

# **PROPUESTA DE UN MODELO DE SUSTENTABILIDAD PARA EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN MÉXICO**

**XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa**  
*Economía Social: crecimiento económico y bienestar*

**María del Carmen Meza Téllez**  
**Jorge Samuel Berdón Carrasco**  
**Leidy Margarita López Castro**  
**Ignacio Ortiz Betancourt**  
Universidad Veracruzana (México)



## **RESUMEN**

La comprensión del contexto de las empresas sociales y las habilidades de emprendedores y empresarios para interactuar efectivamente con la naturaleza cambiante de las fuerzas del entorno son relevantes para la supervivencia y continuidad de estas organizaciones en el largo plazo. No obstante, el problema que se advierte en una gran cantidad de empresas sociales es el desconocimiento de las fuerzas del contexto que rodean a la empresa social y los factores de la organización para llevar a cabo la interacción de ésta con su entorno. Por ello, esta investigación se enfoca en el contexto en el que opera la empresa social en México y en la habilidad para conseguir crear valor social y económico y la interacción con el medio ambiente. Por lo tanto, el resultado de este trabajo es la propuesta de un modelo que favorezca el estudio del ámbito del emprendimiento social con especial atención en el análisis de los elementos del entorno (externos e internos), los recursos y capacidades organizacionales y la relación entre ambos; identificando aquéllos que impacten más en la gestión de la empresa social; finalmente, se busca que el resultado ofrezca una orientación sobre la mayor o menor influencia de elementos del entorno en su gestión y que la empresa social genere las acciones correctivas que contribuyan a su permanencia o crecimiento.

**PALABRAS CLAVE:** emprendimiento social; sustentabilidad; responsabilidad empresarial; desarrollo social.

CLASIFICACIÓN JEL: L1; L2; M2.

## **PROPOSAL FOR A MODEL OF SUSTAINABILITY FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN MEXICO**

### **ABSTRACT**

Understanding the context of social enterprises, entrepreneurs and business skills to interact effectively with the changing nature of the environmental forces are important for the survival and continuity of these organizations in the long run. However, the problem noticed in a lot of social enterprises is the lack of knowledge related to the context and forces surrounding the company and social factors of the organization to carry out its interaction with its environment. Therefore, this research focuses on the context in which the social company operates in Mexico and the ability to create social and economic value and interaction with the environment. Therefore, the result of this work is the proposal of a model that promotes the study of the field of social entrepreneurship with focus on the analysis of elements (external and internal) environment, resources and organizational capabilities and the relationship between both of them; identifying those that impact on management of social enterprise; Also, the result offers guidance on the greater or lesser influence of environmental elements in their management and social enterprise generates corrective actions that contribute to its permanence or growth.

**KEY WORDS:** social entrepreneurship; sustainability; corporate responsibility; social development.

JEL CLASSIFICATION: L1; L2; M2.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios demográficos y tecnológicos, las fluctuaciones económicas y de otras fuerzas dinámicas en el mundo provocan a su vez cambios en las sociedades y en las empresas generando nuevos retos y oportunidades; por ello, gobiernos, organizaciones y otros actores giran su atención hacia el tema del emprendimiento ya que consideran que aunque no es la panacea, sí es parte de la solución (Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report, 2012).

Un aspecto relevante para el emprendimiento es la actividad económica ya que la creación de empresas se encuentra estrechamente ligada a la presencia de los emprendedores quienes antes de iniciar un proyecto analizan el entorno y su factibilidad, considerando a los grupos de interés y los recursos necesarios para ello. En dicho contexto, el papel de los jóvenes emprendedores resulta esencial, dado su potencial para crear empresas que reactiven las cadenas productivas a nivel local. (IMJUVE, 2012).

De modo que, tal como lo destaca la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2004): *“en un mundo más integrado e interconectado la habilidad de los emprendedores para captar las oportunidades globales es crítica para aumentar la riqueza de una nación”*.

Evidencia de lo anterior se observa en el Reporte del Emprendedor Global 2012 (op. cit.) en donde se dan a conocer las actitudes sociales, los niveles de participación de los emprendedores en las diferentes etapas del proceso del emprendimiento y las características de los primeros así como de sus negocios. Este estudio permite comparaciones entre economías, regiones geográficas y niveles de desarrollo económico. Para el desarrollo de dicho reporte, se contó con la participación de 198,000 adultos localizados en 69 economías que representan el 74% de la población mundial y el 87% del PIB mundial. El equipo del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), siguiendo una metodología específica aplicó encuestas a por lo menos 2,000 adultos en cada país y consultó a expertos en el tema de emprendimiento en sus respectivas economías. En la Tabla 1 se muestran los resultados generales de este estudio que aproximan a una visión general del fenómeno en el mundo en el 2012 (íbid.).

Entre los principales hallazgos, destaca el comportamiento de los habitantes de la región de África Subsahariana, donde se presenta el porcentaje más alto de actitud positiva para emprender, sus emprendedores perciben oportunidades y se sienten aptos, disminuye el miedo al fracaso; se incrementa la intención de iniciar un negocio y se cree que el emprendimiento es una opción de carrera ya que, tanto sociedad como los medios le otorgan reconocimiento y aprobación.

**Tabla 1.**  
**Resultados generales del Reporte del Emprendedor Global 2012**

Región	Oportunidades percibidas	Capacidades percibidas	Temor al fracaso*	Intención de emprender**	Percepción sobre el Emprendimiento como una buena opción de carrera <sup>++</sup>	Emprendimiento como carrera y atención de Medios <sup>+</sup>
África Subsahariana	70	76	24	53	76	77
Latinoamérica y el Caribe	53	62	28	34	75	67
Asia Pacífico y Asia del Sur	30	32	41	17	59	70
Medio Este y Norte de África	41	53	35	26	76	56
Europa (CEE)	31	42	39	13	58	50
Europa (no CEE)	33	42	36	14	62	52
Estados Unidos de Norteamérica	43	56	32	13	No disponible	No disponible

Nota: los resultados se muestran con base en los promedios (no ponderados) de los países que el GEM considera para cada región y se presentan en una escala de cero a cien, donde cien es el máximo.

\*Temor al fracaso medido entre aquellos que buscan oportunidades.

\*\*Intenciones medidas entre población "no emprendedora".

+Ésta pregunta fue opcional y no se incluyó en todas las regiones.

Fuente: elaborado con datos del Global Entrepreneurship Monitor 2012 (íbid.).

Las regiones restantes revelan áreas de oportunidad; su evolución se monitorea anualmente por el GEM y de esa manera son atendidas por las dirigentes de cada país. Por citar un ejemplo, en el Reporte GEM 2014 se da a conocer como caso de éxito por país a México porque incluye en su política pública el tema del emprendimiento ya que a partir de 2013 invierte en infraestructura para las PYMES atendiendo a los resultados ofrecidos por reportes anteriores (GEM, 2014, op.cit., p. 14) entre ellos el Reporte GEM 2012 (íbid.).

Así, el emprendimiento impulsa el potencial de crecimiento económico de un país, pues la creación de nuevas empresas se traduce en una mayor cantidad de empleos, lo cual beneficia al incremento del producto interno bruto (PIB) (Lupiáñez, Priede y López-Cózar, 2014).

En México según las estimaciones de Banca Empresarial Banamex las PYMES generan 72% del empleo y el 52% del PIB (Vargas, 2012). La presencia de las PYMES en los países constituye su motor de crecimiento, ya que "la importancia económica y social de la pequeña empresa nacional representa un patrimonio del país, que está en riesgo de perderse gradualmente"(Ávila, 2006).

