



Análisis cualitativo de modelos de negocio para el emprendimiento social

Business Model Qualitative Analysis for Social Entrepreneurship

Vicente Espinola Verdín^{a*}, Luis Adolfo Torres González^{b*}

RESUMEN

Objetivo: identificar las diferencias conceptuales, características y modelos de negocio que aplican los emprendimientos sociales y las empresas sociales mediante la investigación y análisis de los principales autores en los últimos 20 años con la finalidad de establecer aportaciones para el desarrollo de estrategias para su impulso.

Diseño metodológico: investigación documental, análisis, discusión y comparación cualitativa.

Resultados: el estudio del emprendimiento social se enmarca en dos escuelas de pensamiento, de la empresa social y de la innovación social. Se identifican diferentes modelos de negocio para éstos y se analizan cuáles aplican para cada escuela de pensamiento.

Limitaciones de la investigación: el estudio del emprendimiento social y la empresa social en México se encuentra limitado a propuestas de cooperativismo y a estudio de casos individuales. No se encontró un enfoque que se diferencie en México o Latinoamérica.

Hallazgos: el elemento en común del emprendimiento y la empresa social se encuentra en su misión social. Sus modelos de negocio se diferencian en cómo el emprendimiento se relaciona con sus beneficiarios y cómo se relaciona con el mercado. El emprendimiento social presenta mayor flexibilidad para la aplicación de modelos de negocio comparado con la empresa social.

ABSTRACT

Purpose: To identify the conceptual differences, characteristics and business models applied by social entrepreneurship and social enterprises through the research and analysis of the main authors in the last 20 years, in order to contribute to the development of strategies to promote them.

Methodological design: Documentary research, analysis, discussion and qualitative comparison.

Results: The study of social entrepreneurship is framed in two schools of thought, social enterprise and social innovation. Different business models were identified, and analysis was conducted to see which one apply to each school.

Research limitations: The study of social entrepreneurship and social enterprise in Mexico is limited to cooperative proposals and individual case studies. No different approach was found from Mexico or Latin America.

Findings: The common element of entrepreneurship and social enterprise is found in its social mission. Their business models differ in how entrepreneurship relates to its beneficiaries and how it relates to the market. Social entrepreneurship presents more flexibility for the application of business models compared to social enterprise.

* Universidad
Iberoamericana León



Recibido: 30 de
marzo de 2020;
aceptado: 13 de
julio de 2020;
publicado: 30 de
julio de 2020



Palabras clave:
emprendimiento
social, modelos de
negocio, innovación
social, empresa so-
cial, impacto social.



Keywords:
Social entrepreneurship,
business models, social
innovation, social
enterprise, social
impact.



Se autoriza la reproducción
total o parcial de los textos
aquí publicados siempre
y cuando se cite la fuente
completa y la dirección
electrónica de la publica-
ción. CC-BY-NC-ND

INTRODUCCIÓN

En México se ha incrementado el interés en el emprendimiento social por el potencial que presenta para dar respuesta a las diversas problemáticas sociales que se han generado como efecto de la visión empresarial de maximización de utilidades. A pesar de contar con una trayectoria en el impulso de empresas sociales, cercanas al cooperativismo, y que recientemente comienzan a generarse ecosistemas de emprendimiento social en ciertas regiones, no se cuenta con una estrategia clara a nivel regional y nacional que favorezca su generación y desarrollo. En este artículo se analizan las diferentes escuelas de pensamiento que tratan de explicar la gama de lo que podría considerarse empresas sociales, así como los modelos de negocio que muestran cómo se operativizan y caracterizan éstas.

Diversas investigaciones proponen que la construcción epistemológica del emprendimiento social aún se encuentra en proceso y ha evolucionado con mayores aportaciones académicas desde la primera década del siglo XXI. Su estudio se ha abordado en parte como una extensión del emprendimiento tradicional, aunque por sus características podría ser considerado como un campo de investigación independiente y diferenciado; debido al enorme potencial que tiene para mejorar el campo de estudio de la empresa, replantear conceptos y suposiciones derivadas del modelo de desarrollo económico que ha excluido otras perspectivas para la generación de empresa (Mair y Martí, 2006). Además, su conceptualización y comprensión ha evolucionado desde que Bill Dayton, creador de Ashoka, los definió como *emprendedores públicos* a inicios de la década de los ochenta y terminó renombrándolos como *emprendedores sociales* para dar mayor sentido del impacto que tienen con sus propuestas (Defourny y Nyssens, 2006). En los primeros estudios académicos se les consideraba como una evolución del tercer sector, organizaciones de la sociedad civil sin fines lucrativos que responden a la necesidad de generación de ingresos a través de actividades comerciales. De ahí su objeto de estudio transitó hacia diferenciar si son empresas u organizaciones de la sociedad civil, con lo que se planteó la existencia de empresas híbridas. Hasta que, finalmente, se les definió como un tipo diferente de emprendimiento, que disuena con el planteamiento dominante, de búsqueda preferen-

cial de un beneficio económico hacia un planteamiento de empresa que favorece el generar un beneficio social, con la aplicación de modelos de negocio sustentables (Roberts y Woods, 2005).

La estructura del presente artículo se integra de la siguiente manera: primero, se explica cómo el emprendimiento social se puede enmarcar en dos escuelas de pensamiento (la escuela de la empresa social y la escuela de la innovación social) desarrollando su planteamiento y el origen de las dos propuestas; posteriormente, se analizan diferentes definiciones sobre el emprendimiento social y se discute sobre sus principales elementos en común; en la parte final del artículo, se desarrollan los modelos de negocio sociales realizando un análisis comparativo que permite identificar cómo son operados por las escuelas de pensamiento del emprendimiento social.

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación cualitativa, con un diseño explicativo, en el cual se aplicó un análisis de diferentes documentos académicos en buscadores especializados como Google Académico, Mendeley y Scopus. Las palabras empleadas fueron *social innovation*, *social entrepreneurship*, *social enterprise*, *social business model*, *social impact*; la búsqueda se realizó en inglés y español. Se seleccionaron los documentos con el mayor índice de referencia y lectura, se dio preferencia a los publicados entre el año 2000 y el 2019; y sólo se consideraron documentos anteriores al año 2000 si permitían establecer una trayectoria para identificar el origen del emprendimiento social como objeto de estudio y las diferentes orientaciones teóricas existentes al respecto. Se realizó un filtro por temática y contenido, se revisaron 83 documentos que cumplían con las características y que podían abonar en la construcción del presente artículo; finalmente se utilizaron 52, aquellos que permitían profundizar en el análisis de las diferencias entre el emprendimiento social y la empresa social. En los artículos analizados se identificó a los autores que eran citados con mayor frecuencia y se priorizaron sus propuestas. La discusión se centró en la comprensión que existe sobre el emprendimiento social y sus diferen-

tes planteamientos; y desde ahí se contrastó un análisis comparativo entre ambas propuestas, que comprende la representación de sus características principales, así como en el análisis de tres dimensiones: impacto social, oportunidad e innovación. Además, se identificó cómo se operan los modelos de negocio con la finalidad de señalar los elementos comunes y aquellos que los distinguen.

