

Factores para la promoción de Ecosistemas de Emprendimiento Social: una aproximación empírica en Querétaro (México)

Factors for the promotion of Social Entrepreneurship Ecosystems (SEE): an empirical approach in Queretaro (Mexico)

RAQUEL ORTIZ-LEDESMA*

Abstract

This article identifies the factors that promote Social Entrepreneurship Ecosystems (SEEs) in the state of Querétaro based on the theory of Entrepreneurship Ecosystems (EE). This theory explains that SEEs develop in strengthened EEs and that EEs thrive in regions with resources. From a qualitative methodology, the factors for the development of the SEEs in Querétaro are analyzed. The main findings show that the SEE are incipient and requires the promotion of holistic measures to emerge properly. The relevance of the study lies in deepening the knowledge of regional EEs and the SEEs in Mexico and Latin America.

Keywords: *social entrepreneurship, social enterprise, qualitative analysis, Mexico, regional EE.*

Resumen

Este artículo identifica, con base en la teoría de Ecosistemas de Emprendimiento (EE), los factores que promueven los Ecosistemas de Emprendimiento Social (EES) en el estado de Querétaro, México. Dicha teoría explica que los EES se desarrollan en EE fortalecidos y que estos últimos prosperan en regiones con recursos. Desde una metodología cualitativa, se analizan los factores para el desarrollo de EES en Querétaro, los principales hallazgos los muestran como incipientes y con necesidad de implementar medidas holísticas para emerger adecuadamente. Este estudio es relevante porque profundiza el conocimiento de los EE regionales y los EES en México y América Latina.

Palabras clave: emprendimiento social, empresa social, análisis cualitativo, México, EE regionales.

*Escuela de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey, correos-e: rortizle@tec.mx; raquel.ortizle@deusto.es

Introducción

Las empresas sociales¹ han impulsado la inclusión de grupos vulnerables en actividades productivas; en este esfuerzo, han promovido el desarrollo de marcos jurídicos y políticas públicas de apoyo al emprendimiento social (Defourny y Nyssens, 2012) en distintos niveles competenciales: local, nacional, regional e internacional. En Europa, la Comisión Europea presentó la iniciativa a favor del emprendimiento social en 2011; se planteó el objetivo de construir un ecosistema² para promover empresas sociales como centro de la economía y la innovación social. En ella se declara que las necesidades fundamentales de las empresas sociales son la falta de financiación y reconocimiento, así como la necesidad de un marco normativo (Comisión Europea, 2011).

Algunos ejemplos del reconocimiento del emprendimiento social se enfocan en la constitución de mecanismos financiadores –como el Programa de la UE para el Empleo y la Innovación Social (EaSI) del Fondo Social Europeo (Comisión Europea, 2020)– y el establecimiento de marcos normativos que distinguen la figura de la empresa social en países como Finlandia (Finlex, 2003), Eslovenia (*Gaceta Oficial de la República de Eslovenia*, 2011), Italia (*Gaceta Oficial de la República de Italia*, 1991) y Luxemburgo (*Memorial Diario Oficial del Gran Ducado de Luxemburgo*, 2016).

No sólo Europa ha reconocido el rol de la empresa social, otras regiones geográficas como América o Asia han realizado esfuerzos para el reconocimiento y visibilidad de dicha entidad. En América, el interés por parte de las empresas sociales durante las últimas dos décadas se ha incrementado considerablemente; países como Bolivia han proclamado la existencia de una Ley de Empresas Sociales (*Gaceta Oficial de Bolivia*, 2019) desde 2018 o Estados Unidos y la *Benefit Corporation Legislation* (BLab, 2021). Por otro lado, en el continente asiático, Corea del Sur reconoce desde 2007 la figura de la empresa social con la aprobación de la *Social Enterprise Promotion Act* (SEPA) (*Gaceta Oficial de la República de Corea del Sur*, 2007).

En distintos lugares, estas empresas se nutren entre sí y edifican lo que se conoce como Ecosistemas de Emprendimiento (en adelante EE),

¹ Los autores establecen tres escuelas de pensamiento que promueven diferentes enfoques: la visión europea inspirada en el cooperativismo, la visión del tercer sector con generación de ingresos, y la innovación social. En este artículo se realiza una investigación enfocada en las empresas sociales desde la innovación social. Espínola Verdín y Torres-González (2020) realizan un estudio diferenciando la escuela cooperativista, y de la Economía Social y Solidaria, de la escuela de la innovación social; concluyen que, en México, la innovación social es el concepto emergente.

² La palabra *ecosistema* se utiliza para entender el proceso en el que las corporaciones de este tipo crecen en conjunto con otras y se apoyan mutuamente. En este texto se identifica que el ecosistema de dichas compañías es distinto al que existe para las pequeñas y medianas, debido a las fortalezas y debilidades específicas de las empresas sociales (Enciso Santocildes *et al.*, 2012).

que promueven el emprendimiento social como efecto del desarrollo de los Ecosistemas de Emprendimiento Social (en adelante EES) (Roundy, 2017). De acuerdo con Isenberg (2011a), los EE se fortalecen debido a la relación de distintos factores, entre los que predomina la región en donde se encuentra (la teoría de EES explica que las regiones con menor grado de vulnerabilidad tienen mejores condiciones para desarrollar EE). Desde una perspectiva de EE regionales, se observa que en México existen al menos tres regiones en las que los EES se han desarrollado de forma importante: Guadalajara, Monterrey y la Ciudad de México (Villegas Mateos y Vázquez-Maguirre, 2020). Querétaro, por otro lado, no presenta un desarrollo del EES al mismo nivel que las ciudades anteriores. El objetivo de este trabajo fue identificar qué factores han inhibido o motivado el auge del EES en dicha entidad a partir de una revisión teórico-práctica del desarrollo de los EES.

La primera parte de este trabajo consistió en realizar una aproximación a la teoría de EES y la forma en que se desarrolla en México. En segundo lugar, se revisó el caso específico de la entidad federativa de Querétaro. Después se revisó la metodología desarrollada para identificar los factores que inhiben o desarrollan el EES en la región y se discutieron los hallazgos que arrojó el estudio cualitativo. Finalmente, se concluye con algunas recomendaciones para el fortalecimiento del EES por parte de los distintos actores involucrados, así como los futuros estudios a partir de este análisis.

1. Teoría de los EES: definición, actores y la implementación en México

Un EE se genera cuando en una comunidad de actores independientes el emprendimiento es de gran relevancia. El enfoque de los EE está en el individuo emprendedor, pero también considera el contexto en el que se ubica la empresa (Stam, 2015). Los EE se fortalecen de la existencia de actores como los emprendedores sociales y éstos, a su vez, enriquecen el EE (Roundy, 2017).

Isenberg establece siete principios para el fomento de un EE: el enfoque en el emprendimiento³, la delimitación geográfica del EE⁴, la implementación de medidas de forma holística⁵, la necesidad de crear una

³ Enfocarse en el emprendimiento se refiere a entender la acción de emprender como algo más que autoemplearse, es decir, promover políticas de apoyo al emprendimiento innovador (Isenberg, 2011a; 2011b).

⁴ El principio de la delimitación geográfica establece que los EE tienden a concentrarse específicamente en regiones (Isenberg, 2011a).

⁵ Se refiere a prestar igual atención a todos los componentes y actores de los EE (Isenberg, 2010; 2011a).

organización con el mandato del fomento del EE⁶, la necesidad de especificar objetivos⁷ y la prioridad del liderazgo en el fortalecimiento del EE⁸, así como actuación emprendedora⁹ (Isenberg, 2011a).

Uno de los aspectos más interesantes que Isenberg rescata en los principios para el desarrollo de los EE es la necesidad de trabajar holísticamente. Autores como Fici (2015) y Galera y Borzaga (2009) señalan la importancia de los marcos jurídicos; asimismo, Carpenter y Keller Lauritzen (2016) especifican la importancia de la inversión o financiamiento social. Finalmente, otros autores establecen las medidas que la academia –desde su rol de catalizador– debe realizar para el fortalecimiento de los EE desde la cultura emprendedora (Mazzarol *et al.*, 2016). Si bien, los elementos previamente mencionados son importantes para el fortalecimiento de los EE, el enfoque en la “bala de plata” (Isenberg, 2011b) limitará su desarrollo, por ende, deben generarse medidas paralelas para las distintas aristas del EE (Isenberg, 2010; 2011a).

Isenberg (2011b) señala también los distintos componentes de los EE que deben considerarse en el marco teórico de esta investigación: el capital humano, las entidades de soporte, la cultura emprendedora, los mercados de bienes y servicios, las políticas nacionales y locales, así como el mercado financiero.