Sin embargo, el desarrollo y establecimiento del capitalismo, como sistema económico predominante en el mundo, ha determinado el abandono de millones de personas pobres repartidas por el planeta, especialmente en el hemisferio sur (Morales, Ariza y Muñiz, 2012:155); dicha situación fue atendida, aunque no con los resultados que se esperaban, desde el año 2000 cuando los pueblos del Norte y del Sur se reunieron en las Naciones Unidas y establecieron los 8 *Objetivos de Desarrollo del Milenio*<sup>1</sup> para el año 2015. La preocupación se acentuó debido a la

<sup>1</sup> Objetivos del Desarrollo del Milenio: erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la educación primaria universal, promover la igualdad de género y la participación e involucramiento de la mujer en la sociedad. Reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, lucha con el SIDA, el paludismo y

crisis económica global en la que también se encontraban las economías desarrolladas que acostumbraban asignar de modo altruista fondos y recursos con el fin de reducir las desigualdades (Morales, Ariza y Muñiz, 2012, op. cit.).

Ante esta circunstancia global, surgen *las empresas sociales*<sup>2</sup> que actúan como elementos esenciales de los sistemas sociales y económicos de las naciones y como protagonistas en la búsqueda de solución a las causas y efectos de la crisis actual (Morales, Ariza y Muñiz, *íbid.*).

La OCDE (1999) señala a las empresas sociales como aquellas que se ubican en el límite entre el sector público y el sector privado y ofrecen nuevas alternativas para la gestión de recursos económicos. A pesar de su orientación empresarial, muestran una fuerte relación con el medio que las rodea, lo cual representa un motor de crecimiento económico y desarrollo social.

Aunado a lo anterior, Di Domenico, Tracey y Haugh (2010), destacan que las empresas sociales persiguen objetivos económicos y sociales, por medio de la venta de bienes y/o servicios; en dicho proceso, buscan la sustentabilidad financiera lejos de recurrir a donadores o fondos gubernamentales. Posteriormente, se desea que la generación de beneficios permita contribuir con organizaciones públicas y/o privadas, o la consecución de objetivos sociales y/o ambientales, representativos de las organizaciones sin fines de lucro.

Es decir, las empresas de la economía social y de las cooperativas requieren del emprendimiento solidario considerado como una forma para generar empleo y lograr un modelo de desarrollo socio-económico alternativo que incorpora y mejora el bienestar social, especialmente de hombres y mujeres que se encuentran excluidos del mercado laboral (Salinas y Osorio 2012:129) y la fórmula más adecuada para el emprendimiento asociativo es a través de diversas formas empresariales que ofrece la economía social/solidaria (Salinas y Osorio, 2012:129, op. cit.).

Entonces "la economía social/solidaria representa nuevas formas de organizar el trabajo y la empresa, se comprometen con la comunidad, crean empleo, generan riqueza, bienestar y calidad de vida de la población en riesgo de exclusión social" (Salinas y Osorio, 2012:149). Es importante porque el sector de la economía social está inmerso en el proceso empresarial, debido que genera cadenas productivas y de consumo ya que en el modelo social se pueden fomentar acciones empresariales e independientes, así como actividades productivas, rentables, competitivas y perdurables que permiten reducir costos de operación, intermediación, comercialización y desarrollo tecnológico, así como identificar mercados para ofertar conjuntamente y cubrir la demanda requerida (Salinas y Osorio, 2012, *íbid.*)

Quienes invierten en la economía inclusiva saben que se trata de iniciativas originales promovidas a través de emprendedores locales, grandes compañías u organizaciones no gubernamentales (ONG's) y las comunidades; persiguen objetivos económicos y sociales para resolver un problema de interés público aplicando la efectividad económica; son proyectos de naturaleza innovadora, con impacto social y ambiental pero que requieren la contribución voluntaria del interés público y un alto nivel de tolerancia al riesgo. En los grupos de interés de la cadena de valor de la compañía se encuentran las personas que viven en la parte inferior de la pirámide; estos proyectos pueden replicarse a gran escala (Faber y Naidoo, 2014).

---

otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad ambiental y promover una asociación mundial para el desarrollo.

<sup>2</sup> Se utiliza el término empresa (s) social (es) como sinónimo de empresa(s) de economía social o economía solidaria.

El alcance del impacto de la inversión para el desarrollo de estos proyectos es cubrir a las organizaciones que buscan invertir en intermediarios financieros, organizaciones y negocios por objetivo alcanzar impactos sociales (social o ambiental) al mismo tiempo que se aseguran que son viables económicamente en el largo plazo (Faber y Naidoo, 2014, op. cit.).

La tarea de incursionar en una empresa social la lleva a cabo el emprendedor social, un individuo o un grupo cuyo objetivo es crear valor social de una manera única o al menos muy notable; muestra la capacidad para reconocer y obtener ventaja de las oportunidades para crear ese valor; emplea la innovación y acepta un porcentaje superior al normal de riesgo y es inusualmente hábil (Peredo y McLean, 2006 en Vazquez-Mguirre y Portales, 2014). Crea proyectos escalables e impacta en el establecimiento de un nuevo equilibrio que le asegura beneficios para el grupo objetivo y a la sociedad en general (Martin y Osberg, 2007 en Vazquez-Mguirre y Portales, 2014, op. cit.).

Además, posee otras características que lo vuelven un ser muy especial, según: Morales, Ariza y Muñiz (íbid.):

“Generalmente, los emprendedores sociales presentan un elevado nivel de pasión y compromiso con sus ideas, y como consecuencia de ello, no sólo permanecen firmes en la realización de sus planes, sino que también muestran una gran adaptabilidad a los cambios del entorno. Por su propia idiosincrasia los emprendedores sociales son puentes excepcionales (individuos con capacidad de interconectar a otros sujetos y/o grupo) entre la economía tradicional y la nueva economía social. Esta facultad los habilita para involucrar en sus proyectos a múltiples grupos de interés, atrayendo por igual a líderes empresariales, tanto privados como públicos y de organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, los emprendedores sociales también necesitan apoyo y una fuerte red de contactos para convertirse en catalizadores de cambios sociales. Esta misión es a menudo complicada y ardua sobre todo durante las primeras etapas de puesta en marcha de los emprendimientos. Una sólida red de apoyo es fundamental para sustentar la labor de grandes líderes sociales y la proporcionalidad del impacto de sus actuaciones”.

Aunado a lo anterior, Morales, Ariza y Muñiz (íbid.) mencionan que, según INNOBASQUE (2011), el emprendimiento social se transforma en una industria estable capaz de ofrecer empleo de calidad, impacto social y servicios innovadores, y para su viabilidad debe contar con un ecosistema<sup>3</sup> a su alrededor que apoye a los emprendedores a maximizar sus iniciativas; ese hábitat colectivo está integrado por diferentes agentes llamados Organizaciones Promotoras del Emprendimiento Social (OPES), un ejemplo : las incubadoras.

Tomando como base el concepto de sistema abierto, las empresas sociales al igual que las empresas comerciales, interactúan con las siguientes variables externas: economía, ecosistema, entorno cultural, entorno social, esquema de legitimidad, Estado, inflación, tasa de interés y tecnología; entre otros.

Actualmente, un mayor número de empresas francesas con presencia internacional promueven iniciativas de interés público (adicionales a las actividades filantrópicas y de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) convencionales) con el fin de proteger a la población y las zonas urbanas donde buscan ampliarse. Estas iniciativas son consideradas primordiales para sus actividades pues emplean sus

---

<sup>3</sup>Bajo este contexto, se entiende al medio y a los grupos de interés que rodean a la empresa social (Feld, 2012).

habilidades técnicas, sus tecnologías, sus recursos humanos y sus capacidades de innovación para respaldar el desarrollo sostenible de sus negocios al tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible global y demuestran que es posible conciliar las metas sociales y económicas utilizando la eficiencia para resolver problemas de interés público. En las iniciativas integran a los grupos de interés locales (ONGs, gobiernos locales y los beneficiarios) en la cadena de valor proyectando una imagen positiva de los negocios franceses. Son un eslabón vital en la cadena de la diplomacia económica<sup>4</sup> (Fabius, 2014).