RESULTADOS

Escuelas de pensamiento para al emprendimiento social

Existen dos escuelas de pensamiento que buscan explicar el origen y desarrollo del emprendimiento social: la *escuela de pensamiento de la empresa social* y la *escuela de pensamiento de innovación social*. La primera, de la *empresa social* o de *generación de ingresos*, plantea el origen del emprendimiento social en el tercer sector, aunque con ciertas diferencias en función de su contexto geográfico. Para analizar su surgimiento, se considera tanto el contexto norteamericano, como el europeo. El primero, tiene su origen a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta en las que se vivió un periodo de recesión económica, que limitó al Gobierno de Estados Unidos a continuar con la donación de recursos de los programas de *La Gran Sociedad*, que eran otorgadas a organizaciones de la sociedad civil destinadas a mejorar la educación, salud y vivienda de poblaciones vulnerables, siendo concentrados y disminuidos. Esta reducción se sufrió también por parte de las empresas norteamericanas, quienes limitaron sus acciones de filantropía, orillando a las organizaciones de la sociedad civil a incorporar actividades para la generación de ingresos independientes de subsidios y donaciones, dando origen a todo un nuevo segmento que fue aprovechado por empresas de consultoría como New Ventures, quienes se enfocaron en desarrollar las capacidades empresariales que generan flujos de ingresos para poder subsistir (Dees y Anderson, 2006; Phills, 2006; Braunerhjelm y Hamilton, 2012). Este enfoque de generación de ingresos, como se podrá observar en las primeras definiciones del emprendimiento social (Dees, 1994; Dees, 1998), equiparaba a las organizaciones de la sociedad civil y el emprendimiento social, posteriormen-

te, realiza un análisis más profundo y va redefiniendo el concepto (Dees, M. Haas y P. Haas, 1998). Desde este momento se comenzó a profundizar en el estudio de *empresas híbridas* (Abu-Saifan, 2012), con sólo una dimensión de análisis, su fin lucrativo.

Defourny y Nyssens (2010) analizan el contexto europeo donde las organizaciones del tercer sector jugaron un papel muy relevante en dos periodos históricos. El primero, durante la postguerra, donde a través de la organización de empresas cooperativas se logra mejorar las condiciones de desempleo existentes (lo que deja antecedentes positivos de colaboración del sector social con el sector privado). El segundo momento (paralelo en tiempo al de Estados Unidos) sucede en Europa, donde se vieron afectados por una crisis económica a principios de la década de los ochenta, y con la finalidad de enfrentar la pobreza y el desempleo generalizados, los gobiernos, a través de políticas públicas e influenciados por el movimiento cooperativista, favorecieron la creación de empresas sociales cooperativas. De esta manera, la creación de empresas sociales fue consecuencia de entornos económicos que no podían ser resueltos únicamente por el sector público o privado, sino que se requirió del involucramiento del sector social para poder afrontarlos. En algunos países esto se constituyó en lo que actualmente se denomina la economía social y solidaria.

La escuela de pensamiento de la innovación social ha sido fomentada por diversos empresarios a través de fundaciones como Shwab foundation, Ashoka, Skoll Foundation, entre otras, mismas que Buckland y Murillo identifican en su análisis de innovación social en América Latina (2014). Este enfoque ha logrado tener presencia en la agenda del *World Economic Forum* con participaciones de académicos y líderes como Muhamed Yunus, premio Nobel de la Paz en 2006, por su contribución a reducir la pobreza en países subdesarrollados a través de los microcréditos, modelo que se reconoce como un ejemplo de innovación y emprendimiento social, que cuestionó en su momento los paradigmas de la banca privada, favoreciendo la inclusión al crédito para personas pobres y microempresarios. El microcrédito, acerca el servicio de banca privada a la base de la pirámide y permite que este sector acceda formalmente a un crédito justo para generar proyectos económicos que mejoren sus condiciones de vida; este enfoque posteriormente fue incorporando elementos cercanos al planteamiento de

Prahalad (2004) sobre el impacto de los emprendimientos para generar beneficios en la base de la pirámide.

Existen otros enfoques que no son tan conocidos ni en México ni en América Latina, y que se encuentran cercanos al planteamiento de la escuela de la empresa social; para Braunerhjelm y Hamilton (2012), incluso podrían constituirse como dos escuelas de pensamiento diferentes. El primero es el enfoque de la Red de Investigación de Emergencia de la Empresa Social en Europa (EMES) que tiene sus orígenes en 1996 y está conformada por académicos que investigan el fenómeno de la empresa social y buscan establecer una definición amplia para marcar sus diferencias en la Unión Europea. Su unidad de observación es la empresa social que tiene como objetivo explícito el beneficio a la comunidad, generada por un grupo de ciudadanos, que goza de un alto grado de autonomía, es participativa por naturaleza y no basa el poder de decisión en la propiedad del capital. Otro enfoque distinto al EMES y a la escuela de innovación social es el de Reino Unido. Se establece a finales de los años noventa por el Partido Laborista; quienes tratando de estimular alianzas entre la sociedad civil, el sector público y el sector privado promueven el establecimiento de empresas sociales en todo el país, creando la Coalición de Empresas Sociales y la Unidad de Empresas Sociales dentro del Departamento de Comercio e Industria (DTI, por sus siglas en inglés) como una manera de fomentar negocios con objetivos principalmente sociales y cuyos excedentes se reinviertan en el negocio o la comunidad, desalentando la posibilidad de un enfoque hacia la maximización de utilidades y beneficios únicamente para los accionistas, constituido en un marco legal propio. Sus diferencias se encuentran en las normativas establecidas por el gobierno que restringen la distribución de las ganancias debido a la premisa de que este tipo de empresas no deberían generar utilidades para los particulares (Braunerhjelm y Hamilton, 2012).

Las escuelas de pensamiento señalan diferencias en cómo los emprendimientos y empresas sociales han logrado constituirse como una alternativa al planteamiento friedmaniano, donde la empresa busca *per se* la maximización de utilidades y que puede incidir para mejorar las condiciones de la sociedad. Su misión social converge en todas ellas, ésta es una misión de mejora social, obtener beneficios, crear riqueza o satisfacer los deseos de los clientes puede ser parte del modelo, pero

estos deben ser medios para un fin social, no el fin en sí mismo. Esta misión es diferente de la propuesta de responsabilidad social empresarial que no modifica el *core business* (negocio central) de la organización que lo implementa (Phillips *et al.*, 2014). En estos emprendimientos, la EMES señala, “el impacto social en la comunidad no es sólo una consecuencia o un efecto colateral de la actividad económica, sino que es su motivo principal” (Defourny y Nyssens, 2012, p. 32). Este es uno de los planteamientos que podrían diferenciar el estudio del emprendimiento social con el campo de estudio de la empresa ya que genera un nuevo enfoque, la empresa orientada a resolver un problema social.

Algunas diferencias entre las escuelas de pensamiento se encuentran, además de su operación y su relación con el mercado, en la distribución de utilidades y su gobernanza. Para la escuela de la innovación social la distribución de utilidades es libre, los emprendedores deciden. Mientras que las empresas sociales dentro de los enfoques de EMES y Reino Unido abarcan tipos de empresas que están sujetas a una restricción total de no distribución, así como cooperativas que pueden distribuir excedentes de forma limitada siempre que se evite el comportamiento de maximización de beneficios. Otra diferencia se encuentra en su gobernanza, que se refiere a la participación de sus socios en la toma de decisiones, a su gestión democrática, su transparencia y rendición de cuentas de los involucrados. Para el enfoque de la EMES y de la escuela de la empresa social, requiere la participación de sus miembros en función del trabajo que aportan a la organización, mientras que para el enfoque de Reino Unido puede variar de acuerdo con la estructura legal de la empresa. Para la escuela de innovación social la toma de decisiones es definida por los propios emprendedores que por lo regular tienden a ser cercanas a los requerimientos de sus *stakeholders* aunque realizadas por los propios emprendedores (Braunerhjelm y Hamilton, 2012; Defourny y Nyssens, 2012).