Con relación a los factores que específicamente apoyan el fortalecimiento de los EES, si bien se considera que dichos factores y componentes de los EE permiten su desarrollo, autores como Vernis y Navarro (2011) señalan que se requieren seis elementos específicos que forman parte del entorno: formación e investigación, asesoramiento, financiación, innovación, redes y difusión. Por otro lado, autores como Bloom y Dees (2007) identifican la importancia del emprendedor y la capacidad de promover un mapeo de los actores y relaciones dentro del ecosistema para el fortalecimiento del EES. Torres-Ortega (2017) señala dichas diferencias y concluye la importancia de ambas teorías desde el marco institucional para el fortalecimiento del EES, así como la capacidad del emprendedor social de mapear estas conexiones.

⁶ Concierna a crear una estructura que atienda específicamente el desarrollo de los EE y que tenga la competencia para ello (Isenberg, 2011a). Uno de estos ejemplos es la plataforma para los Ecosistemas de Emprendimiento Babson, que busca estimular y apoyar el desarrollo de EE en regiones de economías medias o avanzadas (Babson College, 2021).

⁷ Tiene que ver con identificar cuánto en términos de emprendimiento es suficiente en una región o ciudad.

⁸ La importancia de una figura de liderazgo que fomente el EE y resalte el impacto social que promueve.

⁹ Se refiere a la preeminencia de un espíritu emprendedor que arriesgue y realice prototipos que midan sus resultados (Isenberg, 2011a).

En el contexto mexicano del EES se distinguen actores que forman parte del ecosistema de la innovación social.¹⁰ Guadarrama y Acosta Long (2017) los dividen en las siguientes categorías: beneficiarios, agentes de cambio, desarrolladoras de capacidades, centros de generación de conocimiento, apoyos financieros y gobierno. Los beneficiarios de la innovación social son personas o colectivos en situación de marginación o que buscan mejorar una comunidad o región; los agentes de cambio social son los emprendedores sociales, promotores de emprendimiento social, iniciativas de proyectos sociales, empresas sociales nacionales y extranjeras, así como empresas tipo B¹¹. Algunos de los ejemplos que mencionan son Fundación Ashoka¹², Enactus México¹³ o Cementos de México (Cemex)¹⁴, así como el ecosistema de empresas B en el país, que actualmente asciende a 63 empresas tipo B en México (Sistema B, 2020).

En el caso de los desarrolladores de capacidades, son las incubadoras, aceleradoras, espacios de trabajo compartido o *co-working*, laboratorios, concentradores o *hubs*, comunidades de innovación social o iniciativas de desarrollo y capacitación, donde las instituciones educativas desempeñan un papel primordial, a través de sus centros de emprendimiento o incubadoras y aceleradoras de empresas.¹⁵ Asimismo, establecen que los centros de generación de conocimiento son las universidades, los centros de investigación y desarrollo, así como los centros de innovación en las universidades. En adición a lo anterior, especifican la presencia de los agentes que brindan financiamiento: los fondos institucionales, el capital riesgo o *venture capital*, el micro mecenazgo o *crowdfunding*, las organi-

¹⁰ Se considera a los actores del ecosistema de la innovación social entendiendo que gran parte del emprendimiento social conocido en México está más enfocado a la escuela de innovación social, desde la categorización que Defourny y Nyssens (2012) establecen en su investigación sobre la empresa social.

¹¹ Las empresas B se consideran parte de un movimiento de compañías que tienen una genética distinta, con una propuesta de trabajo que “apunta a una economía que nos incluya a todos y que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidos desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo” (Sistema B, 2020).

¹² Fundación Ashoka México nace en 1987 y actualmente tiene distintas iniciativas en el país como Ashoka Venture and Fellowship y Ashoka U (Ashoka, 2021)

¹³ Plataforma de emprendedores universitarios que buscan generar negocios sociales como soluciones a las problemáticas sociales a través del trabajo de los universitarios en comunidades (Enactus México, 2020).

¹⁴ Premio anual para el reconocimiento del emprendimiento social y el desarrollo de propuestas de alto impacto en comunidades (Cemex, 2020).

¹⁵ La Universidad Iberoamericana, mediante el Programa Mipyme Ibero. La red de Incubadoras y parques Tecnológicos de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). El Tecnológico de Monterrey desde 2001 mantiene una red de incubadora de empresas a nivel nacional. Otros ejemplos son las incubadoras en la Universidad Anáhuac, la Incubadora de Empresas Tecnológicas del ITESO, y UNINCUBE, incubadora vinculada a la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP).

zaciones filantrópicas, el financiamiento internacional, los inversionistas ángeles y el capital de riesgo.

Finalmente, identifican al gobierno como una sexta categoría, desde las secretarías, los organismos descentralizados y los organismos multilaterales (Guadarrama y Acosta Long, 2017). El sector gubernamental ha presentado apoyo principalmente por parte de Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) durante el periodo de 2013 a 2019¹⁶. Algunas otras instancias de apoyo han sido la Secretaría de Economía¹⁷ y el Instituto Mexicano de la Juventud¹⁸.

Existen otros esfuerzos que involucran a más de un actor, como el caso de la campaña *Emprende 3.0*, en 2014, por parte del Inadem en conjunto con Reinventa Incubadora de Ideas, asociación civil, el cual tenía como propósito brindar herramientas a los emprendedores sociales (Reinventa, Incubadora de Ideas A. C., 2016).

Aunque lo anterior demuestra que se han generado distintos mecanismos de apoyo a este grupo de emprendedores a nivel nacional, la percepción que tiene el sector es que falta apoyo por parte del sector gubernamental (Bueckmann-Diegoli *et al.*, 2018). Sin embargo, algunos autores señalan que la oferta de apoyo es mayor que la demanda del emprendimiento social del país, tal como sucede en América Latina (Leme *et al.*, 2014).

Si como establecen Villegas Mateos y Vázquez-Maguirre (2020), los EE favorecen la creación de los EES y esta prosperidad se condiciona de acuerdo con el grado de vulnerabilidad de la región, favoreciendo a aquellas con menor grado de ésta, ¿por qué en el caso de Querétaro, que mantiene índices que lo catalogan como una entidad federativa con bajo grado de vulnerabilidad¹⁹, se ha desarrollado un EES de manera incipiente? ¿Qué falta para el surgimiento del EES en el estado? En el siguiente apartado

¹⁶ Con la llegada de la nueva administración gubernamental (2018-2024), la Cámara de Diputados aprobó la extinción del instituto. Una de las principales razones que se plantea es la deficiencia en la autorización otorgamiento, supervisión y seguimiento de los proyectos que recibieron recursos (Solís, 2018).

¹⁷ Dicha dependencia destinó poco más de 547 millones de pesos a la última convocatoria para emprendedores en 2019 (alrededor de 27 millones de dólares). Esta convocatoria buscaba apoyar a empresas en el acompañamiento, asistencia técnica y adquisición de equipo para la obtención de certificaciones respecto a la inserción en nuevos mercados o al incremento de la competitividad (Secretaría de Economía, 2019).

¹⁸ Esta convocatoria se abrió en 2018 con el objetivo de promover acciones para incentivar el empleo digno. Se seleccionó a 17 jóvenes con un proyecto de emprendimiento social que incidiera en sus comunidades (Gobierno de México, 2021).

¹⁹ En dicha investigación, los autores Villegas Mateos y Vázquez-Maguirre analizan cinco entidades federativas de México, realizan una comparativa entre estados que ellos designan como “estados con alto grado de vulnerabilidad” (Puebla, San Luis Potosí), y “estados con bajo nivel de vulnerabilidad” (Querétaro, Guanajuato y Jalisco). Querétaro se sitúa en este caso debido a que mantiene indicadores de calidad de vida por encima de la media nacional (2020).

se analizará el caso de Querétaro desde un análisis de su situación actual, así como el desarrollo del EES en dicho territorio.

2. Singularidad del emprendimiento en Querétaro

2.1. Querétaro en indicadores

La entidad federativa de Querétaro se identifica por distintas variables económicas y sociales que repercuten en la realidad de la región, éstas se relacionan con el crecimiento económico de la zona en sectores estratégicos que han promovido desarrollo y, al mismo tiempo, impactado en las condiciones de desigualdad. Desde la década de los ochenta, Querétaro ha crecido económicamente (Martner, 2016; Ynzunza e Izar Landeta, 2013), la aparición de parques industriales en zonas rurales y el enfoque en la productividad de las empresas ha orientado el apoyo a la industria y los servicios; esta inversión en la industria impacta en la demanda de empleo, posicionando a Querétaro en el lugar número dos de las 32 entidades en México del empleo formal en el país (El observatorio Económico de México Cómo Vamos, A. C., 2019), sin embargo, en la mayor parte de los casos estos empleos se encuentran en condiciones de precariedad laboral, con ingresos bajos y alta productividad por parte de los empleados, propiciando el incremento del índice de la tendencia laboral de pobreza²⁰ de dichos empleos (Carrillo Pacheco, 2017).

