiative*. European Commission, Brussels.

Comisión Europea (2015, 2020). *Mapping social enterprises in Europe: Sinthesis report*. European Commission, Brussels.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.<http://dx.doi.org/10.1108/17508610810922703>

Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2021). Testing social enterprise models across the world: Evidence from the ICSEM project. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 420-440.<https://doi.org/10.1177%2F0899764020959470>

Diaz, M., Marcuello, C., & Nogales, R. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Spain*. European Commission, Brussels.

Diputación General de Aragón (2017). *Directorio de Fundaciones de Aragón*. DGA, Spain.

Ecer, S., Magro, M., & Sarpça, S. (2017). The relationship between nonprofits' revenue composition and their economic-financial efficiency. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 141-155.<https://doi.org/10.1177%2F0899764016649693>

Eikenberry, A.M., & Kluver, J.D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk? *Public administration review*, 64(2), 132-140.<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x>

Fischer, R.L., Wilsker, A., & Young, D.R. (2011). Exploring the revenue mix of nonprofit organizations: Does it relate to publicness? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 662-681.<https://doi.org/10.1177%2F0899764010363921>

Fitzgerald, T., & Shepherd, D. (2018). Emerging structures for social enterprises within nonprofits: An institutional logics perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 474-492.<https://doi.org/10.1177%2F0899764018757024>

Froelich, K.A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(3), 246-268.<https://doi.org/10.1177%2F0899764099283002>

Frumkin, P., & Keating, E.K. (2011). Diversification reconsidered: The risks and rewards of revenue concentration. *Journal of social entrepreneurship*, 2(2), 151-164.<http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2011.614630>

Gainer, B., & Padanyi, P. (2002). Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance. *Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 182–193.<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.005>

García, I., & Romero, M.E. (2018). Inercias de financiación en el sector de la cooperación al desarrollo. *REVESCO*, 128, 127-148.<http://dx.doi.org/10.5209/REVE.60206>



- Grasse, N.J., Whaley, K.M., & Ihrke, D.M. (2016). Modern portfolio theory and nonprofit arts organizations: Identifying the efficient frontier. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 825-843. <https://doi.org/10.1177%2F0899764015603204>
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T.B., & Meyer, R.E. (Eds.). (2017). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Guan, S., Tian, S., & Deng, G. (2021). Revenue diversification or revenue concentration? Impact on financial health of social enterprises. *Public Management Review*, 23(5), 754-774. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2020.1865439>
- Kerlin, J.A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17(3), 247–263. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>
- Kerlin, J.A. (Ed.). (2009). *Social enterprise: A global comparison*. UPNE.
- Kerlin, J.A. (2012). Defining social enterprise across different contexts: A conceptual framework based on institutional factors. In *Social enterprises* (91-117). Palgrave Macmillan, London.
- Kerlin, J.A. & Gagnaire, K. (2009) United States. In J.A. Kerlin (Ed.), *Social enterprise: A global comparison* (87-113), University Press, Lebanon, USA.
- Kingma, B.R. (1993). Portfolio theory and nonprofit financial stability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22(2), 105-119. <https://doi.org/10.1177%2F089976409302200202>
- Ko, W.W., & Liu, G. (2021). The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: an institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 15-32. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>
- Lee, Y.J. (2021). Nonprofit marketing expenses: Who spends more than others? *Nonprofit & Public Sector Marketing*, 33(3), 385-402. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1707743>
- Lee, K., & Carruthers, B. (2015). Museums, Money, and Markets: the adoption of market practices in US art museums 2007-2011. *Academy of Management Proceedings*, 2015, 1, 19109. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.19109abstract>
- López-Arceiz, F.J., Bellostas, A.J., & Rivera, M.P. (2017). The Slaughtered and the Survivors. *Voluntas*, 28(4), 1622-1647. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9836-2>
- Lu, J. (2015). Which nonprofit gets more government funding? Nonprofits' organizational attributes and their receipts of government funding. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 297-312. <https://doi.org/10.1002/nml.21124>
- Mahmoud, M., & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of NPOs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 624–652. <https://doi.org/10.1108/17410401211249193>
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86. <https://doi.org/10.1177%2F0899764014561796>
- Michalski, M. (2012, July). The configurations for experimental study of the network performance. In *2012 8th International Symposium on Communication Systems, Networks & Digital Signal Processing (CSNDSP)* (pp. 1-6). IEEE.
- Nyssens, M. (2009). Social enterprises in Europe. In: Kerlin, J., *Social Enterprise: a global*



perspective, University Press, Lebanon, USA, 12-34.

Qu, H. (2016). Two essays on nonprofit finance. Indiana University-Purdue University Indianapolis.

Pache, A.C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Parlamento Europeo (2021). Statute for social and solidarity-based enterprises. European Parliament, Brussels.

Payne, M. (1998). Social work theories and reflective practice. In *Social Work* (pp. 119-137). Palgrave, London.

Powell, W.W., & Sandholtz, K.W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 94-115. <http://dx.doi.org/10.1002/sej.1129>

Salamon, L.M., & Anheier, H.K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.

Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2019). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 623-636. <https://doi.org/10.1002/nml.21347>

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics: International edition*. Pearson.

Toepler, S. (2018). Government funding policies. In B.A. Seaman & D.R. Young (Eds.), *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management* (320–334). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Tucker, B. (2010). Through Which Lens? Contingency and Institutional Approaches to Conceptualising Organisational Performance in the Not-for-Profit Sector. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(1), 17-33.

von Schnurbein, G., & Fritz, T.M. (2017). Benefits and drivers of nonprofit revenue concentration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(5), 922-943. <https://doi.org/10.1177%2F0899764017713876>

von Schnurbein, G. & Hengevoss, A. (2020). Nonprofit Management Context. Continental Europe and Scandinavia, in Hengevoss, A. (Ed.) *Socio-economic framework*.

Wilsker, A.L., & Young, D.R. (2010). How does program composition affect the revenues of nonprofit organizations?: Investigating a benefits theory of nonprofit finance. *Public Finance Review*, 38(2), 193-216. <https://doi.org/10.1177%2F1091142110369238>

Wymer, W., Boenigk, S., & Möhlmann, M. (2015). The conceptualization of nonprofit marketing orientation: A critical reflection and contributions toward closing the practice–theory gap. *Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 117-134. <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.965078>

Young, D.R. (2007). *Financing nonprofits: Putting theory into practice*. Altamira Press: UK.

Zhu, J., Ye, S., & Liu, Y. (2018). Legitimacy, Board Involvement, and Resource Competitiveness: Drivers of NGO Revenue Diversification. *Voluntas*, 29(6), 1176-1189. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0044-5>