La escuela de pensamiento que ha sido más aceptada en México es la escuela de innovación social, quizá debido a la cercanía y las relaciones comerciales y culturales existentes con Estados Unidos. El término de empresa social se relaciona con el movimiento de economía social y cooperativismo que tiene una mayor trayectoria en México. Como señalan Mair y Martí, las actividades del emprendimiento social significan cosas diferentes para

las personas en diferentes lugares porque los contextos geográficos y culturales en los que se generan son diferentes y estas diferencias muestran modelos de negocio con particularidades en su operación (2006). No se ha identificado una escuela de pensamiento o enfoque que surja y se diferencie desde México o América Latina, si bien existen emprendimientos y proyectos emblemáticos, se encuentran dentro del marco ya establecido (Wulleman y Hudon, 2016; Terjensen *et al.*, 2012).

Características del emprendimiento social

El estudio del emprendimiento ha evolucionado en su objeto de estudio. Kantis (2004) establece que en su inicio el enfoque se centraba en las características interpersonales del emprendedor identificadas por McClelland posteriormente, al identificar que las habilidades identificadas no son exclusivas de los emprendedores se evolucionó hacia el estudio del proceso para la generación de emprendimientos (Gartner, 1988). El emprendimiento social ha evolucionado en su objeto de estudio de manera similar; se pueden identificar definiciones centradas en el emprendedor y otras definiciones desde el proceso para emprender y el emprendimiento como tal (Shane y Venkatamaran, 2001; Mair y Martí, 2004). Recientemente se ha comenzado a abordar desde la teoría de los sistemas biológicos, identificándose actores dentro de un ecosistema de emprendimiento social (Kantis, 2004; Mair y Martí, 2006; Vernis y Navarro, 2011).

Para la integración de las definiciones del emprendimiento social se proponen aquellas que lo estudian como proceso, a partir de las cuales se identificarán elementos comunes (tabla 1).

Tabla 1. Definiciones del emprendimiento social

Año	Autor	Definición
1998	Dees <i>et al.</i> (1998)	“Desempeña el rol de agentes de cambio en el sector social por: a) adoptar una misión para crear valor social (no sólo valor privado); b) reconocer y buscar incansablemente nuevas oportunidades para alcanzar dicha misión; c) comprometerse en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje; d) actuar audazmente sin estar limitado por los recursos disponibles; y e) mostrar una mayor responsabilidad y transparencia ante aquellos atendidos y los resultados creados” (p. 4).
2000	Fowler (2000)	“El emprendimiento social es la creación de estructuras, relaciones, instituciones, organizaciones y prácticas (socio) económicas viables que rinden y sostienen los beneficios sociales” (p. 645).
2002	Mort, Weerawardena y Carnegie (2002)	“El emprendimiento social es un constructo multidimensional que implica la expresión de un comportamiento empresarial virtuoso para lograr la misión social, una unidad coherente de propósito y acción frente a la complejidad moral, la capacidad de reconocer las oportunidades de creación de valor social y las características decisorias clave de la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos” (p. 3).
2004	Alvord, Brown y Letts (2004)	“Emprendimientos sociales que crean soluciones innovadoras para los problemas sociales inmediatos y moviliza las ideas, capacidades, recursos y arreglos sociales necesarios para las transformaciones sociales sostenibles” (p. 262).
	Saïd Business School	“El emprendimiento social puede definirse como un enfoque profesional, innovador y sostenible del cambio sistémico que resuelve los fracasos del mercado social y capta las oportunidades” (Guzmán y Trujillo, 2008).
2005	Seelos y Mair (2005b)	“El emprendimiento social crea nuevos modelos para la provisión de productos y servicios que atienden directamente a las necesidades humanas básicas que siguen sin ser satisfechas por las instituciones económicas o sociales actuales” (p. 243).
	Austin, Stevenson and Wei-Skillern (2006)	“Definimos el emprendimiento social como una actividad creadora de valor social e innovadora que puede ocurrir dentro o entre los sectores sin fines de lucro, empresariales o gubernamentales” (p. 2).
2006	Peredo y McLean (2006)	“El emprendimiento social se ejerce cuando una persona o grupo: a) tiene como objetivo crear valor social, ya sea de manera exclusiva o al menos de alguna manera destacada; b) muestra la capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades para crear ese valor; c) emplea la innovación, desde la inversión directa hasta la adaptación de la novedad de otra persona, en la creación y/o distribución de valor social; d) está/están dispuestos a aceptar un grado de riesgo superior al promedio para crear y diseminar el valor social; y e) es/son inusualmente ingeniosos en ser relativamente no intimidados por los activos escasos en la búsqueda de su empresa social” (p. 64).
	Weerawardena y Mort (2006)	“Definimos el emprendimiento social como un fenómeno conductual expresado en un contexto de organización de PFN destinado a generar valor social a través de la explotación de oportunidades percibidas” (p. 25).
	Sharir y Lerner (2006)	“El emprendedor social actúa como agente de cambio para crear y mantener valor social, sin limitarse a los recursos actualmente disponibles” (p. 16).
2009	Zahra <i>et al.</i> (2009)	“El emprendimiento social abarca las actividades y los procesos emprendidos para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de aumentar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de organizaciones existentes de forma innovadora” (p. 522).
2013	Wallace, Weber y Tuschke (2013)	“Las empresas sociales se esfuerzan principalmente por aumentar el valor social más que el financiero. Crear un impacto social duradero es su objetivo central, la sustentabilidad social es su negocio central. Para lograr este impacto social confían en prácticas innovadoras” (p. 1).

Fuente: elaboración propia.

Se observan algunas características convergentes en la revisión bibliográfica: el elemento social que presentan estos emprendimientos, el enfoque para aprovechar las oportunidades y la innovación de sus propuestas.

Seelos y Mair (2005a) señalan que la comprensión sobre el elemento social en las diferentes definiciones es lo que podría ayudar para delimitarlo y comprenderlo. La mayoría de estas definiciones coinciden con la generación de valor social que consiste en cambiar para bien las vidas de los individuos, su abordaje se realiza de una manera diferente a lo que se busca desde la filantropía (Phillips *et al.*, 2014). En estas propuestas, los propios modelos de negocio integran el valor social para un segmento determinado, e incluso reivindican las motivaciones de los emprendedores planteadas por McClellan en búsqueda de una transformación social.

Otro elemento común se encuentra en el *aprovechamiento de oportunidades* (Zahra y Dess, 2001). Para el emprendedor social su enfoque es diferente a la visión de mercado, ya que se encuentra en identificar las fallas que éste ha generado y los efectos que pueden verse plasmados en impactos sociales negativos como son la exclusión, pobreza, contaminación, extracción excesiva, entre otras problemáticas sociales. El emprendedor plantea soluciones para poder revertirlas, mitigar sus efectos o mejorar las condiciones de las personas y del medio ambiente. El mercado se considera como un medio no como el fin principal de estos emprendimientos y existen diferentes maneras de cómo los emprendedores se relacionan con éste. Una de las principales críticas al emprendimiento social es que se atienden problemáticas sociales sólo por ser un nicho de mercado atractivo, similar a las críticas hechas al planteamiento de la base de la pirámide (Azevedo *et al.*, 2015).