El crecimiento económico podría reflejarse como un incremento en la calidad de vida de la región, ya que Querétaro se encuentra por encima de la media nacional con relación a indicadores relacionados con el bienestar (Castañeda, 2017). De acuerdo con el índice de bienestar subjetivo desarrollado por el Inegi²¹, la entidad se encuentra en la posición número siete a nivel nacional (Inegi, 2020). A pesar de lo anterior, existen cuestionamientos al respecto: en primer lugar, el hecho de que la pobreza persiste en el territorio. De acuerdo con Coneval, en 2018, la población en situación de pobreza era de 27.6%, mientras que la población vulnerable por ingresos y la vulnerable por carencias sociales representaban 6.3% y 38%, respectivamente (Coneval, 2018). En 2015, de los 18 municipios que integran Querétaro, nueve contaban con más de la mitad de la población en pobreza (Coneval, 2015). Los municipios con mayor porcentaje de población en situación de pobreza y pobreza extrema eran

²⁰ Índice que mide las condiciones que impiden que las personas que tienen empleo superen la pobreza. Algunos indicadores que considera son la posibilidad de adquirir la canasta básica con el salario de dicho empleo; la falta de elementos que aseguren un trabajo formal, o prestaciones de ley que no son brindadas a dicha población.

²¹ Parámetro incluido en la Medición del Progreso de las Sociedades, generada por el Inegi, con el objetivo de seguir las recomendaciones que la OECD planteó para la medición de variables más allá del aspecto económico.

los que conforman la Sierra Gorda de Querétaro,²² Cadereyta de Montes,²³ Ezequiel Montes, así como Amealco y Tolimán, donde un alto porcentaje de la población residente es indígena²⁴ (Coneval, 2015). En contraposición, el menor porcentaje de la población en situación de pobreza se localiza en la región metropolitana (Coneval, 2015).

Además de estas muestras de falta de bienestar, el crecimiento demográfico de los últimos años en el estado ha promovido una “ordenación del territorio por el mercado” (Martner, 2016: 54) que ha generado nuevas problemáticas sociales en el estado: contaminación ambiental, escasez de agua, incremento de la desigualdad entre la zona rural y urbana, falta de transporte eficiente, entre otras. Así, si bien ha existido crecimiento económico, éste ha tenido como consecuencia distintas problemáticas en el territorio debido a la relevancia en la productividad y crecimiento, más allá del bienestar de la sociedad.

Con la información anterior, se entiende que, si bien el crecimiento de la entidad y los índices de la calidad de vida durante la última década reflejan aspectos positivos, estos resultados muestran sólo una parte de dicha mejora. En términos generales: existe desigualdad entre zonas de la región y los recursos, como menciona Isenberg (2011a), se concentran en la zona metropolitana.

2.2. Querétaro como estado emprendedor

En 2015, el *Global Entrepreneurship Monitor* (de aquí en adelante GEM) ejecutó un estudio en la entidad federativa queretana con el objetivo de entender el comportamiento del emprendimiento en el país y compararlo con la media nacional; el estudio realiza una serie de encuestas a expertos que evalúan distintas áreas del emprendimiento.²⁵ Los resultados de esta encuesta muestran que el factor con mayor puntuación es la infraestructura física, mientras que los aspectos más débiles son la formación en temas de emprendimiento y creatividad, la transferencia tecnológica y el peso del mercado interno y regulación de entrada (Bueckmann-Diegoli *et al.*, 2018).

El estudio generó una categorización de temas sobre los obstáculos, los impulsores y las áreas de oportunidad que existen en el EE; se describe que

²² Pinal de Amoles, Landa de Matamoros, Jalpan de Serra y Arroyo Seco.

²³ De acuerdo con ONU-Hábitat, el municipio ocupó el último lugar de los 152 municipios que se evaluaron con relación a la productividad, así como el penúltimo en equidad e inclusión social (ONU-Hábitat, 2018).

²⁴ La población indígena es la más afectada por la pobreza; más de la mitad de la población indígena a nivel nacional vive en condiciones de pobreza.

²⁵ Las áreas de financiamiento empresarial, el apoyo gubernamental, la educación emprendedora, la transferencia tecnológica, la infraestructura comercial, legal y física, así como aspectos relacionados con el mercado y las normas sociales y culturales.

el principal obstáculo se encuentra en el sector gubernamental, debido a la falta de coordinación entre las dependencias de gobierno. En segundo lugar está el acceso a financiamiento, pues se percibe poca oferta de entidades públicas y falta de acceso a capital de riesgo. En tercer lugar, los impuestos, tasas y trámites burocráticos de las políticas gubernamentales representan un gran obstáculo (Bueckmann-Diegoli *et al.*, 2018). Tanto la coordinación de las dependencias de gobierno como el acceso a financiamiento y el establecimiento de impuestos y políticas son componentes del EE (Isenberg, 2011b).

Sobre los impulsores, los temas que más mencionan son los programas gubernamentales, la formación y educación emprendedora, así como la apertura del mercado interno (Bueckmann-Diegoli *et al.*, 2018), dichos elementos son parte de los componentes de políticas nacionales y locales, mercado financiero, mercado de bienes y servicios y cultura emprendedora (Isenberg, 2011b).

Las recomendaciones que plantea el estudio son mejorar los programas gubernamentales y políticas públicas, así como la formación en el tema (Bueckmann-Diegoli *et al.*, 2018), por ende, los componentes que deben trabajarse en el EE de Querétaro son la promoción de políticas nacionales y locales y la generación de cultura emprendedora a través del apoyo de entidades de soporte (Isenberg, 2011b), donde las medidas se implementen de forma holística, de acuerdo con la teoría de los EE regionales (Isenberg, 2011a).

3. Metodología de investigación

El presente artículo se realizó con base en una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad. La muestra estuvo integrada por actores de la innovación social que han formado parte del proceso de evolución del emprendimiento en la entidad federativa, de acuerdo con la visión de Guadarrama y Acosta Long (2017), quienes categorizan a dichos actores de la siguiente manera: beneficiarios de la innovación y el emprendimiento social, agentes de cambio social, desarrolladores de capacidades, centros de innovación y conocimiento, financiamiento y gobierno. La categorización de personas entrevistadas para esta investigación se muestra en la tabla 1.

Como se observa (tabla 1), se realizaron diez entrevistas en profundidad con personas pertenecientes al EES en Querétaro durante diciembre de 2019. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron de forma presencial y

tuvieron una duración entre 55 y 90 minutos, con un promedio de 65 minutos por entrevista. Dichas entrevistas se capturaron en audios digitales y se transcribieron textualmente.

Tabla 1
Lista de perfiles de las entrevistas del EES

<i>Actores del emprendimiento social</i>	<i>Entrevistas en Querétaro</i>
Beneficiarios de la innovación	Líderes de organizaciones de la sociedad civil con iniciativas en emprendimiento social (2)
Agentes de cambio social	Líderes de redes de emprendimiento social, empresas sociales fundadoras del movimiento de emprendimiento social en el estado (2)
Desarrolladores de capacidades	Personal dentro de proyectos de aceleración y apoyo a empresas sociales (1)
Centros de innovación y conocimiento	Profesionales de universidades en el tema de emprendimiento social (2)
Financiamiento	Profesionales de organizaciones internacionales que lideraron proyectos de impacto social (1)
Gobierno	Personal que colaboró en secretarías con programas de apoyo a emprendedores, emprendedores sociales y de fomento a la economía social y solidaria (2)

Fuente: elaboración propia con información sobre las entrevistas realizadas en diciembre de 2019.

La muestra se eligió con base en el perfil de las personas y su rol de apoyo al emprendimiento social en la región; se entrevistó a quienes se consideran precursoras del emprendimiento social en la entidad federativa: empresarios sociales, personal gubernamental en proyectos de apoyo al emprendimiento social juvenil, académicos en el ámbito del emprendimiento –tradicional y social–, representantes gubernamentales que dirigen el impulso a proyectos productivos en la región, profesionales que han ejecutado proyectos de impacto social desde la sociedad civil organizada, así como profesionales de organizaciones internacionales que han participado en proyectos de emprendimiento social en la región. La selección de la muestra se realizó en función de accesibilidad y con criterios acordes al objetivo de esta investigación. Se esperaba documentar la situación actual del EES en Querétaro y con ello contrastar los resultados con la investigación documental. Se espera que la información recabada brinde un análisis exploratorio para investigaciones futuras (Hernández Sampieri *et al.*, 2007).