El caso anterior pone de manifiesto lo evidente y valioso que resulta para las empresas conocer su entorno y establecer una relación de comunicación-acción desde el momento de su creación y a lo largo de su permanencia. Por lo tanto, tal como lo destacan Auletta y Rivera (2011) "falta todavía por comprender sobre los factores económicos, personales, conductuales y ambientales que llevan a una persona a asumir el riesgo de emprender y sacar provecho del potencial de progreso individual y colectivo asociado con el desarrollo de una nueva iniciativa".

## **PROBLEMÁTICA**

El emprendimiento social, entendido como: "las acciones realizadas con el propósito explícito de crear valor social" (Banco Internacional de Desarrollo (BID) y Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006 p.vii) es un fenómeno que en los últimos años ha evolucionado positivamente especialmente en aquellos países en donde se promueven iniciativas, se brinda la infraestructura, prevalece la intervención de sectores económicos y sociales para el surgimiento y consolidación de las empresas sociales. Desde esta perspectiva la interacción efectiva de la empresa social con su contexto, definida como: (...) "comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas" (BID y SEKN, (2006), op. cit., p.7) se presenta como una necesidad para afianzar su permanencia en el mercado durante la etapa inicial de formación y garantizar el crecimiento en el largo plazo.

Por ello, el objetivo que se pretende alcanzar con este trabajo es *analizar los factores de gestión que favorecen la interacción de la empresa social con su entorno para favorecer la gestión de la sustentabilidad medioambiental de las mismas.*

Por principio, se presentan los trabajos y experiencias que revelan la evolución del fenómeno a partir de los estudios acerca del emprendimiento, después se muestra una panorámica del entorno que rodea al emprendedor social con lo que se busca dejar sentada la importancia del problema así como la finalidad, conveniencia y viabilidad de atenderlo con el trabajo de investigación.

Se observa que en unos países los emprendedores reciben mayor impulso que en otros que ofrecen un entorno más organizado y con mayor cantidad de recursos durante las diferentes etapas del proceso emprendedor, así como el tipo de emprendedor de que se trate (empresarial o social) y de esa manera llevar a cabo su iniciativa.

---

<sup>4</sup> Mensaje de Laurent Fabius es Ministro de Asuntos Extranjeros y de Desarrollo Internacional tomado de la versión abreviada del Reporte de Emmanuel Faber y Jay Naidoo: Movilizando a los grupos de interés: 10 propuestas del nuevo enfoque para desarrollar asistencia a la Junta Directiva General de Asuntos Globales, Desarrollo y Patentes 2014. El reporte completo está disponible en [www.diplomatie.gouv.fr/en/photos-publications-and-graphics/publications/](http://www.diplomatie.gouv.fr/en/photos-publications-and-graphics/publications/)

A este respecto, se ha encontrado evidencia en países de América y Asia. Por ejemplo, en los Estados Unidos de América destaca la presencia de los *Small Business Development Centers* (SBDC's)<sup>5</sup>, constituidos para proveer de servicios de consultoría administrativa a las pequeñas empresas y emprendedores potenciales.

En Asia (Tseng, 2012) realizó en Taiwán un trabajo de investigación que exploraba la relaciones entre la infraestructura emprendedora y el desarrollo de nuevos negocios encontrando que la primera que había sido diseñada para facilitar el desarrollo de nuevos negocios mostraba cierto sesgo hacia la motivación por la oportunidad más que la motivación por la necesidad del emprendedor. Entonces los hallazgos sugieren que el conjunto de diferentes políticas y la infraestructura emprendedora son un apoyo importante al desarrollo de las necesidades de emprendimiento.

Por otra parte, las universidades han asumido un liderazgo en el desarrollo de programas de emprendimiento. En el plano internacional el IC<sup>2</sup> Institute, alojado en The University of Texas at Austin fue fundado en 1977 y concebido para impulsar el desarrollo económico de la región en colaboración entre universidades, gobierno y sector privado. Su programa incluye una incubadora tecnológica, un grupo de comercio global un Buró en investigación sobre negocios y un área de investigación y publicaciones. ("IC<sup>2</sup> Institute," 2013). En el contexto mexicano, el Tecnológico de Monterrey (2013), por medio de su Programa de Incubación, después de la selección de las empresas a incubar, pasa por las tres etapas: Pre-incubación, Incubación y Pos incubación; de manera simultánea se vincula con el entorno a través actividades sociales, la impartición de talleres y asesorías.

No obstante, es importante señalar que el entorno que rodea al emprendedor social a pesar de guardar similitudes con el del emprendimiento empresarial presenta retos y dificultades muy particulares. A ese respecto se cuenta con el trabajo desarrollado por el BID y SEKN (íbid., p:7.)<sup>6</sup>, donde establecen que un alto nivel de desempeño no es el resultado de un solo factor, sino de la integración coherente de varios factores que se componen de cuatro elementos: propósito primordial (crear valor); factores de integración (liderazgo, estrategia y estructura); mecanismos de implementación (estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño) y las fuerzas contextuales (contexto donde se opera y donde se presentan limitaciones y oportunidades).

Así, el emprendedor tanto comercial como social debe identificar e interactuar con los elementos de su entorno interno y externo en la actividad emprendedora temprana a fin de concretar su iniciativa. En ese sentido, resulta importante analizar los aspectos con los que interactúa la empresa social con respecto al medio ambiente.

En el Caribe y Latinoamérica la evidencia indica que aquéllas regiones donde la actividad comercial es intensa presentan comparativamente, una actividad similar en los emprendimientos sociales y comerciales. Lo anterior hace suponer que un mayor nivel de emprendimiento comercial de una región tiende a coincidir con un nivel similar para el emprendimiento social, por tanto, las economías que son emprendedoras ofrecen un marco (ambiente) igualmente favorable para las iniciativas sociales innovadoras que surgen del tercer sector tradicional (GSEM, 2012, íbid.).

---

<sup>5</sup> Centros de Desarrollo de Pequeñas empresas o Pequeños negocios. Disponible en <https://www.sba.gov/offices/headquarters/osbdc/resources/11409>

<sup>6</sup> Estudio profundo de emprendimientos sociales llevados a cabo por 20 Organizaciones de la Sociedad Civil y 20 empresas consideradas como de alto desempeño. Los 40 emprendimientos sociales sirven de marco de referencia.

Siguiendo esta lógica en *nuestro país* los emprendedores de cada entidad federativa al igual que los del resto del país encuentran que el mayor impulsor del emprendimiento es la infraestructura (programas y las políticas, Instituto Nacional del Emprendedor-INADEM- e incubadoras) aunque por otra parte, revelan una menor percepción positiva con respecto a la regulación en las políticas públicas; y consideran necesario mejorar: los programas de financiamiento al emprendedor, la educación básica y mayor apertura al mercado interno pues se considera que el progreso en estas áreas traerá muchos beneficios al ecosistema emprendedor (GEM National Experts Survey, 2014, *íbid.*). De modo que, sea emprendedor o emprendedor social, resulta indistintamente importante estudiar la totalidad de los factores que impulsan o frenan el emprendimiento.

El Consejo Nacional de evaluación de la Política de Desarrollo (CONEVAL) reporta que el 46% de la población mexicana vive en la pobreza y 10.4% en la extrema pobreza. Hay escasez de vivienda para 7 millones de hogares de personas que por sus ingresos se encuentran en la base de la pirámide. Únicamente el 2% de los estudiantes cuentan con acceso a créditos educativos. (Chivas Brothers Ltd y Chivas Holdings Ltd, 2014)

Además, los emprendedores sociales mexicanos, conscientes de las condiciones de pobreza y marginación social que existen en todo el país han elegido el emprendimiento social respondiendo al impulso de los siguientes motivos <sup>7</sup> : el 30% revelan que iniciaron una empresa social por la falta de ineficacia del gobierno para responder a un problema social o medioambiental. El 35% expresó que esos negocios son una fuerza para hacer el bien de una manera correcta y más del 19% expresó que su inclinación por la empresa social se debe a que consideran que los cambios en las leyes demoran porque encuentran dificultades (como intereses creados, alcanzar consensos) para volverse efectivas.