La presencia de innovación en los emprendimientos sociales ha sido presentada por todos los partidarios de la llamada escuela de innovación social, entre otros: Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006); Catford (1998); Dearlove (2004); Dees (1998); Roberts y Woods (2005); Seelos y Mair (2005b); Seelos y Mair, (2017); quienes señalan que los emprendedores sociales se guían principalmente por la visión de negocios y la innovación; siendo en esta escuela un requerimiento, mientras que en la escuela de pensamiento de la empresa social se reconoce la importancia de la creatividad y la capacidad de innovación, pero ninguno de los dos princi-

pios es fundamental. Desde la perspectiva de quienes estudian el concepto de innovación social, se pone de manifiesto que el emprendimiento social es una manera viable desde la que pueden materializarse los proyectos de este tipo de innovación, manteniendo una estrecha relación entre ambos conceptos (Mulgan, 2006; Martin y Osberg, 2007; Mulgan, 2013; López, 2014; Phillips *et al.*, 2014); los emprendimientos sociales aplican procesos de innovación social en diferentes niveles para generar el valor social que buscan. Peredo y McLean sintetizan el espectro para considerar las propuestas de los emprendedores desde la invención directa hasta la adaptación de la novedad de otra persona en la creación y distribución de valor social (2006). En México, Ashoka ha identificado que el emprendedor social es quien genera la innovación, adaptando principalmente los desarrollos tecnológicos existentes en otros sectores e introduciéndolos para generar impactos sociales; el mejor ejemplo es la adaptación de ecotecnologías que han permitido incursionar en segmentos con carencias de servicios básicos y construir modelos de negocio viables (Huberts, 2015). Desde la perspectiva de innovación social europea (Godin, 2012), se considera que la empresa social cooperativa también presenta características de innovación social al favorecer la transformación de los modelos económicos en algunas regiones, incide incluso en favorecer la creación de una legislación específica para este tipo de empresas transformando el entorno económico y político donde se insertan (Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo [FAECTA], 2014).

Modelos de Emprendimiento Social

Un modelo permite diferenciar los planteamientos de las escuelas de pensamiento en la práctica y analizar sus elementos para contrastarlos entre sí. Existen diferentes modelos que buscan explicar a los emprendimientos sociales. Abu-Saifan (2012) realiza una diferenciación de los tipos de organizaciones existentes considerando su orientación a la generación de utilidades; la esencia de su modelo radica en explicar la existencia de empresas híbridas que se encuentran en un punto intermedio entre la empresa tradicional y las organizaciones no lucrativas (figura 1).

Figura 1. El espectro del emprendimiento ilustrando los límites del emprendimiento social



Fuente: elaboración propia adaptada de Abu-Saifan (2012).

Si bien este espectro visibiliza la existencia de empresas híbridas, presenta una visión lineal y dicotómica; lo que limita la comprensión del fenómeno del emprendimiento social, que es sumamente complejo y requiere otras dimensiones para analizarlo y comprender sus diferencias. Además, la generación de utilidades ya no es parte de su discusión central, se acepta como una posibilidad y se pone mayor atención en su fin último, la generación de impactos sociales.

A partir de 2010 surgen diferentes propuestas para analizar los modelos de negocio de las empresas. Osterwalder y Pigneur (2010) basan su aportación en la identificación de la propuesta de valor de la empresa y cómo hacerla llegar al cliente y logran revolucionar a nivel mundial el planteamiento de emprendimientos. Otra propuesta fue el análisis de Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010), quienes proponen por primera vez el planteamiento del modelo de negocio del emprendimiento social, proponiendo elementos similares a los establecidos por Osterwalder y Pigneur (2010), agregando que el emprendedor social identifique su *social profit equation*, su ecuación de beneficio social.

Modelo de negocio para emprendimientos sociales

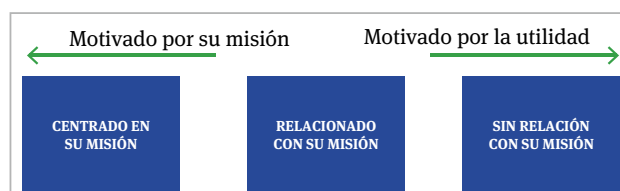
Grassl (2012) afirma que el elemento principal que caracteriza a cualquier emprendimiento es la existencia de un modelo de negocio. A diferencia de los modelos previamente mencionados, que realizan su análisis desde las áreas funcionales de una empresa o emprendimiento, Alter (2007) los analiza partiendo de tres dimensiones: la orientación a su misión social, la integración de los

beneficiarios y el mercado al que se dirige.

Orientación por su misión

Es posible observar en esta primera dimensión que la lógica del estudio del emprendimiento social ha transitado de la postura de empresas híbridas, dejando de lado la discusión en la generación de utilidades, haciendo énfasis en el propósito que tiene el emprendimiento (ver figura 2). Esta primera dimensión considera la motivación por una misión social versus la motivación por la utilidad *per se* (Alter, 2007).

Figura 2. Orientación por su misión

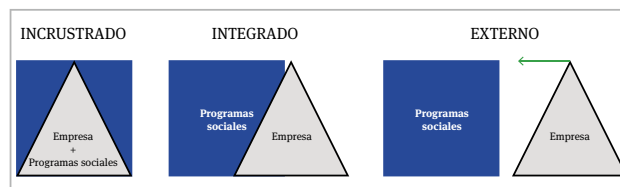


Fuente: elaboración propia adaptada de Grassl (2012, p. 46).

Si la organización se centra en su misión indica que su motivación se encuentra en resolver una problemática o atender una necesidad social y pone toda su estructura y procesos para el cumplimiento de la misma, mientras más crece su negocio más personas puede beneficiar, si está centrada en las utilidades indica claramente el estilo de maximización de utilidades; Grassl denomina a este último como *sin relación con su misión* y lo descarta como parte de los modelos de negocio de los emprendimientos sociales (2012).

Tipo de integración

Figura 3. Tipo de integración



Fuente: elaboración propia adaptada de Grassl (2012, p. 46).

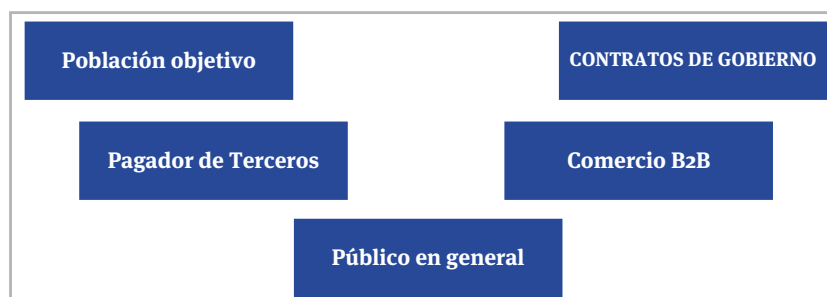
La integración muestra la relación que tiene la empresa con el grupo beneficiario y su incorporación dentro de su estructura y estrategia de negocios. En la etapa *externa* la relación es unilateral, enmarcada por

lo regular dentro de la filantropía, la empresa figura como un actor donante caritativo y otro destinatario, no cuenta con estrategias integradas o funciones de gestión, cualquier cambio en la estrategia de empresa podría cambiar sus programas sociales. En la etapa *integrada* el flujo de beneficios se vuelve bilateral a medida que se intercambian recursos y el aprendizaje se vuelve mutuo; por lo regular tiende a mante-

ner una doble estrategia que permite obtener fondos para sustentar sus programas sociales. En la etapa *incrustada* los principios característicos de los dos enfoques de la empresa se fusionan a nivel de estrategia y ejecución, de modo que los programas sociales se gestionan con la eficiencia típica de las empresas privadas con visión de sostenibilidad, los proyectos están diseñados con responsabilidad y cuidado para los demás (Alter, 2007).

