

El emprendimiento social como generador de valor en contextos vulnerables:

Un análisis descriptivo desde México

Cristian Alejandro Rubalcava de León
Enrique Ismael Méendez Ruiz
Mariana Zerón Félix



El emprendimiento social como generador de valor en contextos vulnerables: Un análisis descriptivo desde México



El emprendimiento social como generador de valor en contextos vulnerables: Un análisis descriptivo desde México

Cristian Alejandro Rubalcava de León
Enrique Ismael Méendez Ruiz
Mariana Zerón Félix



El emprendimiento social como generador de valor en contextos vulnerables: Un análisis descriptivo desde México. **Autor:** Dr. Cristian Alejandro Rubalcava de León, Dr. Enrique Ismael Méndez Ruiz y Dra. Mariana Zerón Félix.— *Tamaulipas, México. 2025.*

Publicación electrónica digital: descarga y *online*; detalle de formato: EPUB.

Primera edición

D. R. © copyright 2025. Dr. Cristian Alejandro Rubalcava de León, Dr. Enrique Ismael Méndez Ruiz y Dra. Mariana Zerón Félix.

ISBN: **979-13-88142-04-8**

DOI: **<https://doi.org/10.61728/AE20257088>**



Edición y corrección: **Astra ediciones**

La presente obra fue dictaminada bajo el sistema de doble ciego y cuenta con el aval de los dictámenes de pares académicos.



Todos los contenidos de esta obra se comparten bajo la licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (**[CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)**). Esto implica que no está autorizado el uso comercial de la obra original ni de las eventuales obras derivadas, las cuales deberán distribuirse bajo la misma licencia que rige la obra original. No obstante, se permite a terceros compartir el contenido siempre y cuando se reconozca debidamente la autoría y la publicación original en esta editorial.

HECHO EN MÉXICO | MADE IN MEXICO

Contenido

Introducción	9
--------------------	---

Capítulo 1

Desigualdad social en México y el surgimiento del emprendimiento con propósito.....	13
---	----

Capítulo 2

La empresa social: fundamentos teóricos y su desarrollo en el contexto mexicano	31
---	----

Capítulo 3

Emprendimiento social como proceso organizacional.....	51
--	----

Capítulo 4

Evidencias de la empresa social, una visión desde Tamaulipas	79
--	----

Capítulo 5

Reflexiones finales	107
---------------------------	-----

Introducción

En un mundo donde los índices de crecimiento económico suelen ocultar profundas desigualdades sociales, el emprendimiento social emerge como una respuesta. Este tipo de emprendimiento, que fusiona la innovación empresarial con la transformación social, representa quizá la evolución más significativa en los modelos de negocio contemporáneos.

A lo largo de esta obra se explora cómo estas iniciativas están redefiniendo el concepto de éxito empresarial al demostrar que la rentabilidad económica y el impacto social pueden converger en un mismo horizonte. Este libro, producto de la sinergia entre datos y análisis, expone que el emprendimiento social es una práctica emergente con una capacidad auténtica para transformar entornos altamente vulnerables, sin ser solamente un concepto novedoso o moda pasajera.

El primer capítulo brinda un panorama general de la desigualdad que impera en México mediante el uso de cifras oficiales, así como de las fallas institucionales que se han ido haciendo cada vez más profundas. El capítulo proporciona cifras relacionadas con la informalidad laboral y el continuo desgaste de la confianza pública hacia las instituciones, al demostrar un entorno en donde sus actores de interés no colidan de una manera satisfactoria.

A partir de ese diagnóstico se argumenta por qué el emprendimiento social aparece como complemento estratégico y no como sustituto del Estado, una forma de activar capacidades locales, generar empleo digno y articular respuestas innovadoras a problemas no resueltos por los canales tradicionales.

El segundo capítulo se sumerge en la teoría para dotar de rigor a esa intuición práctica, examina la empresa social en sus linajes intelectuales, desde el enfoque EMES hasta las aportaciones de Muhammad Yunus y las distinciones entre aproximaciones europeas y anglosajonas. En lugar de ofrecer definiciones rígidas, el texto muestra por qué el concepto adopta múltiples rostros según el contexto histórico y jurídico de cada región.

En México, esa pluridimensionalidad adquiere especial relevancia, pues la ausencia de una figura jurídica clara, la coexistencia de formas organizativas diversas y la falta de políticas coordinadas generan incertidumbre para emprendedores, inversionistas y financiadores. El capítulo combina revisión teórica con ejemplos concretos de prácticas locales, por ejemplo en turismo comunitario y producción artesanal, que permiten ver cómo la teoría se transforma en prácticas con impacto social tangible. Esta inmersión teórica no es erudición abstracta, es un mapa para quienes buscan diseñar políticas, modelos de negocio o instrumentos de financiamiento que reconozcan la naturaleza híbrida de estas organizaciones.

En el tercer capítulo se plantea un cambio de perspectiva analítica al entender el emprendimiento social como proceso organizacional; esta aproximación desplaza la discusión desde etiquetas institucionales hacia prácticas concretas y permite identificar dimensiones operativas que explican la capacidad de impacto. Particularmente, se mencionan las dimensiones esenciales que este proceso tiene, como es la capacidad de innovar en productos y procesos, una adecuada gestión del riesgo, sumada a la proactividad estratégica que requiere, y la socialness, un concepto nuevo que permite entender cómo la orientación explícita hacia la misión social de una empresa es importante para ser su guía en sus decisiones cotidianas.

Es en este punto donde la misión social debe ser observada, puesto que en momentos la misión social se ve obligada a apegarse a la viabilidad económica de la empresa, mientras que otros buscan un equilibrio entre ambas partes. Este capítulo ofrece argumentos para ambas partes, en donde la respuesta más simple recae en que todo depende del entorno, del modelo de negocio y de las capacidades que posee la organización. De igual manera, se expone la dificultad metodológica que representa la medición del valor social, así como de sus aproximaciones teóricas, que, si bien impulsan la investigación, convierten un concepto sencillo en algo complejo.

El cuarto capítulo aborda el aspecto empírico, a través del diseño de una investigación cuantitativa aplicada a empresas sociales de Tamaulipas. Para ello, se hace uso de un cuestionario en escala Likert, donde a través de pruebas de fiabilidad y del empleo de un clustering jerárquico, se buscan identificar patrones organizacionales que describan el accionar de las

empresas. Estos resultados permiten distinguir tres perfiles diferenciados para las empresas, siendo denominados Empresas Sociales Estratégicas, Empresas Sociales en Desarrollo y Empresas Sociales Vulnerables.

Estos clústeres permiten delinear las capacidades internas y condiciones que estas empresas tienen para la generación de un valor social, con lo cual se permite la exposición para que eventualmente se propicie el diseño de políticas públicas más precisas y en sintonía con sus necesidades. El capítulo incluye visualizaciones interpretativas, como gráficos de burbujas, así como gráficos de barras que facilitan ver cómo variables como la innovativeness o la gestión de riesgos se desenvuelven en estas empresas.

El cierre del libro resume los hallazgos para proponer rutas de acción. Entre las conclusiones más relevantes aparece la evidencia de que la combinación de capacidades internas, entendidas como innovación, gestión del riesgo y proactividad, con un entorno favorable, que incluye marcos legales claros, financiamiento híbrido y articulación intersectorial, conforma una condición necesaria, aunque no siempre suficiente, para que el emprendimiento social cumpla su promesa transformadora. Se plantean recomendaciones dirigidas a distintos actores: el sector público, con propuestas regulatorias sensibles al carácter híbrido de estas organizaciones; el sector privado, con incentivos a alianzas y canales de inversión de impacto; la academia, con agendas de investigación longitudinal y herramientas robustas de medición; y las propias organizaciones, con énfasis en el fortalecimiento gerencial y sistemas de gobernanza. El mensaje final que el lector encontrará es de esperanza pragmática; hay recorrido por delante y existen políticas concretas que pueden multiplicar los resultados ya observados.

Una nota que atraviesa todo el texto es la combinación de humildad analítica y ambición práctica. Humildad para reconocer las limitaciones de los datos, de las definiciones jurídicas y de las políticas públicas vigentes, y ambición para impulsar cambios institucionales y herramientas que concreten el potencial del emprendimiento social. El lector hallará aquí no solo argumentos académicos rigurosos, sino insumos concretos, instrumentos de medición, perfiles organizacionales y recomendaciones

operativas que pueden ser adoptados y adaptados por quienes trabajan desde el gobierno, la academia, las ONG o el sector privado. En suma, este libro pretende ser puente entre el discurso y la acción.

Al invitar al lector a recorrer estas páginas, confío en que hallará tanto preguntas estimulantes como respuestas aplicables. Este prólogo no sustituye el texto, solamente orienta la mirada; lea con espíritu crítico, aplique con sentido práctico y retome con creatividad. Transformar contextos vulnerables en territorios de oportunidades es un desafío inmenso, y las evidencias reunidas en este libro muestran que no es imposible. Que esta obra contribuya, aunque sea modestamente, a esa tarea colectiva.

Capítulo 1

Desigualdad social en México y el surgimiento del emprendimiento con propósito

En las últimas décadas, México ha enfrentado profundas desigualdades estructurales que limitan el desarrollo integral de amplios sectores de su población. A pesar de ser una de las economías más grandes del mundo, el país continúa mostrando brechas significativas en términos de ingreso, acceso a servicios básicos, calidad educativa y condiciones de vida (OCDE, 2024).

La pobreza en México constituye un fenómeno estructural complejo que trasciende la mera insuficiencia de ingresos, manifestándose como una privación multidimensional de derechos sociales fundamentales. De acuerdo con la última medición oficial que realizó el entonces Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), reportó que 46.8 millones de personas, equivalentes al 36.3 % de la población nacional, se encontraban en situación de pobreza. Dentro de este grupo, 9.1 millones de mexicanos, el 7.1 % de la población, enfrentaban una condición de pobreza extrema, caracterizada por tres o más carencias sociales y un ingreso inferior al valor de la canasta alimentaria (CONEVAL, 2022).

Posteriormente, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) (2025) publicó los resultados de la primera medición multidimensional de la pobreza, siendo una nueva atribución asignada por el gobierno federal. Entre su evaluación se detectó que la cifra de pobreza fue del 29.6 % y en donde 3 de cada 10 habitantes de México no cuentan con algún derecho social de primera línea, como son la educación, salud, vivienda y alimentación. Por lo que existe, a su vez, una disminución de la pobreza de 46.8 a 38.5 millones, en el periodo de años de 2022 a 2024. Sin embargo, la cantidad de personas vulnerables, es decir, aquellas a las que les hace falta un derecho social, se incrementó en casi 3 %, lo cual puede deberse a que los programas sociales incrementan rápidamente el ingreso, pero no solventan los problemas estructurales como son el acceso estable a seguridad social, vivienda o rezago educativo, los cuales necesitan inversiones más prolongadas (Vera-Cossio et al., 2023).

Esta situación es particularmente alarmante si se considera que factores como la informalidad laboral, los bajos salarios y la inflación contribuyen directamente al deterioro de las condiciones de vida y al aumento de la pobreza multidimensional en México (Llamas y Hernández, 2020). La

persistencia de la corrupción agrava aún más esta problemática, desviando recursos que podrían ser destinados a programas sociales y al desarrollo de infraestructura que beneficie a las poblaciones más vulnerables, lo que impacta desproporcionadamente a comunidades indígenas donde la pobreza extrema es significativamente mayor (Guzmán-Rosas, 2015; Falcón-Cortés y Aldana, 2021).

En el Índice de Percepción de la Corrupción 2023 de Transparencia Internacional, México obtuvo una puntuación de 31 sobre 100 (donde 0 es altamente corrupto y 100 muy limpio), ubicándose en el lugar 126 de 180 países evaluados y posicionándose como uno de los países con peor desempeño entre los miembros de la OCDE y en la media baja de América Latina (Transparencia Internacional, 2024). Esta corrupción sistémica desvía recursos críticos destinados a programas sociales y de educación, debilitando las instituciones y disminuyendo la confianza de la ciudadanía en el gobierno (Morris y Blake, 2023).

En lo referente a salud, la población de México sufrió de primera mano los efectos negativos de la pandemia de COVID-19, al ubicarse como uno de los países con más casos de decesos en el mundo, dejando entrever las desigualdades referenciadas previamente (Olivas-Martínez et al., 2021).

Derivado de ello, uno de los efectos más notables y persistentes de la pandemia de COVID-19 fue la afectación severa al crecimiento económico y al tejido socioeconómico del país. Si bien la economía mexicana mostró una recuperación, con el Producto Interno Bruto (PIB) creciendo a una tasa del 3.1 % en 2023 (INEGI, 2024a), este repunte sigue estando por debajo del potencial necesario para cerrar las brechas preexistentes y absorber la fuerza laboral, consolidando un crecimiento mediocre que no supera, en promedio, el 3 % anual postpandemia.

Este desempeño insuficiente refleja el daño profundo a la estructura laboral del país, la cual afronta retos cada vez más difíciles para subsistir. La crisis provocó una pérdida significativa de empleos, donde el sector informal, que emplea a más de la mitad de la fuerza laboral, fue el más golpeado, eliminando los ya precarios ingresos de millones de hogares y colapsando las redes comunitarias de apoyo que funcionaban como amortiguadores tradicionales (CEPAL, 2023).

A este panorama social ya de por sí complejo, se suma un contexto macroeconómico difícil. Si bien el Producto Interno Bruto (PIB) de México mostró una resiliencia notable con un crecimiento estimado del 3.2 % para 2023 (Banco Mundial, 2024) y mantiene proyecciones de expansión moderada para 2024 y 2025, este crecimiento no se traduce en mejoras distributivas automáticas.

Además, la persistente desigualdad en la distribución del ingreso, donde el coeficiente de Gini se mantiene en aproximadamente 0.415 (CEPAL, 2023), indica que los frutos del crecimiento económico continúan concentrándose en segmentos reducidos de la población. Esta concentración exacerba las deficiencias del mercado interno y el bienestar social, lo que a su vez frena el crecimiento económico sostenido del país (Cazzufi et al., 2023). De hecho, la estrategia económica implementada en las últimas décadas, a pesar de los logros en estabilidad macroeconómica y la expansión de las exportaciones, ha mostrado deficiencias en la generación de un crecimiento equitativo y un aumento sostenible del ingreso per cápita (Campos et al., 2010; Banco Mundial, 2025).

Las políticas públicas, a pesar de sus intenciones, no han logrado equilibrar el desarrollo entre las entidades federativas, particularmente en la región Sur-Sureste, donde las oportunidades económicas han sido históricamente menores (Ramírez, 2020). Esta disparidad regional se acentuó con la liberalización comercial a mediados de los ochenta, impulsando el desarrollo acelerado del norte y centro del país, mientras que los estados del sur permanecieron en un estancamiento económico (González et al., 2024).

Por lo cual, esta desconexión entre el desempeño macroeconómico y el bienestar microeconómico de los hogares revela la profundidad de las brechas estructurales, sugiriendo que un mero incremento del PIB es insuficiente para erosionar los cimientos de la pobreza multidimensional y requiere de políticas públicas deliberadas de redistribución e inclusión productiva.

En este sentido, la crisis por la pandemia actuó como un catalizador para la innovación y la resiliencia comunitaria, impulsando el surgimiento de modelos de negocio sociales orientados a la recuperación postpandemia, lo que originó que se atendieran necesidades que no se habían

observado con anterioridad. En otras palabras, la pandemia resultó en el cierre de miles de negocios, pero a su vez se crearon otras oportunidades, como lo fue el trabajo a distancia, las cuales aparecieron tanto en países desarrollados como emergentes (Dias et al., 2022; Fernández-Bedoya et al., 2023; Pérez-Barea, 2025).

Lo anterior tiene una explicación en el fenómeno denominado como “La Gran Renuncia”, la cual se entiende como la oleada de salidas voluntarias del empleo que se intensificó a partir de 2021 cuando, tras la pandemia, muchas personas reconsideraron prioridades laborales y personales (Neely-Barnes et al. 2024). Entre los factores que la literatura señala como los principales detonantes se encuentran la búsqueda de mayor flexibilidad, el agotamiento laboral, la percepción de mala calidad de los empleos (bajos salarios, pocas oportunidades de desarrollo y culturas organizacionales tóxicas) y la existencia de oportunidades remotas o alternativas de ingreso que hicieron factible dejar puestos tradicionales (Guerrero-Sánchez, 2023).

Esta dinámica fue heterogénea; desde sectores como hostelería hasta aquellos de comercio minorista y servicios mostraron tasas de dimisión especialmente altas, y en varios países la baja oferta de mano de obra y la elevada demanda contribuyeron a que la salida de trabajadores tuviera efectos visibles sobre salarios y condiciones de contratación, lo que conllevó que se observaran nuevos escenarios de pobreza y crecimiento económico entre los países del mundo (Salvadorinho et al. 2024).

En el caso de México, el Estado mexicano tuvo a bien desarrollar programas para evitar el cierre de negocios. Cabe mencionar que los apoyos, que históricamente se han otorgado para combatir a la pobreza, si bien han mostrado cierto éxito en la mejora de indicadores específicos como la asistencia escolar y el acceso a servicios de salud básicos, han sido insuficientes para revertir las causas estructurales y multifacéticas del problema (Camberos et al., 2025; Pérez-Soria, 2024). Iniciativas como PROSPERA (antes Oportunidades) y el actual sistema de becas dirigidas a adultos mayores, jóvenes estudiantes, madres solteras y comunidades indígenas han sido objeto de un amplio debate en torno a su sostenibilidad financiera a largo plazo y su eficacia real para generar movilidad social (Levy y Schady, 2013). Si bien la cobertura es amplia, por ejemplo, el

programa de pensiones para adultos mayores, generado en el sexenio de 2018 a 2024, atiende a aproximadamente 11.5 millones de beneficiarios (Secretaría de Bienestar, 2024), por lo que la evidencia sugiere que estos programas ofrecen principalmente un alivio temporal a la pobreza por ingresos.

Sin embargo, los apoyos no necesariamente fomentan un empoderamiento económico sostenible, ya que fallan en crear vías robustas de inserción laboral formal o desarrollo de capital humano avanzado que permita a los hogares romper definitivamente el ciclo de la pobreza intergeneracional (Székely, 2025). Por ejemplo, México obtuvo su peor puntuación histórica en el índice de Percepción de la Corrupción en 2024, lo que apunta a fallas institucionales que dificultan la transparencia y asignación eficiente de recursos públicos (Transparency International, 2025).

Asimismo, es fundamental que las políticas públicas trasciendan la mera asistencia para impulsar el desarrollo de capacidades y la participación en un mercado laboral en evolución, lo que permitiría a la población acceder a empleos formales y bien remunerados, fortaleciendo así el crecimiento económico general (Pandiella y Maravalle, 2024).

Esta limitación de los programas asistencialistas tradicionales ha impulsado un replanteamiento sobre las estrategias para generar movilidad social autosostenible. Investigaciones recientes coinciden en que el emprendimiento social surge como un mecanismo complementario que, además de ofrecer un alivio inmediato, construye capacidades comunitarias y capital social a largo plazo (Austin et al., 2006; Bacq y Lumpkin, 2024).

A diferencia de las intervenciones asistenciales, que en muchos casos generan dependencia y resultados de corto alcance (Banco Mundial, 2024), las empresas sociales incorporan un enfoque de sostenibilidad económica y social que busca transformar las estructuras de exclusión desde adentro (Battilana y Lee, 2014; Santos et al., 2022). En este sentido, el emprendimiento social no solo responde a la urgencia de las necesidades básicas, sino que también impulsa procesos de empoderamiento comunitario, innovación inclusiva y resiliencia frente a las crisis (CEPAL, 2023; ONU, 2020).

En consecuencia y en respuesta a la paradoja que existe entre un crecimiento macroeconómico y la existencia de un alto rezago social,

se ha generado un escenario para México en el que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) del país comienzan a tomar mayor importancia para el crecimiento del país, asimilándose a lo que ocurre en América Latina.

En América Latina, el emprendimiento suele surgir como una estrategia de los individuos frente a la escasez de oportunidades laborales y económicas. Aproximadamente el 75 % de estos emprendimientos apenas alcanza niveles de subsistencia con baja productividad, lo cual impacta negativamente en la calidad de vida de sus actores (Martínez, 2016, Fernández, 2024).

Es en este momento en donde se debe mencionar que el modelo tradicional de emprendimiento, como anteriormente se creía, no es la única opción que un país tiene para apoyar a la resolución de sus problemáticas. En consecuencia, en los últimos años han surgido nuevas formas en que la sociedad se organiza, teniendo como ejemplo a organizaciones comunitarias, redes vecinales, colectivos de mujeres y grupos de emprendedores que, a través de la unión de ideas, han provocado el desarrollo de nuevas iniciativas, las mismas que combinan la lógica del mercado con el atendimento a dilemas sociales (Ramírez-Montoya et al., 2024).

El emprendimiento social es uno de estos modelos emergentes, cobrando alta relevancia en el escenario internacional. Este modelo otorga la mayor relevancia al bienestar colectivo y el beneficio grupal por encima de la visión tradicional de maximizar las ganancias, siendo completamente diferente a la visión capitalista clásica (Vañó, 2025). Es un modelo que combina elementos empresariales clásicos con una alta responsabilidad social, mediante la búsqueda de soluciones innovadoras a problemas sociales y ambientales, lo que conlleva generar un impacto positivo y tangible para la sociedad (Nugroho et al., 2019; Padilla et al., 2025).

Según Dees (2001), el emprendimiento social se trata de un proceso de innovación social, que está orientado a transformar sistemas disfuncionales mediante la promoción de cambios estructurales que impacten positivamente en comunidades vulnerables, en donde para lograrlo aglutina criterios de eficiencia y rendimiento empresarial con valores como equidad, justicia, los cuales en sinergia buscan un bienestar colectivo.

El auge del emprendimiento social ha dado lugar a la proliferación de empresas sociales, las cuales se constituyen como una expresión de

la resiliencia colectiva ante contextos de desigualdad, exclusión o falta de oportunidades. Este tipo de organizaciones opera bajo esquemas de autogestión, con una involucración de múltiples actores de interés y en donde el papel más importante recae en identificar sus necesidades y proponer soluciones (Ramírez-Montoya et al. 2025).

Las empresas sociales, con sus modelos de negocio sostenible, tienen como fin resolver problemáticas sociales prioritarias como son la falta de acceso a servicios básicos hasta cuestiones relacionadas con la reducción de la desigualdad, mediante el fomento de la inclusión laboral, entre otras. Su característica más importante es que toda la atención se brinda a sus actividades, dejando la rentabilidad económica inclusive en un segundo término, con tal de transformar sus entornos (Seelos y Mair, 2005).