Estudios anteriores han desarrollado la importancia de la empresa social para el desarrollo de comunidades (Vázquez-Maguirre y Portales,

2014); la relevancia de la identificación de oportunidades en los emprendimientos sociales (Félix-González *et al.*, 2016) o la comparativa del nivel de madurez de emprendimiento en México (Wulleman y Hudon, 2016). El último estudio llevado a cabo por Villegas Mateos y Vázquez-Maguirre (2020) plantea un primer acercamiento al análisis de Querétaro desde una perspectiva contrastante con la teoría de los EES. Sin embargo, el análisis específico de la entidad federativa merece un estudio focalizado, dada la singularidad que presenta la entidad. De esta manera, los resultados de esta investigación cualitativa, contrastados con los resultados del GEM para el caso de México y la teoría de los EE y los EES, permitirán triangular información que brindará un entendimiento del desarrollo de un EES en el estado.

4. Evidencias contrastadas del trabajo de campo

Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se construyeron diversas categorías, que atienden al objetivo de esta investigación, clasificadas de la siguiente manera: internas, relacionadas a la identidad del emprendimiento social; y externas, relacionadas con la articulación del EES en Querétaro. Por un lado, en el caso de las internas, la categorización es inductiva, debido a que emerge de los datos. Los temas que surgen son la diferenciación de lo que se considera una empresa social, quién es un emprendedor social y la población que actualmente se asume como parte del emprendimiento social, así como el nivel de madurez del EE y el EES en Querétaro. Por otro lado, las externas se establecen de forma deductiva, a través de la teoría enfocada en el tema del emprendimiento social, la innovación social y los factores que el GEM señala como promotores o inhibidores del EE en la región. Para la conformación del EES se incluye la falta de reconocimiento político y fiscal, la falta de liderazgo, la falta de articulación del EES, así como el rol que los otros actores desempeñan para el fortalecimiento de dicho ecosistema (principalmente academia, gobierno y el sector privado). La tabla 2 muestra las categorías y familias seleccionadas para el análisis:

Tabla 2
Categorías de análisis de las entrevistas del EES en Querétaro

<i>Tipo de categoría</i>	<i>Forma de construcción de categoría</i>	<i>Nombre de categoría</i>	<i>Subcategorías de análisis en las familias</i>	<i>Definición de subcategorías</i>
Internas, relacionadas con la identidad del emprendimiento social	Inductiva	Perfil del emprendedor	Definición de empresa social	Definición que brindan sobre empresa social.
			Definición de emprendedor social	Arquetipo de emprendedores sociales en la región.
			Población que actualmente es emprendedora social	Concepto para quienes en la actualidad se consideran parte del emprendimiento social.
Externas, relacionadas con la relación entre empresas sociales y el EES	Deductiva	Situación del ecosistema de emprendimiento social y fiscal	Nivel de madurez de emprendimiento en la región	Percepción sobre la madurez del EE en la región a partir de un contraste a nivel nacional.
			Falta de reconocimiento político y fiscal	Medidas políticas que no se han tomado para identificar y fortalecer al sector del emprendimiento social, así como los estímulos fiscales para el fomento de las mismas.

Tabla 2 (continuación)

<i>Tipo de categoría</i>	<i>Forma de construcción de categoría</i>	<i>Nombre de categoría</i>	<i>Subcategorías de análisis en las familias</i>	<i>Definición de subcategorías</i>
			Liderazgo de actores	Presencia de emprendedores o instancias líderes para el fortalecimiento del EES.
			Articulación del EES	Capacidad de los actores de generar redes y crear alianzas para fortalecer el EES en la región.
			Rol de distintos actores para el fortalecimiento del EES	Rol de los actores del EES para la prosperidad del emprendimiento social desde la perspectiva de cada informante clave.

Fuente: elaboración propia con información sobre las categorías de análisis de las entrevistas del EES en Querétaro.

4.1. Categorías internas: identidad del emprendedor social

El análisis de esta categoría resulta importante ya que el papel del emprendedor en el ecosistema es de vital importancia, puesto que son quienes fortalecen los EE y promueven a través de su liderazgo la conformación de los EES (Stam, 2015). Analizar lo que significa un emprendedor social, en la perspectiva de actores que forman parte del EES, consigue distinguir los elementos identitarios que incitan o inhiben la conformación de los EES. Al obtener las respuestas por parte de los informantes clave se inducen ciertas categorías que deben considerarse en el análisis: la definición de emprendedor social, la población que actualmente es emprendedora social y el nivel de madurez del EES en el estado de Querétaro.

4.1.1. Definición de emprendedor social/empresa social

De acuerdo con los resultados de estas entrevistas, se observa que el emprendedor social busca una razón a la cual atender y luego viene el beneficio económico. En palabras de uno de los actores desde el ámbito académico, los emprendedores buscan solucionar las problemáticas sociales existentes (Anónimo, 2019e). De la misma forma, otro de los empresarios sociales en la región menciona que al encontrar la causa que atenderá el emprendimiento social “te importa trabajar. Te importa lo que estás haciendo. Te importa más el impacto social que la parte económica” (Anónimo, 2019c). Asimismo, el emprendedor social promueve oportunidades y genera capacidades en el sector en el que trabaja. Para uno de los entrevistados empresarios: “si te vas a dedicar al emprendimiento social, debes generar desarrollo sin que tú estés, es decir, que si tú te quitas de la ecuación no sea contraproducente, sino positivo” (Anónimo, 2019f).

Dentro de la investigación, una de las personas informantes del ámbito educativo menciona la razón por la que surgen los emprendedores en condiciones de la región, donde existe un ‘alto nivel de empleo’ y un índice de calidad de vida sobre la media. En sus palabras, es debido a que “la calidad de los empleos que se generan en el estado es mala [...] existe precariedad” además de que “la infraestructura que tiene Querétaro promueve el emprendimiento” (Anónimo, 2019e).

4.1.2. Población que constituye a los emprendedores sociales actualmente

Uno de los resultados más interesantes de esta investigación es reconocer que actualmente se cuenta con la generación más grande de emprendedores sociales. En palabras de las personas entrevistadas en el ámbito gubernamental “las personas que ahora están en la universidad serán la

generación más grande de emprendedores sociales” (Anónimo, 2019a). Para el caso de las personas que conforman la academia, “las generaciones de ahora están más enfocadas a temas sociales, especialmente en el aspecto del medio ambiente” (Anónimo, 2019e). Dentro de los comentarios de los emprendimientos sociales en la región, este discurso también se acentúa al señalar que “se entiende que las generaciones actuales tienen la necesidad de que el capital sea para todos incluso para el que trabaja en lo social” (Anónimo, 2019c). Una de las posibles razones es que esta generación se considera más sensible a problemáticas sociales en América Latina y el Caribe, donde gran parte de la población decide su carrera por razones altruistas más que por una búsqueda de ingresos (OIT, 2017).

4.1.3. Nivel de madurez del EE y el EES en Querétaro

Esta categoría señala la percepción que los actores tienen respecto al nivel de madurez del EE y ESS en la entidad federativa, condicionado a la media nacional. Desde la visión de las empresas sociales, “el nivel de madurez del emprendedor social o emprendedora social en México es medio. Saliendo de bajo y entrando a medio” (Anónimo, 2019c). En el caso de los actores gubernamentales, lo que existe son “algunas redes para emprendedores jóvenes, pero también veo esfuerzos aislados” (Anónimo, 2019a). De la misma forma, desde la academia se mencionó: “no veo un EES en Querétaro. Yo veo actores que están generando iniciativas por separado, en las que pueden vincularse, pero no existe un mapeo para conocer los esfuerzos aislados que se están realizando” (Anónimo, 2019e). En este apartado es importante mencionar que, de acuerdo con algunos actores académicos, la existencia del ecosistema de emprendedores sociales no es posible, puesto que el EE tampoco alcanza un nivel de fortalecimiento considerable: “no hay EES porque no se ha desarrollado de forma exitosa un EE” (Anónimo, 2019e). Desde estas afirmaciones, se concluye que el EES está apenas desarrollándose en la región.

4.2. Categorías externas para la conformación del EES en Querétaro

Además de identificar los aspectos relevantes en el caso del perfil del emprendedor, que forma parte del EE en Querétaro y construye el EES en el estado, es importante identificar qué otros aspectos se consideran parte de los motivadores o inhibidores de la construcción y fortalecimiento del EES. Atendiendo a la teoría de EES, su formación se posibilita gracias a un EE fortalecido en la región, en este caso en Querétaro. Dado lo anterior, las categorías que se analizan en este apartado surgen de manera

deductiva a partir del estudio de GEM, concerniente a los aspectos que permiten o inhiben el EE: la falta de reconocimiento político y fiscal, el liderazgo de actores, la articulación del EES, así como el rol que tienen los distintos actores para la conformación del EES. A continuación, se realizará un análisis de las subcategorías.