Otros estudios de la misma fuente reportan que los involucrados en el emprendimiento social en México y los espacios beneficiados están motivados porque desean mejorar las condiciones de vida de 50 millones de mexicanos que viven debajo de los niveles de pobreza y que no han recibido los beneficios del Tratado de Libre Comercio con Norte América (NAFTA, por sus siglas en inglés) y que ha permitido que México sea la decimocuarta economía del mundo.

Sólo el 1% expresó que no estaría dispuesto a aceptar ingresos y compensaciones financieras para incrementar el impacto social de sus empresas. En contraparte, una mayoría casi unánime (94%) dijeron estar dispuestos a aceptar entre el 1 y 50% menos de ingresos si pudieran optimizar el bienestar social de sus empresas.

Además, en el contexto de las empresas sociales mexicanas se sabe que están dirigidas en su mayoría por hombres (62%) cuyas edades fluctúan entre los 18-34 años (42%) y entre 35-54 años (43%). Que el (77%) son *start-ups* (de reciente creación) iniciadas en los últimos 12 meses. Por ello, el 75% de ellas se encuentra en la primera etapa de desarrollo (2 años) y el otro 21% lleva entre 3 y 10 años. En términos de desempeño financiero e impacto, solamente el 4% ha permanecido los últimos 10 años. El 82% gana entre 0-\$250,000 dólares; 10% gana entre

---

<sup>7</sup> Los datos fueron obtenidos del *Reporte Chivas (Redefiniendo) el éxito de un mundo en cambio* (2014) a cargo del Soushiant Zanganehpour Consultor de Estrategia del Centro Skoll de Emprendimiento Social, la Escuela de Negocios Saïd y la Universidad de Oxford y editado por David Gallagher, Socio Senior y CEO para Europa de International Ketchum. En general, los datos de este reporte se obtuvieron de una mezcla proporcional integrada por: investigación primaria (de una encuesta compuesta por 24-36 preguntas a más de 2000 participantes en México, Brasil, China, Reino Unido, Estados Unidos de América y Sudáfrica); recopilación de información secundaria y 48 entrevistas cualitativas a los emprendedores sociales líderes a nivel global, intraemprendedores, líderes de negocios y profesionales.

\$250,000 dólares y un millón y sólo el 7% gana entre uno y tres millones o más (Chivas Brothers Ltd y Chivas Holdings Ltd, 2014, op. cit.).

Por lo que hace a la distribución espacial y geográfica el 51% estas empresas enfocan sus negocios a causas sociales locales y el 44% lo hacen tanto para causas globales como locales; sólo el 5% expresaron dedicarse exclusivamente a una causa local o a una causa global. El 97% dirige su impacto social en actividades dentro de México; el 3% hacia otros países y el 67% en hacia la frontera con Norte América. Las empresas sociales en México operan principalmente en 3 sectores: medio ambiente (24%), tecnología e innovación para el bienestar (21%) y agua y recolección de basura (12%) (Chivas Brothers Ltd y Chivas Holdings Ltd, 2014, íbid.)

Entonces, México es una *economía que se distingue por su dinámica emprendedora* pues existe una fuerte percepción de oportunidades y capacidades y un nivel creciente de actividad emprendedora (GEM 2014, íbid.). Sin embargo, el Reporte Regal sobre Emprendimiento Social 2014 (íbid.) que presenta los resultados de la encuesta a 91 emprendedores sociales mexicanos quienes observan un entorno con optimismo pero al mismo tiempo manifiestan sus experiencias sobre los obstáculos y las facilidades brindadas para el inicio y para el crecimiento su empresa social. De acuerdo con dicha publicación, las principales barreras que enfrenta una empresa social en México para iniciar son: acceso limitado a las finanzas o financiamiento (49%); ausencia de respaldo legal (33%); y, falta de conocimiento de los consumidores sobre la oferta de estos negocios (27%).

En sintonía con lo anterior, las principales barreras que enfrenta una empresa social en México para el crecimiento de su negocio son: barreras legales y trámites burocráticos (36%); ausencia de financiamiento (32%); y, falta de respaldo gubernamental (25%). Además, se señala que los principales apoyos que la empresa social en México recibe de las organizaciones tradicionales son: financiamiento (15%) y mercadotecnia (15%); asesoría legal (13%); y, acompañamiento (23%).

Además, se señala que un número apabullante de entrevistados (45%) respondieron no recibir apoyo en absoluto de las organizaciones tradicionales como son las grandes empresas, los bancos y los gobiernos cuando iniciaron o bien para consolidar sus empresas. Y agregan que si pudieran haber elegido el apoyo que les habría gustado recibir de las organizaciones tradicionales se habrían inclinado por apoyo financiero (40%) acceso a equipamiento y recursos (32%) y asesoría legal (27%) con lo que les habría ayudado a escalar sus empresas.

Considerando lo anteriormente expuesto, el problema que se advierte es que se desconocen las fuerzas del contexto que rodean a la empresa social y los factores de la organización para llevar a cabo la interacción de ésta con su entorno; Además de que no se cuenta con suficiente evidencia de la gestión efectiva de la empresa social en cuanto a los factores relacionados principalmente con el liderazgo, la estrategia, la creación de valor, la estructura y el sistema de recursos (financieros y humanos).

## **JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de este trabajo es pertinente, dado que se desea conocer cuáles son los aspectos del entorno que rodea al emprendedor social favorecen para obtener esa ganancia es decir, ese valor social a partir de la aplicación de los recursos y capacidades de sus gestores con el fin de proponer un modelo que incluya los factores organizacionales que tienen mayor relación con el manejo del entorno y del

ecosistema del emprendedor con a fin de ofrecer una orientación sobre propuestas de formación en los emprendedores sociales universitarios mexicanos.

Resulta entonces pertinente profundizar en la manera en las empresas sociales en México gestionan su estructura empresarial de soporte para interactuar con respecto a los elementos del entorno cuya influencia favorece u obstaculiza su permanencia en el mercado. Así, será posible diseñar un modelo que incluya al emprendedor, al medio ambiente, la oportunidad, las relaciones de las redes de trabajo en entorno y la evolución del entorno.

Por lo tanto, es de interés estudiar el ámbito del emprendimiento social con especial atención en el análisis de los elementos del entorno (externos e internos), los recursos y capacidades organizacionales y la relación entre ambos; identificando aquéllos que impacten más en la gestión de la empresa social; se busca que el resultado ofrezca una orientación sobre la mayor o menor influencia de elementos del entorno en su gestión y que la empresa social genere las acciones correctivas que contribuyan a su permanencia o crecimiento.

## **ALCANCES**

Se espera que este trabajo aporte valor teórico contribuyendo al estudio de las variables del entorno emprendedor que pocas estudiadas y se busca que puedan identificar las de mayor significación para la gestión del entorno. En cuanto a su utilidad metodológica, se relacionan dos tipos de variables que hasta ahora no se han correlacionado: los recursos y capacidades del emprendedor social y las fuerzas del entorno. Los resultados obtenidos permitirán explicar relaciones causales entre habilidades emprendedoras y elementos del entorno y del ecosistema organizacional así como su capacidad de gestión de éste último. La relevancia social de los resultados obtenidos radica en pertinencia para orientar a los estudiantes que se inclinan por una iniciativa de emprendimiento social. Finalmente, el interés académico radica ofrecer una orientación validada sobre aquellos factores que pueden favorecer u obstaculizar la viabilidad y permanencia de los emprendimientos sociales en nuestro país y en consecuencia fomentar o desalentar el emprendimiento en este sector empresarial

## **METODOLOGÍA**

Para el caso de este trabajo de investigación se parte de la revisión teórica, en la cual se estudian dos dimensiones: la forma de organización de la empresa social y los factores del medio ambiente. Luego, se delimitan cada una de estas dimensiones; y, finalmente, se presenta el modelo sugerido para el contexto de las empresas sociales mexicanas.