Estas iniciativas están enmarcadas por ubicarse en contextos de alta marginación, pobreza o desigualdad, en donde las oportunidades de crecimiento y desarrollo son escasas y con una institucionalidad pública que es limitada, dado que no cubre efectivamente las necesidades de la población (Mair y Martí, 2006). En estos escenarios, el emprendimiento social es un agente que fomenta el cambio mediante el ofrecimiento de soluciones adaptadas al entorno local (Seelos y Mair, 2005).

Debido a que estos modelos se enfocan en el atendimento de necesidades humanas no satisfechas, tienen una alta contribución al fortalecimiento del tejido social, con una promoción más justa y equitativa hacia la sostenibilidad (Vázquez-Maguirre y Portales, 2014). De esta manera, el emprendimiento social se posiciona como una herramienta capaz de empoderar a personas de una comunidad, fomentando la equidad y construyendo cambios positivos en el entorno (Bacq y Lumpkin, 2020).

Para ejemplificar su relevancia se puede citar el caso del alto número de empresas sociales en zonas rurales, especialmente aquellas vinculadas al turismo comunitario, el comercio justo y la producción artesanal, las cuales han logrado revitalizar la identidad cultural, protección al ambiente y robustecido los lazos fraternales entre comunidades (Fernández et al., 2012; Saiz-Álvarez, 2018).

Además, de manera implícita, dados sus conocimientos, las empresas sociales contribuyen al desarrollo más equilibrado y justo, encontrando una alineación directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la

Agenda 2030 (ONU, 2020). La literatura ha destacado mediante casos de estudio que el turismo comunitario y el comercio justo son estrategias útiles para afrontar problemas como son la migración y el cambio climático, así como el abandono de áreas rurales (CEPAL, 2023; World Bank, 2024). Cabe destacar que estas experiencias existen tanto en América Latina como en Europa, por lo que, sin importar las características del entorno, las empresas sociales persisten (European Commission, 2021; Manjón et al., 2022).

Los modelos de negocio de las empresas sociales han sido analizados por autores como Wullemann y Hudon (2016), quienes mencionan que estas organizaciones optan por estructuras híbridas, que combinan elementos del mercado, del Estado y de la sociedad civil. Esta naturaleza híbrida les permite adaptarse con flexibilidad a entornos complejos, aprovechando recursos de diferentes sectores y generando impacto social sin renunciar a la viabilidad económica. En este sentido, las empresas sociales rurales representan una alternativa prometedora para promover el desarrollo territorial con enfoque participativo y sostenible.

A nivel internacional, se tienen como ejemplos el “Grameen Bank”, localizado en Bangladesh (Kuratko et al., 2017; Mair y Martí, 2006), “Sekem” en Egipto (Seelos y Mair, 2005) y “Delight” en Corea del Sur (Son et al., 2018), siendo estas iniciativas de índole privado. Es tal su éxito que el “Grameen Bank” es considerado una innovación radical, por alejarse de las ideas tradicionales y romper los patrones que se tenían, desencadenando gran interés por la comprensión del modelo de empresa social (Dwivedi y Weerawardena, 2018), y “Delight” conlleva una innovación de productos, ya que atrajo los recursos necesarios para producir un bien único, como son dispositivos auditivos a bajo costo, generando la fabricación en masa de los mismos (Son et al., 2018).

Por lo tanto, el posicionamiento del emprendimiento social y de la empresa social en la agenda mexicana se vuelve primordial; ambos fenómenos han comprobado su efectividad en países con características similares a México, como es el caso de Colombia, en donde el emprendimiento social es un mecanismo gestor de cambios que permite moldear el futuro de la nación, al impulsar que sectores arraigados e insolados por el crimen y la violencia mejoren su calidad de vida (Hlady-Rispa y Servantie, 2017; Inter-American Development Bank, 2016b).

Diversos organismos internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas y el Banco Mundial, han reconocido la importancia del emprendimiento social como vehículo para combatir la pobreza y promover el desarrollo humano. Para México, puede ser una herramienta capaz de mejorar la forma en que se desenvuelve la vida del mexicano; ello debido a que, por ejemplo, puede generar nuevos empleos (Montaño-Armendáriz et al., 2018; Fernández, 2024), atenuar la migración, disminuir la aglomeración en zonas urbanas (Saiz-Álvarez, 2018), generar atracción de turistas mediante actividades que beneficien el medio ambiente (Fernández et al., 2012), por citar algunos beneficios.

Lo anterior cobra importancia debido a que las principales instituciones económicas a nivel mundial proyectan un crecimiento muy modesto de la economía mexicana: estimaciones recientes sitúan la expansión entre 0.2 y 0.6 % para 2025, con una recuperación gradual esperada hacia 2026–2027 si no se presentan choques externos importantes (Fondo Monetario Internacional, 2025; OCDE, 2024; World Bank, 2025).

Ese contexto débil tiene efectos contradictorios sobre las economías exportadoras: por un lado, la alta vinculación con Estados Unidos y la pertenencia a cadenas regionales mantienen el potencial exportador de México; por otro, la incertidumbre comercial, posibles aranceles y menor demanda externa pueden frenar exportaciones y la inversión productiva, condicionando el crecimiento de sectores orientados a la exportación. La materialización de beneficios del nearshoring¹ dependerá de la inversión y de la estabilidad de las reglas del comercio exterior (OCDE, 2025; World Bank, 2023).

Para el emprendimiento social el panorama combina oportunidades y limitaciones: la baja expansión macroeconómica puede restringir el acceso a capital para escalamiento, pero al mismo tiempo la demanda por soluciones en salud, educación, inclusión financiera y sostenibilidad crea mercados reales para empresas de impacto. Informes sobre el ecosistema emprendedor en México y sobre la economía social subrayan que la digitalización, la búsqueda de cadenas de suministro sostenibles

¹ Estrategia empresarial que emplean las empresas para cambiar la ubicación de sus plantas de producción a países cercanos a sus sedes de trabajo, en vez de ubicaciones alejadas, con la finalidad de optimizar sus cadenas de suministros y de logística.

y programas de apoyo público y multilateral son palancas útiles, aunque hacen falta mejores instrumentos de financiamiento, políticas públicas más favorables y capacidades empresariales para pasar de iniciativas a empresas escalables (World Bank, 2023; OCDE, 2024).

En práctica, las prioridades para potenciar el emprendimiento social ante estas proyecciones son: diseñar modelos de negocio con impacto medible que atraigan capital híbrido; buscar alianzas con empresas exportadoras para acceder a cadenas de valor; y fortalecer incubación, métricas de impacto y acceso a financiamiento a mediano plazo. Estas medidas ayudan a que los emprendimientos sociales capten oportunidades derivadas de la transición productiva y mitiguen la vulnerabilidad frente a ciclos macroeconómicos (World Bank, 2023; OECD, 2025).

En línea con lo señalado, autores como Félix-González et al. (2017), Wulleman y Hudon (2016) y Vázquez-Maguirre y Portales (2014) coinciden en que, si bien los emprendimientos sociales tienen el potencial de atender necesidades sociales y de incorporarse a cadenas de valor, existen barreras estructurales que impiden que esas prioridades se concreten: el acceso limitado a capital híbrido y a financiamiento a mediano plazo; la falta de métricas estandarizadas de impacto que faciliten la atracción de inversores; la escasa vinculación con empresas exportadoras y cadenas productivas; y debilidades en incubación y profesionalización.

Estos autores enfatizan, por tanto, la necesidad de políticas públicas e instrumentos financieros orientados al riesgo-medio, programas de incubación y mecanismos de compra pública y alianzas público-privadas que permitan transformar las iniciativas sociales en empresas escalables y sostenibles (Félix-González et al., 2017; Wulleman y Hudon, 2016; Vázquez-Maguirre y Portales, 2014).

Por lo tanto, con base en los argumentos mencionados, se propone como objetivo del libro describir el comportamiento del emprendimiento social y la creación del valor social de empresas sociales de Tamaulipas.

Referencias

- Austin, J., Stevenson, H., & 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>
- Bahena-Álvarez, I. L., Cordón-Pozo, E., & Delgado-Cruz, A. (2019). Social Entrepreneurship in the Conduct of Responsible Innovation: Analysis Cluster in Mexican SMEs. *Sustainability*, 11(13), 3714. <https://doi.org/10.3390/su11133714>
- Bacq, S., & Lumpkin, G. T. (2020). Social Entrepreneurship and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1–39. <https://doi.org/10.1111/joms.12641>
- Banco Mundial. (2024). *Global Economic Prospects, January 2024: Subdued Growth, Multiple Challenges*. The World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/0245342f-38cd-4a7a-9936-35368744555d/content>
- Banco Mundial. (2025). *Informe de Pobreza y Equidad en México. México puede erradicar la pobreza con políticas adecuadas y crecimiento inclusivo*. Banco Mundial. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2025/03/11/mexico-puede-erradicar-la-pobreza-con-politicas-adecuadas-y-crecimiento-inclusivo>
- Campos, M. D., Domínguez-Villalobos, L., & Brown-Grossman, F. (2010). Mexican Industry at a Crossroads: Some Policy Considerations. *Latin American Policy*, 1(2), 284. <https://doi.org/10.1111/j.2041-7373.2010.00020.x>
- Camberos Castro, M., Cuamea Piña, D. I., & Bracamontes Nevárez, J. (2025). Evaluación del impacto de programas sociales en hogares con jefatura femenina en México y sus regiones, 2018-2022. *Carta Económica Regional*, 38(136).
- Cavazos-Arroyo, J. (2020). An Exploration of Some Effects of Social Innovation Capability in Social Enterprises in Mexico. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(4), 63–70. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000400063>

- Cazzuffi, C., Pereira-López, M., Rosales, I., & Soloaga, I. (2023). *Monopsony Power and Labor Income Inequality in Mexico*. <https://doi.org/10.18235/0005085>
- CEPAL. (2023). *La sociedad del cuidado: horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://chile.un.org/sites/default/files/2022-11/S2200704_es.pdf
- Conde, C. (2015). Social Enterprise in Mexico: Concepts in Use in the Social Economy. *ICSEM Working Papers*, 22, 41.
- CONEVAL. (2022). *CONEVAL Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social | CONEVAL Medición de la Pobreza*. https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2022.aspx
- Dees, J. G. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Dias, Á., Patuleia, M., Silva, R., Estêvão, J., & González-Rodríguez, M. R. (2022). Post-pandemic recovery strategies: Revitalizing lifestyle entrepreneurship. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 14(2), 97-114.
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>
- Falcón-Cortés, A., Aldana, A., & Larralde, H. (2022). Practices of public procurement and the risk of corrupt behavior before and after the government transition in México. *EPJ Data Science*, 11(1), 19. <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-022-00329-7>
- Félix-González, M., Husted, B., & Aigner, D. (2017). Opportunity discovery and creation in social entrepreneurship: An exploratory study in Mexico. *Journal of Business Research*, 81, 212–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.032>
- Fernández, O. B. (2024). El emprendimiento social como factor de desarrollo de las MIPYMES en México. Cita de dos casos de estudio. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(18), 6.
- Fernández-Bedoya, V. H., Meneses-La-Riva, M. E., Suyó-Vega, J. A., & Gago-Chávez, J. S. (2023). Entrepreneurship Research in Times of

- COVID-19: Experiences from South America. *Sustainability*, 15(7), 6028. <https://doi.org/10.3390/su15076028>
- Fernández, M. J., Castillejos, B., & Ramírez, J. A. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico de la gestión empresarial. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1), 203–224
- Fondo Monetario Internacional. (2025). Mexico: Country page / World Economic Outlook data. <https://www.imf.org/en/Countries/MEX>
- González, M. Á. M., Romero, L. Q., & Guerrero-Jiménez, A. (2024). Regional per capita income inequality and fiscal policy in Mexico, 1989–2021. *The Annals of Regional Science*. <https://doi.org/10.1007/s00168-024-01312-y>
- Guerrero-Sánchez, P., & Guerrero-Grajeda, J. (2023). La gran renuncia, aspectos psicológicos, económicos, y la resiliencia organizacional en EUA y México. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 12(23), 15-49. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v12i23.300>
- Guzmán-Rosas, S. C. (2015). Ethnic Minorities and Social Inequities: A Diagnostic Assessment about the Mexican Indigenous Population. *Open Journal of Social Sciences*, 3(8), 20. <https://doi.org/10.4236/jss.2015.38002>
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship: Deconstructing the Way in which Value is Created. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62–80. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12113>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (13 de agosto de 2025). *Pobreza multidimensional* (Comunicado de prensa 118/25). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/pm/pm2025_08.pdf
- Inter-American Development Bank. (2016b). Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystems-in-the-Latin-American-Pacific-Alliance-Countries-Regional-Analysis-Chile-Colombia-Costa-Rica-Mexico-Peru.pdf (pp. 1–14). Fundación Ecología y Desarrollo.

- Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S., & Jackson, C. (2017). Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale. *Business Horizons*, 60(3), 271–283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.12.003>
- Llamas, R. V., & Hernández, J. M. O. (2020). Pobreza multidimensional y mercado laboral en México. *Cuadernos de Economía*, 39(79), 139. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v39n79.71201>
- Levy, S., & Schady, N. (2013). Latin America's social policy challenge: Education, social insurance, redistribution. *Journal of Economic Perspectives*, 27(2), 193–218. DOI: 10.1257/jep.27.2.193
- Neely-Barnes, S., Hirschi, M., Taylor, L., Delavega, E., Malone, C., Shelley, S. A., ... & Harris, M. (2024). The great resignation and its impact in behavioral health and social services. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 48(2), 150–163.
- Nugroho, D., Purnomo, M., Hermanto, B., & Maulina, E. (2019). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP INTENTION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 88(4), 86. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-04.12>
- Mair, J., & 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>
- Martínez, A. (2016). Factores socio-culturales asociados al emprendedor: evidencia empírica para América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 312–330. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29046685009>
- Mayer-Serra, C. E. (2014). ¿Cómo recaudar más sin gastar mejor? Sobre las dificultades de incrementar la carga fiscal en México. DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals). <https://doaj.org/article/b593c18e1031406783bfcd2ed2ec2ad6>
- Montaño-Armendáriz, A., Trejo, N., Pérez, J. C., & López, V. (2018). Emprendimientos de turismo de naturaleza. Una vía para propiciar el empoderamiento de la mujer en la zona rural de Los Cabos, Baja California Sur. En *Turismo y Género una Mirada desde Iberoamérica*. Universidad Autónoma del Estado de México.

- Morris, S. D., & Blake, C. H. (2023). *Corruption and Politics in Latin America*. En *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press
- Olivas-Martínez, A., Cárdenas-Fragoso, J. L., Jiménez, J. V., Lozano-Cruz, O. A., Ortiz-Brizuela, E., Tovar-Méndez, V. H., Medrano-Borromeo, C., Martínez-Valenzuela, A., Román-Montes, C. M., Martínez-Guerra, B., González-Lara, M. F., Hernandez-Gilsoul, T., Herrero, A. G., Tamez-Flores, K. M., Ochoa-Hein, E., Ponce-de-León, A., Galindo-Fraga, A., Kershenobich-Stalnikowitz, D., & Sifuentes-Osornio, J. (2021). In-hospital mortality from severe COVID-19 in a tertiary care center in Mexico City; causes of death, risk factors and the impact of hospital saturation. *PLOS ONE*, 16(2), e0245772. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245772>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Unlocking the potential of the social and solidarity economy for people, places and firms in Latin America and the Caribbean*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/unlocking-the-potential-of-the-social-and-solidarity-economy-for-people-places-and-firms-in-latin-america-and-the-caribbean_e4a4c95f/11fbb636-en.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2025). *OECD Economic Outlook*, Volume 2025 Issue 1. https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_1fd979a8/full-report/mexico_7ef08b92.html
- Padilla, R. T., Pérez-Matamoros, Z., Rodríguez-Escalona, M. L., Hernández-Simón, L. M., & Badillo-Piña, I. (2025). *Social Entrepreneurship and SDGs in Rural Tourism Communities: A Systemic Approach in Yecapixtla, Morelos, Mexico*. <https://doi.org/10.20944/preprints202504.1484.v1>
- Pandiella, A. G., & Maravalle, A. (2024). Reducing inequalities and bolstering growth in Mexico. In *OECD Economics Department working papers*. <https://doi.org/10.1787/9bfe9ee5-en>
- Pérez-Soria, J. (2024). Apoyo del Gobierno o de un familiar en México ante la COVID-19: un estudio exploratorio de las personas receptoras. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 22-42.

- Ramírez, A. B. A. (2020). Análisis de la competitividad de la región sureste de México. *Revista Inclusiones*, 7(5), 128. <http://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/353>
- Ramírez-Montoya, M. S., Casillas-Muñoz, F., Tariq, R., Álvarez-Icaza, I., & Portuguez-Castro, M. (2025). Reimagining the future through the co-creation of social entrepreneurship in higher education: a multivariate prediction model approach. *Kybernetes*, 54(16), 1–19. <https://doi.org/10.1108/K-07-2024-1924>
- Saiz-Álvarez, J. M. (2018). Turismo Sostenible y Emprendimiento Social. El Pueblo Mágico de Tequila, México. *Retos*, 8(15), 51–67. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.04>
- Salvadorinho, J., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift. *Technology in Society*, 77, 102510.
- Sánchez, G. V., & Luna, A. (2014). Slow growth in the Mexican economy. *Journal of Post Keynesian Economics*, 37(1), 115. <https://doi.org/10.2753/pke0160-3477370108>
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 64(4), 5–28. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>
- Secretaría de Bienestar. (2024). *Informe de rendición de cuentas de la gestión pública 2023*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/bienestar/documentos/informe-de-rendicion-de-cuentas-de-la-gestion-publica-2023>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). 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>
- Son, H., Lee, J., & Chung, Y. (2018). Value Creation Mechanism of Social Enterprises in Manufacturing Industry: Empirical Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(46), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su10010046>
- Székely, M. (2017). Pobreza y desigualdad en México entre 1950 y 2004. *El Trimestre Económico*, 72(288), 913–931. <https://doi.org/10.20430/ete.v72i288.566>

- Transparency International. (2025). *Corruption Perceptions Index 2024: México puntúa 26/100, su peor registro histórico*. Transparency International.
- World Bank. (2023). *Mexico — Entrepreneurship Ecosystem Diagnostic*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099051623222013781>
- Wulleman, M., & 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>
- Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 0(0). <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7028>
- Vera-Cossio, D. A., Hoffmann, B., Pecha, C., Gallego, J., Stampini, M., Vargas, D., Medina, M. P., & Álvarez, E. (2023). *Re-thinking Social Protection: From Poverty Alleviation to Building Resilience in Middle-Income Households*. <https://doi.org/10.18235/0004969>
- Vañó, M. J. V. (2025). Social entrepreneurship: challenges, risks, and opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1). <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01088-3>

Capítulo 2

La empresa social: fundamentos teóricos y su desarrollo en el contexto mexicano

El concepto de empresa social surge en el marco de una creciente reflexión teórica que busca conciliar objetivos económicos con fines sociales, proponiendo nuevas formas de organización que respondan a desafíos complejos de manera sostenible (Peredo y McLean, 2006; Sagawa y Segal, 2000). Este enfoque se ha ido consolidando a partir de diversas corrientes académicas y prácticas que coinciden en la necesidad de redefinir el papel de las empresas en la sociedad. Investigadores como Bacq y Jensen (2011), así como Defourny y Nyssens (2012), destacan que la comprensión del término empresa social ha estado influida por las variables geográficas y culturales donde se desarrolló.

En este sentido, señalan que el concepto tomó forma tanto en Europa como en Estados Unidos durante la década de los noventa, pero con enfoques distintos: mientras que en Europa el énfasis ha estado en la economía social y solidaria, con una fuerte presencia del sector cooperativo y comunitario, en Estados Unidos el término se asoció más a modelos de innovación social impulsados desde el sector privado, con un fuerte componente emprendedor. Esta evolución diferenciada refleja la diversidad de caminos que puede tomar la empresa social, así como la riqueza de perspectivas que nutren su desarrollo teórico y práctico a nivel global.

En países europeos, la empresa social ha sido ampliamente reconocida como parte central del llamado tercer sector, una noción atribuida a Theodore Levitt desde 1973. Este sector es definido como el espacio de acción en donde no pertenecen instituciones públicas ni privadas y en el cual se ubican aquellas organizaciones que versan por atender necesidades sociales, es decir, se encuentran organizaciones no gubernamentales, no lucrativas o de la sociedad civil (Palacios-Marqués et al., 2019; Pérez-Barea, 2025).

En este escenario de múltiples desafíos estructurales, las empresas sociales son una respuesta clave, dado que, al poseer una misión social concreta, responden y participan activamente ante los problemas complejos que se les presentan (Battilana y Lee, 2014; Santos et al., 2015). Por ende, su integración dentro del denominado tercer sector es orgánica, puesto que se facilita el reconocimiento institucional y el acceso a marcos de apoyo especiales (European Commission, 2021; Pérez, 2025).

Este ecosistema de apoyo ha sido fundamental para su consolidación en múltiples países europeos, donde son consideradas parte integral de las

estrategias nacionales de economía social y de desarrollo social (European Commission, 2021). La evidencia sugiere que este modelo de negocio con propósito no solo mitiga externalidades negativas, sino que también genera capital social y resiliencia comunitaria, elementos críticos para transitar hacia un desarrollo más equitativo y sostenible (Ebrahim et al., 2014). Mair y Rathert, 2021).

Por lo tanto, se indica que el tercer sector es autónomo con atributos similares a los sectores público y privado (Macke et al., 2018). La literatura que lo ha analizado indica que el emprendimiento y la empresa social son conceptos inmersos en él, puesto que ambos hacen referencia a distintos niveles de análisis (ver tabla 1).