4.2.1. Falta de reconocimiento político y fiscal

La mayor parte de los entrevistados señalan que, a nivel gubernamental, no existe un reconocimiento de la empresa social que permita el apoyo por parte de los programas. Tanto la academia, como la sociedad civil, los emprendedores sociales y las redes coinciden en que la falta de legislación apropiada para el reconocimiento de la empresa social inhibe el desarrollo de los EES (Anónimo 2019a, 2019b, 2019c, 2019d, 2019e, 2019g). De acuerdo con la perspectiva de la sociedad civil organizada: “hoy, en México, no hay la figura fiscal de empresa social. Ese es uno de los principales retos que enfrentan las personas que quieren hacer una empresa social. No hay una figura legal como tal” (Anónimo, 2019b). Los emprendedores también los observan cuando mencionan que “Trabajamos como empresas sociales en un país en donde no existe la figura de participación social de empresa social” (Anónimo, 2019c). En el caso de los actores gubernamentales, se reconoce también que esta falta de legislación propicia que las políticas o esfuerzos promovidos no sean suficientes para las necesidades dentro de la sociedad y condiciona los proyectos de apoyo a partir de las legislaciones existentes (Anónimo, 2019a). Sin embargo, las limitaciones siguen dejando a estas organizaciones en un limbo fiscal que impide obtener estímulos de apoyo, como la sociedad civil organizada entrevistada menciona en su ejemplo de iniciativa social (Anónimo, 2019b).

4.2.2. Liderazgo de actores

Los hallazgos de las entrevistas realizadas revelan que uno de los principales obstáculos para el desarrollo del EES en Querétaro es la falta de liderazgos definidos y legítimos. Lo anterior se afirma cuando en las entrevistas de la sociedad civil organizada se recupera que es necesario “trabajar mucho con los egos. Debemos dejarlos de lado y no dejar de hacernos la pregunta ¿por qué estamos luchando? Por la inclusión” (Anónimo, 2019b). Desde la perspectiva de los emprendedores esta presencia de egos existe por la “mentalidad latinoamericana del inmediatez” (Anónimo, 2019c). La mirada gubernamental insiste en la necesidad de incidir en liderazgos que impacten a otros y trabajen en conjunto, “que no hagan las cosas solos, porque eso es lo que pasa mucho” (Anónimo, 2019a).

Entre las respuestas de los entrevistados se encontró que la figura que asuma ese liderazgo debe ser una entidad externa. La academia se debate entre la entidad que lo debería asumir. Por un lado, se menciona a la Sociedad Mexicana de Emprendedores Sociales (SMES de aquí en adelante) como el actor que promueva la articulación del EES (Anónimo, 2019g) mientras que, por otro lado, se considera que el rol más apto es el gobierno, puesto que “es el que más posibilidades tiene debido a que tiene ojos en todas partes y puede saber qué está haciendo cada quien y clasificar” (Anónimo, 2019e). Lo anterior refleja la manera en la que aún existe debate en esta temática. Finalmente, se cuestiona también el origen de dicho liderazgo, ya que, mientras la persona informante de SMES identifica esta organización como actor político que incide en la promoción de acciones para fomentar el apoyo a las empresas sociales (Anónimo, 2019d), personas del ámbito gubernamental son más partidarios de que las conexiones se generen de forma orgánica al conocerse entre actores en la región (Anónimo, 2019a). Como puede observarse, en términos generales, existe un debate del liderazgo entre las formas de cambio de arriba abajo o *top-down*, y de abajo hacia arriba o *bottom-up*.

4.2.3. Articulación del EES

Las condiciones de colaboración y unificación entre los actores del emprendimiento social son endeble y necesitan profundizarse. Durante las entrevistas se hace mención de la falta de articulación, desde la comparativa con el EES en ciudades como Guadalajara, donde se señala que “había muy clara una articulación (del EES)” (Anónimo, 2019a). En Querétaro existen ejemplos de iniciativas, como la SMES, que han buscado promover instancias de encuentro entre empresarios sociales (Anónimo, 2019d); el espacio KROW, que busca conectar emprendedores; así como iniciativas por parte de la SEJUVE a nivel estatal (Anónimo, 2019e), sin embargo, no existe interlocución adecuada con otros actores para la búsqueda de representación.

La perspectiva académica menciona que, si bien los actores del emprendimiento social existen, el ecosistema se encuentra desarticulado y por ello la importancia de un ente que pueda cumplir con este rol (Anónimo, 2019g). A esto debe añadirse la distancia con la política desde el sector y cierta animadversión a lo que se conoce como “hacer política”: “No hay emprendedores sociales que digan “hago la parte política del emprendimiento social” (Anónimo, 2019d). De acuerdo a la persona entrevistada, este hacer política se identifica como “la toma de decisiones, como la interacción de diferentes partes [...] tener un liderazgo que mueva la masa” (Anónimo, 2019d).

4.2.4. Rol de distintos actores para el fortalecimiento del EES

En primer lugar, se reflexiona sobre el rol de la administración pública. En el caso de Querétaro, la principal entidad pública que otorgaba apoyo a los emprendedores era la Secretaría de Desarrollo Sustentable, sin embargo, su enfoque es al emprendimiento general (Anónimo, 2019e). La Secretaría de Desarrollo Social ha generado algunos acercamientos con organizaciones filantrópicas, como el caso de Fundación Capital; de 2016 a 2018 trabajaron en dos proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas del estado (Fundación Capital, 2021). En el caso de los gobiernos municipales, también han existido esfuerzos como el caso de Corregidora, con la creación de la coordinación de emprendimiento, o Marqués y la organización de eventos de impulso al emprendimiento (Anónimo, 2019e).

A partir del cambio de administración a nivel federal, en 2018, han existido consecuencias para los emprendedores sociales. Para los actores de la academia, el cierre del Inadem es considerado un acierto al provocar el involucramiento de otros actores –como el sector privado– en el fortalecimiento del EES (Anónimo, 2019e). Sin embargo, desde la sociedad civil y las personas representantes gubernamentales también surgió una aproximación en contra de esta medida, ya que impide la labor que algunas entidades están llevando a cabo a nivel estatal, principalmente aquellas orientadas en la sociedad civil²⁶ (Anónimo, 2019a; 2019b; 2019c). Si bien la nueva agenda está enfocada en la universalización de ciertos derechos a ciertos grupos específicos,²⁷ uno de los principales cuestionamientos es qué ocurrirá con el apoyo a las pequeñas y medianas empresas que sostienen parte de la economía en el país.

Asimismo, otro de los actores que surge en las entrevistas es la academia. Los entrevistados (ámbito educativo, gubernamental, emprendedores sociales) reconocen el impulso al emprendimiento desde la universidad, tanto con programas académicos como con la creación de incubadoras de empresas y parques tecnológicos (Anónimo 2019a; 2019c; 2019e; 2019f; 2019g), pero se afirma que deben posicionarse hacia una línea de

²⁶ Uno de estos ejemplos es la Circular número uno, del 14 de febrero de 2019, emitida por de la Presidencia de la República, en la cual se señala que no se designarán apoyos directos a las organizaciones de la sociedad civil para evitar la intermediación que “ha originado la discrecionalidad, opacidad y corrupción” (Presidencia de la República de México, 2019a), esto ha tenido como consecuencia el cierre de programas en los que se trabajaba directamente con organizaciones de la sociedad civil en el estado de Querétaro para impulsar iniciativas de emprendimiento social.

²⁷ El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 mantiene dentro del apartado de política social una serie de programas que buscan mejorar el bienestar de grupos vulnerables de la sociedad para la garantía de derechos sociales y económicos (Presidencia de la República de México, 2019b).

emprendimiento social²⁸ (Anónimo, 2019a; 2019c; 2019e; 2019f; 2019g). Gómez Díaz y Flores Ortiz (2014) concluyen que el contenido actual no es suficiente para la formación de emprendedores sociales.

El caso más reciente para la promoción del emprendimiento social es la vinculación existente entre la universidad Anáhuac, la Universidad Mondragón y el Tecnológico de Monterrey en la búsqueda de promover un centro de fortalecimiento del EES en el territorio (Anónimo 2019e; 2019g).