### **Elementos del entorno**

#### *Dimensiones de los elementos del entorno*

La evidencia empírica y conceptual en la literatura especializada en esta temática muestra que la interacción del emprendedor social con el entorno varía en función de varios aspectos que se encuentran en el medio ambiente. A continuación se presentan diferentes trabajos de investigación que abordan el entorno de la empresa social.

En este sentido, Braunerhjelm y Stuart (2012) explican que el componente entorno (Gartner, 1985) en una empresa social se encuentra comprometido y el potencial de los emprendedores sociales están atentos a establecer la nueva empresa, en ese mismo tenor para Weerawardena y Mort (2006) apuntan que el emprendimiento social es altamente sensible y está presionado por las dinámicas del entorno.

Con base en lo anterior, los autores realizan tomando como base trabajos de investigación relacionados con el emprendimiento social un análisis del entorno en base a dos factores que identifican con mayor presencia: las dinámicas de los ambientes y las estructuras de soporte, mismas que se describen a continuación.

*Dinámicas del ambiente* : los autores explican que el emprendimiento social puede resultar positivo dependiendo de varios aspectos por ejemplo :de la habilidad del emprendedor en su discurso sobre la empresa social, o las políticas gubernamentales en el caso de las negociaciones con los indígenas canadienses para recuperar parte de su territorio; o aspectos negativos por ejemplo cuando falló en Ucrania, la estrategia de implementación del emprendimiento aplicada con éxito en los países del oeste de Europa o bien el caso en el que resultó desmotivador para los innovadores la protección intelectual de sus derechos de propiedad, lo cual se atribuyó a la intensidad en las barreras legales (Pastakia, 1998).

Estructura de soporte: en los estudios revisado sobre emprendimientos sociales identifican cinco aspectos que denotan el apoyo de las empresas y los emprendedores sociales: apoyo del gobierno municipal (Ndemo, 2006); redes de trabajo de la iglesia (Leeming, 2002); consejo de instituciones públicas y privadas (Sharir y Lerner, 2006); apoyo de una red de trabajo para acceder a capital (Haugh y Rubery, 2005) y apoyo del sector académico.

Otro componente del entorno asociado a los emprendedores sociales son las nuevas tecnologías que generan innovación y multiplican el impacto social; la vinculación del emprendimiento social con las nuevas tecnologías explica que muchos avances en apoyo al emprendimiento social han fincado su éxito en la creación de sitios virtuales y físicos dedicados a la creación social a través de herramientas TICs inteligentes y una red de participantes civiles y públicos vinculados internacionalmente (Morales, Ariza y Muñiz, íbid.)

Además, es importante considerar factores formales en el sector cooperativo como las barreras burocráticas, el desarrollo financiero del país, la tasa de tributación empresarial del país y otros factores informales en el sector cooperativo tales como el capital social de un país, el nivel de pobreza y desigualdad, el cambio hacia valores post-materialistas, el capital emprendedor en un país, el nivel de educación, entre otros.

### *Factores del entorno*

Así mismo se presentan las clasificaciones de organizaciones que realizan estudios estadísticos sobre el entorno y los denominan factores y/o variables. A continuación se presentan las más representativas del entorno emprendedor.

Gnyawali y Foguel (1994) presentan un modelo con los factores del entorno que afectan al creación de empresas como son: a) Políticas y procedimientos del gobierno: restricciones en importaciones y exportaciones, barreras de entrada, procedimientos de registro y licencias, número de instituciones a quien tener que reportar, reglas y regulaciones que gobiernan la actividad emprendedora; b) Condiciones socioeconómicas: actitud del público hacia el emprendimiento, presencia de emprendedores experimentados, existencia de personas con

características emprendedoras, reconocimiento, proporción de las pequeñas empresas en relación con la población de empresas, diversidad de actividades económicas. La parte socioeconómica se relaciona con el emprendimiento social (Tracey y Phillips, 2007); c) Habilidades de emprendimiento y de negocios: considera aspectos como educación de negocios, programas de entrenamiento de emprendimiento, disponibilidad de información; y, d) Soporte financiero y soporte no financiero: capital fuentes alternativas de financiamiento, apoyo de las instituciones financieras para financiar a pequeños emprendedores, programas de crédito garantizado para el inicio de operaciones, competencias entre instituciones financieras. Para las no financieras como son los servicios de consultoría y soporte , redes de emprendedores , facilidades de las incubadoras, apoyo del gobierno para la investigación y desarrollo, incentivos y exenciones de impuestos, transporte moderno y facilidades de comunicación.

### **Factores que afectan la actividad emprendedora inicial en economías institucionales**

Urbano y Álvarez, (2014) examinan la influencia de las dimensiones institucionales (regulativa, normativa y cultural cognitiva) y la probabilidad de volverse emprendedor. Aplicando el método estadístico de la regresión encuentran que una dimensión regulativa favorable (pocos procedimientos para iniciar el negocio); una dimensión normativa (atención a los nuevos negocios superior) y una dimensión cultura cognitiva favorable (mejores habilidades emprendedoras, menos temor al fracaso y mejor conocimiento de sí mismos por parte de los emprendedores) incrementan la posibilidad de convertirse en emprendedor.

### **Dominios de un ecosistema de emprendimiento<sup>8</sup>**

Los factores que componen un ecosistema de emprendimiento se determinan mediante la evaluación de seis dominios: políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados (Isenberg, 2010 en Auletta y Rivera, 2011).

Otro organismo mundial que desarrolla información sobre los aspectos del emprendimiento y su relación con el entorno es el Global Entrepreneurship Monitor Perú 2004-2005 (Serida et al, 2005, citado en Duarte (2007)) que mediante sus estadísticas cita las variables específicas del entorno que influyen en el emprendimiento: acceso financiero, políticas gubernamentales, programas gubernamentales de apoyo, educación y capacitación, transferencia de investigación y desarrollo, infraestructura legal y comercial, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura física y las normas socioculturales (Duarte, 2007, op. cit.).

En la misma fuente, se presenta la clasificación más generalizada del entorno que comprende: variables económicas, variables político-legales, variables socioculturales, variables tecnológicas, variables demográficas, variables medioambientales; por parte del entorno sectorial: competencia actual, competencia potencial, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, productos sustitutos (Duarte, íbid.).

---

<sup>8</sup> Se entiende por ecosistema de emprendimiento como "una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas " (FOMIN, 2011:8 en Auletta y Rivera, 2011)

El tema de fondo consiste en comprender los efectos de estas variables en la realidad de cada país y de cada sector donde se quiera fomentar actividades de emprendimiento. De esta forma podrán elaborarse planes de negocios bajo un marco coherente y será viable proponer acciones gubernamentales para apoyar a emprendedores (Duarte, *íbid.*)

Estudios más avanzados reportan factores de los entornos clasificados como obstáculos o limitantes o bien como apoyo u oportunidad para el emprendimiento.

Factores que limitan el emprendimiento en América Latina: (Serida et al, 2005, op. cit.) reducido tamaño de los mercados internos, escasa capacidad adquisitiva de la población, bajo potencial de crecimiento de los mercados domésticos, restricciones para acceder a fuentes de financiamiento, escasa educación y formación para el emprendimiento, incipiente capacidad de asociatividad, insuficiente acceso a la infraestructura física, obstáculos para la formalización empresarial baja posibilidad de realizar investigación y desarrollo, altas cargas impositivas, insuficiente apoyo gubernamental (Duarte, *íbid.*)

Factores de éxito en el contexto emprendedor: actitud y predisposición para el emprendimiento, sector empresarial, estrategias y contacto o redes (Urbano y Toledano, 2008).