Tabla 1
Niveles de análisis

	Nivel de Análisis	Definición	Autores
Tercer Sector/Economía Social	Macro	Sector posicionado entre el sector público y privado, el cual brinda mayor importancia a aspectos éticos sociales, resultando en una alternativa a los modelos públicos o capitalistas privados.	Defourny & Nyssens (2010), Haugh (2005), Macke et. al (2018), Palacios-Marqués et al. (2019).
Emprendimiento Social	Meso	Es un proceso, que sucede hacia el interior de las organizaciones, sin importar si su eje es lucrativo o no lucrativo, las cuales se ven obligadas a modificar su accionar a partir de la influencia que reciben de las instituciones, y que se caracteriza por reinvertir sus beneficios económicos en los productos o servicios que entrega a la sociedad, mejorando el alcance de su valor social.	Austin et al. (2006), Mair & Martí (2006), Peris-Ortiz, et al. (2016), Son et al. (2018)
Empresa Social	Micro	Tipo de empresa innovadora, que ofrece una solución a una problemática que afecta a la población, mientras genera beneficios para la sociedad, resultando rentable para convertirse en un negocio.	Defourny y Nyssens (2010,2017), Son et al. (2018), Wulleman y Hudon, 2016)

Fuente: Elaboración propia a partir de autores citados.

La tabla presentada permite visualizar con mayor claridad los distintos niveles de análisis que la literatura especializada ha identificado en torno al estudio del tercer sector, ayudando a delimitar sus principales enfoques y alcances. En el nivel macro, especialmente en el contexto de la Unión Europea, el término “tercer sector” se utiliza frecuentemente como sinónimo de “economía social”, un concepto que engloba a diversas formas organizativas orientadas al interés colectivo. Dentro de esta categoría se

incluyen asociaciones civiles, organizaciones no lucrativas, cooperativas, fundaciones y empresas sociales (Defourny y Nyssens, 2010; Haugh, 2005; Palacios-Marqués et al., 2019).

Dichas entidades comparten principios fundamentales como la gestión democrática, la reinversión de excedentes con fines sociales y la prioridad del bienestar humano por encima del lucro económico. En conjunto, representan una respuesta activa de la sociedad ante las limitaciones del Estado para garantizar el acceso universal a condiciones de vida dignas y servicios esenciales (Colmenares, 1996; Defourny, 2001; Spear et al., 2009).

En el nivel de análisis medio, se detecta el concepto de emprendimiento social, el mismo que ha despertado un interés académico creciente, dado que resulta eficiente para apoyar a la reducción de problemas sociales, mediante ideas innovadoras. Sin embargo, uno de los principales retos en este nivel analítico radica en la dificultad para establecer un marco teórico comúnmente aceptado que permita definirlo de manera clara y homogénea entre los investigadores (Bacq y Janssen, 2011; Macke et al., 2018; Saebi et al., 2019).

Esta falta de consenso se debe, en parte, a la naturaleza multidisciplinaria del fenómeno, que cruza los campos de la economía, la sociología, la administración y los estudios sobre desarrollo. A pesar de ello, existe cierta convergencia en torno a su esencia: autores como Mair y Martí (2006), Peredo y McLean (2006), y Seelos y Mair (2005) coinciden en que el emprendimiento social puede entenderse como un proceso racional y creativo que aplica principios empresariales a la creación de iniciativas cuyo propósito central es mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad.

Asimismo, otro grupo de autores (Austin et al., 2006; Palacios-Marqués et al., 2019; Peris-Ortiz et al., 2016) plantea una visión del emprendimiento social centrada en su aplicación dentro de las dinámicas internas de las empresas, independientemente de si estas tienen o no un carácter lucrativo. Desde esta perspectiva, el emprendimiento social se concibe como una estrategia de negocio orientada a generar valor compartido, integrando objetivos sociales dentro del modelo económico de la organización.

En otras palabras, este proceso de emprendimiento social no se limita exclusivamente a entidades con fines sociales explícitos; de hecho, puede manifestarse en organizaciones con y sin ánimo de lucro que integran objetivos de valor económico y social (Padilla et al., 2025) que, al incorporar prácticas orientadas al bienestar colectivo, logran al mismo tiempo fortalecer su desempeño económico. Este enfoque se vincula con la noción de organizaciones híbridas, las cuales combinan lógicas sociales y de mercado para generar simultáneamente valor económico y social (Battilana y Lee, 2014; Doherty et al., 2014).

La evidencia reciente demuestra que las acciones socialmente responsables no son incompatibles con la rentabilidad, sino que, por el contrario, permiten a las organizaciones diferenciarse, acceder a nuevos mercados y consolidar su legitimidad en entornos altamente competitivos (Bacq y Lumpkin, 2024; Porter y Kramer, 2011). Al alinear los intereses empresariales con las necesidades sociales, las compañías no solo construyen ventajas competitivas sostenibles, sino que también mejoran su reputación corporativa, fortalecen la confianza con inversionistas e incrementan el compromiso de empleados, clientes y comunidades locales (Santos et al., 2015; OCDE, 2024). Esta perspectiva reconoce, en suma, que la rentabilidad y el impacto social no son objetivos excluyentes, sino dimensiones interdependientes que, bien gestionadas, impulsan la resiliencia organizacional y el desarrollo inclusivo de largo plazo.

En el nivel de análisis micro, la empresa social se presenta como un fenómeno de alta complejidad, caracterizado por una gran diversidad en cuanto a su alcance, escala e impacto. Esta heterogeneidad dificulta la posibilidad de establecer una definición uniforme que englobe sus características operativas, estructuras organizativas y mecanismos de funcionamiento (Cheah et al., 2019; Defourny y Nyssens, 2017; Kanampuzha y Hockerts, 2019). Se convierte en algo más complejo cuando, al revisar la terminología de empresa social en Europa, esta cambia de país a país, en donde se tienen diferencias en sus marcos de regulación, desde aspectos culturales hasta la revisión de sus propósitos y configuraciones estructurales (Defourny y Nyssens, 2008; Macke et al., 2018; Spear et al., 2009).

Derivado de esta complejidad, el debate académico en torno a la empresa social se ha enfocado en identificar atributos y características que faciliten su clasificación y distinción respecto a otras formas organizativas, como las cooperativas, las organizaciones no lucrativas e incluso las empresas tradicionalmente lucrativas que incorporan objetivos sociales en su misión (Defourny y Nyssens, 2012, 2014).

Esta labor analítica busca establecer criterios que permitan diferenciar a la empresa social como una entidad singular, cuyo rasgo distintivo radica en su esfuerzo por equilibrar de manera simultánea la generación de valor económico con el cumplimiento de una misión social. No basta con que una organización tenga algún impacto positivo en la sociedad, sino que dicho impacto debe estar intrínsecamente ligado a su razón de ser y a sus mecanismos de operación, lo que implica un compromiso deliberado y sostenido con el bienestar colectivo, más allá del lucro (Doherty et al., 2014).

Esta situación propició, principalmente en el ámbito analítico y académico, la conformación de alianzas entre diversos centros de investigación y universidades de 15 países de la Unión Europea, lo que dio lugar a la creación de la denominada Red Europea de Investigación. El objetivo principal de esta organización fue impulsar el programa “Emergence des Entreprises Sociales en Europe” (EMES), cuya función está orientada a comprender y analizar el fenómeno de la empresa social europea (Bacq y Janssen, 2011; Defourny y Nyssens, 2012).

Es importante mencionar que dicho programa no brinda una definición única de empresa social. En su lugar, ofrece un marco analítico que permite estudiar diversos tipos de organizaciones que, por sus características, se sitúan dentro del tercer sector. La iniciativa nació como respuesta a la necesidad de clasificar y entender a la empresa social en cada nación europea, a fin de apoyar a los investigadores a entender de mejor manera su forma de operar (Bacq y Janssen, 2011; Borzaga et al., 2012; Defourny y Nyssens, 2010).

Desde otra perspectiva, Muhammad Yunus, economista conocido como el “banquero de los pobres” y fundador del Grameen Bank, considera que el emprendimiento y las empresas sociales son conceptos distintos. Yunus, ganador del premio Nobel de la Paz en el año 2006, sostiene que el

concepto de emprendimiento social no debe relacionarse exclusivamente con personas emprendedoras; mientras que el término de empresa social corresponde a modelos de negocio que están orientados a resolver alguna problemática social, manteniendo una capacidad de ser sostenibles por sí mismos (Kickul et al., 2012; Mora-Casal, 2015).

Lo anterior refleja cómo, desde la perspectiva de Yunus, el emprendimiento social no se limita únicamente al ámbito empresarial, sino que abarca un espectro más amplio de acciones individuales o colectivas orientadas al bienestar común, independientemente de si estas derivan o no en una estructura de negocio.

En consecuencia, las empresas sociales se convierten en actores clave que son capaces de identificar y aprovechar oportunidades específicas que tiene la sociedad y que no son satisfechas por los medios tradicionales de negocio. Estas oportunidades pueden ser observadas en forma de nuevos productos o servicios que buscan otorgar un valor social. Por ello, una de las características de estas empresas es que suelen detectar aquellos mercados en donde las empresas tradicionales tienden a ignorar a sus consumidores, por lo que la adaptación de las empresas sociales es sinónimo de innovación (Austin et al., 2006; Felício et al., 2013; Palacios-Marqués et al., 2019; Son et al., 2018).

Para entender el valor social, Felício et al. (2013) plantean que es la percepción positiva que la sociedad desarrolla hacia las acciones emprendidas por cualquier organización y que tiene una variación en función del impacto que estas generan a través de sus actividades cotidianas. Por su parte, Hlady-Rispal y Servantie (2018) destacan que el valor social es el elemento diferenciador de las empresas sociales, puesto que este tipo de empresa existe con el propósito de generar una retribución social y conseguir beneficios económicos.

Derivado del enfoque EMES, la investigación académica ha comenzado a centrarse en los efectos que ejercen los entornos y vacíos institucionales, así como las condiciones socioeconómicas de cada país. Diversos autores (Felício et al. 2013; Kabbaj et al. 2016; Kedmenec y Strasek, 2017) han destacado la relevancia de dichos factores en el surgimiento, funcionamiento y consolidación del emprendimiento social; mientras que Mair y Martí (2006) han puntualizado que la forma y estructura de

cada emprendimiento social se moldea a partir de las dinámicas internas y externas de cada organización. Comprender estas influencias permite explicar la diversidad de modelos organizacionales presentes en diferentes regiones y la manera en que las empresas sociales responden a las necesidades sociales particulares que enfrentan.

2.1 Entorno de emprendimiento

Un entorno de emprendimiento se configura como la articulación de diversos elementos presentes en un determinado contexto, los cuales, si bien individualmente pueden incentivar la creación de iniciativas emprendedoras, no garantizan por sí solos su sostenibilidad a largo plazo. Es la interconexión dinámica entre la infraestructura institucional, el capital humano calificado y la disponibilidad de financiamiento adecuado lo que propicia un entorno donde el emprendimiento puede florecer y contribuir significativamente al desarrollo socioeconómico (Angulo et al., 2017).

Dentro de estos elementos destacan la cultura emprendedora, la dinámica del mercado, el capital humano, los recursos financieros y el respaldo de políticas públicas e instituciones clave, como las aceleradoras, incubadoras de empresas y universidades. En conjunto, estos factores proporcionan el entorno adecuado y las herramientas necesarias para que los emprendedores sociales puedan crear y sostener empresas con impacto social (Isenberg, 2010; Kabbaj et al., 2016).

Por los motivos anteriores, se asocia que las empresas sociales dependen en gran medida del apoyo del ecosistema en el que operan para desarrollarse de manera efectiva y sostenible. En otras palabras, las empresas sociales requieren recursos tangibles e intangibles para poder subsistir, tales como redes de conocimiento y colaboradores que les permitan crear, mejorar y comercializar sus productos o servicios (Palacios-Marqués et al., 2019; Weerawardena y Sullivan Mort, 2006).

Es por ello por lo que el entorno debe ofrecer las condiciones que faciliten a las empresas crecer, tratando de superar cualquier tipo de obstáculo que limite su potencial. Esto debería estar regulado por un marco institucional fuerte, desde el aspecto financiero hasta el legal, a fin de que los problemas como la inestabilidad política o la falta de apoyo

representen limitaciones en su crecimiento (Hlady-Rispal & Servantie, 2017; Son et al., 2018).

Son et al. (2018) y Wang et al. (2016) ejemplifican la manera en que el gobierno de Corea del Sur ha implementado políticas públicas, que están orientadas a fortalecer el ecosistema de empresas sociales, mediante el apoyo a la iniciativa privada para fomentar su aparición. Este respaldo permite a las empresas sociales acceder a beneficios que optimizan su operación, siendo representados en una mayor reducción de costos y en el aumento de su capacidad productiva.

Las medidas referidas buscan generar un impacto social adecuado, en donde la inclusión laboral de personas vulnerables sea una prioridad, para que, de la mano con una justicia social, se alcancen condiciones dignas de trabajo. Con ello, se fortalece la integración del desarrollo económico.

Al mismo tiempo, estas medidas buscan generar un impacto social positivo al favorecer la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad, promoviendo condiciones laborales más justas y dignas. Así, se establece un círculo virtuoso en el que el desarrollo económico y la responsabilidad social se integran en el funcionamiento mismo de las organizaciones, demostrando que las alianzas entre el Estado y el sector social pueden ser efectivas para alcanzar objetivos compartidos.

Littlewood y Holt (2018) mencionan que la figura de la empresa social en Sudáfrica es una posible respuesta a los denominados vacíos institucionales, un concepto que surge a partir de la teoría institucional y en donde se indica que la inacción de los organismos públicos para atender problemáticas sociales resulta en que las personas decidan por tomar acción. Los vacíos institucionales provocan limitaciones en el alcance y desarrollo del emprendimiento, tanto normal como social. Diversos estudios han documentado esta problemática, destacando que la falta de apoyo estructural e institucional dificulta la sostenibilidad y escalabilidad de estas organizaciones (Estrin et al., 2013; Stephan et al., 2015; Urbano et al., 2017; Zahra et al., 2008).

Ahora bien, considerando el escenario geopolítico, la economía global enfrenta un escenario de mayor fragmentación geoeconómica, aumento de barreras comerciales y creciente incertidumbre política, variables que están ralentizando el crecimiento y la expansión del comercio internacio-

nal. Los organismos multilaterales señalan que el incremento en tensiones comerciales y la proliferación de leyes de debida diligencia en cadenas de suministro han elevado los costos y la complejidad operativa de las cadenas globales, obligando a empresas y gobiernos a diseñar estrategias de resiliencia (World Bank, 2025; Gourinchas, 2025).

Por ello, las disrupciones internacionales y la menor previsibilidad del comercio aumentan la demanda de soluciones locales y resilientes para servicios básicos, empleo y cadenas productivas locales, por lo que las empresas sociales pueden cubrir vacíos que ni el mercado ni el Estado afrontan con rapidez (Dixit, 2025), y tomando en consideración la fragmentación geoeconómica y el endurecimiento de financiamiento privado tradicional, hacen más relevantes los mecanismos de capital híbrido, las incubadoras y los instrumentos públicos-privados que permiten escalar emprendimientos sociales en contextos de incertidumbre (World Bank, 2025; Dixit, 2025).

A partir de lo contextualizado, se puede deducir que las instituciones tienen un papel fundamental en propiciar el impulso al emprendimiento social, ya que, derivado de la presencia o ausencia de políticas públicas, se genera una incidencia en la cantidad de proyectos de enfoque social que surgen. Hlady-Rispal y Servantie (2018), así como Kabbaj et al. (2016), indican la relevancia y necesidad que se tiene de profundizar en cómo son los ecosistemas de emprendimiento social en las diferentes regiones del mundo, dado que se reconoce que cada nación es diferente, con iniciativas y barreras diferentes, por lo que México no es la excepción.

2.2 La situación del entorno de emprendimiento social en México

El entorno del emprendimiento social en México se caracteriza por un ecosistema en crecimiento, pero fragmentado, ya que hay una base de iniciativas innovadoras y experiencias exitosas en sectores como vivienda, inclusión financiera y servicios comunitarios, pero persisten limitaciones importantes en financiamiento escalable, profesionalización, acceso a mercados y disparidades regionales que impiden la consolidación de muchas iniciativas (IDB, 2016; Jiovila-Félix et al., 2025).

Entre los puntos relacionados con la fragmentación, se encuentra, en primer lugar, la falta de una figura jurídica específica que le otorgue un reconocimiento y regulación a la empresa social, lo que origina problemas como la baja visibilidad en el sistema económico, complica el acceso a financiamiento especializado y limita las posibilidades de crecimiento y formalización (Rubalcava et al. 2024).

También se debe mencionar que existen algunos marcos normativos que agrupan algunas formas de organización en el sector social, teniendo como ejemplos las cooperativas, las asociaciones civiles o las sociedades de responsabilidad limitada, inclusive ejidos, entre otras. Conde (2015), desde el marco de trabajo del enfoque EMES, hace una evaluación del contexto mexicano que envuelve a la economía y empresa social, encontrando que es un entorno complicado, ya que encuentra hasta 14 tipos de organización que tienen elementos característicos de empresas sociales. A consecuencia de ello, las clasifica en dos grandes grupos: 1) La clasificación propia de lo que el gobierno se refiere al sector social de la economía, que se resume en la ley citada; y 2) El entorno académico, mismo que considera a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) como parte de las empresas sociales; este escenario incrementa los tipos y estructuras de organización que se requieren analizar.

De este modo, la existencia de todas estas figuras legales no permite reflejar con precisión la naturaleza de la empresa social, la cual se caracteriza por la búsqueda de generar el valor social, a la par que busca una sostenibilidad en el tiempo. La propia ambigüedad jurídica ocasiona que existe un ambiente de riesgo e incertidumbre para inversores y entidades públicas o privadas que deseen apoyar a las iniciativas de este tipo (Rubalcava y Zerón, 2020; Rubalcava et al., 2024).

Ante esta situación, muchos emprendimientos sociales se ven obligados a inscribirse como asociaciones civiles con la esperanza de poder participar en convocatorias, fondos públicos o donaciones de instituciones internacionales, por lo que la propia figura legal que emplean les supone limitaciones en el modelo de negocio que desarrollan. Esto además provoca que otros decidan conformarse como una sociedad mercantil, a fin de obtener mayores beneficios operativos al generar ingresos, pero también conlleva perder beneficios importantes, como son los estímulos

o subsidios fiscales que están enfocados a organizaciones no lucrativas (Zerón-Félix et al. 2021).

El segundo factor que ha dificultado el fortalecimiento del emprendimiento social en México es la limitada articulación entre las instituciones gubernamentales responsables de impulsar este tipo de iniciativas. La falta de continuidad y coordinación entre entidades como el extinto Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y la actual Secretaría del Bienestar ha obstaculizado la formulación de políticas públicas integrales, orientadas específicamente a las necesidades de los emprendedores sociales, lo que resulta en una escasa coordinación que propicia que los programas enfocados a apoyar al emprendedor sean poco efectivos (Conde, 2015; Rubalcava et al. 2024).

A este escenario, se le debe adicionar la falta de colaboración entre el sector público, el sector privado y el sector académico, dado que cada uno ha velado por sus intereses, sin buscar una sinergia estratégica que conlleve a mejores prácticas y permita ampliar el impacto social de las iniciativas sociales. Esto se puede observar a través de la falta de espacios para que existan diálogos y mecanismos de vinculación entre los sectores de interés, lo que en consecuencia limita el desarrollo de mejores condiciones para el crecimiento de cualquier emprendedor (OECD, 2024; IDB, 2016).

A la par, las políticas públicas y algunos programas de apoyo a microempresarios ofrecen instrumentos útiles, aunque la evaluación y coordinación de estas políticas varían entre niveles de gobierno y requieren mayor orientación hacia capital híbrido y mecanismos de vinculación con cadenas de valor para lograr impacto sostenido (OECD, 2024; IDB, 2016).

En este sentido, los datos nacionales muestran que las empresas mexicanas usan principalmente la banca comercial y los programas públicos para financiarse, y que los esquemas especializados de inversión de impacto todavía están en expansión; a la vez, los bancos de desarrollo y programas públicos han reforzado sus ventanillas y garantías para apoyar a las MiPymes, lo que ofrece vías potenciales para que emprendimientos sociales accedan a recursos más sofisticados si logran articular modelos viables y métricas de impacto claras (Secretaría de Economía, 2024; OECD, 2024).

En términos institucionales y de mercado, la situación revela oportunidades ligadas a la digitalización, la sostenibilidad y la orientación a mercados internacionales, pero también brechas regulatorias y territoriales. Las micro, pequeñas y medianas empresas siguen siendo la inmensa mayoría del tejido productivo mexicano, por lo que las políticas públicas dirigidas a formalización, capacitación y acceso a cadenas de valor son determinantes para que el emprendimiento social pase de proyectos locales a proveedores integrados en mercados más amplios; además, las encuestas internacionales sobre emprendimiento muestran un aumento en la motivación por objetivos sociales y ambientales entre emprendedores, lo que facilita la aparición de iniciativas con doble objetivo (Secretaría de Economía, 2024; Jiovila-Félix et al., 2025).

Sin embargo, a pesar de este contexto adverso, diversos proyectos se han logrado posicionar en distintas regiones del país, ocasionando que el tejido social se vea fortalecido con una generación de empleo y creando o distribuyendo productos o servicios que otorgan un valor social a la sociedad. A manera de ejemplo, existen empresas sociales localizadas en destinos turísticos que cuentan con contextos extremadamente diferentes, como son Huatulco (Oaxaca) y Tequila (Jalisco), donde el primero es un turismo playero y en la segunda predomina la cultural (Fernández et al., 2012; Saiz-Álvarez, 2018).

En ambos contextos, las organizaciones producen bienes y servicios que son propios de la región, al incentivar que la sociedad más vulnerable sea integrada, lo que desemboca en un efecto en cadena de beneficios a la comunidad (Fernández et al., 2012; Saiz-Álvarez, 2018). Producto de los diferentes escenarios presentados, es necesario que el gobierno se replantee el cómo se interpreta al emprendimiento social; más que descifrarlo como un ente externo, se debe comenzar a entender como un fenómeno que ocurre al interior de las organizaciones en la forma de un proceso, con lo cual se permite expandir sus matices (Rubalcava et al., 2024; Zeron et al., 2021).

Por lo tanto, el capítulo 3 abordará al emprendimiento social como un proceso, que se configura en las organizaciones y que es adaptable a partir de las condiciones de cada entorno.