Por último, el rol que tiene la iniciativa privada desde la perspectiva académica es indispensable. De acuerdo con la academia, el nivel de inversión que existe para el emprendimiento social es bajo y se necesita promover oportunidades para desarrollar y fortalecer a las empresas sociales (Anónimo, 2019g). Asimismo, se menciona que es necesario invertir en proyectos generadores de valor social y que actúen dentro de la red facilitando medidas de apoyo (Anónimo, 2019e).

4.3. Discusión de los resultados y posibles vías de solución

Al analizar los resultados se observan aspectos que son parte de la teoría revisada para este artículo; sobre las categorías internas se puede mencionar lo siguiente: se entiende que el emprendedor social lleva a cabo una actividad más allá de autoemplearse. Las personas informantes lo describen de la misma forma que Isenberg (2011a) señala, por otra parte, se reconoce a la población joven como ejecutora de emprendimientos sociales. Lo anterior se relaciona con el estudio de GEM, que indica que es durante la juventud cuando se observa una mayor apertura para comenzar un negocio, especialmente entre los 25 y 34 años (Bosma y Kelley, 2019).

Finalmente, en relación con el nivel de madurez, todas las respuestas que se observan en este apartado atienden a la teoría del desarrollo de EE para promover los EES (Roundy, 2017). Las personas que forman parte del ecosistema son conscientes de que es primeramente necesario la promoción y existencia de un EE fuerte, antes de contar con un EES sólido en la región.

Respecto a las categorías externas, el elemento en que todas las entrevistadas coinciden es en la falta de reconocimiento político y fiscal, así como el rol que mantiene el gobierno en la promoción de dicho reconocimiento.

²⁸ Actualmente, muchos programas cuentan con este aspecto, como el Tecnológico de Monterrey que mantiene un modelo educativo integrador del aspecto social, desde las distintas aristas del proceso de enseñanza (Saldaña Larrondo y Coutiño Audiffred, 2010) y fomentan el emprendimiento social y la transversalidad de proyectos relacionados con la generación de valor social en fundaciones, empresas y otras entidades. Uno de estos ejemplos es el proyecto PlayLab, de la Escuela de Arte, Diseño y Arquitectura (Maya *et al.*, 2019). Por otro lado, la Universidad Mondragón ofrece el programa LEINN, que promueve un aprendizaje teórico-práctico cuyo resultado final es la generación de una empresa con fines cooperativos.

El rol gubernamental es la promoción de políticas públicas que faciliten el trabajo de las empresas sociales, la generación de estímulos fiscales y el apoyo para el fortalecimiento de dichas empresas; de esta forma, los programas gubernamentales pueden fungir como proveedores para la generación de regulaciones y leyes (Stam, 2015) y tener un rol diferenciador para el impulso del EE en la región. De acuerdo con Fici (2015), la importancia de una legislación específica para la empresa social contribuye a la promoción y desarrollo de la misma. La importancia de este reconocimiento permite un beneficio bidireccional, ya que las empresas ayudan al entorno institucional y facilitan la creación de instituciones y políticas públicas (Defourny y Nyssens, 2012).

Sobre el liderazgo en el EES, las personas entrevistadas no reconocen algún ente que tenga dicho rol. La presencia de liderazgos genera dirección y se considera esencial para la conformación y mantenimiento de EE sanos, lo mismo que la identificación de ciertas figuras dentro de los ecosistemas regionales (Stam, 2015), sin embargo, esta falta de dirección ha sido causa de la desarticulación del EES.

Para el caso de la figura de mandato, las personas informantes expresan que debe existir una entidad con este rol y con el conocimiento necesario para impulsar el EES en la región, una figura que tenga el mandato y la competencia para promover el ecosistema, como la teoría de EE señala (Isenberg, 2011a). Al no contar con una estructura sólida y una voz en común que guíe el debate, el reconocimiento político es insuficiente para la demanda de proyectos de emprendimiento (Bueckmann-Diegoli *et al.*, 2018).

En el caso del rol que mantienen los distintos actores, se reconoce que debe existir acompañamiento entre emprendedores sociales sólidos y nuevos emprendimientos, como parte de la labor de la academia. Dicho elemento es esencial para el fortalecimiento del EES, desde una cultura de emprendimiento que inspire a generaciones y promueva en la sociedad tolerancia al fracaso y creación de bienestar (Isenberg, 2011b).

En lo que se refiere a la iniciativa privada, se establece la necesidad de mayor participación de este actor para facilitar el impulso a nuevos emprendimientos. La inversión o financiamiento social debe desarrollar mecanismos de apoyo que integre sistemas fáciles posibles y atractivos para estos inversores (Carpenter y Keller Lauritzen, 2016).

En las entrevistas se habla constantemente de la necesidad de un mapeo de las iniciativas de emprendimiento social en el estado. Ciudades como Guadalajara, Monterrey o CDMX cuentan con un fortalecido EES en el que todos los actores se involucran, colaboran y se identifican, pero al

momento no existe un mapeo a nivel nacional que exponga las iniciativas y empresas sociales²⁹.

A nivel internacional, ciudades como Madrid cuentan con una cartografía de las iniciativas sociales que existen en dicho territorio (Mares Madrid, 2017); este esfuerzo es clave para identificar lo que ya existe y no duplicar esfuerzos. Al contar con esta información y compartirla podrían promoverse entornos de colaboración entre empresas sociales e iniciativas para trabajar en red y fortalecer al EES. Sin embargo, desde la perspectiva académica de la innovación social, en la región debe observarse que esto es sólo una forma de contribuir a la identificación de actores y que debe realizarse un impulso en todas las áreas ya mencionadas (Anónimo, 2019g).

Si se observan los resultados de las entrevistas de manera general, se identifica que las categorías inductivas fortalecen la teoría de Bloom y Dees (2007), mientras que las categorías externas impulsan los señalamientos teóricos de Vernis y Navarro (2011), generando la síntesis que rescata Torres-Ortega (2017).

Conclusiones

De acuerdo con la teoría de los EE, es necesaria la generación de medidas de manera holística para promover su fortalecimiento, sólo de este modo podrán prosperar. En el caso de Querétaro, se observa que el EE no es lo suficientemente maduro, a pesar de las condiciones favorables que como estado se han desarrollado desde el crecimiento económico de la región. De acuerdo con el GEM, Querétaro mantiene impulsores como las políticas de emprendimiento y la formación en el tema, así como la infraestructura para mejorar el EE de la región. Sin embargo, considera que la falta de coordinación de las dependencias de gobierno y los procesos burocráticos son los principales inhibidores del desarrollo del EE.

Las entrevistas retoman lo anterior cuando se señala que, si bien existe infraestructura y algunos apoyos gubernamentales, es necesario coordinar esfuerzos, no sólo por parte de gobierno sino de todos los actores del EE para el fortalecimiento del mismo en la zona. El vínculo entre los actores de gobierno, academia e iniciativa privada es vital para el fortalecimiento del EE en la región. En el caso del fortalecimiento del EES es esencial lograr el reconocimiento político y fiscal de la figura de la empresa social a nivel nacional. Este logro sólo puede llevarse a cabo a través de un trabajo coordinado entre los actores del EES, donde los empresarios

²⁹ Existe una iniciativa por parte de la plataforma de comunicación en emprendimiento social Disruptivo.tv de sistematizar los impulsos a nivel nacional y se está trabajando para ese análisis, de acuerdo con información compartida por el fundador del medio de comunicación en febrero de 2020.

sociales articulen redes adecuadas para brindar una interlocución de las necesidades del sector y trabajar en conjunto con la academia para promover la formación en el tema y la socialización de lo que son las empresas sociales.

Este esfuerzo –trabajado desde una aproximación arriba hacia abajo o *bottom-up*– permitirá que tanto gobiernos locales como regionales impulsen políticas de apoyo para la empresa social y, eventualmente, la figura se reconozca jurídicamente, ello podrá contribuir al fomento de estímulos que permitan a más personas aspirar a la formación de empresas sociales que beneficien a la sociedad, asimismo, dicho reconocimiento promoverá mayor inversión económica a este tipo de proyectos, pero también a la generación de espacios, infraestructura y centros especializados para la promoción de iniciativas de impulso al emprendimiento social. En síntesis, es imprescindible el trabajo coordinado entre academia, gobierno e iniciativa privada en el impulso del fortalecimiento del EES.

Finalmente, se establece que la creación de un mapeo que visibilice el trabajo de los actores generaría oportunidades de trabajo en conjunto y construiría alianzas para el fortalecimiento del EES, como un primer paso. Si bien esta propuesta por sí sola no logrará el fortalecimiento del EES en la región, sí es una aproximación y alternativa viable para identificar a los actores y reconocer su trabajo, así como trabajar en conjunto para desarrollar un ecosistema más articulado en la región.