Mercado objetivo

Figura 4. Mercado objetivo



Fuente: elaboración propia adaptada de Grassl (2012, p. 46).

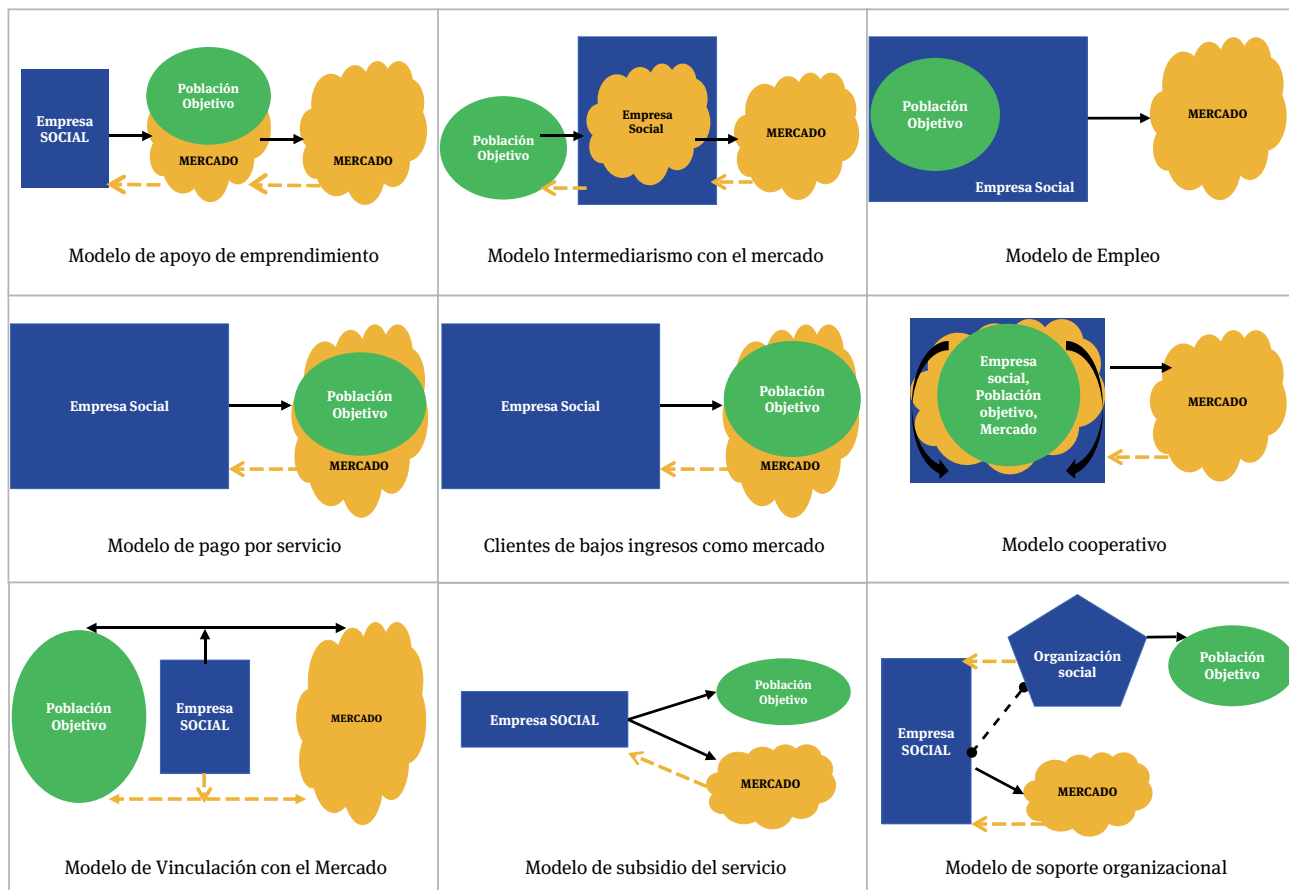
La tercera dimensión considera la interacción de los emprendimientos sociales con el mercado. Las empresas sociales comprenden su relación como un medio para poder continuar con la generación de su valor social (Alter, 2007). Una premisa es que los emprendimientos sociales mientras mayor éxito tengan cuentan con más posibilidades para generar beneficios sociales, lo que resulta contrario a la propuesta del emprendimiento tradicional, en el cuál, mientras mayor éxito mayores beneficios para los inversionistas.

Esta dimensión se puede abordar de diferentes maneras dependiendo de la escuela de pensamiento que se analice. Para la escuela de la innovación social el mercado al que va dirigido puede ser muy amplio; desde el público en general, los beneficiarios, un cliente que subsidia de alguna manera a otro, una empresa, un gobierno o incluso ofrecer productos y servicios a la base de la pirámide para resolver alguna necesidad y su visión similar a la de la empresa. Se considera que el mercado puede desarrollarlas e impulsar su competitividad y escalabilidad; las maneras de aproximación con el mercado incluso consisten en transformar los hábitos de alto consumo de los clientes buscando una economía más sustentable. Para la escuela de la empresa social

es posible que los mismos integrantes de ésta puedan ser socios, clientes y a la vez beneficiarios, además de contar con relaciones comerciales con otros actores del mercado.

Con estas 3 dimensiones se establecen 9 modelos de emprendimientos sociales (figura 5) con sus diferencias operativas.

Figura 5. Modelos de negocio de la empresa social



Fuente: elaboración propia adaptada de Grassl, (2012 p.47).

- *Modelo de apoyo al emprendimiento.* Para el modelo de apoyo al emprendimiento la mejor referencia es el Grameen Bank, que a través del microcrédito ha facilitado la generación de micronegocios en los países subdesarrollados lo que ha permitido mejorar la calidad de vida de las familias que los han emprendido. Es decir, a través de la empresa social se generan otras alternativas económicas que benefician a una población objetivo. En este planteamiento su mercado son personas de la base de la pirámide sin acceso al financiamiento para generar opciones productivas propias y que a través de su modelo logran desarrollarlo. Este modelo posteriormente fue adoptado en otros países asiáticos y latinoamericanos (Grassl, 2012).
- *Modelo de intermediarismo.* Consiste en hacer llegar los productos de una población objetivo a mercados a los que difícilmente podría acceder. Este modelo se complementa con la propuesta de comercio jus-

to; ya que busca generar mayores beneficios hacia el primer eslabón de la cadena productiva. Cuando el emprendimiento fomenta el desarrollo o mejora de capacidades de una población a través de la formación, préstamos u otras acciones que fomenten su desarrollo, se trata del *modelo de vinculación con el mercado* (Grassl, 2012).

- *Modelo de empleo.* Busca incluir en su estructura laboral a la población objetivo como su principal misión, emplear en sus filas de colaboradores a personas que posiblemente en otras condiciones no podrían obtener trabajo o lo obtendrían con malas condiciones laborales. Un ejemplo de este modelo es el emprendimiento social Greyston Bakery de Nueva York, el cual emplea convictos para la realización de sus productos, y a través de un proceso de trabajo favorece la reinserción social (Grassl, 2012). Este modelo fue favorecido en Europa para la creación de empresas cooperativas de trabajadores

en la postguerra.