Referencias

- Austin, J., Stevenson, H., & 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>
- Angulo, N. R., Lagarda, A. M., Barceló, J. G. A., & Anaya, Y. Z. F. (2017). Microemprendimientos como instrumento de combate a la pobreza: una evaluación social para el caso mexicano. *Innovar*, 27(64), 63. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62369>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Bacq, S., & Lumpkin, G. T. (2020). Social Entrepreneurship and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1–39. <https://doi.org/10.1111/joms.12641>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *Management Science*, 21(4), 1278. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398–409. <https://doi.org/10.5700/rausp1046>
- Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). External oriented resources and social enterprises' performance: The dominant mediating role of formal business planning. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117693. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117693>
- Colmenares, J. (1996). Las empresas sociales en Colombia: Superávit de las necesidades y déficit de gerencia. *Investigación y desarrollo: revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano*, 4, 43–72.
- Conde, C. (2015). *Social Enterprise in Mexico: Concepts in Use in the Social Economy*. ICSEM Working Papers, 22, 41

- Defourny, J. (2001). FROM THIRD SECTOR TO SOCIAL ENTERPRISE. En J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (p. 338). Routledge.
- Defourny, J., & 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., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. CIRIEC - España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7–34.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Dixit, K., Kumar, P., Aashish, K., & Zohair, M. (2025). Leveraging Social and Intellectual Capital for Social Entrepreneurship: A Model for Sustainable Business Practices in an Uncertain Environment. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(2), 46. <https://doi.org/10.3390/jrfm18020046>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda: Social Enterprises as Hybrid Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in organizational behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00429>
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 479–504. <https://doi.org/10.1111/etap.12019>
- European Commission. (2021). *Building an economy that works for people: An action plan for the social economy*. European Commission. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>
- Felício, J. A., Martins, H., & da Conceição Gonçalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organiza-

- tions: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139–2146. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.040>
- Fosfuri, A., Giarratana, M. S., & Roca, E. (2016). Social Business Hybrids: Demand Externalities, Competitive Advantage, and Growth Through Diversification. *Organization Science*, 27(5), 1275–1289. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1080>
- Gourinchas, P.-O. (2025, April 22). *The global economy enters a new era*. IMF Blog. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2025/04/22/the-global-economy-enters-a-new-era>
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/17508610580000703>
- Inter-American Development Bank. (2016). *Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems in the Latin American Pacific Alliance countries: Country analysis — Mexico*. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Study-of-Social-Entrepreneurship-and-Innovation-Ecosystems-in-the-Latin-American-Pacific-Alliance-Countries-Country-Analysis-Mexico.pdf>
- Isenberg, D. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Jiovila-Félix, R., Alvarado-Borrego, A., & Zazueta-Félix, M. (2025). Emprendimiento social: una perspectiva de negocios para la paz. *Ra Ximhai*, 21(1).
- Kabbaj, M., El Ouazzani Ech Hadi, K., Elamrani, J., & Lemtaoui, M. (2016). A study of the social entrepreneurship ecosystem: The case of morocco. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(04), 1650021. <https://doi.org/10.1142/S1084946716500217>
- Kannampuzha, M., & Hockerts, K. (2019). Organizational social entrepreneurship: Scale development and validation. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 290–319. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2018-0047>
- Kedmenec, I., & Strašek, S. (2017). Are some cultures more favourable for social entrepreneurship than others? *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 1461–1476. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1355251>

- Kickul, J., Terjesen, S., Bacq, S., & Griffiths, M. (2012). Social Business Education: An Interview With Nobel Laureate Muhammad Yunus. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 453–462. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0500>
- Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social Entrepreneurship in South Africa: Exploring the Influence of Environment. *Business & Society*, 57(3), 525–561. <https://doi.org/10.1177/0007650315613293>
- Macke, J., Sarate, J., Domeneghini, J., & Silva, K. (2018). Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 183, 677–685. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.017>
- Mair, J., & 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>
- Mora-Casal, R. (2015). La empresa social de Muhammad Yunus, un nuevo paradigma para erradicar la pobreza. *Economía y Sociedad*, 20, 1. <https://doi.org/10.15359/eyes.20-47.3>
- OECD. (2024). *Índice de políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40/807e9eaf-es.pdf
- Palacios-Marqués, D., Guijarro, M., Sánchez, M. M., & Alguacil-Mari, M. P. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426–432. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309–328. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208683>
- Pérez-Barea, J. J. (2025). The Evolution of Social Entrepreneurship: Broadening the Framework for the Digital and Sustainable Era. *Administrative Sciences*, 15(2), 55. <https://doi.org/10.3390/admsci15020055>
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Palacios-Marqués, D. (2016). Is it possible to measure social entrepreneurship in firms? *Cuadernos de Gestión*, 16(2), 15–28. <https://doi.org/10.5295/cdg.140469mp>

- Rubalcava, C., & Zéron-Félix, M. (2020). La empresa social: contexto mexicano. *CIENCIA Ergo-Sum*, 27(3). doi:10.30878/ces.v27n3a3
- Rubalcava de León, A., Zéron Félix, M., & Sánchez Tovar, Y. (2024). El emprendimiento social: un acercamiento a su medición dentro del contexto mexicano. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 34(92).
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Sagawa, S., & Segal, E. (2000). Common Interest, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships. *California Management Review*, 42(2), 105–122.
- Saiz-Álvarez, J. M. (2018). Turismo Sostenible y Emprendimiento Social. El Pueblo Mágico de Tequila, México. *Retos*, 8(15), 51–67. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.04>
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 64(4), 5–28. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>
- Secretaría de Economía. (2024). *Mexican MSMEs: The engine of our economy (Dosier)*. https://mipymes.economia.gob.mx/Recursos/Dossier_MIPYMES%20ING_Interactivo.pdf
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). 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>
- Son, H., Lee, J., & Chung, Y. (2018). Value Creation Mechanism of Social Enterprises in Manufacturing Industry: Empirical Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(46), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su10010046>
- Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a Uk Empirical Study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247–273. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00386.x>
- Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. (2015). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 308–331. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.38>

- Urbano, D., Ferri, E., Alvarez, C., & Noguera, M. (2017). Social Entrepreneurship and Institutional Conditions: An Empirical Analysis in Spain. En *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors: Theoretical and Empirical Perspectives* (pp. 53–64). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50850-4_4
- Wang, C., Duan, Z., & Yu, L. (2016). From nonprofit organization to social enterprise: The paths and future of a Chinese social enterprise in the tourism field. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1287–1306. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0230>
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (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>
- World Bank. (2025). *Global Economic Prospects, June 2025*. World Bank. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/8bf0b62ec6bcb886d97295ad930059e9-0050012025/original/GEP-June-2025.pdf>
- Wulleman, M., & 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>
- Zahra, S., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 117–131. <https://doi.org/10.1002/sej.43>
- Zerón Félix, M., Rubalcava de León, C. A., & Garza Cárdenas, M. H. D. L. (2021). México frente al reto del conocimiento de frontera del emprendimiento social. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 9(23).

Capítulo 3

Emprendimiento social como proceso organizacional

Al considerar al emprendimiento social como un proceso, se debe mencionar la discusión teórica que divide a la literatura especializada en dos grandes corrientes de pensamiento. Las dos corrientes describen al emprendimiento social como un proceso, pero contienen múltiples diferencias que sobresalen a partir de sus estructuras, alcance y objetivos.

Un primer enfoque, en donde se posicionan las visiones de autores como Dees (2001), Peredo y McLean (2006), así como Koe Hwee Nga y Shamuganathan (2010), expone que el emprendimiento social debe situarse exclusivamente en organizaciones que no consideran obtener una rentabilidad económica, dado que su principal objetivo es alcanzar su misión social, por lo que en este rubro se ubican todas las organizaciones no lucrativas.

De esta manera, el emprendimiento social es observado como el compromiso de la organización para lograr transformar a las comunidades, haciendo un énfasis en el elemento ético y el bienestar común. Su éxito depende de la cantidad de impacto social que genera y de su capacidad para lograr que la vida de las personas en situación de vulnerabilidad cambie (Dees, 2001; Austin et al., 2006).

Esta concepción ética se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, dado que existe una alta promoción de modelos de negocio centrados en la inclusión, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental y la reducción de desigualdades (ONU, 2020; CEPAL, 2023). Así, el emprendimiento social se diferencia de la empresa tradicional, puesto que se legitima al crear un valor social compartido, construyendo confianza con los grupos de interés y contribuyendo de manera tangible al desarrollo sostenible (Battilana y Lee, 2014; Bacq y Lumpkin, 2024).

Desde otro enfoque, existe una segunda corriente teórica que expande el alcance del emprendimiento social. Esta nueva visión plantea que el proceso de emprendimiento social se define por capacidad para integrar elementos sociales de una manera económica, a la par que involucra rendimientos económicos para su funcionamiento (Austin et al., 2006).

Es por lo anterior que el emprendimiento social es descrito como el conjunto de prácticas y elementos que, combinados, están orientados a la búsqueda del equilibrio económico con impacto social. Urbano et

al. (2010) y Peris-Ortiz et al. (2016) expresan que esta ideología es lo que da lugar a la formación de las empresas sociales, las cuales son organizaciones híbridas que tienen un objetivo social y que implementan prácticas comerciales para alcanzar una sostenibilidad, por lo que el adjetivo “social” no implica que la parte financiera sea excluida en los modelos del negocio.

Palacios-Marqués et al. (2019) argumentan que la generación de rendimientos económicos no es una contradicción al carácter social de una empresa, sino que esta condición es necesaria para que pueda ser sostenible en el largo plazo. De esta manera, la generación de ingresos es una herramienta estratégica que le facilita a la empresa social responder ante cualquier entorno cambiante sin ver comprometida su integridad funcional.

A esta discusión, Mair y Martí (2006), así como Bahena-Álvarez et al. (2019), mencionan que la flexibilidad del manejo de los ingresos económicos permite a las empresas sociales operar de una manera eficiente, alineándose para que los objetivos que son trazados sean alcanzados.

Liu et al. (2015) señalan que los emprendedores sociales adquieren habilidades y estrategias que suelen ser diferentes para evaluar el mercado, puesto que buscan generar una diferencia nacida del propósito social que los guía y de la búsqueda de posicionarse de una manera positiva ante el consumidor. Estas prácticas fortalecen la identidad de la empresa y fomentan la creación de valor compartido, incrementando a su vez la competitividad.

Por los motivos que han sido descritos, el emprendimiento social es catalogado como una herramienta de carácter estratégico que brinda soporte a las organizaciones para que puedan desarrollar sus ventajas competitivas en el tiempo, utilizando elementos como son la innovación en procesos y servicios, acrecentando un compromiso con la comunidad que rodea a la organización (Liu et al., 2015; Palacios-Marqués et al., 2019; Thiru, 2015).

3.1 Elementos del emprendimiento social

La literatura académica sobre el emprendimiento social se encuentra dividida entre diferentes propuestas y modelos teóricos. Este problema nace a partir de que la comunidad científica no ha logrado definir con precisión qué elementos lo componen como un constructo, originado a partir de los diferentes enfoques bajo los cuales se ha esquematizado, impulsando la aparición de múltiples conceptos (Macke et al., 2018; Saebi et al., 2019).

Bonfanti et al. (2016) destacan que el emprendimiento social debe ser entendido como un constructo multidimensional, dado que esta visión permite captar con mejor precisión la alta cantidad de formas en las que se presenta el fenómeno en las organizaciones. Adicionalmente, Palacios-Marqués et al. (2019) indican que al combinar diferentes dimensiones se logra una mejor interacción entre el valor económico y social.

Las dimensiones que más se utilizan en la literatura son la innovación, el manejo de riesgos, la proactividad, la orientación de la misión social y la efectividad de resultados. Autores como Dwivedi y Weerawardena (2018), Weerawardena y Sullivan Mort (2006) y Son et al. (2018) coinciden en que la diversidad de factores ayuda a que los emprendedores sociales promuevan transformaciones importantes en los entornos de sus empresas.

En Portugal, Felício et al. (2013) incorpora a la iniciativa social como una dimensión que permite fortalecer la conexión que tiene la organización con su comunidad. Por otro lado, Syrjä et al. (2019) sugieren incorporar la persistencia como un factor clave, dado que esta cualidad permite evaluar la manera en que el emprendimiento social supera contextos adversos.

Debido a la complejidad del constructo, diversos autores coinciden en la agrupación de al menos tres elementos. Weerawardena y Mort (2006) plantearon que el constructo puede ser entendido a partir de la literatura sobre comportamiento organizacional, la cual combina la innovación (*innovativeness*), la gestión del riesgo (entendida también como manejo de riesgos) y la proactividad, que en sumatoria brindan cumplimiento a los objetivos sociales de la organización.

El modelo conceptual fue posteriormente ampliado en el año 2018 por Weerawardena et al. (2018), cuando se introdujo un nuevo concepto denominado “orientación social emprendedora” (social entrepreneurial orientation), siendo relacionado con la innovación social, la cual fue medida a través de la innovación en productos y servicios. Dichos autores mencionan que es necesario seguir explorando y brindar validación al modelo.

Por su parte, Shin y Park (2019) han utilizado las dimensiones de proactividad, manejo de riesgos e innovación para medir el constructo. Los resultados de su investigación han brindado soporte a que estas dimensiones son factores clave para que las empresas sociales alcancen el éxito y generen un impacto social positivo.

Camacho et al. (2025) expande la investigación en España, a través de la aplicación de instrumentos a 155 empresas sociales, con elementos similares a lo indagado por los autores referenciados previamente, como son la orientación social, la visión y el desempeño sociales. Sus resultados encuentran congruencia con lo establecido en la literatura.

Sin embargo, es factible encontrar propuestas que son diferentes. Felício et al. (2013) explican que la esencia en el emprendimiento social se fundamenta en la integración de la iniciativa social con la innovación social, mediante el argumento de que ambas dimensiones no deben analizarse por separado, sino que requieren agruparse para poder otorgar un valor a la sociedad. Mencionan que las condiciones del entorno pueden tener efectos moderadores que incrementan el impacto que posee el emprendimiento social, siendo relevante en lugares con alta desigualdad estructural.

Adicionalmente, Bonfanti et al. (2016) y Shin y Park (2019) destacan que las dimensiones de proactividad, manejo de riesgos e *innovativeness* permiten representar la toma de decisiones y capturar la dinámica de las actividades empresariales, siendo entonces un comportamiento. En efecto, este tipo de comportamiento refleja un enfoque orientado a la acción que no solo busca la supervivencia organizacional, sino que se compromete activamente con la creación de valor para comunidades desfavorecidas o vulnerables.

Las tres dimensiones tienen su origen en el modelo clásico de Covin y Slevin (1991), autores que utilizaron el concepto de orientación em-

prendedora para poder describir cómo es que se comportan las organizaciones, a partir de la visión del emprendedor, en contextos que tienden a ser inciertos o competitivos. El modelo explica que las organizaciones que muestran alto nivel de innovación, mejor manejo de riesgos y proactividad son más dinámicas, competitivas y adaptables.

Cabe mencionar que el modelo fue diseñado para el emprendimiento comercial, lo que conllevó que fuese adaptado a cualquier tipo de organización, por lo que diversos autores lo han utilizado para entender la lógica de la empresa social, como son los trabajos de Austin et al. (2006), Peredo y McLean (2006) y Sullivan Mort et al. (2003).

En América Latina y en México, sin embargo, estas adaptaciones han implicado aportes conceptuales y metodológicos propios: la literatura regional ha incorporado la dimensión de la vulnerabilidad territorial, la economía comunitaria y formas híbridas de organización que no siempre encajan en las categorías anglosajonas, y ha enfatizado la necesidad de marcos regulatorios, mecanismos de financiación y redes de soporte locales para la viabilidad de las iniciativas sociales (IDB, 2016; Vázquez-Maguirre y Portales, 2014; Félix-González et al., 2017).

En consecuencia, el uso del modelo comercial para explicar emprendimientos sociales en México debe entenderse como un proceso de traducción teórica y empírica: por un lado, la literatura comercial aporta herramientas analíticas sobre modelos de negocio y escalamiento; por otro, la evidencia latinoamericana y mexicana enriquece esos marcos con variables contextuales (pobreza, informalidad, dependencia de cadenas exportadoras, redes comunitarias) que condicionan el alcance y las estrategias de sostenibilidad de las empresas sociales (Rubalcava et al., 2024).

3.1.1 Innovativeness

Al hablar de innovación en el contexto del emprendimiento, es imprescindible retomar las aportaciones de Schumpeter del año 1934, quien concibe al emprendedor como el agente económico capaz de alterar el equilibrio mediante la implementación de nuevas combinaciones, las cuales pueden abordar la creación de nuevos productos o servicios hasta la mejora de procesos de producción. Esto desencadenó una visión diferente para la

innovación, al vincular directamente la figura del emprendedor con los cambios en sistemas económicos (Haugh, 2005; Peredo y Chrisman, 2006; Phillips et al., 2015).

No obstante, se ha configurado una imagen en donde, al hablar de innovación, se encasilla directamente con el ámbito económico o tecnológico, cuando esto no necesariamente es así. En años recientes, una corriente novedosa surgió, siendo denominada innovación social. Este tipo de innovación, de acuerdo con Phillips et al. (2015), se diferencia de la innovación tradicional debido a que su naturaleza y forma de difundirse es distinta. Mientras que la innovación tradicional busca proteger derechos de propiedad, la innovación social busca lo contrario, al ser compartida abiertamente, con un propósito de mejorar el alcance y abarcar un mayor número de beneficiarios, que usualmente se ven afectados por problemáticas como la pobreza, la exclusión o el deterioro ambiental.

La innovación social cobra sentido como una herramienta para el desarrollo endógeno y sostenible. Está profundamente enraizada en los territorios donde se origina, ya que responde a problemáticas específicas de la comunidad. Algunos autores, como Jardon y Gierhake (2020) y Martínez-Salvador y Martínez-Salvador (2020), mencionan que la innovación social es colectiva, de colaboración y está en función del entorno, particularmente en lo relacionado con la cultura, convirtiéndose en un puente entre el proceso de aprendizaje y el fortalecimiento del tejido social.

Se considera entonces que la innovación social aporta múltiples beneficios a las organizaciones en donde se encuentran, tanto en cuestiones tangibles como intangibles, por lo cual se convierte en forma de estrategia que las organizaciones pueden implementar para diferenciarse entre la competencia (Phillips et al., 2015; Groot y Dankbaar, 2014). Como resultado de este proceso, se pueden generar ventajas competitivas que provoquen que la organización alcance lugares destacados en los sectores donde opera, con lo que se refuerza su impacto e imagen social, así como su rentabilidad a largo plazo (Sullivan Mort et al., 2003; Kreiser y Davis, 2010).

En este orden de ideas, el papel que lleva a cabo el emprendedor social se vuelve trascendental para la innovación, ya que, como especifica Dees

(1998), estas personas son figuras que transforman y que son capaces de configurar nuevas posibilidades, mediante el uso de una creatividad distinta, que permite hacer frente a los desafíos que persisten en el entorno. Koe Hwee Nga y Shamuganathan (2010) agregan a la discusión que los emprendedores sociales tienden a tener características personales que están basadas en ser innovadores, proactivos y con un alto compromiso social. Por ende, Peris-Ortiz et al. (2016) mencionan que son individuos que rompen esquemas con propuestas alternativas.

Con base en lo anterior, la *innovativeness* es definida como un proceso que va más allá de la adopción o implementación de innovaciones; por el contrario, profundiza en una mayor cantidad de actividades dentro de la organización, desde la generación de nuevas ideas que incluyen sus respectivos procesos de experimentación y transformación de materias primas hasta el producto o servicio final, con sus respectivas evaluaciones de riesgo, tanto internos como del propio entorno (Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Yunus, 2010).

Además, esta disposición hacia la innovación está profundamente conectada con la lógica de actuación del emprendedor social, quien se caracteriza por tener una sensibilidad especial para identificar problemáticas sociales y por adoptar una postura activa frente a la creación de soluciones transformadoras. Así, la *innovativeness* no es únicamente un rasgo estructural de la organización, sino que también se relaciona con las competencias personales del sujeto emprendedor. Koe Hwee Nga y Shamuganathan (2010) argumentan que los individuos con un alto grado de apertura a nuevas ideas y con una marcada capacidad empática tienden a mostrar mayor inclinación hacia la innovación social. Es en esta argumentación en donde la personalidad del emprendedor acciona como un potenciador de procesos innovadores, lo que origina nuevas iniciativas que a la posteridad podrían volverse empresas sociales (Phillips et al., 2015).

Debido a que pasan a ser entidades innovadoras, las empresas sociales son capaces de transformar sus procesos de emprendimiento social en actividades vanguardistas, que logren ser percibidas por la sociedad como beneficiosas, volviendo al modelo de negocio en algo más humano y sensible a la necesidad colectiva, con lo que se promueve el bienestar

social y el desarrollo inclusivo (Di Domenico et al., 2010; Lobato-Calleros et al., 2016).

En esta esencia, la empresa social remarca sus objetivos de buscar una riqueza social que sea más justa y equitativa, por lo que debe tener la capacidad para garantizar que sus bienes o servicios que realiza sean efectivos para las poblaciones que están vulnerables, a través de una adecuada optimización de sus recursos (Thiru 2015; Syrjä et al. 2019).

Por lo tanto, la *innovativeness* es definida como la capacidad de generar y desarrollar continuamente nuevas ideas que resuelvan necesidades sociales, siendo una característica principal del emprendimiento social que permite reinventar sus formas de accionar. A modo de ejemplo, una empresa que utiliza marketing de vanguardia podría diversificar su financiamiento a través de nuevos donantes o buscando alianzas con otros actores, fortaleciendo con ello a los que sirven (Son et al., 2018).

3.1.2 Manejo de riesgos

Respecto a la administración o manejo de riesgos, que para efectos de la presente investigación serán considerados sinónimos, se debe hacer mención de que es considerada otra de las características clave que existe en la denominada orientación emprendedora, ya que permite explicar cómo es que la gerencia, de manera estructurada, aborda decisiones que son consideradas riesgosas, facilitando un mejor entendimiento que permita la obtención de los objetivos establecidos por la empresa (Covin y Slevin, 1991; Thompson y MacMillan, 2010). Es por ello que Sullivan Mort et al. (2003) observan que la administración de riesgo es un elemento importante que permite explicar el comportamiento del emprendedor, debido a que la incertidumbre se convierte en un factor constante.

De esta manera, Syrjä et al. (2019) identifican, en la literatura, tres posturas referentes a la manera en que el emprendedor aborda el riesgo: 1) la participación en proyectos desconocidos; 2) la adquisición de préstamos elevados; y 3) escenarios de alta volatilidad, con cambios drásticos derivados de inflación o depreciaciones de moneda.

Kreiser y Davis (2010) aportan que en contextos volátiles y cambiantes se vuelve muy complicado tomar decisiones de manera correcta, dado que,

como indica Hoogendoorn (2016), los emprendedores sociales establecen sus organizaciones en entornos con poco apoyo gubernamental, sin que existan garantías que les permitan operar. Sin embargo, Hlady-Rispal y Servantie (2017) mencionan que existen casos especiales en donde el emprendimiento social se desenvuelve en lugares extremadamente peligrosos, relacionados con violencia, con la finalidad de salvaguardar a la población vulnerable.