El fortalecimiento del EES en Querétaro sucederá desde un trabajo de dos vías, reafirmando la relación entre los factores internos del emprendedor y el mapeo de los actores, así como de las categorías exógenas que forman parte del ecosistema. Se concluye, de esta forma, que ambas medidas son igual de importantes para el desarrollo y el auge del EES en el estado de Querétaro.

Fuentes consultadas

Ashoka (2021), “Sobre Ashoka México”, Ciudad de México, Ashoka México, <<https://acortar.link/Fctxgi>>, 2 de septiembre de 2020.

Babson College (2021), “Babson Entrepreneurship Ecosystem Platform”, Massachusetts, Babson College, <<https://n9.cl/2jev4>>, 12 de junio de 2021.

BLab (2021), “Why pass Benefit Corporation Legislation”, Berwyn, BLab, <<https://n9.cl/deig>>, 12 de junio de 2021.

- Bloom, Paul y Dees, J. Gregory (2007), “Cultivate your ecosystem”, *Stanford Social Innovation Review*, 6 (1), Stanford, Stanford University, pp. 47-53, doi: <https://doi.org/10.48558/QWAW-VP62>
- Bosma, Niels y Kelley, Donna (2019), “Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019”, Londres, GEM, <<https://bit.ly/3JnzWtu>>, 24 de abril de 2020.
- Bueckmann-Diegoli, Rafaela; Barrera Badillo, Patricia Angélica; Alonso-Galicia, Patricia Esther; Rehák, Ján y Castro Solano, Dante Benito (2018), “El emprendimiento en el estado de Querétaro. Análisis de los datos del Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018”, Querétaro, Global Entrepreneurship Monitor, pp. 1-77.
- Carpenter, Gwendolyn y Keller Lauritzen, Jonh René (2016), “Promoting social enterprise financing”, documento de discusión, Copenhagen, Danish Technological Institute.
- Carrillo Pacheco, Marco Antonio (2017), “Introducción: El empleo en Querétaro: 2009-2016”, en Marco Antonio Carrillo Pacheco, *Expresiones del trabajo en Querétaro*, Santiago de Querétaro, Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Querétaro, pp. 1-12, <<https://n9.cl/onvg6>>, 20 de abril de 2020.
- Castañeda, Gonzalo (2017), “Estudios de diagnóstico. Querétaro. Reporte sobre la complejidad económica del estado de Querétaro”, Ciudad de México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pp. 1-57.
- Cemex (2020), “Premio Cemex-TEC lanza su edición 2019 con dos nuevas categorías”, Madrid, Cemex, <<https://n9.cl/0ektn>>, 12 de abril de 2020.
- Comisión Europea (2011), “Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones. Iniciativa en favor del emprendimiento social. Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación sociales”, Bruselas, Comisión Europea, <<https://n9.cl/xyr54>>, 20 de abril de 2020.

- Comisión Europea (2020), “Programa europeo de Empleo e Innovación Social”, Bruselas, Comisión Europea, <<https://n9.cl/ar096>>, 26 de octubre de 2020.
- Coneval (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) (2018), “Querétaro. Pobreza estatal”, Ciudad de México, Coneval, <<https://n9.cl/ip0q>>, 2 de septiembre de 2020.
- Coneval (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) (2015), “Pobreza a nivel municipio 2015. Querétaro”, Ciudad de México, Coneval, <https://n9.cl/vqnkj>, 4 de agosto de 2020.
- Defourny, Jacques y Nyssens, Marthe (2012), “El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 75, Valencia, Centre International de Recherches et d’Information sur l’Economie Publique, Sociale et Coopérative, pp. 7-34.
- El Observatorio Económico de México Cómo Vamos, A. C. (2019), “En cifras, ¿cómo vamos? 2019”, Ciudad de México, El Observatorio Económico México Cómo Vamos, A. C., <<https://n9.cl/r3ofbo>>, 20 de abril de 2020.
- Enactus México (2020), “Acerca de nosotros”, Ciudad de México, Enactus México, <[https://n9.cl/cvuw2 /](https://n9.cl/cvuw2/)>, 10 de septiembre de 2020.
- Enciso Santocildes, Marta; Gómez Urquijo, Laura; Mugarra-Elorriaga, Aitziber (2012), “La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 75, Valencia, Centre International de Recherches et d’Information sur l’Economie Publique, Sociale et Coopérative, pp. 54-80.
- Espínola Verdín, Vicente y Torres-González, Luis Adolfo (2020), “Análisis cualitativo de modelos de negocio para el emprendimiento social”, *Entrenciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 8 (22), Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 1-16, doi: <http://dx.doi.org/10.22201/ensl.20078064e.2020.22>

- Félix-González, Mónica; Husted, Bryan W. y Aigner, Dennis J. (2016), “Opportunity discovery and creation in social entrepreneurship: an exploratory study in Mexico”, *Journal of Business Research*, núm. 81, Oxford, Elsevier Inc., pp. 212-220, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.032>
- Fici, Antonio (2015), “Recognition and legal forms of Social Enterprise in Europe: a Critical Analysis from a Comparative Law Perspective”, documento de trabajo núm. 82|15, Trento, Euricse.
- Finlex (2003), “Liege Laki sosiaalisista yrityksista 1351/2003”, 30 de diciembre, Helsinki, Presidencia de la República de Finlandia, <<https://acortar.link/AM7Yb4>>, 29 de septiembre de 2022.
- Fundación Capital (2021), “De la mano con Prospera”, Bogotá, Fundación Capital <<https://n9.cl/pz3za>>, 21 de enero de 2020.
- Gaceta Oficial de Bolivia* (2019), “Decreto supremo núm. 3771, para reglamentar la Ley núm. 1055”, 9 de enero, GOB, La Paz, Estado Plurinacional de Bolivia <<https://acortar.link/pVpTUt>>, 26 de septiembre de 2022.
- Gaceta Oficial de la República de Corea del Sur* (2007), “Social Enterprise Promotion Act núm. 8217”, 3 de enero, Seúl, República de Corea del Sur, <<https://acortar.link/r03kgf>>, 26 de septiembre de 2022.
- Gaceta Oficial de la República de Eslovenia* (2011), “Zakona o socialnem podjetništvu 20/2011”, Liubliana, República de Eslovenia, <<https://acortar.link/VyWrx0>>, 26 de septiembre de 2022.
- Gaceta Oficial de la República de Italia* (1991), “Loi número. 381 relative á la réglementation des coopératives sociales”, 8 de noviembre, Roma, Senado de la República de Italia, <<https://acortar.link/OdaUgr>>, 26 de septiembre de 2022.
- Galera, Giulia y Borzaga, Carlos (2009), “Social enterprise Anan international overview of its conceptual evolution and legal implementation”, *Social Enterprise Journal*, 5 (3), Bingley, Emerald Publishing Limited, pp. 210-228, doi: <https://doi.org/10.1108/17508610911004313>

- Gobierno de México (2021), “Rumbo Joven Emprendimiento Social. Imjuve, Startup Mexico y PLUG Cambridge”, Ciudad de México, Gobierno de México, <<https://n9.cl/2b85u>>, 22 de abril de 2020.
- Gómez Díaz, María del Rocío y Flores Ortiz, Edwin (2014), “La formación de emprendedores sociales en las universidades, un imperativo en la actualidad”, ponencia presentada en el XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, 21-24 de abril, Durango, México.
- Guadarrama, Víctor Hugo y Acosta Long, Alicia (2017), *Ecosistema de Innovación Social en México*, Ciudad de México, Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos y Baptista-Lucio, Pilar (2007), *Fundamentos de metodología de la investigación*, Ciudad de México, McGraw Hill.
- Inegi (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2020), “Índice de bienestar subjetivo. Visor dinámico de bienestar”, Ciudad de México, Inegi, <<https://n9.cl/a2py6/>>, 23 de abril de 2020.
- Isenberg, Daniel (2010), “How to start an Entrepreneurial Revolution”, *Harvard Business Review*, 88 (6), Brighton, Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 41-50.
- Isenberg, Daniel (2011a), “The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a new paradigm for Economic Policy: principles for Cultivating Entrepreneurships”, documento de trabajo, Dublín, The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, <<https://n9.cl/vzy51>>, 21 de abril de 2020.
- Isenberg, Daniel (2011b), “Introducing the entrepreneurship ecosystem: four defining characteristics”, *Forbes*, 25 de mayo de 2011, Jersey, Forbes Media LLC, <<https://bit.ly/342uNab>>, 14 de junio de 2020.
- Leme, Andre; Martins, Fernando y Hornberger, Kusi (2014), “The state of impact investing in Latin America: regional trends and challenges facing a fast-growing investment strategy”, São Paulo, Bain y Company, <<https://acortar.link/A8Sbgv>>, 20 de abril de 2020.