- **Modelo cooperativo.** Relacionado directamente con el movimiento cooperativista, plantea generar una empresa colectiva basada en principios de economía solidaria con una estructura organizacional donde la población objetivo puede comprar, producir, vender directamente al mercado o a través de la cooperativa. A diferencia de los otros modelos la población objetivo es parte de la estructura de la empresa y es propietaria. Recientemente se han comenzado a generar emprendimientos sociales dentro de la escuela de innovación social de manera colectiva, aunque sólo podrían considerarse como empresas sociales si aplican los principios de la economía social.
- Existen dos modelos que gráficamente pueden ser muy similares, pero en su operación pueden tener diferencias relevantes, el *modelo de pago por servicio* y el *de clientes de bajos ingresos*. El primero, ofrece un producto o servicio a cambio de un pago, va dirigido al público en general y con ello se espera generar un impacto social positivo. Existen emprendimientos sociales que ofrecen sus productos incluso a segmentos de gama alta, un ejemplo es el caso de Patagonia, empresa social que ofrece productos textiles con una propuesta relacionada con la alta calidad, reciclaje, uso de productos naturales que buscan contaminar lo menos posible y generar una cultura de menor consumo por la moda; fomenta el intercambio y el reuso de prendas entre sus clientes, es decir, busca generar una transformación social desde los hábitos de consumo hacia economías alternativas o sustentables (Grassl, 2012). En el segundo modelo de negocio, se retoma la propuesta de Prahalad (2004) de la *base de la pirámide*, que se orienta a un segmento en condiciones de pobreza o ingresos sumamente limitados y que sólo a través de la propuesta del emprendimiento es posible que acceda a ciertos bienes y servicios. Su característica específica es que se dirige a un sector de la población que sobrevive con menos de 2 dólares por día (Grassl, 2012). Para ambos modelos se debe acentuar la misión o propósito social que tiene el emprendimiento y no confundirse con algunas estrategias que generan grandes multinacionales

para acceder a mercados de bajos ingresos que cada vez son más atractivos por las economías de escala y que podrían verse como estrategias para sumar al modelo económico con fines lucrativos a aquellas personas que tradicionalmente han sido excluidas (Duke, 2013; Azevedo *et al.*, 2015).

- **El modelo de soporte organizacional.** Busca fortalecer a otros emprendimientos para acceder a mercados con mayor valor agregado, que de otra manera difícilmente podrían acceder. Se presentan como certificaciones de comercio justo, productos orgánicos y en algunos fondos de inversión. Se puede observar en algunas marcas colectivas, certificaciones de productos orgánicos, certificaciones de comercio justo que dan mayor confianza al mercado y permiten mejorar los precios (Grassl, 2012).
- **El modelo de subsidio al servicio.** Otorga un producto a un mercado específico a precio de mercado regular. Normalmente este mercado sensible o conocedor de la propuesta de la empresa está dispuesto a pagar un valor de mercado o superior debido al beneficio social que genera. Por otra parte, el mismo producto o servicio se otorga a una población objetivo-beneficiaria que paga por el producto un precio diferenciado, pudiendo ser subsidiado a su costo o por debajo de éste. Este modelo es diferente a la filantropía, ya que existe una retribución por la población beneficiaria, además de haber disponibilidad en todo momento (Grassl, 2012).

Análisis Comparativo de los Modelos de Negocio y las Escuelas de Pensamiento del Emprendimiento Social

Existen elementos que diferencian a las escuelas de pensamiento y sus enfoques, por ello es importante analizar los principales modelos que utilizan en la operativización de sus emprendimientos. Para ello se realiza un análisis empírico que compara los modelos de negocio planteados por Alter (2007) y que son retomados por Grassl (2012), y la manera en que lo aplican las escuelas de pensamiento y enfoques referidos (tabla 2). La matriz que se genera puede servir de referencia para los tomadores de decisiones que deseen fomentar alguna escuela de pensamiento.

El análisis consiste en identificar si la escuela de pensamiento aplica o no aplica el modelo de negocio.

En caso de que haya posibilidades de que se genere, se menciona y se distingue cómo podría ser generado.

Tabla 2. Comparativo de modelos de negocio del emprendimiento social

Modelo de Negocios Sociales	Escuela de pensamiento de la innovación social	Escuela de pensamiento de la empresa social
Modelo de apoyo al emprendimiento.	Aplica.	Depende del enfoque. Existen cooperativas de ahorro que fomentan o favorecen el auto empleo o emprendimiento de sus miembros.
Modelo de intermediarismo.	Aplica.	Podría generarse a través de una cooperativa de compraventa donde la cooperativa toma la función de intermediario entre el productor y el canal de distribución.
Modelo de empleo.	Aplica. Dependiendo de la propuesta e intención del emprendimiento social.	Aplica. Diversas estrategias públicas han generado cooperativas con la finalidad de generar empleo.
Modelo de cooperativismo.	No aplica. Se ha comenzado a visualizar algunos emprendimientos sociales colectivos, sin que apliquen los principios del cooperativismo.	Aplica prioritariamente.
Modelo de pago por servicio.	Aplica.	Podría aplicar en cooperativas de consumo. La cooperativa compra bienes o servicios que distribuye a un precio preferente a sus asociados.
Modelo de bajos ingresos.	Aplica. Diversos emprendimientos sociales representativos de la India han sido generados bajo este esquema.	No aplica. Puede tener una orientación al respecto, debido a que algunas empresas sociales son para compra de bienes en común y venta entre sus miembros de bajos ingresos.
Modelo de subsidio al ingreso.	Aplica.	No aplica. Para la empresa social podría ser una estrategia comercial.
Modelo de vinculación con el mercado.	Aplica.	No aplica. Este modelo requeriría que la cooperativa realizara sólo la conexión y posteriormente dejara la operación.
Modelo de soporte organizacional.	Aplica.	Podría aplicar en la constitución de una marca colectiva y la administración de esta.

Fuente: elaboración propia.

El interés principal de los emprendimientos sociales se encuentra en la solución de una problemática o necesidad de la sociedad. En algunos casos buscan mitigar los efectos de las problemáticas, y en otros, se pretende atender sus causas, generadas desde las estructuras sociales, económicas, políticas y culturales. Su planteamiento y ejecución se realiza a través de modelos de negocio. Un emprendimiento puede operar con un modelo de negocio preponderante y a su vez presentar características de otros modelos, sobre todo aquellos afines a su escuela de pensamiento. Incluso un planteamiento podría evolucionar de un modelo hacia otro para favorecer la escalabilidad, o bien, para adaptarse a los cambios en el entorno (sociedad y mercado).

Existen modelos de negocio que podrían ser aplicados con diferencias en su ejecución por la escuela de negocio

contemplada. Se identifican áreas de oportunidad por algunas escuelas de pensamiento. El análisis refleja que la escuela de pensamiento de innovación social presenta mayores opciones para el planteamiento de modelos de negocio, lo que podría explicar, en parte, su rápido crecimiento e interés a nivel mundial. La escuela de la empresa social presenta un modelo que le distingue, el modelo cooperativo, no obstante, podría mejorar la gestión y aprovechamiento de otros de los modelos señalados, conservando las características de la empresa social, que se encuentra principalmente en la propiedad de la empresa y en la toma de decisiones colectivas. Los enfoques de EMES y del Reino Unido podrían ser representados por la escuela de la empresa social sin necesidad de considerar otros modelos de negocio exclusivos para ella, salvo que se incorporen otras dimensiones para su análisis como serían la legislación existente y la distribución de dividendos entre sus integrantes.