Por las razones expuestas, las empresas sociales suelen establecer alianzas con otras organizaciones similares como una estrategia para mitigar los riesgos percibidos en su entorno. Según Syrjä et al. (2019), estas alianzas permiten potenciar los objetivos trazados mediante la cooperación, por lo que resulta fundamental que dichas organizaciones se rodeen de entidades con misiones sociales afines.

Por otro lado, las empresas sociales enfrentan un riesgo de carácter social, el cual se manifiesta cuando no logran alcanzar los propósitos para los cuales fueron creadas. Estrin et al. (2013) explican que esto ocurre, en muchos casos, cuando se privilegia la dimensión social por encima de la económica. Además, Syrjä et al. (2019) añaden que esta situación puede generar un desequilibrio en el balance necesario para garantizar su sostenibilidad.

Igualmente, en la literatura se encuentran autores que mencionan que el emprendedor social es un individuo que se decanta por la toma de decisiones difíciles, que van incrementando su nivel de riesgo conforme el proyecto avanza. Por ejemplo, Félix-González et al. (2017) y Koe Hwee Nga y Shamuganathan (2010) explican que este comportamiento se encuentra en función del compromiso que los emprendedores tienen hacia su misión social, la cual es su guía para sus actividades, por lo que los beneficios económicos pasan a un segundo plano.

Esta vocación de servicio se combina con una mentalidad empresarial estratégica, lo que les permite asumir riesgos calculados y tomar decisiones orientadas al crecimiento de sus organizaciones. Wang et al. (2016) señalan que los emprendedores sociales no solo buscan transformar realidades sociales, sino también consolidar modelos de negocio viables, capaces de mantenerse a largo plazo mediante el equilibrio entre el impacto social y la sostenibilidad financiera.

Además, el compromiso con los fines sociales requiere de un alto nivel de resiliencia y adaptabilidad, pues los resultados de su labor no siempre son inmediatos o fácilmente cuantificables. Así, los objetivos sociales son moldeados y redefinidos a partir del reconocimiento de los desafíos del entorno, y las decisiones estratégicas adoptadas por la organización reflejan una voluntad explícita de afrontar tales riesgos, incluso si esto implica operar en condiciones de desventaja o sin el respaldo pleno de políticas públicas e incentivos del mercado (Conde, 2015; Defourny y Nyssens, 2012; Peris-Ortiz et al., 2016; Shin y Park, 2019).

Al hacer énfasis en el punto anterior, varios autores han señalado que el manejo de riesgos constituye un factor determinante en la dinámica organizacional, ya que permite comprender por qué una empresa social puede verse en la necesidad de modificar su estructura o forma de operar. Esta perspectiva sugiere que las decisiones estratégicas están influenciadas por la evaluación constante del entorno, lo que lleva a la adopción de medidas específicas que consideren el riesgo asociado a la introducción de un nuevo producto o servicio, sobre todo cuando estos están dirigidos a nichos de mercado muy específicos o vulnerables (Palacios-Marqués et al., 2019; Son et al., 2018).

Igualmente, diversos estudios señalan que los aspectos financieros son un factor importante en el desarrollo de la organización, dado que al inicio usualmente posee un capital inicial del emprendedor, o proveniente de donadores o instituciones afines, contando con un poder adquisitivo que se tiende a mejorar en el largo plazo (Seelos & Mair, 2005).

Di Domenico et al. (2010) destaca que la combinación de financiamiento es idónea, dado que es la manera clave para que la empresa social subsista sin necesidad de depender exclusivamente de sus ingresos comerciales; siendo una contrariedad al modelo del emprendimiento tradicional, que se enfoca en recibir financiamiento de acciones o inversores privados, con lo cual se da mayor peso a la dimensión económica que social (Dohrmann et al., 2015).

Es de esta manera que el manejo de riesgos es definido como la capacidad de la organización para identificar, gestionar o aceptar cualquier riesgo que resulte de su accionar y de las acciones preventivas que son utilizadas para mitigar sus posibles efectos negativos. Este manejo de

riesgos se vuelve esencial en entornos altamente cambiantes, en donde un mal manejo puede entorpecer las actividades y comprometer la misión social. No solamente implica control, sino que, como indican Dwivedi y Weerawardena (2018), requiere disposición para asumir niveles de riesgo que se asocien con su propósito, como son la asignación de recursos y de tiempo.

3.1.3 Proactividad

La proactividad es el tercer componente de la orientación emprendedora del modelo propuesto por Covin y Slevin (1991) y se refiere a la manera en la cual la organización se anticipa ante los cambios del entorno. Para Kreiser y Davis (2010) es una actitud que implica actuar con antelación ante cualquier necesidad que nazca del mercado, originando posturas que son dinámicas para la empresa.

Lumpkin y Dess (2001) adicionan que la proactividad es una búsqueda constante de oportunidades para generar innovaciones en forma de productos, servicios o procesos, por lo que la empresa siempre trata de prevalecer y salir adelante, convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenible (Covin y Slevin, 1991).

Es un elemento que resulta relevante para toda organización y que resalta en aquellas que se ubican en entornos cambiantes, ya que la propia anticipación apoya a que se controlen de mejor manera los movimientos de los demás actores que coexisten con la organización. Tal y como mencionan Kreiser y Davis (2010), las organizaciones siempre están buscando obtener una mejor posición que asegure su crecimiento.

De acuerdo con Son et al. (2018) y Sullivan Mort et al. (2003), la proactividad permite que las organizaciones pronostiquen la oferta y demanda de sus productos o servicios, con lo que facilita el cómo administran sus recursos, a fin de generar el valor social que la sociedad demanda. Por ello, se afirma que una empresa social que es proactiva, a su vez es innovadora, dado que Syrjä et al. (2019) explican que es una combinación que asegura el éxito de la empresa, con la implementación de estrategias que sean eficientes y sin necesidad de competir directamente con sus rivales.

Para lograr lo anterior, la empresa social requiere desarrollar planes estratégicos adecuados con un alto nivel de proactividad, a lo cual Dwivedi y Weerawardena (2018) exponen que estos planes necesitan evaluaciones detalladas, con un control estricto sobre las actividades que suceden en la organización, lidiando con anticipación cualquier problemática.

Por lo tanto, la proactividad es definida como la capacidad de la organización para estar preparada ante cualquier eventualidad, con una constante búsqueda de nuevas ideas y soluciones para reducir la incertidumbre y brindando una orientación con claridad en su rumbo, siendo un ejemplo el conocimiento de las demandas de los clientes, con lo cual se pueden desarrollar nuevos productos y servicios (Shin y Park, 2019; Son et al. 2018; Weerawardena y Sullivan Mort 2006).

3.1.4 Socialness

La incorporación de elementos sociales ha despertado el interés por los autores para adaptar matices sociales en el estudio de las empresas sociales. Un ejemplo es el de la orientación de la misión social, el cual es un concepto desarrollado por Dwivedi y Weerawardena (2018), en Estados Unidos, y que señala cómo la organización responde y se posiciona frente a las necesidades y desafíos de la sociedad.

En este orden de ideas, Felício et al. (2013) introduce un concepto similar, que es el de iniciativa social, que es utilizado para hacer énfasis al componente social en los estudios que están relacionados con organizaciones sin fines de lucro. Este enfoque se centra en cómo las organizaciones planifican y afrontan las problemáticas sociales, con lo que destinan sus esfuerzos hacia soluciones específicas.

Por otro lado, Kraus et al. (2017) proponen la dimensión *socialness*, con el propósito de comprender cómo es que el emprendedor social centra sus esfuerzos en la creación de valor social. Este valor es la base con la cual se justifica la implementación de estrategias que están enfocadas al funcionamiento de la organización hacia con la comunidad. Satar y Natasha (2019) destacan que el entendimiento profundo del emprendedor es una parte fundamental para observar sus verdaderas motivaciones en su accionar.

La *socialness* coadyuva a comprender de una manera más precisa cómo se comportan las empresas y organizaciones que operan en el ámbito social, particularmente cuando el objetivo es generar un beneficio directo o indirecto en la comunidad. Kraus et al. (2017) destacan que el constructo está enlazado con el análisis de empresas sociales, ya que permite concentrar, describir y evaluar las oportunidades que tienen este tipo de empresas.

En otra perspectiva y completamente individual, Satar y Natasha (2019) introducen el término de pasión social, el cual es la *socialness* desde la visión del emprendedor social y refleja la tendencia personal que la persona tiene, en vez del enfoque organizacional. Al incluir este componente social, se logra enmarcar la diferencia central del emprendimiento social y del tradicional.

Por consiguiente, la *socialness* es definida como la capacidad de la organización para orientar esfuerzos y operaciones para generar valor social, priorizando este objetivo por encima de lo económico, siendo lo social su factor motivacional, por lo que cualquier cambio o ajuste en estrategias podría desembocar en un impacto positivo y tangible para la comunidad.

3.2 Valor social

La capacidad que tienen las organizaciones para crear y entregar valor es uno de los temas centrales en la administración. Tal y como señalan Caldwell et al. (2017), el concepto de valor se describía únicamente con la perspectiva económica, en donde la responsabilidad de la empresa se limitaba a la generación de riqueza para sus accionistas, priorizando el beneficio de estos (Bellostas et al., 2016; Stevens et al., 2015).

Con el paso del tiempo, el enfoque se ha ampliado para incluir lo social, dado que se reconoce que cualquier organización puede tener una incidencia en el entorno y comunidad (Di Domenico et al., 2010; Caldwell et al., 2017). Por lo cual empezó a considerarse como una responsabilidad ética, así como una fuente potencial de ventaja competitiva (Kuratko et al., 2017; Sagawa y Segal, 2000; Son et al., 2018).

El interés académico en la creación simultánea de valor económico y social ha crecido notablemente, encontrándose en la literatura enfoques

diversos: algunos autores priorizan el valor económico (Barney, 1991; Porter, 1981), otros se enfocan en el valor social (Dees, 1998; Sullivan Mort et al., 2003), mientras que un tercer grupo estudia la integración de ambos aspectos de manera conjunta (Porter y Van der Linde, 1995; Stevens et al., 2015; Weerawardena et al., 2019).

Esta capacidad dual para generar valor ha propiciado la aparición de conceptos afines, como valor compartido, valor sostenible y valor social, los cuales comparten el objetivo común de contribuir al mejoramiento global. Estos enfoques buscan optimizar las condiciones de vida de las comunidades implicadas en los procesos en que participan, enfatizando el compromiso social y ambiental como parte fundamental de la estrategia organizacional (Altinay et al., 2016; Phillips et al., 2015; Sinkovics et al., 2015).

El concepto de valor compartido o “shared value”, como se le conoce en inglés, abarca prácticas enfocadas en impulsar la competitividad empresarial mientras integran tanto los aspectos económicos como sociales en beneficio de la comunidad donde la empresa opera (Porter & Kramer, 2019). Phillips et al. (2015) recalcan que esta estrategia promueve una mayor eficacia y efectividad, a par de mejoras en el mercado con mercados expandidos en donde la organización tenga presencia, por lo que el valor compartido que originan es de vital relevancia, dado que cumplen con su responsabilidad social mientras generan riqueza económica.

Sin embargo, cuando este concepto es abordado en empresas sociales, se debe aplicar de una forma peculiar, pues Bellostas et al. (2016) señalan que el valor compartido es un recurso que apoya a la toma de decisiones con el propósito de que la organización sobreviva. En consecuencia, las empresas sociales optan por un equilibrio entre lo financiero y lo social, con rendimientos seguros para su futuro.

Referente al valor sostenible, este nace en el momento en el cual las organizaciones adoptan estrategias basadas en el enfoque del “Triple Bottom Line”, un marco analítico que considera los rendimientos económico, social y ambiental (Koe Hwee Nga y Shamuganathan, 2010). Phillips et al. (2015) aluden a que este marco facilita que la generación de valor sea positiva y duradera en el entorno, siendo un enfoque que fomenta el reconocimiento del entorno como un actor que también se

beneficia de las actividades empresariales, por lo que se asegura su cuidado hacia el futuro.

Por su parte, el valor social representa el objetivo central y fundamental de la existencia de múltiples organizaciones. Hlady-Rispal y Servantie (2018) destacan que este tipo de valor compone el elemento primordial que guía las actividades de cualquier empresa social. Por ende, son los beneficios que exceden las expectativas iniciales definidas durante la fase de desarrollo de un producto o de prestación de un servicio (Kuratko et al., 2017). En esencia, permite proporcionar a la sociedad los beneficios tangibles o intangibles que la empresa crea y que son percibidos como positivos (Felício et al., 2013; Mair y Martí, 2006).

Se debe mencionar que el valor social es un concepto que carece de una definición única dentro de la literatura científica, dado que diferentes autores le atribuyen significados variados (Di Domenico et al., 2010; Hlady-Rispal y Servantie, 2018; Singh, 2016; Tsirogianni y Gaskell, 2011). Para Dees (2001), los emprendedores sociales crean este valor cuando benefician a diferentes actores, desde proveedores hasta empleados, incrementando su alcance más allá de la sociedad.

En contraparte, Tsirogianni y Gaskell (2011) teorizan sobre el valor social como un conjunto de creencias y valores que guían la vida humana, siendo una perspectiva más cultural y personal. Dohrmann et al. (2015) lo interpretan desde una perspectiva empresarial, al indicar que es un activo monetizable. Esta idea contrasta con la visión de Di Domenico et al. (2010), quienes consideran que es el proceso dinámico bajo el cual una empresa social produce sus resultados.

La confusión se debe a la dificultad que se tiene para distinguir los conceptos de valor social y creación de valor social, que, si bien están relacionados, son dos elementos distintos. Según Hlady-Rispal y Servantie (2018), el valor social se refiere específicamente a la entrega tangible de un beneficio directo que recibe un beneficiario. En contraste, la creación de valor social se entiende como la percepción o creencia de que la empresa está generando un beneficio para la sociedad, sin necesariamente cuantificar ese impacto (Singh, 2016; Sinkovics et al., 2015). Por ello, Bellostas et al. (2016) argumentan que el valor social corresponde a una perspectiva social, en la cual la comunidad obtiene un beneficio que ayuda

a resolver sus problemáticas, mientras que la creación de valor social es una visión más empresarial, que se centra en las acciones y procesos que la organización lleva a cabo para generar dicho valor (Son et al., 2018).

En este sentido, la creación de valor social surge cuando una empresa social, vista como una organización híbrida, inicia procesos con un fuerte carácter social. Esta condición permite que la sociedad perciba a dicha organización como distinta y diferenciada dentro de su sector (Caldwell et al., 2017). Un claro ejemplo lo constituyen las clínicas privadas, las cuales, al contar con personal altamente especializado en determinadas ramas médicas, suelen brindar una mayor satisfacción al paciente en comparación con los servicios públicos de salud, que muchas veces son percibidos como estandarizados y menos personalizados (Caldwell et al., 2017; Narangajavana et al., 2016).

Retomando el concepto de valor social, es importante señalar que cuando la gerencia lo considera como un eje central en su gestión, y orienta sus esfuerzos hacia la optimización interna y externa de procesos y estructuras, se potencia la creación de valor social que la empresa promueve. Ejemplos concretos de ello incluyen acciones como la conservación de patrimonios naturales, el apoyo a la educación o al empleo, el desarrollo de medicamentos y la promoción del acceso a la vivienda (Bellostas et al., 2016; Narangajavana et al., 2016). Por ejemplo, en la industria hotelera, la incorporación de servicios que mejoran la salud de los clientes, como spas, gimnasios o áreas para la interacción con la naturaleza, refleja decisiones gerenciales que tienen un efecto positivo en la creación de valor social ofrecido a los usuarios (Peris-Ortiz et al., 2016). De esta forma, los visitantes se convierten en beneficiarios que reciben directamente el valor social generado por la empresa (Singh, 2016).

Sin embargo, el uso de esta perspectiva ha generado debate en la literatura, ya que varios autores sostienen que resulta complicado concebir el valor social de manera independiente, sin vincularlo al valor económico. En otras palabras, tienden a considerar el valor social como una externalidad derivada de prácticas empresariales tradicionales, donde estas últimas son las responsables de impulsar mejoras sociales (Bellostas et al., 2016; Stevens et al., 2015).

Dentro de este marco argumentativo, se sitúa la empresa social, entendida como un modelo híbrido por naturaleza. Esta debe ser capaz de generar ambos tipos de valor, pero con un énfasis predominante en el social, adoptando una misión dual que le permite crear y entregar dicho valor, sin importar si este se encuentra dentro o fuera de sus límites operativos (Austin et al., 2006; Bellostas et al., 2016).

Como tal, la empresa social enfoca sus esfuerzos en cumplir con su misión social, que representa la esencia misma de la organización, es decir, la razón de su existencia y a quién está destinada a servir (Dees, 1998; Stevens et al., 2015). De manera directa, puede generar empleo para personas en situación vulnerable, como la contratación de individuos con discapacidades motrices, intelectuales o visuales (Bellostas et al., 2016; Son et al., 2018). Indirectamente, también fomenta el bienestar comunitario mediante la promoción de actividades recreativas o culturales que benefician a la población local (Bonfanti et al., 2016; Hlady-Rispol y Servantie, 2017).

Asimismo, la creación de valor social no implica desestimar el valor económico, pues ambos coexisten en mayor o menor medida en cualquier organización, incluidas las empresas sociales. La proporción en que se manifiestan depende fundamentalmente del tipo de empresa y de las actividades que desarrolla (Dohrmann et al., 2015; Weerawardena et al., 2019). Por lo tanto, se concluye que tanto el valor social como su creación no pueden separarse completamente de su contraparte económica (Singh, 2016).

En esta línea, Dohrmann et al. (2015) clasifican a las empresas sociales en cuatro grandes categorías, tomando como criterio principal la capacidad de monetización del valor social que estas ofrecen a la sociedad, así como la manera en que emplean sus recursos económicos para continuar cumpliendo con su misión. Es importante destacar la forma en que estos autores evalúan el valor social, pues establecen un espectro que va desde empresas sociales que proporcionan un valor social mínimo hasta aquellas que lo maximizan, lo que les permite definir cuatro modelos distintos de organización social (ver tabla 2).

Tabla 2
Clasificación de empresas sociales por monetización

Concepto	Modelo 1: Misión social unilateral.	Modelo 2: Misión social bilateral.	Modelo 3: Misión social orientada al mercado	Modelo 4: Misión social utilizada comercialmente
Características de su creación de valor social.	Orientada por completo a un grupo social, situado en el lado del consumidor, y la paga del producto o servicio es de forma simbólica.	Se enfocan en brindar atención a dos grupos sociales, uno en el lado del consumidor y otro en el de producción.	Posiciona a un grupo social en el lado de la producción, el cual, en vez de atender a un grupo vulnerable, versa por satisfacer una necesidad que el mercado demanda.	Busca satisfacer una necesidad de consumo, misma que es gestionada a partir de un grupo social.
Requiere donaciones	Si, en grandes cantidades.	Si, pero en menor cantidad.	Si, son pocas, pero inclusive son omitidas por completo.	No deben de existir.
Genera ganancias para ser utilizadas en la misión social	Muy pocas, ya que si las obtiene son un complemento.	Las ganancias que obtiene se utilizan para disminuir la carga que reciben de donaciones. Bajo, debido a que se prioriza que el grupo consumidor reciba la misión social de manera gratuita.	Si, las ganancias le permiten expandir sus recursos, infraestructura y emplear a más sujetos. Alto, debido a que se ofrecen productos o servicios que pueden ser posicionados fácilmente en el mercado.	Si, ya que la misión social está en función de una misión netamente comercial. Muy alto, dado que se busca expandir las opciones de productos y servicios que se ofrecen, así como la búsqueda de abrir nuevos mercados.
Grado de monetización de su valor social.	Muy bajo, ya que se enfoca en ofrecer mas valor social.			
Ejemplo.	Un comedor de beneficencia.	Wheelmap ²	Tarjetas de navidad diseñadas por un grupo vulnerable como son personas discapacitadas.	Facebook, Google

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura.

A partir de la tabla presentada, Dohrmann et al. (2015) señalan que el nivel en que una empresa social crea valor social y logra monetizarlo refleja directamente su impacto en la sociedad. Es decir, aquellas organizaciones con menor grado de monetización suelen mantener su esencia enfocada en brindar atención prioritaria a grupos vulnerables. La creación de valor social, por tanto, varía según el tipo de organización evaluada, ya que algunas, como Facebook y Google, poseen atributos marcadamente comerciales. Esta perspectiva complementa estudios previos que sostienen que tanto el valor social como el económico coexisten en cualquier tipo de empresa (Bellostas et al., 2016; Kuratko et al., 2017; Sagawa y Segal, 2000).

En consecuencia, se pueden identificar diversas formas en que las organizaciones entregan valor social, desde aquellas dedicadas exclusivamente a causas sociales hasta otras que combinan actividades lucrativas, como lo señalan Dohrmann et al. (2015). Por su parte, Florin y Schmidt (2011) enfatizan que las empresas sociales deben concentrar sus esfuerzos en mejorar aspectos sociales que impacten la calidad de vida, tales como la salud, nutrición, desarrollo comunitario en zonas marginadas, educación y protección ambiental, priorizando estos objetivos sobre otros intereses.

En resumen, la discusión sobre los conceptos de valor social y creación de valor social permanece abierta dentro de las ciencias sociales, ya que no existen límites claramente definidos para su comprensión (Hlady-Rispal y Servantie, 2018; Narangajavana et al., 2016; Caldwell et al., 2017). La relevancia del valor social radica en que constituye un rasgo distintivo de las empresas sociales, las cuales nacen con el propósito fundamental de generar y entregar este tipo de valor en mayor medida que otro tipo de organizaciones (Son et al., 2018; Sinkovics et al., 2015).

Así, el valor social se define como el conjunto de beneficios sociales que una empresa, ya sea lucrativa o no lucrativa, ofrece a la sociedad y que esta percibe como positivos, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar y el desarrollo humano de sus miembros (Bellostas et al., 2016; Di Domenico et al., 2010; Narangajavana et al., 2016; Sinkovics et al., 2015). En contraste, Singh (2016) indica que la creación de valor social se refiere a los procesos internos o externos mediante los cuales la organización gestiona la generación y entrega

de dicho valor, sin centrarse necesariamente en el impacto final o los resultados alcanzados, perspectiva que también comparten Hlady-Rispa y Servantie (2018), Di Domenico et al. (2010) y Salunke et al. (2011).