- Mares Madrid (2017), “Cartografía de iniciativas ciudadanas”, *Mares Madrid*, 2 de octubre de 2017, Madrid, Unión Europea, <<https://n9.cl/cxzh8>>, 12 de junio de 2021.
- Martner, Carlos (2016), “Expansión dispersa, ciudad difusa y transporte: el caso de Querétaro, México”, *EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 42 (125), Santiago de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, pp. 31-60, <<https://n9.cl/r8dv>>, 21 de mayo de 2020.
- Maya, Mariana; Cobreros, Carlos; Ontiveros, Elsa N. y Biondi, Stefania (2019), “Community collaboration for product design (Cocodesign): an academic alternative for social innovation”, ponencia presentada en International Conference on Engineering and Product Design Education, 12-13 de septiembre, Glasgow.
- Mazzarol, Tim; Batisti, Martina y Clark, Delwyn (2016), “The role of universities as catalyst within entrepreneurial ecosystems”, en Dewlyn Clark, Tui McKeown y Martina Battisti (eds.), *Rhetoric and Reality: Building vibrant and sustainable entrepreneurial ecosystems*, Melbourne, Tilde University Press, pp. 69-97.
- Memorial Diario Oficial del Gran Ducado de Luxemburgo* (2016), “Loi du 12 décembre 2016 portant création de la société d’impact societal ‘SIS’”, núm. 255, 12 de diciembre, Luxemburgo, Gran Ducado de Luxemburgo, <<https://acortar.link/ady5B5>>, 26 de septiembre de 2022.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2017), *El futuro del trabajo que queremos. La voz de los jóvenes y diferentes miradas desde América Latina y el Caribe*, Lima, OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, <<https://acortar.link/n4UwG>> 24 de septiembre de 2022.
- ONU-Hábitat (2018), “Índice básico de las ciudades prósperas. Cadereyta de Montes. Querétaro, México”, Ciudad de México, ONU-Hábitat México, <<https://n9.cl/uv8ll>>, 15 de septiembre de 2020.
- Presidencia de la República de México (2019a), “Circular uno”, Ciudad de México, Gobierno de México, <<https://bit.ly/3z2IcQ>>, 23 de diciembre de 2021.

- Presidencia de la República de México (2019b), “Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024”, Ciudad de México, Gobierno de México, <<https://n9.cl/db0t>>, 23 de abril de 2021.
- Reinventa, Incubadora de Ideas A. C. (2016), “Emprende 3.0.”, Ciudad de México, Reinventa A. C., <<http://emprend3.com/tag/inadem/>>, 23 de abril de 2020.
- Roundy, Phillip (2017), “Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: complementary or disjointed phenomena?”, *International Journal of Social Economics*, 44 (9), Bingley, Emerald Publishing Limited, pp. 1-18, doi: <https://doi.org/10.1108/IJSE-02-2016-0045>
- Saldaña Larrondo, Dulce y Coutiño Audiffred, Salvador (2010), “Universidad y emprendimiento social: el caso del Tecnológico de Monterrey”, *Icade. Revista cuatrimestral de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas Empresariales*, núm. 80, Madrid, Universidad Pontificia Comillas, pp. 265-290.
- Secretaría de Economía (2019), “Convocatoria pública para acceder a los apoyos del Fondo Nacional Emprendedor 2019”, Ciudad de México, Secretaría de Economía, <<https://n9.cl/3rs31>>, 6 de abril de 2020.
- Sistema B (2020), “Directorio de empresas B en Latinoamérica”, Santiago de Chile, Sistema B, <<https://n9.cl/0qyw>>, 5 de abril de 2020.
- Solís, Arturo (2018), “Inadem, con irregularidades por 242 millones de pesos: ASF”, *Forbes*, 27 de febrero, Ciudad de México, *Forbes Media LLC*, <<https://n9.cl/laja08>>, 12 de junio de 2021.
- Stam, Erik (2015), “Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique”, *European Planning Studies*, 23 (9), Londres, Taylor and Francis Group, pp. 1759-1769, doi: <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Torres-Ortega, Jorge Antonio (2017), “Ecosistemas para el emprendimiento: características y su aplicación a la empresa social”, *Revista Vasca de Economía Social*, núm. 14, Donostia, Universidad del País Vasco, pp. 61-76, doi: <https://doi.org/10.1387/reves.18004>

- Vázquez-Maguirre, Mario y Portales, Luis (2014), “La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales”, *Pensamiento y gestión*, núm. 37, Barranquilla, Universidad del Norte, pp. 256-285, doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7028>.
- Vernis, Alfred y Navarro, Clara (2011), “El concepto de ecosistema para el emprendimiento social”, *Revista española del tercer sector*, núm. 17, Madrid, Fundación Luis Vives, pp. 67-86, <<https://bit.ly/3t1s8I4>>, 23 de diciembre de 2021.
- Villegas Mateos, Allan Osvaldo y Vázquez-Maguirre, Mario (2020), “Social Entrepreneurial Ecosystems: a regional perspective of Mexico”, *International Journal of Entrepreneurship*, 24 (1), Londres, Allied Business Academies, pp. 1-19, <<https://n9.cl/x3vh1>>, 23 de abril de 2020.
- Wulleman, Marine y Hudon, Marek (2016), “Models of Social Entrepreneurship: evidence from Mexico”, *Journal of Social Entrepreneurship*, 7 (2), Londres, Informa UK Limited, pp. 162-188, doi: <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1057207>
- Ynzunza, Carmen; Izar Landeta, Juan (2013), “Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones”, *Contaduría y Administración*, 58 (1), Ciudad de México, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 169-19, doi: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71202-6](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71202-6)

Entrevistas

- Anónimo (2019a), “Entrevista 1”, entrevistado por Raquel Ortiz-Ledesma, [presencial/audio], Querétaro, 9 de diciembre de 2019.
- Anónimo (2019b), “Entrevista 2”, entrevistado por Raquel Ortiz-Ledesma, [presencial/audio], Querétaro, 11 de diciembre de 2019.
- Anónimo (2019c), “Entrevista 4”, entrevistado por Raquel Ortiz-Ledesma, [presencial/audio], Querétaro, 15 de diciembre de 2019.
- Anónimo (2019d), “Entrevista 5”, entrevistado por Raquel Ortiz-Ledesma, [presencial/audio], Querétaro, 16 de diciembre de 2019.

Anónimo (2019e), “Entrevista 6”, entrevistado por Raquel Ortiz-Ledesma, [presencial/audio], Querétaro, 17 de diciembre de 2019.

Anónimo (2019f), “Entrevista 8”, entrevistado por Raquel Ortiz-Ledesma, [presencial/audio], Querétaro, 19 de diciembre de 2019.

Anónimo (2019g), “Entrevista 10”, entrevistado por Raquel Ortiz-Ledesma, [presencial/audio], Querétaro, 30 de diciembre de 2019.

Recibido: 3 de noviembre de 2020.

Reenviado: 13 de diciembre de 2021.

Aceptado: 3 de marzo de 2022.

Raquel Ortiz-Ledesma. Doctora en Derechos Humanos por la Universidad de Deusto, País Vasco, España; maestra en Estudios humanísticos y licenciada en Relaciones Internacionales, ambas por el Tecnológico de Monterrey. Actualmente es directora de Liderazgo y profesora en la Escuela de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey, campus Puebla. Sus líneas de investigación actuales son economía feminista y economía social y solidaria, análisis de la defensa del territorio desde una perspectiva de Derechos Humanos y procesos comunitarios desde una perspectiva de género. Entre sus últimas publicaciones destacan: “La risa como semilla de la resistencia”, en Nivardo Trejo Olvera y María Concepción Castillo González (eds.), *Encarna(c)iones y desbordamientos de la risa: epistemologías, resistencias y subversión*, San Luis Potosí, Universidad Autónoma de San Luis Potosí (en prensa), “Legal-political frameworks that promote Social and Solidarity Economy in Colombia and Mexico. A comparative cartography”, *Revista Deusto de Derechos Humanos*, núm. 4, Bilbao, Universidad de Deusto, pp. 87-114 (2019); como coautora, “Las mujeres construyendo otra economía en México a través del trabajo comunitario y la defensa del territorio”, en Carmen Marcuello Servós, María del Carmen Barragán Mendoza, Eliane Navarro Rosandiski y Juan Fernando Álvarez Rodríguez (coords.), *Mujeres, cooperativismo y economía social y solidaria en Iberoamérica*, Valencia, CIRIEC-España/Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, pp. 233-252 (2022).