Algunos modelos de negocio identificados podrían favorecer a empresas sociales ya establecidas para lograr un mayor impacto y beneficio social, como los modelos de apoyo al emprendimiento y el modelo de intermediarismo. Algunas cooperativas de ahorro han fomentado en México, a través del crédito, que sus socios generen emprendimientos tradicionales. De igual manera existen cooperativas que compran los productos de sus asociados a precios de seguridad definidos por ellos mismos, y posteriormente los productos son vendidos directamente al mercado con un margen de utilidad que sirve para la propia cooperativa y su capitalización.

En algunas regiones de Centroamérica se han comenzado a generar emprendimientos sociales desde la escuela de innovación social de manera colectiva, sin que se consideren dentro del modelo de cooperativismo. Será importante retomar las diferencias principales que se presentan entre ambas escuelas y considerar las posibilidades de intersección. Ya que, en su evolución, pueden estar mucho más cercanas de lo que ahora se encuentran. Posiblemente se requiera incorporar otros elementos para el análisis de sus modelos de negocio, como son la toma de decisiones de sus miembros, la propiedad, la distribución de los beneficios económicos y profundizar en la manera en que los beneficiarios sociales del emprendimiento se involucran en éste y si reciben de manera directa o indirecta sus beneficios; así como la transformación real que se logra con su planteamiento

en la sociedad e incorporar elementos relacionados al cuidado de los bienes comunes.

De esta manera se podría en un futuro plantear cuál es el tipo de emprendimiento social que se requiere en la región, y en función de esta caracterización, favorecer su impulso y desarrollo de manera organizada a través de políticas públicas y la construcción de un ecosistema de emprendimiento social adecuado.

CONCLUSIONES

Existen diferentes aproximaciones para estudiar al emprendimiento social, un enfoque se relaciona con la empresa social cuya trayectoria en México se rastrea a los movimientos cooperativistas y de economía social y solidaria; éstos ponen particular énfasis en la propiedad colectiva de la empresa, la participación y toma de decisiones en función al trabajo y presentan varios modelos que favorecen un crecimiento colectivo de las personas que se involucran. El otro enfoque, más reciente en México, surge como parte de la teoría de innovación social cuya premisa se encuentra en brindar soluciones a problemáticas a través del planteamiento de emprendimientos que generen un impacto social positivo, aprovechando las ventajas que brinda el mercado para generar y brindar valor a las poblaciones que lo requieren; el emprendimiento social se puede realizar de manera colectiva o individual, sin contar con una premisa relacionada con la propiedad de los activos y repartición de dividendos.

Las escuelas de pensamiento que han estudiado al emprendimiento social establecen una base teórica para comprenderlo. Su estudio académico ha sido reciente y sus planteamientos aún se investigan para visualizar las diferentes maneras en las que pueden generar un impacto social a través de modelos de negocio.

La empresa social presenta un modelo de negocios base, que es el modelo de cooperativismo, y en segundo nivel, pueden plantearse otros modelos relacionados; como podrían ser el modelo de generación de empleo, de intermediarismo, de soporte organizacional y de generación de emprendimientos. En el caso de la escuela de innovación social se podría decir que es más flexible y que podrían combinarse con mayor posibilidad diferentes modelos de negocio.

El impacto social que representan los modelos de negocios podría ser su diferenciador. El modelo de apoyo al emprendimiento favorece que su población objetivo genere alternativas económicas propias, lo que favorece una generación de ingresos constante y disminuye los niveles de pobreza y vulnerabilidad de la población a la que se dirige. El modelo de intermediarismo facilita principalmente a aquellos productores que por diversas condiciones ya sean de infraestructura, capacidad, capacitación u otras, difícilmente llegarían a determinado mercado; disminuye los sobrepuestos de la cadena de distribución, haciendo llegar los beneficios directamente al productor; en ocasiones, favorece colocar los productos con consumidores más conscientes quienes los valoran más. El modelo de generación de empleo, como su nombre señala, genera opciones laborales a aquellas personas que por falta de oportunidades o por presentar alguna condición en particular son excluidas de las fuentes de trabajo; en momentos de crisis económica este modelo al ser aplicado de manera sistémica disminuye el impacto en la población. El modelo de cooperativismo presenta diversos impactos sociales, entre los más representativos, sus integrantes son propietarios del propio emprendimiento, resuelven alguna necesidad de consumo requerida por sus miembros, de elaboración de algún producto o de su comercialización de manera colaborativa, por sus economías de escala pueden obtener mayores beneficios. El modelo de pago por servicio favorece que el consumidor obtenga un producto o servicio que le resuelve directamente a él una necesidad social; en otros casos, se constituye para disminuir un problema social masivo, como el caso mencionado de Patagonia, quienes fomentan la disminución del consumo de sus clientes, ofreciendo productos durables y concientizándolos a través de su propuesta en generar una cultura de reúso y reciclaje con impactos positivos de cuidado al medio ambiente. El modelo de base de la pirámide pone a disposición de personas, en condiciones de pobreza, productos y servicios que de otra manera difícilmente podrían tener. El modelo de soporte organizacional contribuye para fortalecer las capacidades de producción o comercialización de productores y emprendimientos para acceder a otros mercados con mayor valor agregado. Finalmente, el modelo de subsidio a productos o servicios favorece que la empresa pueda ofrecer de manera subvencionada su valor social a una

REFERENCIAS

población que difícilmente podría adquirirlo a precios de mercado.

Los modelos de negocio mencionados presentan un punto de partida y una base para su clasificación. Se podrían contemplar otros elementos para su clasificación como el impacto ambiental, la toma de decisiones de sus integrantes, la propiedad de los emprendimientos, la cooperación o la individualidad que pudieran presentar, entre otras. Así que, debería mantenerse abierta la posibilidad de identificar y plantear nuevos modelos de negocio a través de la incorporación de otras premisas que favorezcan la claridad de su identificación.

En trabajos futuros podría profundizarse sobre la movilidad o evolución de los modelos de los emprendimientos sociales, en el sentido de que ninguna empresa utiliza un modelo de negocios de manera estática o definitiva, sino que se mantiene en constante adaptación dependiendo de las necesidades sociales y las necesidades del mercado. Así, posiblemente un emprendimiento social podría transformarse en una empresa social cooperativa en determinado territorio si con ello incrementa su valor e impacto social; mientras que algunas empresas sociales podrían generar a otros emprendimientos sociales de la escuela de innovación social.

El presente artículo brinda elementos contundentes para diferenciar las características entre el emprendimiento social y la empresa social, logrando una mayor claridad de cada uno de ellos para los tomadores de decisiones en el diseño de programas de emprendimiento desde la iniciativa privada y el sector público. Con esta información se pueden diseñar programas mejor enfocados dependiendo de las necesidades existentes en la localidad o región que representen y así fomentar el tipo de emprendimiento que mejor convenga en ese momento e identificar el contexto que se requerirá para su fomento y consolidación.