Referencias

- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404–417. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.011>
- Austin, J., Stevenson, H., & 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>
- Bahena-Álvarez, I. L., Cerdón-Pozo, E., & Delgado-Cruz, A. (2019). Social Entrepreneurship in the Conduct of Responsible Innovation: Analysis Cluster in Mexican SMEs. *Sustainability*, 11(13), 3714. <https://doi.org/10.3390/su11133714>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bellostas, A. J., López-Arceiz, F. J., & Mateos, L. (2016). Social Value and Economic Value in Social Enterprises: Value Creation Model of Spanish Sheltered Workshops. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 367–391. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9554-6>
- Bonfanti, A., Battisti, E., & Pasqualino, L. (2016). Social entrepreneurship and corporate architecture: Evidence from Italy. *Management Decision*, 54(2), 390–417. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0532>
- Camacho-Ibáñez, J., Pareja Cano, B., & Melchor Giménez, M. P. (2025). Deconstructing Social Entrepreneurial Orientation and Assessing Its Influence on Firm Performance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/19420676.2025.2476947>
- Caldwell, N. D., Roehrich, J. K., & George, G. (2017). Social Value Creation and Relational Coordination in Public-Private Collaborations. *Journal of Management Studies*, 54(6), 906–928. <https://doi.org/10.1111/joms.12268>

- Conde, C. (2015). Social Enterprise in Mexico: Concepts in Use in the Social Economy. *ICSEM Working Papers*, 22, 41.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 55–66.
- Dees, J. G. (2001). *The Meaning of “Social Entrepreneurship”*. <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. CIRIEC - España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7–34.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681–703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>
- Dohrmann, S., Raith, M., & Siebold, N. (2015). Monetizing Social Value Creation – A Business Model Approach. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2). <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0074>
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 479–504. <https://doi.org/10.1111/etap.12019>
- Felício, J. A., Martins, H., & da Conceição Gonçalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139–2146. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.040>
- Félix-González, M., Husted, B., & Aigner, D. (2017). Opportunity discovery and creation in social entrepreneurship: An exploratory study in Mexico. *Journal of Business Research*, 81, 212–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.032>

- Florin, J., & Schmidt, E. (2011). Creating Shared Value in the Hybrid Venture Arena: A Business Model Innovation Perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 165–197. <https://doi.org/10.1080/19420676.2011.614631>
- Groot, A., & Dankbaar, B. (2014). Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship? *Technology Innovation Management Review*, 4(12), 17–26. <https://doi.org/10.22215/timreview/854>
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/17508610580000703>
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2017). Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia. *International Small Business Journal*, 35(4), 427–448. <https://doi.org/10.1177/0266242615622674>
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship: Deconstructing the Way in which Value is Created. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62–80. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12113>
- Hoogendoorn, B. (2016). The Prevalence and Determinants of Social Entrepreneurship at the Macro Level. *Journal of Small Business Management*, 54, 278–296. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12301>
- Jardon, C. M., & Gierhake, K. (2020). Innovación social y territorio en municipios: El caso del Distrito Metropolitano de Quito. *Perfiles Latinoamericanos*, 28(55). <https://doi.org/10.18504/pl2855-012-2020>
- Koe Hwee Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259–282. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0358-8>
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., & Syrjä, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977–997. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2016-0206>
- Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness,

- and Risk-taking. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 39–51. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593472>
- Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S., & Jackson, C. (2017). Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale. *Business Horizons*, 60(3), 271–283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.12.003>
- Liu, G., Eng, T.-Y., & Takeda, S. (2015). An Investigation of Marketing Capabilities and Social Enterprise Performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 267–298. <https://doi.org/10.1111/etap.12041>
- Lobato-Calleros, M. O., Fabila Rodriguez, K., Carrera-Lobato, P., & Carrera-Lobato, R. (2016). Development and testing of an assessment model for social enterprises: The case of Capeltic in Mexico. *Business Process Management Journal*, 22(5), 1009–1020. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0027>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Macke, J., Sarate, J., Domeneghini, J., & Silva, K. (2018). Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 183, 677–685. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.017>
- Mair, J., & 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>
- Martínez-Salvador, L. E., & Martínez-Salvador, C. (2020). Innovación social en organizaciones cacaoteras en Tabasco, México. Aproximaciones desde la gobernanza territorial y la participación femenina en la agricultura. Estudios Sociales. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 30(55). <https://doi.org/10.24836/es.v30i55.939>
- Narangajavana, Y., Gonzalez-Cruz, T., Garrigos-Simon, F. J., & Cruz-Ros, S. (2016). Measuring social entrepreneurship and social value with leakage. Definition, analysis and policies for the hospitality industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 911–934. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0396-5>

- Palacios-Marqués, D., Guijarro, M., Sánchez, M. M., & Alguacil-Mari, M. P. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426–432. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309–328. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208683>
- Peredo, A. M., & 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>
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Palacios-Marqués, D. (2016). Is it possible to measure social entrepreneurship in firms? *Cuadernos de Gestión*, 16(2), 15–28. <https://doi.org/10.5295/cdg.140469mp>
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. <https://doi.org/10.2307/257639>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth. En G. G. Lenssen & N. C. Smith (Eds.), *Managing Sustainable Business* (pp. 323–346). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Mar-*

- keting Management, 40(8), 1251–1263. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.009>
- Satar, M. S., & Natasha, S. (2019). Individual social entrepreneurship orientation: Towards development of a measurement scale. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 49–72. <https://doi.org/10.1108/APJIE-09-2018-0052>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). 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>
- Shin, C., & Park, J. (2019). How Social Entrepreneurs' Value Orientation Affects the Performance of Social Enterprises in Korea: The Mediating Effect of Social Entrepreneurship. *Sustainability*, 11(19), 5341. <https://doi.org/10.3390/su11195341>
- Singh, A. (2016). *The Process of Social Value Creation: A Multiple-Case Study on Social Entrepreneurship in India*. Springer India. <https://doi.org/10.1007/978-81-322-2827-1>
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., Hoque, S. F., & Czaban, L. (2015). A reconceptualisation of social value creation as social constraint alleviation. *Critical perspectives on international business*, 11(3/4), 340–363. <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2014-0036>
- Son, H., Lee, J., & Chung, Y. (2018). Value Creation Mechanism of Social Enterprises in Manufacturing Industry: Empirical Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(46), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su10010046>
- Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1051–1082. <https://doi.org/10.1111/etap.12091>
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88. <https://doi.org/10.1002/nvsm.202>
- Syrjä, P., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Soininen, J., & Durst, S. (2019). Entrepreneurial orientation in firms with a social mission—A mixed-methods approach. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1602016. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1602016>

- Thiru, Y. (2015). Social Enterprise in the United States: Socio-economic Roles of Certain Types of Social Enterprise. *ICSEM Working Papers*, 16, 37.
- Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. (2010). Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*, 43(2–3), 291–307. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.002>
- Tsirogianni, S., & Gaskell, G. (2011). The Role of Plurality and Context in Social Values: The Role of Plurality and Context in Social Values. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(4), 441–465. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2011.00470.x>
- Urbano, D., Toledano, N., & Soriano, D. R. (2010). Analyzing Social Entrepreneurship from an Institutional Perspective: Evidence from Spain. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 54–69. <https://doi.org/10.1080/19420670903442061>
- Wang, C., Duan, Z., & Yu, L. (2016). From nonprofit organization to social enterprise: The paths and future of a Chinese social enterprise in the tourism field. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1287–1306. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0230>
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (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>
- Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N., & Sullivan Mort, G. (2019). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*, S0148296319306022. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.016>
- Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. (1st ed.). Public Affairs.

Capítulo **4**

Evidencias de la empresa social, una visión desde Tamaulipas

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación: Describir el comportamiento del emprendimiento social y la creación del valor social de empresas sociales de Tamaulipas; se realiza un estudio de enfoque cuantitativo y se enmarca en un alcance descriptivo, dado que su propósito central es caracterizar y detallar el comportamiento de los sujetos del estudio sin pretender establecer relaciones causales ni probar hipótesis de carácter explicativo (Arias, 2012; Bernal, 2010; Creswell, 2014).

Se opta por un diseño transversal, en el que la recolección de datos se realizó en un único momento en el tiempo, lo que facilita capturar una instantánea representativa de las percepciones y características de los participantes. Este tipo de diseño es ampliamente utilizado en estudios sobre emprendimiento social, ya que en la literatura especializada se reconoce la dificultad de localizar y dar seguimiento prolongado tanto a empresas como a emprendedores sociales (Dwivedi y Weerawardena, 2018; Palacios-Marqués et al., 2019; Peris-Ortiz et al., 2016; Shin y Park, 2019; Son et al., 2018).

Asimismo, la investigación presenta un diseño no experimental, ya que se fundamenta en la aplicación de un cuestionario estructurado y no existe manipulación de las variables ni control total sobre las condiciones del estudio (Arias, 2012; Creswell, 2014). Este tipo de diseño resulta particularmente útil cuando se busca describir fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin introducir intervenciones externas que puedan alterar la información recopilada.

En cuanto al análisis de la información, se emplearán técnicas estadísticas descriptivas que permitan resumir e interpretar de manera clara los datos obtenidos. Entre ellas, destacan la evaluación de las escalas de fiabilidad de los instrumentos de escala Likert, así como de las puntuaciones de sus dimensiones y clasificación a través de clústeres, lo que posibilitará identificar tendencias generales (Likert, 1932).

4.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación está conformada por empresas ubicadas en el estado de Tamaulipas que cuentan con registro en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Esta delimitación responde a lo señalado por Conde (2015), quien indica que la figura de la empresa social en México puede adoptar múltiples formas organizativas, dado que no existe un marco legal específico que la respalde, lo que permite encontrarla en diversos sectores económicos.

Como antecedente que ilustra esta diversidad, se puede mencionar el “1er. Censo de Empresas Sociales en México 2019” (Disruptivo TV, 2020), el cual intentó establecer una definición operativa de la empresa social en el país. Este estudio se centró en grandes empresas cuya información fue proporcionada por incubadoras, redes de emprendedores y otras fuentes afines, logrando obtener 100 respuestas de un total de 305 empresas localizadas; la diferencia correspondió a casos en los que no se obtuvo respuesta.

De manera similar, investigaciones previas como las de Bahena-Álvarez (2019) y Cavazos-Arroyo (2020) han empleado bases de datos que incluyen tanto empresas convencionales como empresas sociales. Sin embargo, en dichos estudios no se hace una diferenciación explícita entre ambas categorías, ya que esta información es considerada confidencial.

La elección de Tamaulipas como escenario del estudio se debe a que destaca dentro del contexto mexicano por combinar una posición geoes-tratégica, un peso económico relevante y simultáneas vulnerabilidades sociales y ambientales que hacen visible la necesidad y el potencial del emprendimiento social. Con una población de 3 527 735 habitantes según el Censo 2020 (INEGI, 2020), el estado concentra municipios fronterizos y urbanos de alta densidad demográfica, como son Reynosa, Matamoros y Nuevo Laredo, los cuales son nodos clave de la integración productiva con Estados Unidos. Además, en 2023 el valor del Producto Interno Bruto estatal y las cifras de actividad manufacturera ubican a Tamaulipas entre las entidades con mayor dinamismo industrial del norte del país, lo que explica su elevada participación en las exportaciones nacionales (INEGI, 2024; Secretaría de Economía, 2024). Estas condiciones hacen de Tamaulipas un espacio idóneo para estudiar cómo emprendimientos sociales pueden vincularse con cadenas de valor orientadas a la exportación y ofrecer soluciones a problemáticas locales derivadas de procesos productivos y migración laboral (INEGI, 2020; Secretaría de Economía, 2024).

El estado de Tamaulipas cuenta con puertos de relevancia nacional como Altamira y Tampico, que en conjunto manejan millones de toneladas anuales y facilitan la conexión marítima de la región con mercados internacionales; paralelamente, la entidad posee actividad agropecuaria significativa (sorgo, maíz, soya) y presencia en la cadena energética (exploración y servicios para hidrocarburos), lo cual diversifica las oportunidades de encadenamiento productivo para emprendimientos sociales orientados a provisión de insumos, servicios logísticos sustentables y soluciones ambientales en zonas productivas (Secretaría de Economía, 2024).

Al mismo tiempo, Tamaulipas presenta brechas sociales y riesgos ambientales que justifican la investigación orientada al emprendimiento social. Las mediciones de pobreza multidimensional muestran heterogeneidad municipal y necesidades en derechos sociales que persisten en determinadas localidades, mientras que indicadores laborales y de ocupación reflejan transformaciones en el mercado de trabajo que afectan a sectores vulnerables (CONEVAL, 2022; INEGI, 2025).

En conjunto, la confluencia de un tejido productivo orientado a la exportación, infraestructura logística, presencia de sectores primario y energético y desafíos sociales y ambientales convierte a Tamaulipas en un caso de estudio representativo y estratégico para analizar cómo el emprendimiento social puede generar valor en contextos vulnerables y articularse con oportunidades de mercado a escala regional y transfronteriza (CONEVAL, 2022; INEGI, 2024).

En función de lo anterior, la presente investigación trabajará inicialmente con el universo de empresas identificadas, para posteriormente clasificarlas como tradicionales o sociales. Esta distinción se realizará mediante la aplicación de un sistema de puntuación, el cual será descrito a continuación.

4.2 Instrumento de investigación

El instrumento de investigación fue estructurado en tres secciones (ver Anexo 1). En la primera sección, se recolecta información general sobre la empresa participante, así como datos generales que corresponden al informante. La primera sección permite conocer elementos que conciernen

para definir perfiles de personas que son acordes a poseer una posible orientación social, además de que facilita la identificación de aquellos sujetos que en el futuro pudiesen ser partícipes de encuestas relacionadas con la temática de emprendimiento social (Hockerts, 2017; Kedmenec y Strašek, 2017; Peris y Gómez, 2016).

PPor su parte, la sección número dos del instrumento tiene como propósito la identificación objetiva de las empresas sociales mediante la evaluación de sus características y siendo determinadas a partir de los criterios del enfoque EMES. Estos criterios se suscriben hacia las dimensiones económica, social y de gobernanza, centrando con gran anuencia los atributos que pertenecen al aspecto social de la organización a fin de contextualizar qué tan social es una organización (Conde, 2015; Defourny y Nyssens, 2008, 2010, 2012; Thiru, 2015). La tabla 3 expresa los criterios mencionados, los cuales son en su mayoría preguntas dicotómicas que reflejarán la presencia o ausencia del criterio; es decir, su utilización se precisa hacia la manera en que categorizan las empresas a través de un sistema de puntos, lo que permitirá clasificarlas en clústeres acorde con su comportamiento (Conde, 2015).

Tabla 3
Preguntas basadas en escala EMES

Dimensión	Pregunta
Económica	1. La gestión organizacional depende exclusivamente de los trabajadores de la empresa, como colectivo. Sí [] No []
	2. El giro de la empresa es la producción y/o venta de bienes o servicios. Sí [] No []
	3. La empresa distribuye las utilidades de manera limitada entre sus miembros (cooperativistas, empleados, familia, socios). Sí [] No []

Dimensión	Pregunta
Social	4. La empresa cuenta con una misión social. Sí [] No []
	5. La empresa busca lograr generar un cambio social, que mejore las condiciones de vida de las personas o resolver un problema social específico. Sí [] No []
	6. La empresa considera que tiene un compromiso social con la sociedad (Por ejemplo: crear fuentes de trabajo, impulsar el crecimiento económico, resolver una problemática específica en la comunidad en dónde se encuentra ubicada, etc.). Sí [] No []
	7. La empresa cuenta con políticas que permitan integrar a grupos en situación de desventaja (Por ejemplo: personas con discapacidad, alcohólicos, minorías, exprisioneros) en las labores que está realiza. Sí [] No []
	8. La empresa tiene como objetivo primordial beneficiar a los miembros de una comunidad. Sí [] No []
	9. La empresa reutiliza sus ganancias en seguir cumpliendo con su misión social. Sí [] No []
	10. Las actividades que la empresa realiza benefician directamente a la sociedad o a la resolución de un problema específico social. Sí [] No []
	11. La empresa surgió a partir de una iniciativa colectiva que busca el beneficio para la sociedad o la resolución a un problema social. Sí [] No []
	12. La empresa cuenta con procesos de toma de decisiones, que involucren a sus diferentes miembros y a los actores que se vean relacionados con la misión social de la empresa. Sí [] No []
	13. La empresa tiene voluntarios: Sí [] ¿Cuántos? _____ No [] Cantidad de empleados (no voluntarios). Hasta 10 [] 11 hasta 30 [] 31 hasta 100 [] Más de 100 []
Gobernanza	14. La empresa brinda capacitación hacia sus líderes para conocer aspectos relacionados con los derechos de los trabajadores /o de personas en situación de vulnerabilidad. Sí [] No []
	15. ¿La empresa se encuentra registrada en alguna asociación u organización? Sí [] No [] ¿Cuál? _____

Fuente: Elaboración propia a partir de Defourny y Nyssens (2012).

Con base en lo anterior, la puntuación que se utiliza será de 0 o 3 puntos, en donde 0 representa respuestas negativas, y el 3 corresponde a respuestas positivas; la puntuación máxima que una empresa puede alcanzar será de 45 unidades, producto de los 15 cuestionamientos formulados. En este sentido, para que una empresa sea considerada social, deberá poseer un mínimo de 30 puntos.

Finalmente, la última sección del cuestionario incluye los 36 ítems evaluados en escala Likert de 5 puntos, que previamente han sido recolectados de la literatura pertinente. La totalidad de los ítems fueron organizados en cinco grupos de afirmaciones, de acuerdo con el modelo de investigación propuesto. Lo anterior, con la meta de mantener un seguimiento más sencillo para el respondiente y facilitar la codificación, mediante etiquetas, que permitirán traspasar de mejor manera la información a los softwares estadísticos, tal y como se observa en la tabla 4.

Tabla 4*Ítems del instrumento*

Variable	N	Ítem
La empresa:		
Innovati- veness	IN1	Ha buscado nuevas formas de entregar beneficios a la sociedad (ejemplo: desarrollo de nuevos productos y servicios).
	IN2	Apoya las ideas de nuevos productos o servicios que surgen a partir de sus empleados o voluntarios.
	IN3	Fomenta formas creativas de mejorar sus servicios y productos.
	IN4	Continuamente busca adaptar nuevas ideas de negocio.
	IN5	Busca nuevas formas de obtener financiamientos para seguir operando.
	IN6	Constantemente se encuentra buscando alianzas para trabajar con instituciones públicas u otras organizaciones similares.
	IN7	Ha buscado apoyo para la investigación, desarrollo y mejoramientos de procesos, así como de gestión, para la introducción de nuevos productos o servicios al mercado.
	IN8	En los últimos dos años, ha introducido nuevas líneas de productos o servicios.

Variable	N	Ítem
La empresa:		
Manejo de riesgos	MR1	Frecuentemente opta por proyectos riesgosos.
	MR2	Hace uso de nuevas estrategias, incluso si estas son riesgosas.
	MR3	Se establecen estrategias en base a los cambios que suceden en el entorno.
	MR4	Toma precauciones cuando se utilizan los recursos con los que cuenta.
	MR5	Siempre toma en cuenta los riesgos que un nuevo proyecto le podrá generar.
	MR6	Siempre toma en cuenta los beneficios que un nuevo proyecto le podrá generar.
	MR7	Posee la voluntad para introducir nuevas ideas que tengan un beneficio social, sin importar lo que pueda suceder.
La empresa:		
Proactividad	PR1	Constantemente se encuentra planeando los proyectos que realizará (por ejemplo: participar en un proyecto de inversión financiera).
	PR2	Considera importante estar preparada para cualquier evento inoportuno que se le presente.
	PR3	Lleva a cabo actividades comerciales de manera continua.
	PR4	Conoce lo que sus clientes quieren para poder desarrollar nuevos productos y servicios.
	PR5	Introduce nuevos mecanismos para posicionarse por encima de la competencia (ejemplo: el uso de nuevas tecnologías o estrategias de negocio).
	PR6	Monitorea todas aquellas fuerzas externas que le pueden afectar (por ejemplo: cambio en valores de monedas, nuevos impuestos, etcétera).
	PR7	Posee un alto nivel de impacto en el mercado en el que se desenvuelve.

Variable	N	Ítem
Socialness	SO1	Consideramos que los objetivos sociales son más importantes que generar ganancias.
	SO2	Nuestra organización pone un fuerte enfoque en las alianzas con otras organizaciones y/o gobiernos para asegurar un cumplimiento mayor y acelerado de los objetivos sociales.
	SO3	Fijamos objetivos ambiciosos con respecto a la sostenibilidad y los adicionamos en nuestras decisiones.
	SO4	Preferimos tomar decisiones que beneficien a otros, por encima del beneficio propio.
	SO5	Establecemos objetivos ambiciosos pero realistas con respecto a entregar beneficios a la sociedad.
Creación de valor social	CVS1	Se han generado empleos, en particular hacia personas en situación vulnerable.
	CVS2	Se han logrado ofrecer más productos y servicios a la sociedad que resuelvan un problema social.
	CVS3	Se ha incrementado el número de personas a los que la empresa beneficia, de acuerdo con su misión social.
	CVS4	Los productos o servicios que la empresa genera son accesibles para el mercado al que van dirigidos.
	CVS5	La comunidad a la que atendemos considera que los hemos favorecido.
	CVS6	Los servicios y productos que ofrecemos poseen un adecuado nivel de calidad para la sociedad, así como para el cumplimiento de nuestra misión social.
	CVS7	La empresa ha recibido apoyo institucional para mejorar el alcance de los beneficios que entrega a la sociedad.
	CVS8	La empresa cuenta con mecanismos internos (metas, objetivos, tiempo utilizado) que le permitan medir los beneficios que entrega a la sociedad.
	CVS9	En general, la empresa contribuye positivamente con la sociedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura

Por tanto, el primer grupo incluye los 8 ítems de la variable “Innovativeness”; los siguientes 7 ítems corresponden a la variable “Manejo de riesgos” (Administración de riesgos). Siguen los 7 elementos de la variable “Proactividad”, seguidos de los 5 ítems de “Socialness”, y culmina con los 9 ítems de “Creación de valor social”. Igualmente, para facilitar la lectura del cuestionario, los primeros tres grupos de ítems contienen la frase de “La empresa”, para evitar mencionar dicha palabra en cada uno de los ítems que se le presentan al encuestado.