Factores de fracaso en el contexto emprendedor: inadecuación de los roles empresariales, funcionamiento del equipo fundacional, necesidad real del producto / servicio que se ofrece; falta de liquidez, falta de adaptación a los cambios del entorno (Urbano y Toledano, 2008, op. cit.)

## **Teoría institucional**

Se vislumbra entonces en la Teoría Institucional un enfoque que explica los factores del entorno que influyen para emprender o no a partir de las limitaciones que imponen las instituciones y cómo el individuo interactúa con ellas. Se elige la Teoría Institucional ya que el interés responde a que se sabe que cada vez más la infraestructura económica de las instituciones (North, 1990, 2005) se estudia para analizar los factores que afectan al emprendimiento social.

De acuerdo a su infraestructura, las instituciones incluyen cualquier forma de limitación para que los individuos reflexionen la forma de sus interacciones, North (1990) distingue entre instituciones formales (políticas, económicas, reglas y contratos) e instituciones informales (códigos de conducta, actitudes, valores y normas de comportamiento).

Se recomienda para el estudio del emprendimiento social y las instituciones el enfoque institucional en virtud de que contempla el marco teórico apropiado para analizar los factores del medio ambiente que afectan la creación de la nueva empresa (Nicholls, 2010). Además, Urbano y Álvarez (2014, op. cit.) explican que actualmente los investigadores prestan atención a la variación de la actividad empresarial en los diferentes países y las razones que la generan. Además, Buendía y Carrasco (2014) afirman que la economía institucional, como óptica macroeconómica para el estudio de las cooperativas, constituye un buen marco para el estudio de la dimensión que puede facilitar o dificultar la actividad emprendedora. Y mediante el empleo de ecuaciones estructurales, abordan el impacto de algunas determinantes del entorno institucional en el entorno cooperativo.

## **Elementos de la organización**

El SEKN tiene como misión avanzar en el terreno del conocimiento y la práctica de empresas sociales, y fortalecer las capacidades de las instituciones de formación ejecutiva para el servicio de sus respectivas comunidades (SEKN, 2006, *íbid.*) y sus investigaciones se basan en el trabajo de campo y se orientan a la práctica, estudiando de manera muy cuidadosa el emprendimiento social para comprenderlo como fenómeno gerencial y manejarlo de manera efectiva. Para lo cual analizaron 40 entidades (mitad negocios y mitad organizaciones sin fines de lucro) de alto nivel en emprendimientos sociales.

Para esta organización el emprendimiento social se "basa en las compañías que de forma independiente o a través de alianzas con el gobierno o con la sociedad civil, pueden contribuir para acelerar el proceso de mejora de la humanidad" (SEKN, *íbid.*)

Y cuando las empresas llevan a cabo acciones para crear valor social entonces se consideran empresas sociales. Las acciones tienen el potencial para generar beneficios tanto para la empresa como para otros: consumidores, gobiernos, mercado y empleados; de modo que las empresas con prácticas sociales impactan a su contexto; para el caso de las empresas de negocios sus emprendimientos sociales quedan como actividades dentro de sus operaciones generales que producen valor social (SEKN, *íbid.*).

Entonces el modelo de gestión efectiva de emprendimientos sociales toma en cuenta la estrategia de negocio de la empresa y sus estrategias y actividades sociales e identifica los siguientes elementos: a) Propósito primordial: crear valor; b) Factores de integración: liderazgo, estrategia y cultura organizacional; c) Mecanismos de implementación: estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño; y, d) Fuerzas contextuales: fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas (SEKN, *íbid.*).

El elemento que se revisa para este estudio es el relacionado con las fuerzas contextuales, según los autores no ha sido desarrollado y se presenta de manera transversal con respecto a los otros tres elementos.

## **Factores de la organización**

Los factores relacionados con la organización se tomarán de este modelo y a continuación se describe cada uno de ellos. Para empezar, el SEKN (*íbid.*) explica que el desempeño de un emprendimiento social depende de la capacidad de la organización para comprender (agente) y adaptarse (institución) a la dinámica de las fuerzas: políticas, económicas, sociales, ambientales y tecnológicas.

Las fuerzas contextuales actúan como elementos condicionantes, se sabe poco de ellas y de su interacción con el entorno. Sin embargo, los cuatro elementos antes mencionados para la gestión efectiva de los emprendimientos sociales utilizan 6 capacidades transversales con las cuales se asegura el manejo adecuado de la organización.

Estas seis capacidades transversales que se destacan por su importante contribución a un nivel de desempeño son: Innovación emprendedora (con dos dimensiones clave: espíritu emprendedor y creación de valor); desarrollo de capacidad (movilizar recursos existentes con eficacia para poder lograr un mejor desempeño con tres elementos importantes: desarrollo y aprendizaje de

competencias, movilización de talentos y estructuras y facilitadores); capacidad de adaptación organizacional, esta es la capacidad que se requiere para el manejo de las fuerzas del contexto y que se explica más adelante; capacidad de gestión de grupos de interés se refiere a la gestión de relaciones y sus dinámicas y abarca tres dimensiones: identificación, comprensión e integración; creación de alianzas, son iniciativas emprendedoras que desarrollan capacidad adicional, y abarca cuatro aspectos: beneficios múltiples, complementariedad, relaciones, círculo virtuoso; y alineamiento estratégico: se refiere a generar un mayor alineamiento de todos los componentes organizacionales para obtener mayor coherencia y contribuir a la asignación efectiva de los recursos. Abarca tres aspectos: factores de integración, vínculos organizacionales y sinergias de creación de valor.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, para el manejo del contexto se utiliza una de esas 6 llamada capacidad de adaptación organizacional que se refiere a todas las fuerzas contextuales que moldean el entorno de las organizaciones sociales en los países de América Latina y que tienden a crear un conjunto de desafíos y dinámicas diferentes de aquellos que se observan en países como más desarrollados. Se pueden mencionar algunas: cambios políticos abruptos y radicales; fluctuaciones y crisis económicas, niveles de riqueza inferiores, distribución desigual del ingreso; normas culturales filantrópicas y capacidad limitada para movilizar recursos; capacidades institucionales subdesarrolladas, fuentes de talentos escasas, limitaciones en los sistemas educativos, entre otros.

Esta capacidad se compone de 4 elementos: a) Capacidad de adaptación de los líderes: se refiere a las habilidades con las que cuenta el líder para adaptarse al entorno y que contribuyen de manera significativa para adaptarse al entorno. A continuación se mencionan: mentalidad para resolver problemas, donde otros ven problemas ellos ven oportunidades. Son capaces de construir nuevos cursos de acción donde existen problemas, y adapta su estilo y rol de acuerdo a las exigencias de su organización; b) Estrategia emergente: incorpora la situación a la estrategia, y puede incorporar fácilmente una estrategia emergente medio de usar la dinámica de adaptación para enfrentar nuevas situaciones del contexto; de modo que de esa manera "ajusta" el pensamiento estratégico de la organización y utiliza este ajuste para planear estratégicamente a largo plazo.; c) Estabilización de valores: los cambios generan mucha tensión en las organizaciones y a veces la superan, entonces las organizaciones con valores sólidos y compartidos generan un alto grado de compromiso, cuentan con un "sostén estabilizador" que les permite sobrellevar los cambios significativos. Se dice que es importante vincular la adaptación (valores) a los principios centrales de la organización y proveen una guía para decidir qué adaptar y de qué manera. Se recomienda asegurar la compatibilidad de los cambios de adaptación a los valores para preservar el compromiso; d) Estructuras y sistemas flexibles: las organizaciones con un alto nivel de adaptación desarrollan estructuras y sistemas con los que se ajustan constantemente su flexibilidad operativa y les facilita el cambio. A mayor adaptación mayor habilidad organizacional para reaccionar al cambio e interpretar el entorno y anticipar el cambio y reaccionar proactivamente.