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22-27. <http://doi.org/10.22215/timreview/523>
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Recuperado de https://www.academia.edu/5249856/Social_Enterprise_Typology_Updated_November_27_2007_Kim_Alter_Virtue_Ventures_LLC
- Alvord, S. H., Brown, L. D., y Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Austin, J., Stevenson, H., y Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Azevedo, V., Baigun, A., Bouillon, C. P., Duke, D., y Gallardo Montoya, M. L. (2015). *Un mercado creciente de US \$750 mil millones: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16955/unmercado-creciente-de-us750-mil-millones-descubriendo-oportunidades-en-la-base>
- Braunerhjelm, P., y Hamilton, U. S. (2012). Social Entrepreneurship – a survey of current research. *Working Papers Series from Swedish Entrepreneurship Forum*, 9, 6-16.
- Buckland, H., y Murillo, D. (2014). *La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Washington: ESADE Y BID.
- Catford, J. (1998). Social Entrepreneurs are Vital for Health Promotion- But They Need Supportive Environments Too. *Health Promotion International*, 13(2), 95-97. <https://doi.org/10.1093/heapro/13.2.95>
- Dearlove, D. (2004). Interview: Jeff Skoll. *Business Strategy Review*, 15(2), 51-53. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00314.x>
- Dees, J. G. (1994). *Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do

- you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard business review*, 76(1), 55-67.
- Dees, J. G., Haas, M., y Haas, P. (1998). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Recuperado de <https://sehub.stanford.edu/sites/default/files/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Dees, G., y Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Papers Series*, 1(3), 39-66.
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. En M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise At the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge.
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *EMES network. Working paper*, 12(03), 5-24.
- Duke, D. (2013). *Entrada al mercado de la base de la pirámide (BDP): Encontrando oportunidades de mercado alineadas con la estrategia de relación con el consumidor*. Recuperado de https://issuu.com/omjwebsite/docs/entrada_al_mercado_de_la_bdp_duncan
- Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo [FAECTA] (2014). *La innovación social y las cooperativas: el impacto social de las cooperativas y experiencias innovadoras socialmente*. Recuperado de https://www.faecta.coop/doc/faecta_informe_innovacion_social_cooperativismo.pdf
- Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?. *Third World Quarterly*, 21(4), 637-654. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3993370?seq=1>
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Godin, B. (2012). Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present. *Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper*, 11, 1-5.
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *Journal of Social Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 46-48.
- Guzmán, A., y Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social-revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70055-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70055-X)
- Huberts, A. (2015). Emprendimiento Social en México y Centro América Tendencias y recomendaciones. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B9nNED-tuQwcWF95TFBTTDl3M1U2ZX-QwRFNsTOFJZVF0dkFN/view>
- Kantis, H. (Ed.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y FUNDES Internacional.
- López, G. (2014). Innovación: lo social le es inmanente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 123-158. <https://doi.org/10.18359/rfce.630>
- Mair, J., y Martí, I., (2004). *Social entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/4817078_Social_entrepreneurship_What_are_we_talking_about_A_framework_for_future_research
- Mair, J., y Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Martin, R., y Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. Recuperado de <http://www.ngobiz.org/picture/File/Social%20Entrepreneur-The%20Case%20of%20Definition.pdf>
- Mort, G. S., Weerawardena, J., y Carnegie, K. (2002). *Social entrepreneurship: Towards conceptualization and measurement*. Recuperado de <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:97064>
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Mulgan, G. (2013). Social innovation theories: Can theory catch up with practice? En H. Franz, J. Hochgerner, y J. Howaldt (Eds.), *Challenge Social Inno-*

- vation (pp. 19-42). https://doi.org/10.1007/978-3-642-32879-4_2
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation Canvas*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Peredo, A. M., y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Phills, J. A. (2006). Social Entrepreneurs: Correcting Market Failure. *The Social Entrepreneurship Series, Caso número S172A*.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., y James, P. (2014). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Prahalad, C. K. (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profit*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Roberts, D., y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland business review*, 7(1), 45-51.
- Seelos, C., y Mair, J. (2005a). Social Entrepreneurship - The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development. *IESE Business School Working Paper*, 553. <https://doi.org/10.2139/ssrn.701181>
- Seelos, C., y Mair, J. (2005b). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Seelos, C., y Mair, J. (2017). *Innovation and scaling for impact: How effective social enterprises do it*. California: Stanford Business Books.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2001). Entrepreneurship as a field of research: A response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson. *Academy of management review*, 26(1), 13-16. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.27879269>
- Sharir, M., y Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004>
- Terjensen, S., Lepoutre, J., Justo, R., y Bosma, N. (2012). *2009 Report on Social Entrepreneurship*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2009-report-on-social-entrepreneurship>
- Vernis A., y Navarro C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, 17, 67-86.
- Wallace, J., Weber, C., y Tuschke, A. (2013). Social capital, social innovation and social impact. Recuperado de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/booklet_13-01_2.pdf
- Weerawardena, J., y Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Wulleman, M., y Hudon, M. (2016). Models of social entrepreneurship: empirical evidence from Mexico. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(2), 162-188. <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1057207>
- Yunus, M., Moingeon, B., y Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zahra, S., y Dess, G. G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of management Review*, 26(1), 222-224.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., y Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

NOTAS DE AUTOR

- ^a Doctor en Ciencias Sociales, Complejidad e Interdisciplinariedad por la Universidad Iberoamericana. Académico de tiempo en el Departamento de Ciencias Económico y Administrativas de la Universidad Iberoamericana León. Sus líneas de investigación son: Estrategias de negocio y mejoras prácticas empresariales; Innovación y emprendimiento para la creación de valor.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8059-3509>

*Autor de correspondencia.

Últimas publicaciones:

- Espinola, V., Torres, L. y González C. (2018). Simple Model of Social Innovation Based on Entrepreneurship Incidence in Mexico. Abstract. En *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering* 12(5). Recuperado de: <https://publications.waset.org/abstracts/89321/pdf>
- Espinola, V. y Guzman, P. (2018). Reconstrucción del Tejido Social. En D. Martínez (Coord.), *15 propuestas para León, Elecciones 2018* (pp. 78-84). León, Guanajuato: Universidad Iberoamericana León.
- Cantarero, F., Caldera, A., Espinola, V., Hernández, D., Narváez, G., y Domínguez, C. (2017). *Retos de la acción pública para el desarrollo social y humano: investigar para actuar en el contexto Guanajuato*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.

- ^b Doctor en Ciencias Aplicadas por el IPICYT. Director de Departamento de Ciencias e Ingeniería en la Universidad Iberoamericana León. Miembro del SNI Nivel 1. Sus líneas de investigación son: Biofísica de sistemas complejos y Nanociencias.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1662-0429>

Últimas publicaciones:

- González-Solís, J. Torres-González, L. y Villafán-Bernal, J. (2019). Superparamagnetic Clustering of Diabetes Patients Raman Spectra. *Journal of Spectroscopy*, 2019, 1-8. <https://doi.org/10.1155/2019/4296153>.
- Mena, M., Estrada, R., Torres, L., Tinajero, R.

y Palafox, L. (2018). Characterization of Polymer Nanocomposites with Thermal Analysis and Spectrum techniques. *TechConnect Briefs*, 1, 12-15. Recuperado de <https://briefs.techconnect.org/papers/characterization-of-polymer-nanocomposites-with-thermal-analysis-and-spectrum-techniques/>

- Mena, M., Torres, L., y Estrada, R. (2018). Thermally insulating and fire retardant based on polyurethane nanocomposite and multi wall carbon nanotubes. *Journal of Nanomedicine and Biotherapeutic Discovery*, 8, 60-60. DOI: 10.4172/2155-983X-C1-003