La aplicación del cuestionario final se desarrolló a través de un cuestionario en la plataforma Google Docs, iniciando en enero de 2025 y culminando en marzo del mismo año. Esta plataforma ha sido ampliamente utilizada en entornos académicos y de investigación debido a su confiabilidad y facilidad de uso. La selección de Google Docs, y específicamente Google Forms, responde a su probada eficacia como generador de formularios en línea, facilitando la creación de evaluaciones personalizadas y la recopilación sistemática de respuestas (Vijay y Rajah, 2020). En este sentido, para el análisis de datos que será presentado en la sección siguiente, se tomaron en cuenta 138 encuestas, las cuales fueron la cifra alcanzada antes del cierre del presente documento.}.

4.3 Tratamiento de datos y resultados

El primer paso fue la utilización de tablas de contingencia que permiten describir a las empresas. Se evalúa el giro de las empresas y el género de los encuestados, los cuales ejercen puestos claves dentro de la organización, es decir, dueños, gerentes, presidentes, fundadores o encargados directos. Por ello, en la tabla 5 se observa que existe una equivalencia en ambos géneros, siendo un resultado preliminar interesante debido a que la literatura ha reconocido que los líderes de emprendimientos y empresas sociales son iniciativas propias del género femenino (Hoogendoorn, 2016; Levie y Hart, 2011).

Tabla 5
Conformación de la muestra

Giro em- presa	Total		Total	
	Femenino	Masculino	Cantidad	Porcentaje
Ambiental	4	1	5	3.38 %
Asistencia social	35	29	67	45.27 %
Asociación deportiva	4	4	8	5.41 %
Comercial	12	9	21	14.19 %
Educación	4	3	7	4.73 %
Financiero	2	0	2	1.35 %
Fundación	3	4	7	4.3 %
Religioso	5	5	10	6.76 %
Servicios	6	15	21	14.19 %
Total	75	70	145	100 %
Porcentaje	51.72 %	48.27 %	100 %	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados estadísticos.

Asimismo, se efectúa un tercer análisis con base en el último grado de estudios de las personas y el puesto en el que se desenvuelve el informante. La tabla 6 ilustra lo anterior, detectando una alta concentración de respuestas en los niveles de estudio de licenciatura y posgrado, lo cual concuerda con otros estudios que han abordado el nivel de estudios con el emprendimiento social, en los cuales determinan que aquellas personas con altos niveles de estudios son más propensas a emprender con un objetivo más social (Estrin et al., 2013; Kachlami et al., 2018).

Tabla 6*Grado de estudios y puestos de la muestra*

Ultimo Grado de Estudios	Puesto						Total
	Dueño	Funda- dor	Gerente o en- cargado	Otro	Presi- dente/a	Secre- tario/a	
Posgra- do	4	2	13	1	6	0	26
Licen- ciatura	14	7	21	7	11	10	70
Secun- daria	8	0	11	3	3	5	30
Bachi- llerato	5	0	4	0	0	1	10
Prima- ria	5	0	3	1	0	0	9
Total	36	9	52	12	20	16	145
Porcen- taje	24.82%	6.20%	35.86%	8.27%	13.79%	11.03%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados estadísticos.

El segundo paso consistió en el cálculo de la fiabilidad del constructo, Hair et al. (2014) considera aceptable cuando los valores Alpha de Cronbach superan un valor de 0.7. En este punto, los constructos del modelo tal y como se visualizan en la Tabla 7 cumplen con este requisito, a la vez que se exponen las puntuaciones promedio que se obtuvo para cada ítem.

Tabla 7

Indicadores de fiabilidad del instrumento

Variable	Alpha de Cronbach	Puntación promedio de las variables	
Innovativeness	.810	IN1	3.92
		IN2	4.07
		IN3	4.25
		IN4	4.24
		IN5	4.11
		IN6	4.01
		IN7	3.70
		IN8	3.10
		IN9	3.10
Manejo de riesgos	.831	MR1	3.34
		MR2	3.55
		MR3	4.15
		MR4	4.28
		MR5	4.17
		MR6	4.31
		MR7	3.92
Proactividad	.828	PR1	3.72
		PR2	4.03
		PR3	3.94
		PR4	3.97
		PR5	3.74
		PR6	4.08
		PR7	4.08
		PR8	3.23
Socialness	.906	SO1	3.91
		SO2	3.95
		SO3	4.00
		SO4	4.02
		SO5	4.04

Variable	Alpha de Cronbach	Puntuación promedio de las variables	
Creación de valor social	.859	CVS1	3.23
		CVS2	4.00
		CVS3	3.91
		CVS4	4.16
		CVS5	4.42
		CVS6	4.15
		CVS7	3.37
		CVS8	3.86
		CVS9	4.55

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, se realizó un análisis clúster, el cual permite clasificar los objetos de estudios en grupos, con la finalidad de conocer cuales se parecen entre sí y cuales son excluyentes. Estos grupos son llamados clústeres y en cada uno de ellos coexisten elementos que hacen que sean similares entre sí, pero diferentes de los contenidos que en otros grupos son observados (Hair et al. 2014). Su objetivo radica en reducir la complejidad de múltiples datos para que estos sean segmentados y se facilite la exploración de datos.

Este enfoque metodológico es particularmente adecuado para investigaciones exploratorias, facilitando la comparación entre diversas variables en conjuntos de datos de alta dimensionalidad (Claassen et al., 2023). La aplicación de análisis clúster permite identificar patrones intrínsecos y estructuras latentes dentro de los datos de empresas sociales, revelando subgrupos con características compartidas que de otro modo serían difíciles de discernir (Castro y Muñoz, 2024). Además, la implementación de este método se justifica por su capacidad para manejar la heterogeneidad inherente a las empresas sociales, las cuales operan bajo una variedad de modelos de negocio y objetivos misionales (Claassen et al., 2023).

En el caso de las empresas sociales, como menciona Short et al. (2009), la utilización de clústeres facilitaría revelar patrones sistemáticos en la

forma en que estas organizaciones combinan sus recursos y capacidades para lograr sus objetivos sociales y económicos. Tal y como mencionan Hair et al. (2014), el análisis de clúster jerárquico resulta ideal cuando no se conoce de antemano el número óptimo de clústeres, dado que permite visualizar la estructura completa de agrupación a través del dendrograma, el cual facilita la evaluación de las relaciones entre observaciones en múltiples niveles de similitud.

Adicionalmente, Hair et al. (2019) recomiendan el uso del método de agrupación de Ward cuando se busca maximizar la pureza estadística de los clústeres, ya que produce particiones más compactas y es menos susceptible a la distorsión por valores atípicos en comparación con métodos como el enlace simple o completo.

Este método busca minimizar la varianza dentro de los clústeres, lo que resulta en agrupaciones compactas y bien definidas, optimizando la homogeneidad interna de cada conglomerado de empresas sociales (Herrera y Granadillo, 2020). La elección de este algoritmo jerárquico es estratégica, ya que permite visualizar la formación de los clústeres a través de un dendrograma, ofreciendo una perspectiva detallada de las relaciones y distancias entre las empresas sociales (Gelashvili et al., 2020; Korir y Vizi, 2025).

Este enfoque contrasta con métodos como K-Means, que, aunque eficientes, pueden quedar atrapados en óptimos locales, limitando la representatividad y calidad de los clústeres resultantes (Fahrudin et al., 2021). La elección de un algoritmo jerárquico aglomerativo, como el de Ward, es particularmente ventajosa en este contexto, ya que construye la jerarquía de clústeres fusionando iterativamente los clústeres más cercanos hasta formar uno solo, lo que facilita la comprensión de las relaciones intrínsecas entre las empresas sociales (Triandini et al., 2020).

Para llevar a cabo el análisis, se eliminaron los cuestionarios que presentaban valores atípicos, con el fin de garantizar la robustez de los resultados. Tras este proceso de depuración, la muestra final quedó conformada por 135 observaciones válidas, las cuales fueron utilizadas para la construcción del dendrograma, por lo que el puntaje que cada empresa obtuvo fue guardado para crear. Como resultado del análisis clúster jerárquico, se identificaron tres clústeres o grupos naturales, los cuales

reflejan patrones distintivos en los datos y permiten una interpretación coherente de la estructura subyacente.

Posteriormente, se realizó una comparación entre las medias de los clústeres a fin de identificar el comportamiento de estos. Las puntuaciones de cada clúster se pueden observar en la tabla 8.

Tabla 8.

Comportamiento de los clústeres

Número de clúster	Cantidad de empresas	Innovativeness	Manejo de riesgos	Proactividad	Socialness	Creación de valor social
1	49	3.7628	3.8542	3.8134	3.7664	3.7510
2	66	4.3674	4.3658	4.4524	4.5236	4.6879
3	20	2.8938	2.9143	2.8214	2.611	2.2700
Total	135	3.9296	9.9651	3.9788	3.9654	3.9896

Fuente: Elaboración propia.

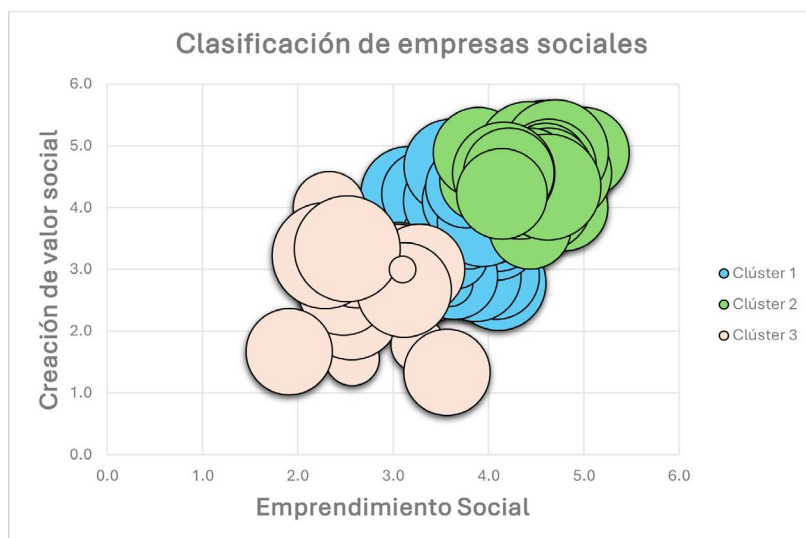
A partir de estos resultados, se denominará a los clústeres con la siguiente nomenclatura: 1) Empresas Sociales en Desarrollo; 2) Empresas Sociales Estratégicas y 3) Empresas Sociales Vulnerables, derivado de los puntajes que obtuvieron. Por ejemplo, el clúster 2 ($n = 66$) obtiene el desempeño más alto en cada una de las variables que fueron abordadas, lo que sugiere que existe un funcionamiento adecuado entre la capacidad estratégica que efectúa y el impacto social que genera.

Para ilustrar de mejor manera el comportamiento de estas empresas, se diseña un gráfico de burbujas, el cual permite visualizar simultáneamente múltiples dimensiones de los datos, como el tamaño del clúster y las variables clave que definen a cada grupo de empresas sociales (Korir y Vizi, 2025). Este gráfico facilita la interpretación de las agrupaciones al superponer información cuantitativa sobre una representación espacial, lo que permite una comprensión intuitiva de la distribución y las características de los clústeres identificados.

La Figura 1 expone el gráfico de burbujas generado y con el cual se permite visualizar en el eje horizontal lo que corresponde a emprendimiento social, el cual representa los promedios de los constructos evaluados, mientras que en el eje vertical se posiciona la creación de valor social. Se debe resaltar que las burbujas de mayor tamaño corresponden a

las empresas del Clúster 2 (Empresas Estratégicas), las cuales obtuvieron las puntuaciones más altas en la primera sección del instrumento aplicado. El Clúster 1 (Empresas en Desarrollo), con puntuaciones intermedias, se sitúa en una posición de transición hacia modelos más maduros. Para continuar con el análisis, se brindará en los apartados siguientes una interpretación de los resultados de cada clúster.

Figura 1. Clústeres de empresas sociales



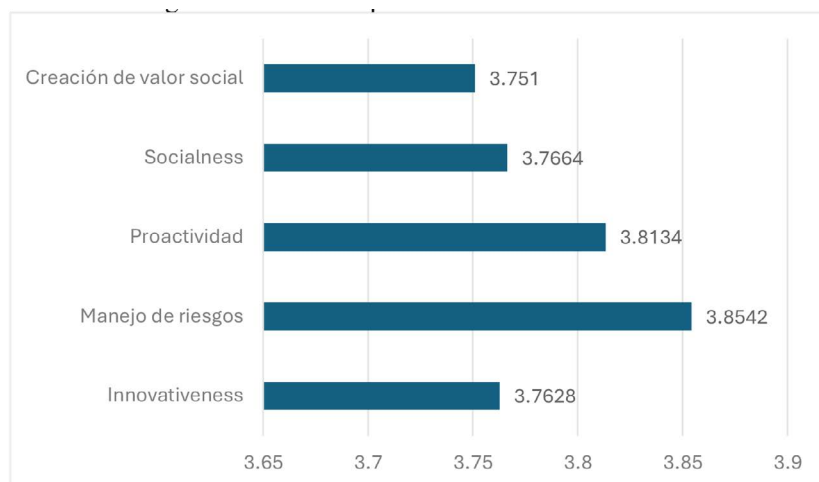
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

4.3.1 Clúster empresas sociales en desarrollo

El primer grupo, denominado empresas sociales en desarrollo, resulta ser el segundo más numeroso, con 49 empresas. Se caracteriza por un desempeño moderado y equilibrado en todas las dimensiones evaluadas, con puntajes consistentemente cercanos a 3.8, ver figura 2. Este perfil sugiere una organización que ha internalizado los principios del emprendimiento social, pero que aún no ha alcanzado un nivel de excelencia o sofisticación estratégica. La proximidad de sus valores en las variables evaluadas indica una operación coherente, aunque carente de un impulso

distintivo o una ventaja competitiva claramente definida. Se interpretan estos resultados como evidencia de una etapa de consolidación y crecimiento, donde la empresa ha superado la fase inicial de supervivencia, pero debe enfocarse en estrategias más audaces de innovación y gestión de riesgos para escalar su impacto y transitar hacia el clúster estratégico. Son empresas con una base sólida y un potencial significativo por explotar.

Figura 2. *Clúster empresas sociales en desarrollo*



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

En cuanto a la Innovativeness (3.7628), el puntaje sugiere una capacidad de innovación presente pero básica. Estas empresas no son entes estáticos; son capaces de adoptar mejoras incrementales y adaptar prácticas existentes una vez que han sido validadas por el mercado. Sin embargo, carecen de la cultura y la estructura necesarias para generar innovación disruptiva o para ser pioneras en sus sectores. Su enfoque es más reactivo que proactivo, innovando por necesidad más que por una visión estratégica audaz.

Respecto al manejo de riesgos (3.8542), demuestran una aversión al riesgo moderada. Gestionan las contingencias operativas inmediatas y evitan exposiciones financieras excesivas, lo que les ha permitido alcanzar una estabilidad básica. No obstante, su puntaje indica una reluctancia a

asumir riesgos calculados estratégicos, aquellos que son esenciales para escalar el impacto social o para explorar nuevos modelos de negocio. Prefieren la seguridad de lo conocido, lo que limita su potencial de crecimiento transformador.

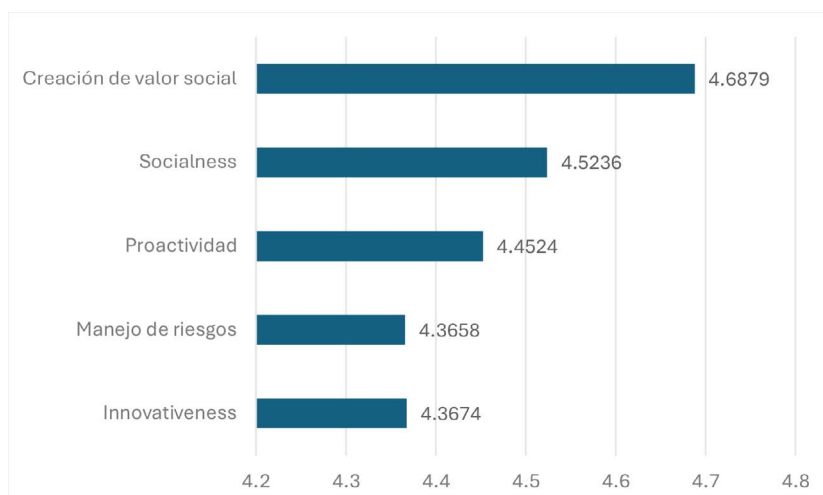
La Proactividad (3.8134) refuerza este perfil de moderación. Las empresas en este clúster son capaces de planificar a corto plazo y responder a los desafíos del entorno con cierto grado de anticipación. Sin embargo, su nivel de acción no corresponde al de organizaciones que moldean activamente su entorno, crean mercados o definen tendencias. Operan dentro de los límites del sistema existente en lugar de buscar cambiarlo, lo que las mantiene en una posición de seguidoras en vez de ser líderes.

La Socialness (3.7664), indica que mantienen redes de contacto y colaboración funcionales. Estas alianzas son probablemente transaccionales o de corto alcance, suficientes para sostener la operación corriente pero no lo suficientemente profundas o estratégicas como para generar oportunidades, compartir recursos críticos o abrir puertas a nuevos ecosistemas de valor, por lo que sus redes probablemente son amplias, pero poco potentes.

Finalmente, la Creación de Valor Social (3.751), si bien es positivo al superar claramente al clúster vulnerable, revela que su impacto social es tangible pero limitado en su escala y profundidad. Es probable que su modelo logre beneficios directos y locales para su comunidad beneficiaria, pero lucha por generar un cambio sistémico o escalar su solución a un problema social de manera significativa. El valor social se crea, pero de forma contenida, reflejando las limitaciones en las otras dimensiones.

4.3.2 Clúster empresas sociales estratégicas

El Clúster 2, conformado por 66 empresas, representa el estándar de excelencia dentro del ecosistema analizado. Su perfil se distingue por puntuaciones excepcionalmente altas y consistentes en todas las dimensiones, muy por encima de la media general, lo que delinea una organización madura, robusta y altamente efectiva, tal y como se observa en la figura 3.

Figura 3. *Clúster empresas sociales estratégicas*

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

En materia de Innovativeness (4.3674), este clúster demuestra una capacidad superior no solo para adaptarse al cambio, sino para impulsarlo. La innovación está profundamente integrada en su ADN cultural y operativo, manifestándose probablemente en el desarrollo de nuevos productos o servicios sociales, en la mejora continua de sus procesos y en la adopción de tecnologías de vanguardia. No se limitan a reaccionar al mercado; lo moldean activamente a través de ideas disruptivas que redefinen las soluciones a los problemas sociales que abordan.

Respecto al Manejo de Riesgos (4.3658), exhiben una sofisticación estratégica notable. Lejos de ser adversas al riesgo, estas empresas lo gestionan de forma inteligente y proactiva. Tienen la capacidad de identificar, evaluar y asumir riesgos calculados necesarios para escalar su impacto y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Esta destreza sugiere la existencia de sistemas robustos de planificación de escenarios, gestión financiera y monitoreo, que les permiten navegar la incertidumbre con confianza y resiliencia.

Por su parte, la Proactividad (4.4524) es el valor más alto, por lo que se infiere que estas organizaciones no esperan a que los desafíos lleguen

a ellas; anticipan tendencias, identifican oportunidades en el entorno y actúan con decisión para materializarlas. Son agentes de cambio que construyen activamente el futuro que desean, influyendo en políticas públicas, creando nuevos mercados y estableciendo alianzas estratégicas desde una posición de iniciativa y fuerza.

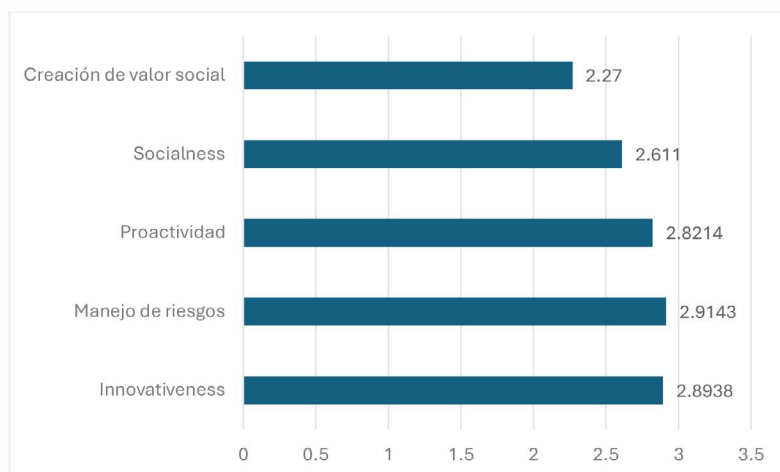
La Socialness (4.5236) evidencia que operan en y a través de redes de colaboración potentes y estratégicas. Sus alianzas van más allá de lo transaccional; son simbióticas, diseñadas para crear valor compartido, acceder a recursos clave, amplificar su alcance y aumentar su legitimidad. Son nodos centrales en sus ecosistemas, capaces de movilizar a diversos actores (sector público, privado, academia) en torno a su misión.

Finalmente, y lo más significativo, es la creación de valor social (4.6879), su dimensión más destacada. Este puntaje es el más alto de todas sus variables, así como de toda la tabla. Esto confirma que su excelencia operativa, su innovación y su astucia estratégica convergen entre sí para ofrecer un propósito social profundamente arraigado y efectivo.

4.3.3 Clúster empresas sociales vulnerables

La Socialness (4.5236) evidencia que operan en y a través de redes de colaboración potentes y estratégicas. Sus alianzas van más allá de lo transaccional; son simbióticas, diseñadas para crear valor compartido, acceder a recursos clave, amplificar su alcance y aumentar su legitimidad. Son nodos centrales en sus ecosistemas, capaces de movilizar a diversos actores (sector público, privado, academia) en torno a su misión.

Finalmente, y lo más significativo, es la Creación de Valor Social (4.6879), su dimensión más destacada. Este puntaje es el más alto de todas sus variables, así como de toda la tabla. Esto confirma que su excelencia operativa, su innovación y su astucia estratégica convergen entre sí para ofrecer un propósito social profundamente arraigado y efectivo.

Figura 4. Clúster empresas sociales vulnerables

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

En cuanto a la Innovativeness (2.8938), el puntaje indica una capacidad de innovación casi nula. Estas empresas están estancadas en modelos operativos arcaicos o rígidos, mostrando una clara resistencia o imposibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, adoptar nuevas tecnologías o mejorar sus procesos. Operan de manera reactiva y, a menudo, obsoleta, lo que las coloca en una clara desventaja competitiva y las hace extremadamente vulnerables a cualquier perturbación en su contexto.