## **Teoría de recursos y capacidades**

Por todo lo anteriormente expuesto, se sabe que existe otra área de interés clave en la investigación sobre el Emprendimiento Social que se enfoca en la sustentabilidad del Medio Ambiente a este respecto según Braunerhjelm y Stuart (2012, op. cit.) señalan que Di Domenico, Haugh y Tracey (íbid.) destacan la influencia de diversos factores (culturales, económicos y de mercado mencionados por Gnyawali y Foguel (op. cit.) en las organizaciones sociales y en un medio ambiente cambiante e impredecible en el que los emprendedores enfrentan para

cumplir las metas sociales y económicas. ; incluso Amin, Cameron y Hudson (2002) explican que incluso existen diferencias según el contexto, por ejemplo el de salud, el político y el institucional. La investigación en esta área se enfoca en el contexto en el que opera la empresa social y que se soporta directamente en la habilidad para hacer coincidir la doble misión crear valor social y crear un modelo de negocio financieramente estable desde la perspectiva de la empresa social (en operación) y su interacción con el medio ambiente.

Se advierte en la Teoría de Recursos y Capacidades un enfoque para explicar la gestión empresarial (Fong y Alarcón, 2010). Esta teoría identifica los beneficios extraordinarios como rentas derivadas de combinaciones únicas de factores más que resultados del poder de mercado. En el campo de la gestión estratégica lo relevante es saber la manera en que las empresas obtienen y conservan la ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen (1997) en Fong y Alarcón, 2010, op. cit.) pues de eso depende el éxito empresarial, el cual se hace visible cuando se observan los beneficios a largo plazo.

Para comprender cómo se presenta la teoría de recursos y capacidades en la gestión estratégica, Fong y Alarcón (íbid.) señalan que lo importante es utilizar o crear las imperfecciones de los mercados oligopólicos en favor de la empresa para que así consiga ingresos extraordinarios lo más altos posible (son superiores a los de la industria en la que se ubica la empresa). De modo que, los beneficios extraordinarios dependan de las ventajas competitivas, esto derivado de que la empresa puede lograr costos más bajos que su competencia o bien porque ofrece un producto altamente diferente con atributos muy apreciados por su mercado meta, lo cual los vuelve poco sensibles al precio, que generalmente es elevado. Entonces desde esta perspectiva, el éxito de la empresa se atribuye a que posee ventaja competitiva y recursos y capacidades específicas (Fong y Alarcón, íbid.).

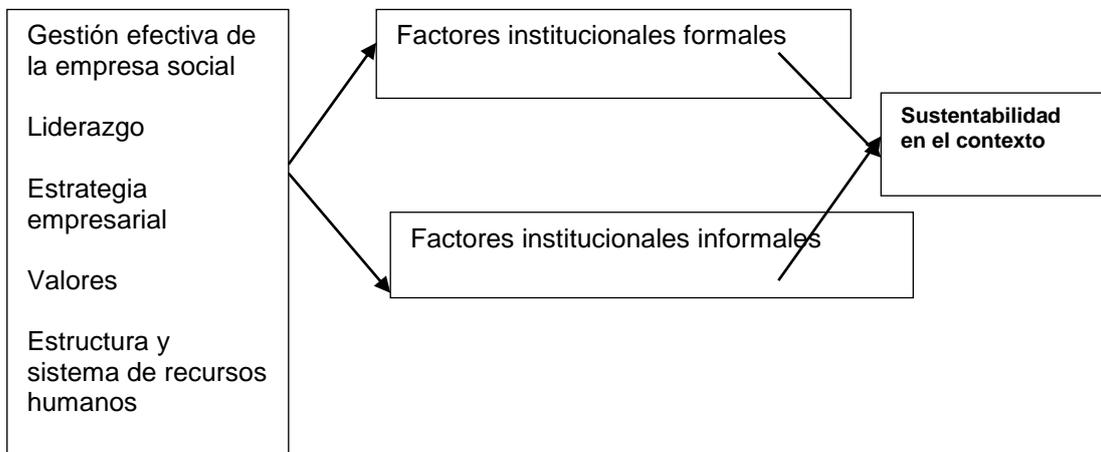
En contraparte, Glavas y Mish (2015) muestran una nueva tendencia llamada ventaja colaborativa encontrada en un estudio cualitativo en el que revisaron cómo alcanzaban su misión las empresas que priorizan igual los objetivos económicos, sociales y medioambientales. Éstas reportaron haber redefinido su concepto de valor, el cual no solamente estaba centrado en sus productos y servicios sino en el costo sistémico de la entrega de sus productos. Se esforzaron en que sus recursos fueran sostenibles y por tanto, imitables y sustituibles, y más aún buscaron colaborar con los demás en la creación de la cadena de valor de su sector. Al final, crearon deliberadamente nuevos mercados donde las demás firmas se beneficiaron, difiriendo así de las investigaciones de la teoría de recursos y capacidades.

Sin embargo en otros estudios, se reporta que la Teoría de recursos y capacidades se aplica exitosamente en ámbitos como el de empresas tecnológicas (Gruber et al, 2010); por otra parte, Meyskens et al (2010) descubrieron la aplicación de esta teoría para la creación de valor en un grupo de emprendedores sociales quienes aplican procesos internos de operación empresarial (colaboración, el capital financiero, la innovación, la estructura organizacional y la transferencia de conocimiento) de la misma manera que los emprendedores empresariales.

## **CONCLUSIÓN**

Una vez revisadas cada una de las dimensiones anteriormente descritas, a continuación se presenta el esquema que engloba los elementos que pueden derivar en un modelo para el desarrollo sustentable del emprendimiento social en México:

**Elementos  
De la organización  
Elementos del entorno**



Fuente: elaboración propia.

Con base en lo anterior, se sugiere que las empresas sociales en México atiendan, en primera instancia, aquellos elementos que son inherentes a su organización, ya que estos pueden ser modificados en un menor tiempo y a través de la intervención de los dirigentes o grupos de interés asociados a su desempeño. Además, la correcta selección y capacitación de los recursos humanos, bajo un enfoque que priorice el carácter social de la empresa, contribuirá directamente a su gestión efectiva. Esto, aunado a un correcto liderazgo que cuente con una clara misión y visión que sustentadas en valores, los cuales deriven en ventajas competitivas y fortalezcan el posicionamiento de la organización en la comunidad

Por otra parte, la correcta identificación de los factores institucionales formales bien puede coadyuvar al éxito de las empresas social, principalmente, a través del acceso a recursos que permitan la expansión o mejoramiento de sus operaciones y no generar una dependencia hacia ellos, pues esto actuaría en detrimento de la sustentabilidad deseada. Por otra parte, el conocimiento de los esquemas tributarios que atañen a estas organizaciones es importante, dado que, en muchas ocasiones, éstos son diseñados para agilizar su creación y evitar su desaparición en el corto o mediano plazo. También, el uso de la información emitida por las entidades u organismos gubernamentales debe ser un mecanismo para identificar nuevas oportunidades de mercado, o, diseñar estrategias que permitan transitar con menor problema las distintas fases del ciclo económico; en especial, para sortear los periodos de crisis financiera, los cuales afectan a todo el aparato productivo.

En cuanto a los factores institucionales informales, sin duda, éstos exigen el profundo conocimiento del medio y presentan un reto para acabar con ciertos prejuicios acerca de la capacidad del emprendedor para generar valor y del emprendimiento social como estrategia de crecimiento económico y desarrollo social. Para ello, es necesario que el concepto de emprendimiento social sea divulgado tanto en canales oficiales como en instancias informales, de tal manera que este tipo de emprendimiento comience a ser verdaderamente identificados como oportunidades de éxito en términos financieros y generadores de bienestar

social; logrando así la anhelada sustentabilidad y su deseada expansión y difusión entre los distintos sectores sociales y ramas de actividad económica.