Respecto al Manejo de Riesgos (2.9143), demuestran una incapacidad para gestionar contingencias. Carecen de las herramientas, los recursos o la planificación necesaria para anticipar o mitigar amenazas, ya sean financieras, operativas o del mercado. Esta fragilidad las expone constantemente a crisis que pueden ser existenciales o a operar en un estado en donde la estrategia es reemplazada por la mera supervivencia del día a día.

En concordancia, la Proactividad (2.8214) revela que estas organizaciones no anticipan, por lo que reaccionan tardíamente. Carecen de la iniciativa, la visión o los recursos para moldear su propio destino, dejándose llevar por las circunstancias en lugar de crearlas. Son espectadoras pasivas de un ecosistema que avanza sin ellas, lo que amplifica aún más su desconexión y su riesgo de quedarse irremediabilmente atrás.

En cuanto a la sociabilidad (2.611), esta resulta ser extremadamente débil. Operan en un grave aislamiento, con redes de colaboración esca-

sas, frágiles o inexistentes. Esta falta de integración en el ecosistema las priva del acceso a conocimientos cruciales, recursos financieros, apoyo técnico y oportunidades de colaboración que podrían ser un salvavidas. Su soledad operativa es a la vez una causa y una consecuencia de su estado vulnerable.

Finalmente, y lo más crítico, es el bajo nivel de Creación de Valor Social (2.27). Este puntaje señala que el núcleo de su misión social está fallando. El impacto que generan es marginal e insuficiente, por lo que no logra materializarse de forma efectiva. Este resultado sugiere que su modelo de operación es ineficaz, su propuesta de valor no es clara para sus beneficiarios, o que las profundas carencias en todas las demás dimensiones les impiden ejecutar su misión con un mínimo de eficacia.

Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ta. Edición). Episteme.
- Austin, J., Stevenson, H., & 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>
- Bahena-Álvarez, I. L., Cordon-Pozo, E., & Delgado-Cruz, A. (2019). Social Entrepreneurship in the Conduct of Responsible Innovation: Analysis Cluster in Mexican SMEs. *Sustainability*, 11(13), 3714. <https://doi.org/10.3390/su11133714>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera). Pearson Education.
- Castro, K. G. M., & Muñoz, E. G. M. (2024). Multivariate analysis of socioeconomic factors in SMEs: regression models machine learning. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 28(125), 142. <https://doi.org/10.47460/uct.v28i125.864>
- Claassen, C. H., Mair, J., & Bidet, É. (2023). Social Enterprises Within the Public Sector's Purview: A Taxonomy-Based Study on South Korea. *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(3), 570. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00622-7>

- Cavazos-Arroyo, J. (2020). An Exploration of Some Effects of Social Innovation Capability in Social Enterprises in Mexico. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(4), 63–70. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000400063>
- CONEVAL. (2022). *Medición de la pobreza 2022: Anexo estadístico por entidad federativa, Tamaulipas*. <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Tamaulipas/Paginas/principal.aspx>
- Conde, C. (2015). Social Enterprise in Mexico: Concepts in Use in the Social Economy. *ICSEM Working Papers*, 22, 41.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed). SAGE Publications.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202–228. <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>
- Defourny, J., & 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., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. CIRIEC - España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7–34.
- Disruptivo TV. (2020). 1er. Censo Empresas Sociales México 2019. Disruptivo.TV. <https://disruptivo.tv/censo/>
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>
- Fahrudin, T. M., Riyantoko, P. A., Hindrayani, K. M., & Swari, M. H. P. (2021). Cluster Analysis of Hospital Inpatient Service Efficiency Based on BOR, BTO, TOI, AvLOS Indicators using Agglomerative Hierarchical Clustering. *Telematika*, 18(2), 194. <https://doi.org/10.31315/telematika.v18i2.4786>
- Gelashvili, V., Camacho-Miñano, M., & Vargas, M. J. S. (2020). A study of the economic and financial analysis for social firms: are they really businesses? *Revista de Contabilidad*, 23(2), 139. <https://doi.org/10.6018/rcsar.361531>

- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7. ed.). Pearson
- Hockerts, K. (2017). Determinants of Social Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 105–130. <https://doi.org/10.1111/etap.12171>
- Herrera, T. J. F., & Granadillo, E. D. L. H. (2020). Método conglomerado-análisis discriminante-análisis envolvente de datos para clasificar y evaluar eficiencia empresarial. *ENTRAMADO*, 16(2), 46. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6437>
- INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020: Tamaulipas*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI. (2024). *Producto Interno Bruto por entidad federativa (PIBE) 2023: Tamaulipas (Boletín)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/PIBEF/PIBEF2023_Tamps.pdf
- INEGI. (2025). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE): Cuarto trimestre 2024 Tamaulipas (Boletín)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/enoe/enoe2025_02_Tamps.pdf
- Kedmenec, I., & Strašek, S. (2017). Are some cultures more favourable for social entrepreneurship than others? *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 1461–1476. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1355251>
- Korir, E. K., & Vizi, Z. (2025). *Decoding Financial Health in Kenya's Medical Insurance Sector: A Data-Driven Cluster Analysis*. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2502.17072>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Palacios-Marqués, D., Guijarro, M., Sánchez, M. M., & Alguacil-Mari, M. P. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426–432. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309–328. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208683>

- Peris, C. C., & Gómez, J. G. (2016). The Construction of a Questionnaire to Measure Social Entrepreneurship in Physical Education. *Pedagogía social. Revista interuniversitaria*, 1(28), 169–188.
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Palacios-Marqués, D. (2016). Is it possible to measure social entrepreneurship in firms? *Cuadernos de Gestión*, 16(2), 15–28. <https://doi.org/10.5295/cdg.140469mp>
- Secretaría de Economía. (2024). *Datos relevantes de Tamaulipas (Dosier)*. https://ventanillaunica.economia.gob.mx/media/Datos%20relevantes%20de%20Tamaulipas_1.pdf
- Shin, C., & Park, J. (2019). How Social Entrepreneurs' Value Orientation Affects the Performance of Social Enterprises in Korea: The Mediating Effect of Social Entrepreneurship. *Sustainability*, 11(19), 5341. <https://doi.org/10.3390/su11195341>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194. <https://doi.org/10.1002/sej.69>
- Son, H., Lee, J., & Chung, Y. (2018). Value Creation Mechanism of Social Enterprises in Manufacturing Industry: Empirical Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(46), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su10010046>
- Thiru, Y. (2015). Social Enterprise in the United States: Socio-economic Roles of Certain Types of Social Enterprise. *ICSEM Working Papers*, 16, 37.
- Triandini, E., Hermawati, F. A., & Suniantara, I. K. P. (2020). Hierarchical Clustering for Functionalities E-Commerce Adoption. *Jurnal Ilmiah KURSOR*, 10(3). <https://doi.org/10.21107/kursor.v10i3.230>
- Vijay, G., & Rajah, A. J. L. (2020). Google forms- a technical tool for conducting the English Language Assessments. *International Journal of Recent Trends in Engineering and Research*, 1. <https://doi.org/10.23883/ijrter.conf.20200315.001.iyyttz>

Capítulo 5

Reflexiones finales

El presente estudio ha permitido profundizar en la comprensión del emprendimiento social como un mecanismo generador de valor en contextos de vulnerabilidad en México. A lo largo de los cuatro capítulos que conforman esta obra, se ha construido un análisis descriptivo que integra perspectivas teóricas, contextuales, organizacionales y empíricas, ofreciendo una visión multidimensional sobre el fenómeno y su potencial transformador.

Se debe entender que el emprendimiento social es un fenómeno heterogéneo, que se diversifica en la alta cantidad de organizaciones que convergen en objetivos compartidos de bienestar. La evidencia empírica recogida en Tamaulipas, sintetizada en los clústeres identificados, demuestra que la capacidad transformadora depende tanto de variables internas como de factores contextuales. Esta doble condición, interna y externa, exige pensar políticas y estrategias personalizadas que apoyen a estas iniciativas.

Desde una perspectiva práctica, el análisis por clústeres revela rutas diferenciadas de intervención, dado que las empresas estratégicas pueden ser priorizadas para escalamiento y alianzas público-privadas; las empresas en desarrollo requieren apoyo técnico para profesionalizar procesos y medir su impacto; y las empresas vulnerables necesitan intervenciones urgentes orientadas a estabilizar operaciones básicas y consolidar su gobernanza interna.

La puntuación y el abordaje cuantitativo que se utilizó durante la investigación ofrece resultados interesantes, a través de tipologías adecuadas. Sin embargo, estos hallazgos pueden ser robustecidos mediante enfoques cualitativos que permitan entender la estrategia del día a día que siguen las empresas sociales, sus narrativas y las barreas que quizá una dimensión cuantitativa no logro captar.

En el capítulo 1, se contextualizó la problemática socioeconómica de México, caracterizada por profundas desigualdades estructurales, pobreza multidimensional y un limitado acceso a servicios básicos para amplios sectores de la población. Se evidenció que, si bien el país ha implementado políticas públicas y programas de transferencia condicionada, estos han resultado insuficientes para revertir las causas estructurales de la pobreza y la exclusión. Frente a este escenario, el emprendimiento social emerge como una respuesta viable y necesaria, alineándose con

estrategias de resiliencia colectiva y aprovechando el potencial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), que representan el 95% de las unidades económicas y generan el 68.4% del empleo en el país, para impulsar modelos híbridos que combinen eficiencia económica con impacto social. Este capítulo sentó las bases para entender la urgencia y relevancia de modelos económicos híbridos en el país.

El capítulo 2 profundizó en los fundamentos teóricos de la empresa social, destacando su naturaleza dual y su evolución conceptual en distintos contextos geográficos e institucionales. Se subrayó la influencia de marcos como el enfoque EMES y las contribuciones de autores como Defourny y Nyssens o Muhammad Yunus, quienes han enriquecido la comprensión de este fenómeno. No obstante, también se identificaron desafíos críticos en el entorno mexicano, como la falta de un marco jurídico específico, la ambigüedad en las figuras legales existentes y la escasa articulación interinstitucional. Estos factores limitan la visibilidad, el acceso a financiamiento y la consolidación de las empresas sociales, contando con ejemplos exitosos en destinos turísticos como Huatulco y Tequila, que demuestran su capacidad para fortalecer el tejido social y generar empleo local.

En el capítulo 3, se abordó el emprendimiento social como un proceso organizacional, resaltando su carácter multidimensional y la importancia de elementos como la innovativeness, el manejo de riesgos, la proactividad y la socialness. Se concluyó que estos componentes no solo son esenciales para la sostenibilidad de las empresas sociales, sino que también permiten diferenciarlas de los emprendimientos tradicionales. La discusión teórica entre las corrientes que privilegian la misión social sobre lo económico y aquellas que promueven un equilibrio entre ambos aspectos refleja la riqueza y complejidad de este campo de estudio. Además, se enfatizó que la generación de valor social, entendida como la entrega de beneficios tangibles e intangibles a la sociedad, constituye el eje central de estas organizaciones, aunque su medición y conceptualización siguen presentando desafíos académicos y prácticos.

Finalmente, el capítulo 4 presentó un estudio empírico basado en una muestra de empresas de Tamaulipas, utilizando un instrumento validado y metodología de clústeres para identificar tres perfiles diferenciados:

Empresas Sociales Estratégicas, Empresas Sociales en Desarrollo y Empresas Sociales Vulnerables. Los resultados confirmaron que las organizaciones con mayores capacidades en innovación, gestión de riesgos, proactividad y orientación social son aquellas que generan un mayor valor social y alcanzan mejores niveles de sostenibilidad. Este hallazgo refuerza la importancia de fortalecer las capacidades organizacionales y de fomentar ecosistemas de apoyo integrales.

El análisis desarrollado a lo largo del presente trabajo ha permitido evidenciar que el emprendimiento social se configura como una alternativa estratégica para enfrentar las múltiples problemáticas de desigualdad y exclusión que caracterizan al contexto mexicano. Como se señaló en el capítulo inicial, México continúa enfrentando brechas estructurales significativas en materia de ingreso, educación, salud y acceso a servicios básicos (CONEVAL, 2022; OCDE, 2024). Estas condiciones demandan respuestas que trasciendan los esquemas tradicionales de asistencia pública y que incorporen modelos sostenibles capaces de generar bienestar colectivo. En este sentido, el emprendimiento social emerge como una vía complementaria para fortalecer el tejido social y promover la inclusión productiva de comunidades vulnerables (Austin et al., 2006; Dees, 2001).

En el plano teórico, se constató que el emprendimiento social debe entenderse no solo como una forma innovadora de organización, sino como un proceso dinámico que articula misión social, sostenibilidad económica y capacidad de innovación (Bonfanti et al., 2016; Weerawardena y Mort, 2006). Este carácter híbrido, analizado en los capítulos dos y tres, permite a las empresas sociales operar en un espacio intermedio entre el mercado y el Estado, combinando principios de rentabilidad y equidad. Así, el emprendimiento social se diferencia de la lógica empresarial tradicional al colocar el impacto social en el centro de su misión, lo que lo convierte en una herramienta estratégica para atender problemáticas que el mercado y las políticas públicas no han resuelto satisfactoriamente (Battilana y Lee, 2014; Santos et al., 2015).

El estudio también evidenció que en México persisten importantes barreras estructurales que limitan el fortalecimiento de las empresas sociales. La ausencia de una figura jurídica específica, la dispersión institucional y la falta de financiamiento especializado generan incertidumbre y obs-

taculizan la consolidación de proyectos de alto impacto (Conde, 2015; Wulleman & Hudon, 2016). A diferencia de países europeos o asiáticos, donde el marco normativo y las políticas públicas han promovido activamente la economía social (European Commission, 2021; Son et al., 2018), en México aún se requiere un esfuerzo coordinado entre gobierno, academia y sector privado para generar un ecosistema que favorezca la innovación social y el escalamiento de iniciativas. Esta situación reafirma la necesidad de diseñar marcos regulatorios adecuados y políticas públicas integrales que reconozcan la especificidad del emprendimiento social.

En el caso particular del estado de Tamaulipas, los hallazgos muestran que el emprendimiento social puede constituirse como una alternativa frente a los problemas de inseguridad, migración y desigualdad que afectan a la región. La evidencia indica que estas iniciativas generan no solo empleo, sino también cohesión social, resiliencia comunitaria y revalorización cultural (Fernández et al., 2012; Saiz-Álvarez, 2018). El fortalecimiento de este tipo de proyectos en zonas marginadas representa una estrategia viable para construir entornos más equitativos y sostenibles, en línea con lo planteado por organismos internacionales como la CEPAL (2023) y el Banco Mundial (2024), que reconocen al emprendimiento social como catalizador del desarrollo local.

De manera complementaria, es importante subrayar que el emprendimiento social guarda una estrecha relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Iniciativas que promueven el acceso a la educación, la equidad de género, la reducción de la pobreza y la sostenibilidad ambiental contribuyen directamente al cumplimiento de metas globales (ONU, 2020). Así, las empresas sociales no solo responden a necesidades locales, sino que también se integran en un marco más amplio de compromisos internacionales, convirtiéndose en actores clave para enfrentar los desafíos del desarrollo sostenible.

Sin embargo, la consolidación del emprendimiento social en México requiere, además de las mejoras internas que demanda cada organización, un diagnóstico crítico del entorno institucional y de mercado que explique por qué muchas iniciativas no escalan. El presente estudio identifica ambigüedad jurídica, dispersión institucional y escaso acceso a capital

híbrido como barreras estructurales; sobre esa base, resulta imprescindible incorporar en las conclusiones una lectura más crítica del rol del Estado y de la gobernanza pública: no basta con múltiples programas dispersos, se necesitan marcos regulatorios mínimos que favorezcan la identificación de empresas sociales, faciliten la compatibilidad entre figuras legales y programas de apoyo, y establezcan indicadores públicos estandarizados para seguimiento y rendición de cuentas. Esta perspectiva crítica es coherente con la evidencia comparada que muestra cómo los marcos legales y los instrumentos públicos orientados (por ejemplo, medidas de compra pública con criterios de valor social o líneas de garantías para inversiones de impacto) multiplican la capacidad de las empresas sociales para acceder a mercados y financiamiento (IDB, 2016; European Commission, 2021).

De manera práctica, proponemos cuatro vías futuras específicas que el país podría impulsar, inspiradas en experiencias internacionales adaptables al contexto mexicano: a) institucionalizar un registro y clasificación nacional de empresas sociales que armonice tratamiento fiscal y acceso a convocatoria; b) crear un mecanismo público–privado de garantías y coinversión (capital semilla y líneas de deuda blanda) dirigido a proyectos con métricas de impacto verificables; c) desplegar compras públicas con cláusulas de valor social y sostenibilidad que creen demanda local para proveedores sociales (modelo explorado en la Unión Europea y el Reino Unido), y d) establecer redes de incubación y acompañamiento regionales ligadas a sectores de encadenamiento productivo (modelo replicable de Corea del Sur y de programas apoyados por BID/World Bank), con indicadores de seguimiento comunes para evaluar escalamiento y empleo generado (Son et al., 2018). Estas medidas, combinadas con la sistematización de buenas prácticas internacionales, como por ejemplo el apoyo legal y financiero a las empresas sociales en Corea y el uso de compras públicas con criterios sociales (European Commission 2021; Son et al., 2018), ofrecen una hoja de ruta concreta para pasar de la evidencia descriptiva a políticas públicas de mediano plazo que mejoren la creación, seguimiento, sostenimiento y viabilidad del emprendimiento social en México.

Finalmente, los resultados de esta investigación abren un amplio campo para futuras líneas de estudio. Entre ellas destacan el análisis de los mecanismos de financiamiento híbrido que podrían potenciar la sostenibilidad de las empresas sociales, la evaluación comparada de marcos regulatorios en distintos países y la exploración de modelos de gobernanza que fortalezcan la transparencia y la rendición de cuentas en estas organizaciones (Doherty et al., 2014; Bacq y Lumpkin, 2020). Asimismo, se sugiere avanzar en investigaciones empíricas que documenten el impacto a largo plazo del emprendimiento social en comunidades mexicanas, con el fin de ofrecer evidencia sólida para la formulación de políticas públicas más eficaces.

El emprendimiento social se consolida como una alternativa viable y necesaria para enfrentar los desafíos estructurales de México. Su potencial reside en su capacidad para operar en los vacíos que dejan el Estado y el mercado, ofreciendo soluciones innovadoras, contextualizadas y sostenibles que priorizan el bienestar colectivo. Sin embargo, para que este potencial se realice plenamente, es imperativo avanzar en la construcción de un marco jurídico claro, fomentar la articulación entre sectores (público, privado, académico y social) y desarrollar políticas públicas específicas que reconozcan y apoyen la singularidad de estas organizaciones.

Este libro contribuye a la discusión académica y práctica sobre el emprendimiento social en México, ofreciendo una base teórica sólida, evidencia empírica relevante y recomendaciones concretas para su fortalecimiento. Se espera que estas páginas sirvan como punto de partida para futuras investigaciones, así como como guía para emprendedores, gestores de política pública y todos aquellos actores comprometidos con la construcción de un futuro más equitativo y sostenible.

En conclusión, el emprendimiento social se perfila como un instrumento esencial para transformar realidades adversas y abrir nuevas oportunidades de desarrollo inclusivo. Aunque en México los retos institucionales y estructurales son aún significativos, el potencial de este modelo organizacional es innegable. De ahí que sea urgente impulsar marcos normativos claros, fomentar alianzas estratégicas entre sectores y fortalecer la investigación académica para consolidar al emprendimiento social como una verdadera palanca de desarrollo humano, justicia social y sostenibilidad.

Referencias

- Austin, J., Stevenson, H., & 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>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Bonfanti, A., Vigolo, V., & Yfantidou, G. (2016). Social entrepreneurship and social innovation: Evidence from the Italian third sector. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 1–22. <https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1207702>
- CEPAL. (2023). La sociedad del cuidado: Horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. <https://chile.un.org/es/212197-la-sociedad-del-cuidado>
- CONEVAL. (2022). Medición de la pobreza en México 2022. *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. <https://www.coneval.org.mx>
- Conde, C. (2015). Social enterprise in Mexico: Concepts in use in the social economy. *ICSEM Working Papers*, 22, 41–58.
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of “Social Entrepreneurship”*. Duke University. <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- European Commission. (2021). *Building an economy that works for people: An action plan for the social economy*. European Commission. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>
- Fernández, M. J., Castillejos, B., & Ramírez, J. A. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México: Diagnóstico de la gestión empresarial. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1), 203–224.

- Inter-American Development Bank. (2016). *Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems: Latin American Pacific Alliance countries (Country analysis — Mexico)*. Inter-American Development Bank.
- OCDE. (2024). Panorama económico de México 2024. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org>
- ONU. (2020). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/es/goals>
- Saiz-Álvarez, J. M. (2018). Turismo sostenible y emprendimiento social: El Pueblo Mágico de Tequila, México. *Retos*, 8(15), 51–67. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.04>
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 64(4), 5–28. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>
- Son, H., Lee, J., & Chung, Y. (2018). Value creation mechanism of social enterprises in manufacturing industry: Empirical evidence from Korea. *Sustainability*, 10(46), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su10010046>
- Weerawardena, J., & 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., & 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>

*El emprendimiento social como generador de valor en contextos vulnerables: Un
análisis descriptivo desde México.*

Se terminó de editar en diciembre de 2025

en los talleres de Astra Ediciones

Av. Acueducto No. 829

Colonia Santa Margarita, C. P. 45140

Zapopan, Jalisco, México.

(52) 33 38 34 82 36

E-mail: edicion@astraeditorial.com.mx

www.astraeditorialshop.com

En un mundo donde los índices de crecimiento económico suelen ocultar profundas desigualdades sociales, el emprendimiento social emerge como una respuesta. Este tipo de emprendimiento, que fusiona la innovación empresarial con la transformación social representa quizá la evolución más significativa en los modelos de negocio contemporáneos.

A lo largo de esta obra se explora cómo estas iniciativas están redefiniendo el concepto de éxito empresarial al demostrar que la rentabilidad económica y el impacto social pueden converger en un mismo horizonte. Este libro, producto de la sinergia entre datos y análisis, expone que el emprendimiento social es una práctica emergente con una capacidad auténtica para transformar entornos altamente vulnerables, sin ser solamente un concepto novedoso o moda pasajera.

ISBN: 979-13-88142-04-8



9 791388 142048



Consulta y descarga