Conscientes del arduo esfuerzo que aún queda por realizar, se espera que esta propuesta sirva como base para poder indagando acerca de los elementos que pueden potencializar el posicionamiento del emprendimiento social y la sustentabilidad de las empresas sociales en el contexto mexicano, y, en un estudio posterior, delimitar aquellos elementos que han sido efectivos entre las empresas que han conseguido no sólo mantenerse en el mercado, sino expandirse o diversificar sus operaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amin, A., Cameron, A. y Hudson, R. (2002). Placing the social economy. Contemporary Political Economy Series. Routledge. New York.
- Auletta, N. y Rivera, C. (2011). Un ecosistema para emprender. Debates IESA. Vol. XVI, núm. 4.  
[http://www.iesa.edu.ve/FILES\\_MediaBroker/Public/\\_PDF/514.pdf](http://www.iesa.edu.ve/FILES_MediaBroker/Public/_PDF/514.pdf)
- Ávila, A. (2006). Los parques PYME, fortalecen el agrupamiento empresarial. Emprendedores, Noviembre-Diciembre, págs.12-15.
- BID y SEKN. (2006). Effective management of social enterprises. Lessons from business and civil society organizations in Iberoamerica.  
<http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/835075.pdf>
- Braunerhjelm, P. y Stuart, U. (2012). Social entrepreneurship—a survey of current research. In *Swedish Entrepreneurship Forum Working Papers* (No. 2012: 9).
- Buendía I., y Carrasco, I. (2014). El impacto de los factores institucionales en la actividad emprendedora: un análisis del cooperativismo europeo. *Revista de Economía Mundial*, (38), 175-199.
- Chivas Brothers Ltd y Chivas Holdings Ltd. (2014). Redefining success in a changing world. Chivas Brothers Limited. Chivas Holding. Disponible en [https://www.theventure.com/bundles/appmain/pdf/chivas\\_report.pdf](https://www.theventure.com/bundles/appmain/pdf/chivas_report.pdf)
- Corona, L. y Molero, J. (2008). Introducción, rasgos de la ciencia, tecnología e innovación en México y España. En L. Corona, & J. Molero, Los retos de la innovación en México y España (págs. 9-10). Madrid, España: Akal,S.A.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(4), 681-703. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x
- Duarte, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. (D. A. Administrativas, Ed.) *Contabilidad y Negocios*, 2(3), 46-56.
- Faber, E. y Naidoo, J. Innovation et développement. 10 propositions pour une nouvelle approche. Secrétaire d'État chargée du Développement et de la Francophonie.  
<http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/archives/Dossier-de-presse-Rapport-Faber-Naidoo.pdf>
- Feld, B. (2012). Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City. New Jersey: John Wiley y Sons, Inc.
- FOMIN. (2011). Guía de emprendimientos dinámico.  
<http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guia-de-Emprendimientos-Dinamicos>.
- Fong, C. y Alarcón, M. (2010). Funcionamiento de empresas de base tecnológica: obtención de recursos estratégicos en las juntas críticas. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Vol. 3, núm. 3.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture on. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Glavas, A., y Mish, J. (2015). Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground?. *Journal Of Business Ethics*, 127(3), 623-642. doi:10.1007/s10551-014-2067-1
- Global Entrepreneurship Monitor. (2012). Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti TUN ABDUL RAZAK, London Business School.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report. <http://www.gemconsortium.org/report>

- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M., y Hungeling, S. (2010). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337-1356.
- Gnyawali, D. y Fogel, D. (1994). Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18:43-62 · June
- IC<sup>2</sup> Institute. (2013). IC<sup>2</sup> Institute. Recuperado el 27 de Noviembre de 2013, de IC<sup>2</sup> Institute , The University of Texas at Austin: <http://ic2.utexas.edu/about/>
- IMJUVE. (2012). Entrega IMJUVE créditos a jóvenes emprendedores de Querétaro. Disponible en [http://www.imjuventud.gob.mx/pagina.php?pag\\_id=366](http://www.imjuventud.gob.mx/pagina.php?pag_id=366)
- Incuba2. (2013). Boletín Informativo Emprendedora Incubada en Gira Imagina Chile. Recuperado el 27 de Noviembre de 2013, de sitio web de Corporativo Incuba2: <http://www.incuba2.cl/default.aspx?pid=18&item=292&full=yes>
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. Vol. 88. No. 6
- Instituto Nacional del Emprendedor. INADEM. (2013). Instituto Nacional del Emprendedor. Recuperado el 24 de Noviembre de 2013, de sitio web de la Secretaría de Economía: [https://www.inadem.gob.mx/sectores\\_estrategicos.html](https://www.inadem.gob.mx/sectores_estrategicos.html)
- INNOBASQUE (2011): Empresa social innovadora, Zamudio: Agencia Vasca de Innovación.
- Leeming, K. (2002). Community businesses-lessons from Liverpool, UK. *Community Development Journal*, 37(3), 260-267.
- Lupiáñez, L., Priede, T. y López-Cózar, C. (2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico. *Boletín Económico del ICE* No. 3048, 1 al 28 de febrero. [http://www.revistasice.com/cache/pdf/bice\\_3048\\_55\\_\\_24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf](http://www.revistasice.com/cache/pdf/bice_3048_55__24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf)
- Martin, R., y Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J., Carsrud, A. y Reynolds, P. D. (2010). Social Ventures from a Resource-Based Perspective: An Exploratory Study Assessing Global Ashoka Fellows. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(4), 661-680. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00389.x
- Morales, A., Ariza, J. y Muñiz, N. (2012). El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 153-177.
- Ndemo, E. B. (2006). Assessing sustainability of faith-based enterprises in Kenya. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 446-462
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(4), 611-633. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x
- OCDE. (1999). Empresas sociales. <http://www.oecd.org/cfe/leed/socialenterprises.htm>
- OCDE. (2004). Financing innovative SMEs in a global economy. Segunda conferencia de la OCDE de Ministros responsables de las Pequeñas y Medianas Empresas. Estambul, Turquía, 3 a 5 de junio.
- Pastakia, A. (1998). Grassroots ecopreneurs: Change agents for a sustainable society. *Journal of Organizational Change Management*, 11(2), 157-173.
- Peredo, A y McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1): 56-6
- Salinas, F. y Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 129-151.

- Serida, J., Borda, A., Nakamatsu, K., Morales, O. y Yamakawa, P. (2005). Global Entrepreneurship Monitor Perú 2004-2005. Universidad ESAN.  
[http://multimedia.esan.edu.pe/gem/GEM\\_PERU\\_2004\\_2005.PDF](http://multimedia.esan.edu.pe/gem/GEM_PERU_2004_2005.PDF)
- Tecnológico de Monterrey. (2013). Descubre tu perfil emprendedor. Recuperado el 27 de Noviembre de 2013, de Sitio web de incubadora de empresas campus monterrey: <http://incubadoras.mty.itesm.mx/>
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533.
- Tracey, P. y Phillips, N. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education* Vol. 6, No. 2 (Jun., 2007), pp. 264-271
- Tseng, C. (2012). Linking Entrepreneurial Infrastructures and New Business Development: Entrepreneurship Development in Taiwan. *Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 117-132.
- Urbano, D., y Alvarez, C. (2014). Institutional dimensions and entrepreneurial activity: an international study. *Small Business Economics*, 42(4), 703-716. doi:10.1007/s11187-013-9523-7
- Urbano, D., y Toledano, N. (2008). El espíritu empresarial y las actitudes hacia las actividades empresas. En D. Urbano, & N. Toledano, *Invitación al emprendimiento, Una aproximación a la creación de empresas* (Primera edición en lengua castellana ed., págs. 19-28). Barcelona, Cataluña, España: UOC.
- Vargas, I. (2012). Emprendedores. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de sitio web de CNNExpansión:  
<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/01/14/pymes-generan-81-del-empleo-en-mexico>
- Vázquez-Maguirre, M. y Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento y gestión*. No. 37. ISSN 1657-6276 DOI:  
<http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7028>
- Weerawardena, J., y Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35